



10

UN GUIDE POUR APPRIVOISER L'AVENIR DU TRAVAIL

pour les jeunes, les employeuses et les employeurs

 I N S T I T U T
TAMARACK

 co-operators™

REMERCIEMENTS

Ce guide a été élaboré dans le cadre d'un partenariat impliquant l'Institut Tamarack, Co-operators, Youthful Cities et le Conseil canadien pour la réussite des jeunes, auquel a également collaboré un groupe de travail composé de jeunes, d'employeurs et d'organisations au service des jeunes (voir la liste des membres du groupe de travail ci-dessous). Ce guide a été rédigé par Megan Nimigon (Meg Nimigon Consulting) et conçu par Geneviève Gazaille (The Storyteller). La traduction de l'anglais vers le français a été effectuée par Nicolas Soumis et Ludivine Halé.

Nous reconnaissons que les personnes qui ont contribué à ce guide vivent dans différentes régions de l'île de la Tortue. Le bureau central de l'Institut Tamarack est situé sur le territoire traditionnel des peuples Attawandaron (Neutre), Anishinabek et Haudenosaunee. Nous les remercions pour les soins qu'ils apportent à ce territoire.

Merci à toutes les personnes suivantes qui, par des ressources, des témoignages et du soutien, ont contribué à la préparation de ce guide :

Groupe de travail :

Shawna Peddle, The Co-operators Group
Nathalie Blanchet, Institut Tamarack
Megan Nimigon, Meg Nimigon Consulting
Raj Dhaliwal, Youthful Cities
Robert Barnard, Youthful Cities
Chris Duff, Conseil canadien pour la réussite des jeunes
Valerie Smith, Conseil canadien pour la réussite des jeunes
Martha Merral, représentante des jeunes
Katie Sutter, représentante des jeunes
Kelli Stevens, Fondation Suncor Énergie
Dani DeBoice, Fondation Suncor Énergie

Constitutrices et contributeurs :

Liz Weaver, Institut Tamarack
Freshta Ahmadzai, Institut Tamarack
Layla Belmahi, Institut Tamarack
Raïsa Mirza, Institut Tamarack
Angelina Pelletier, Institut Tamarack
Owen Henderson, Institut Tamarack
National Collaborative - Comité national de Communautés bâtissant l'avenir des jeunes
Communauté de pratique pour les jeunes leaders — CBAJ



TABLE DES MATIÈRES

Introduction	4
Section 1 : Évaluez dans quelle mesure vous êtes prêt-e pour le futur marché du travail	6
Section 2 : 10 tendances qui façonnent l'avenir du travail	10
Section 3 : 10 témoignages de jeunes, d'employeuses et d'employeurs	22
Section 4 : 10 ressources vraiment utiles	33
À propos de l'Institut Tamarack	36

INTRODUCTION

Bonjour! Si vous êtes un·e jeune ou encore une employeuse ou un employeur, et que vous vous questionnez sur l'avenir du travail et des tendances qui le façonnent, vous avez entre les mains le guide qu'il vous faut. De nos jours, il y a tellement d'information sur l'avenir du travail qu'il peut sembler impossible d'en faire le tour.

C'est justement pour cette raison que nous avons préparé ce guide.

Ce dernier a été conçu pour vous aider à ne pas perdre le nord et à vous concentrer sur ce qui compte pour vous alors que vous cherchez à vous tailler une place au sein du marché du travail en constante mutation. Nous avons fait en sorte que ce guide soit accessible et facile à utiliser. Basé sur les études les plus récentes, il propose une réflexion, des témoignages et des ressources qui vous permettront d'approfondir vos connaissances sur l'avenir du travail.



Voici plus de détails sur le contenu de ce guide :

La **Section 1** propose aux jeunes ainsi qu'aux employeuses et employeurs d'évaluer dans quelle mesure ils sont prêts pour le futur marché du travail. Les questions qui vous sont posées dans cette section vous permettront de déterminer où vous en êtes par rapport à dix aspects sur lesquels ce guide met l'accent. Elles vous serviront également de balises pour établir où vous êtes rendu-e dans votre cheminement.

La **Section 2** présente dix tendances qui façonnent l'avenir du travail, et qui auront une influence sur les jeunes ainsi que les employeuses et employeurs. Cette section résume chacune de ces tendances, et présente quelques aspects à considérer afin de vous adapter à celles-ci.

La **Section 3** présente les témoignages et les réflexions de personnes qui, comme vous, cherchent à se tailler une place sur le futur marché du travail. Vous apprendrez comment ces personnes se sont adaptées aux tendances qui façonnent l'avenir du travail, et la manière de mettre en pratique leurs conseils dans le contexte actuel.

La **Section 4** fournit une liste de dix ressources pour aider les jeunes ainsi que les employeuses et employeurs à approfondir ce qu'ils auront appris dans ce guide et à passer à l'action.

Le contenu du guide s'appuie également sur une revue de la littérature, de même que sur une enquête menée auprès de jeunes, d'employeuses et d'employeurs. En décembre 2021, 300 jeunes et 350 employeuses et employeurs ont répondu

à une enquête en ligne pour partager leurs points de vue sur l'avenir du travail. Vous pouvez consulter ces ressources en cliquant sur les liens ci-dessous :

- [L'avenir du travail. Une revue de la littérature](#)
- [Aperçu de l'avenir du travail. Enquête menée auprès des jeunes, des employeuses et des employeurs par l'Institut Tamarack, Co-Operators et le Conseil canadien pour la réussite des jeunes](#)

Tous les renseignements recueillis lors de cette enquête seront ajoutés au portail de données [The Grid](#) de Youthful Cities. D'accès gratuit et intuitif, ce portail de données ouvertes est destiné aux jeunes, aux communautés, aux planificatrices et planificateurs, aux organisations et aux gouvernements. Il a pour objectif d'améliorer notre avenir, d'inspirer la recherche et d'orienter l'élaboration de politiques fondées sur le point de vue des jeunes. Rassemblant plus de 3 000 réponses à des enquêtes, 20 000 minutes d'entrevues et plus de 23 000 données, The Grid donne la parole aux jeunes. Ce portail permet en outre à ses utilisatrices et utilisateurs de consulter et de comparer des données qualitatives et quantitatives provenant de 47 villes canadiennes et couvrant 23 thèmes.

Nous espérons que vous trouverez ce guide utile et facile à utiliser, qu'il vous aidera à tirer le meilleur parti de l'incroyable somme d'informations sur l'avenir du travail, et qu'il vous fournira les outils nécessaires pour vous tailler une place sur le futur marché du travail.



SECTION 1 : ÉVALUEZ DANS QUELLE MESURE VOUS ÊTES PRÊT·E POUR LE FUTUR MARCHÉ DU TRAVAIL

Dans cette section, nous vous posons dix questions qui vous aideront à évaluer dans quelle mesure vous êtes prêt·e à intégrer le futur marché du travail. Servez-vous-en pour déterminer en clin d'œil ce qui vous intéresse, de même que les aspects que vous souhaiteriez approfondir.

POUR LES JEUNES

Servez-vous de l'échelle de pointage suivante pour répondre aux questions ci-dessous :

1 = Pas encore 2 = Je commence 3 = Je suis à mi-chemin 4 = Je suis en train de le faire 5 = C'est fait

Questions	Pointage
<p>1. Avez-vous réfléchi au mode de travail (à distance, hybride, en personne) que vous préférez, et cherché quel domaine ou quel parcours professionnel serait en mesure de répondre à vos attentes?</p> <p>Notes :</p>	1 2 3 4 5
<p>2. Savez-vous quelles sont les compétences techniques et générales recherchées dans le domaine de travail qui vous intéresse, et apparaissent-elles dans votre CV?</p> <p>Notes :</p>	1 2 3 4 5
<p>3. Connaissez-vous vos besoins sur le plan de la santé mentale, de même que les ressources et les éléments déclencheurs susceptibles d'influencer votre capacité à surmonter les périodes d'incertitude?</p> <p>Notes :</p>	1 2 3 4 5
<p>4. Avez-vous réfléchi aux compétences que vous possédez et qui pourraient contribuer à votre réussite au sein de l'économie à la demande, de sorte que vous puissiez savoir quelles options se présentent à vous par rapport aux différents modes de travail offerts?</p> <p>Notes :</p>	1 2 3 4 5
<p>5. Avez-vous songé à demander à une personne que vous estimez de vous conseiller au sujet de votre trajectoire de carrière?</p> <p>Notes :</p>	1 2 3 4 5
<p>6. Avez-vous considéré vos valeurs personnelles et les plus importantes, à vos yeux, que devrait posséder votre futur·e employeuse ou employeur?</p> <p>Notes :</p>	1 2 3 4 5
<p>7. Avez-vous un·e ami·e ou un·e mentor·e fiable avec qui discuter des défis que vous rencontrez au travail, de sorte que vous ne vous sentiez pas seul·e pour affronter un contexte de travail exigeant?</p> <p>Notes :</p>	1 2 3 4 5
<p>8. Avez-vous constamment accès à des outils informatiques (ordinateur, connexion Internet, etc.), ou avez-vous une solution de rechange si vous perdez l'accès aux ressources que vous utilisez actuellement (bibliothèques, ami·e·s ou encore soutiens autour de vous)?</p> <p>Notes :</p>	1 2 3 4 5

Questions	Pointage
9. Avez-vous réfléchi à ce qui est important pour vous afin de concilier votre travail et votre vie personnelle, et cherchez-vous un emploi susceptible de vous satisfaire sur ce plan? Notes :	1 2 3 4 5
10. Avez-vous pris le temps de déterminer quelles valeurs sont importantes pour vous, y compris au travail? Notes :	1 2 3 4 5
Votre pointage total	

10 à 25 points : Ne vous inquiétez pas. Commencez par choisir une question qui vous intéresse parmi les dix qui vous ont été posées, et indiquez par écrit cinq moyens d'augmenter rapidement votre pointage. Lorsque vous y serez parvenu-e, choisissez une autre question.

25 à 40 points : Continuez ainsi, vous êtes sur la bonne voie!

40 à 50 points : Bien joué! Trouvez cinq moyens de vous rapprocher de votre objectif.

*Reportez-vous à la Section 4. Vous y trouverez une liste de dix ressources qui vous seront utiles pour approfondir vos connaissances sur l'avenir du travail.

POUR LES EMPLOYEUSES ET EMPLOYEURS

Questions	Pointage
1. Avez-vous élaboré une stratégie en ce qui concerne les modes selon lesquels votre équipe peut travailler (à distance, hybride, en personne)? Notes :	1 2 3 4 5
2. Avez-vous modifié vos pratiques d'embauche afin d'évaluer les compétences générales des candidat-e-s et de déterminer les compétences techniques qui peuvent être acquises au travail? Notes :	1 2 3 4 5
3. Connaissez-vous vos besoins sur le plan de la santé mentale, de même que les ressources et les éléments déclencheurs susceptibles d'influencer votre capacité à surmonter les périodes d'incertitude? Notes :	1 2 3 4 5

Questions	Pointage
4. Avez-vous envisagé d'externaliser certains rôles ou projets à des personnes externes afin d'alléger la charge de travail de votre équipe ou, au contraire, de rapatrier dans votre entreprise ou organisation ceux qui sont actuellement externalisés afin d'assurer un meilleur travail? Notes :	1 2 3 4 5
5. Avez-vous mis en place un programme de mentorat dans votre entreprise ou organisation? Notes :	1 2 3 4 5
6. Avez-vous clairement établi quelles valeurs doit promouvoir votre entreprise ou organisation, et expliqué aux employé·e·s comment faire part de leurs questions, préoccupations ou craintes quant à la manière dont votre entreprise ou organisation doit les incarner? Notes :	1 2 3 4 5
7. Avez-vous établi une procédure claire pour connaître le degré de satisfaction au travail des employé·e·s et résoudre ce qui ne fonctionne pas? Notes :	1 2 3 4 5
8. Fournissez-vous à vos employé·e·s les outils informatiques dont ils ont besoin pour réaliser efficacement leurs tâches? Notes :	1 2 3 4 5
9. Avez-vous discuté de conciliation travail-vie personnelle avec vos employé·e·s et de la manière dont cet aspect évoluera à l'avenir? Notes :	1 2 3 4 5
10. Avez-vous évalué la manière dont votre entreprise ou organisation promeut la sécurité, le sentiment d'appartenance et l'inclusion au travail? Notes :	1 2 3 4 5
Votre pointage total	

10 à 25 points : Ne vous inquiétez pas. Commencez par choisir une question qui vous intéresse parmi les dix qui vous ont été posées, et indiquez par écrit cinq moyens d'augmenter rapidement votre pointage. Lorsque vous y serez parvenu·e, choisissez une autre question.

25 à 40 points : Continuez ainsi, vous êtes sur la bonne voie!

40 à 50 points : Bien joué! Trouvez cinq moyens de vous rapprocher de ce qu'est selon vous une employeuse ou un employeur idéal.

*Reportez-vous à la Section 4. Vous y trouverez une liste de dix ressources qui vous seront utiles pour approfondir vos connaissances sur l'avenir du travail.

SECTION 2 :

10 TENDANCES QUI FAÇONNENT L'AVENIR DU TRAVAIL

Dans cette section, nous avons résumé l'incroyable somme d'informations sur l'avenir du travail en dix tendances auxquelles les jeunes ainsi que les employeuses et employeurs devraient porter attention. Ces tendances, qui n'évoluent pas de manière isolée, mais simultanée, permettent de se faire une idée de ce à quoi ressemblera le futur monde du travail, et ce que cela implique actuellement pour les jeunes ainsi que pour les employeuses et employeurs.

1. Le travail en mode hybride est la nouvelle normalité
2. Une adaptation des compétences est nécessaire (requalification, amélioration des compétences et mise en valeur des compétences générales)
3. Il est indispensable de soutenir la santé mentale
4. L'économie à la demande est en plein essor
5. La notion de plan de carrière doit être revue
6. La hausse du militantisme chez les employé·e·s nécessite des changements sur le plan de la gouvernance
7. Les cultures de travail toxiques doivent être éliminées
8. Les outils technologiques sont essentiels
9. Il est nécessaire d'assurer la conciliation travail-vie personnelle (vraiment!)
10. Il faut cultiver un sentiment d'appartenance et avoir la possibilité d'être authentique au travail



1. LE TRAVAIL EN MODE HYBRIDE EST LA NOUVELLE NORMALITÉ

Lorsque la COVID-19 a frappé au début de 2020, des milliers d'employé·e·s de bureau se sont retrouvés du jour au lendemain à devoir travailler de la maison. Alors que nous avons commencé à retrouver nos manières de faire d'avant la pandémie, plusieurs se demandent à quoi ressemblera la nouvelle normalité. L'écrasante majorité des informations consultées montre que le travail en mode hybride, un modèle flexible qui allie le

travail au bureau et à distance, a le vent dans les voiles.

La manière dont ce mode de travail interviendra dans votre vie dépend en grande partie du type d'emploi que vous occupez, du domaine dans lequel vous travaillez, voire du service auquel vous êtes attiré·e ou encore de la personne qui administre ce dernier. Certains emplois ne se prêtent tout simplement pas au

36 %

36 % des employeuses et employeurs interrogés considèrent que le travail en mode hybride serait plus attirant si un horaire indiquant les jours de travail passés à la maison et au bureau était établi, et si les réunions importantes se déroulaient en personnes.

Enquête menée auprès des jeunes, des employeuses et des employeurs par l'Institut Tamarack, Co-Operators et le Conseil canadien pour la réussite des jeunes

travail à domicile et demeureront en présentiel. D'autres emplois, qui ont d'ailleurs prospéré durant la pandémie, continueront d'être complètement à distance. Pour le reste, le mode hybride deviendra la norme, et les employé·e·s travailleront un certain nombre de jours à partir de la maison (probablement deux jours par semaine), et le reste du temps (probablement les mardis, mercredis et jeudis) à partir du bureau (Kelly).



La pandémie a en quelque sorte été une vaste expérience sociale permettant d'observer ce qui se passe lorsque les gens travaillent de la maison. Leurs perceptions ont changé, ils ont adapté leur mode de vie, et les choses ne redeviendront jamais comme avant. Or, la manière dont la transition vers le travail en mode hybride sera vécue aura un effet important sur la manière dont les entreprises et les organisations s'en sortiront au sein d'un marché du travail où un nombre record d'employé·e·s quittent leur emploi en quête d'une meilleure situation.

Ce changement de situation engendre certains défis qu'il importe de considérer :

1. Assurer l'esprit d'équipe et la cohésion. Lorsqu'une partie du personnel travaille au bureau pendant que l'autre travaille à domicile, les employé·e·s peuvent avoir l'impression que leur équipe est éclatée et certains d'entre eux peuvent se sentir exclus. Alors que cette situation risque d'engendrer une mauvaise dynamique d'équipe, un système à deux vitesses et de moindres résultats, gérer de manière efficace ces deux groupes devient difficile.

2. Impliquer les employé·e·s dans la prise de décisions. Certains employé·e·s ont beaucoup aimé travailler à partir de chez eux, alors que cela leur offre une plus grande flexibilité, une meilleure accessibilité, de même que la capacité de vivre où ils veulent et de réduire leur utilisation des transports en commun. Pour d'autres employé·e·s, toutefois, cette expérience a été pénible et leur a procuré un sentiment d'isolement; ils ont donc hâte de retourner au bureau et de se retrouver parmi leurs collègues. La manière dont les employeuses et employeurs soutiendront leurs employé·e·s dans le processus de retour au bureau aura une grande incidence sur le niveau de satisfaction et la rétention du personnel.

3. Équité au travail. Selon certaines études, une personne qui travaille à domicile pendant que ses collègues travaillent au bureau risque de voir sa carrière et ses possibilités d'avancement compromises. Des stratégies devront donc être mises en place afin que les personnes qui optent pour le travail à domicile ne soient pas pénalisées par cette décision. De telles stratégies seraient particulièrement utiles dans le cas, par exemple, de personnes qui ont de jeunes enfants ou gagnent un faible revenu.



2. UNE ADAPTATION DES COMPÉTENCES EST NÉCESSAIRE (REQUALIFICATION, AMÉLIORATION DES COMPÉTENCES ET MISE EN VALEUR DES COMPÉTENCES GÉNÉRALES)

Il faudra acquérir de nouvelles compétences pour s'adapter au marché du travail en évolution et s'y faire remarquer. En raison des profondes mutations technologiques à l'œuvre (télétravail, essor de l'intelligence artificielle et de l'automatisation), plusieurs emplois jusqu'alors occupés par des humains seront assurés par des machines, et de nouveaux emplois mieux adaptés à la division du travail entre humains, machines et algorithmes seront créés (Zahidi et coll.).

De plus, les compétences techniques, auxquelles nous accordons souvent une grande estime, deviendront moins importantes que les « compétences générales », soit celles à l'œuvre dans les relations interpersonnelles. Des compétences telles que l'empathie, l'intelligence émotionnelle, la bienveillance, la pleine conscience, l'adaptabilité, l'intégrité, l'optimisme, la motivation, l'audace et la résilience permettront aux travailleuses et travailleurs et aux organisations et entreprises de composer avec les nouvelles exigences du

81 %



81 % des employeuses et employeurs interrogés pensent que l'entreprise ou l'organisation où ils travaillent met sur un même pied d'égalité l'expérience et la scolarité des candidat-e-s lors du processus d'embauche.

Enquête menée auprès des jeunes, des employeuses et des employeurs par l'Institut Tamarack, Co-Operators et le Conseil canadien pour la réussite des jeunes

marché du travail (Lamb et Doyle). Comme l'indique Zabeen Hirji, conseillère de direction sur l'avenir du travail chez Deloitte : « elles sont à l'épreuve du futur » (Fraser).

Alors que les jeunes s'apprentent à intégrer le marché du travail, il est primordial qu'ils sachent quelles compétences sont convoitées s'ils comptent mener une brillante carrière. De leur côté, les employeuses et employeurs auront tout intérêt à modifier leurs pratiques d'embauches de sorte à mieux tenir compte de l'importance des compétences générales des candidat-e-s s'ils souhaitent que leur entreprise ou leur organisation gagne en adaptabilité et en résilience afin d'être prête pour le changement.

3. IL EST INDISPENSABLE DE SOUTENIR LA SANTÉ MENTALE



En raison de la nécessité de travailler de la maison et des autres défis imposés par la COVID-19, soutenir la santé mentale au travail n'a jamais été aussi important. Les employé·e·s désirent travailler dans des entreprises et des organisations dont la culture soutient la santé mentale, et cela est particulièrement vrai dans le cas des jeunes. Un sondage mondial mené en 2020 par Deloitte auprès des milléniaux et de la génération Z révèle que le bien-être mental est l'un des principaux avantages recherchés par les employé·e·s, alors que la moitié des répondants ont indiqué que la santé mentale était leur première ou leur deuxième priorité (« Navigating Mental Health at Work: A Reading List »; Codd).

Afin de répondre à ces attentes, un sérieux coup de barre est nécessaire. Selon des études menées aux États-Unis, près de 60 % des employé·e·s n'ont jamais parlé de l'état de leur santé mentale à qui que ce soit dans leur milieu de travail, et seulement le tiers des personnes souffrant de problèmes de santé mentale reçoivent le traitement dont elles ont besoin (Aarons-Mele; Greenwood et coll.). De plus, moins de la moitié des employé·e·s ayant participé à l'étude ont indiqué avoir l'impression que l'entreprise qui les embauche fait de la santé mentale une priorité, une proportion encore moindre de ceux-ci considérant que les dirigeant·e·s de leur entreprise plaident pour cette cause.

35 %

35 % des jeunes interrogés estiment que leur emploi actuel contribue à l'amélioration de leur état de santé mentale, 11 % de ces jeunes attribuant cela à la flexibilité que leur offre leur milieu de travail.

Enquête menée auprès des jeunes, des employées et des employeurs par l'Institut Tamarack, Co-Operators et le Conseil canadien pour la réussite des jeunes

Toujours selon ces études, voici les éléments les plus fréquemment convoités en milieu de travail pour soutenir la santé mentale :

- une culture faisant preuve d'une plus grande ouverture et acceptation face aux problèmes de santé mentale;
- de la formation en santé mentale;
- de l'information plus claire quant aux endroits où se rendre ou aux personnes à qui s'adresser pour obtenir de l'aide.

Il est aujourd'hui impossible de négliger la question de la santé mentale au travail, alors que les futurs travailleurs et travailleuses sont plus conscientisés par rapport à cet aspect, plus enclins à en parler, et plus susceptibles de quitter leur emploi s'ils sentent que leur santé mentale est menacée. Ainsi, les entreprises et les organisations qui ne prennent pas les mesures nécessaires pour soutenir la santé mentale de leurs employé·e·s ne survivront pas (Greenwood et coll.).

4. L'ÉCONOMIE À LA DEMANDE EST EN PLEIN ESSOR



Si l'économie à la demande a commencé à prendre son essor avant la pandémie de COVID-19, cette dernière a accéléré cette tendance.

Les jeunes contribuent d'ailleurs particulièrement à cette tendance. Selon un sondage de la Banque du Canada publié en 2019, jusqu'à 58 % des jeunes âgés de 17 à 24 ans se sont adonnés à une quelconque forme de travail informel, une proportion qui est près du double de celle observée chez l'ensemble des Canadien-ne-s (Jackson). Un rapport publié en 2020 par Upwork, la plus importante plateforme de talents en ligne au monde, a révélé que 12 % de la main-d'œuvre étasunienne s'était lancée pour la première fois dans le travail à la pige durant la pandémie, et que 47 % des responsables de l'embauche étaient plus susceptibles d'engager des pigistes (Wyman; Jarrett).

Bien que l'économie à la demande semble attrayante en raison de la flexibilité qu'elle offre et de la possibilité pour les travailleuses et travailleurs qui y évoluent d'établir eux-mêmes leurs tarifs, plusieurs personnes — les jeunes en particulier — n'y dénichent que des emplois temporaires, contractuels ou sur appel n'offrant ni avantages sociaux ni sécurité. Si vous cherchez un emploi à la demande, vous devez pouvoir compter sur vos compétences, vos ressources et vos contacts afin de gérer les risques liés à ce type d'emploi et de vous assurer que ce dernier est une source fiable et constante de revenus. Toutefois, si vous possédez des compétences spécialisées qui sont recherchées, un emploi à la demande demeure une option viable à préconiser si vous êtes attiré·e par un mode de vie plus autonome et plus flexible.

Plus de 50 % des jeunes qui ont répondu à l'enquête ont dit être actifs ou avoir été actifs au sein de l'économie à la demande. 30 % d'entre eux ont dit trouver « attrayante » l'économie à la demande, alors que 66 % la considèrent comme « très attrayante » ou « plutôt attrayante ».

Enquête menée auprès des jeunes, des employeuses et des employeurs par l'Institut Tamarack, Co-Operators et le Conseil canadien pour la réussite des jeunes



5. LA NOTION DE PLAN DE CARRIÈRE DOIT ÊTRE REVUE

Le plan de carrière est une notion qui évolue constamment en fonction des nouveaux types d'emplois qui émergent. Les jeunes ne cherchent plus à dénicher un emploi à vie dès leur sortie de l'université. Ils cherchent plutôt à travailler dans des entreprises ou des organisations qui partagent les mêmes valeurs qu'eux, où ils auront l'occasion de se développer et d'en apprendre davantage sur eux-mêmes et le type d'emploi susceptible de les intéresser au fur et à mesure qu'ils acquièrent de l'expérience.

Les employeuses et employeurs doivent prendre conscience de ce changement de mentalité chez les jeunes, et veiller à soutenir le développement personnel et professionnel de ces derniers plutôt que de les considérer

comme des employé·e·s qui travailleront pour eux toute leur vie. Outiller et mentorer les jeunes employé·e·s aura un effet majeur sur l'évolution de leur carrière et sur la durée durant laquelle ils envisageront de travailler pour une même entreprise ou organisation.

Cela dit, il est largement admis qu'à elle seule, la formation scolaire ne permet pas aux jeunes d'acquérir les compétences et les connaissances dont ils ont besoin pour trouver un emploi. Un rapport publié par McKinsey & Company indique que même si 83 % des prestataires de services éducatifs au Canada considèrent que les jeunes sont adéquatement préparés pour le marché du travail, seulement 44 % des jeunes et 34 % des employeuses et employeurs pensent la même chose (McKinsey & Company).

50 %



50 % des jeunes interrogés ont dit être « plutôt heureux » au travail, alors que 30 % d'entre eux ont indiqué être « très malheureux » ou « ni heureux ni malheureux » au travail.

Enquête menée auprès des jeunes, des employeuses et des employeurs par l'Institut Tamarack, Co-Operators et le Conseil canadien pour la réussite des jeunes

Ainsi, qui a la responsabilité de développer les compétences dont les jeunes ont besoin pour prospérer au sein du futur marché du travail? Selon l'enquête menée en 2022 par l'Institut Tamarack, Co-Operators et le Conseil canadien pour la réussite des jeunes, les jeunes répondant·e·s ont mentionné les établissements postsecondaires ainsi que les employeuses et employeurs, alors que les employeuses et employeurs ont indiqué que cette responsabilité incombe plutôt aux personnes en recherche d'emploi. Alors que les opinions divergent quant à savoir qui est responsable du développement des compétences des jeunes et dans quelle mesure ceux-ci sont adéquatement préparés pour intégrer le marché du travail, il faudra manifestement parvenir à s'entendre sur ces questions si nous voulons que les jeunes parviennent à trouver de bons emplois.



6. LA HAUSSE DU MILITANTISME CHEZ LES EMPLOYÉ·E·S NÉCESSITE DES CHANGEMENTS SUR LE PLAN DE LA GOUVERNANCE

Le mot « militantisme » peut provoquer différents sentiments d'une personne à l'autre : l'espoir, la peur, voire les deux. Ce mot interpelle toutefois, et il ne fait aucun doute que les travailleuses et travailleurs attendent de leurs employeuses et employeurs qu'ils se mobilisent davantage sur les enjeux qui leur tiennent à cœur. L'avenir du travail repose sur de nouvelles conceptions du pouvoir et de la gouvernance.

Ce n'est pas d'hier que les gens demandent que leur milieu de travail soit plus inclusif, plus diversifié et plus éthique. Toutefois, plusieurs employeuses et employeurs ont encore de la difficulté à faire en sorte que tous leurs employé·e·s aient la possibilité de s'exprimer et d'être entendus. Aux yeux des milléniaux et de la génération Z, il sera de plus en plus important que l'entreprise ou l'organisation qui les emploie se préoccupe d'enjeux qui ne sont pas directement liés à sa mission. Pour les représentant·e·s de ces générations, le fait que les employeuses et

Questionnés à savoir qui, dans la société, a la responsabilité de développer le bagage de compétences des employé·e·s, 30 % des jeunes interrogés ont mentionné les établissements postsecondaires et 26 % d'entre eux ont mentionné les employeuses et employeurs.

Enquête menée auprès des jeunes, des employeuses et des employeurs par l'Institut Tamarack, Co-Operators et le Conseil canadien pour la réussite des jeunes

employeurs ne se mobilisent pas véritablement autour d'enjeux tels que les changements climatiques, l'équité entre les genres, la justice raciale, l'esclavage moderne, la rémunération des dirigeant·e·s et l'égalité des chances d'être entendu sera une raison de quitter leur emploi (Brown, « Age of Employee Activism »).

Il sera très important que les employeuses et employeurs définissent clairement les valeurs que leur entreprise ou organisation défend, et la manière dont cette dernière entend superviser, mettre en œuvre et évaluer ses efforts en la matière. Cela exigera un changement sur le plan de la gouvernance : les dirigeant·e·s ne seront plus tenus d'avoir toutes les réponses, mais devront plutôt être disposés à écouter les autres et à apprendre d'eux afin d'élaborer collectivement des solutions. Alors que ces dernières risquent d'être brouillonnes, les employeuses et employeurs devront aménager des espaces de discussion où les employé·e·s pourront en toute sécurité exprimer leurs préoccupations et remettre en question la situation actuelle, tout en sachant précisément de quelle manière leurs points de vue seront pris en compte.



7. LES CULTURES DE TRAVAIL TOXIQUES DOIVENT ÊTRE ÉLIMINÉES

Selon un récent sondage mené auprès de 600 entreprises dans 39 pays, la culture de travail toxique constituait le principal facteur permettant de prédire le taux de rotation de leur personnel au cours du phénomène appelé « grande démission », le pouvoir prédictif de ce facteur étant dix fois supérieur à celui associé à la rémunération (Brown, « Toxic Work Cultures »). Mais qu'est-ce qu'une culture de travail toxique au juste? Et pourquoi nuit-elle autant au taux de satisfaction et à la rétention du personnel? Selon les répondant-e-s à ce même sondage, les cinq

principales caractéristiques d'une culture de travail toxique sont la non-inclusivité, le mépris, la malhonnêteté ou le manque d'éthique, l'intransigeance et l'abus de pouvoir chez les dirigeant-e-s (Brown, « Toxic Work Cultures »).

Les ravages causés par une culture de travail toxique sont substantiels, tant pour les employé-e-s que pour leurs employeuses et employeurs. La santé mentale et physique des employé-e-s soumis à une telle culture peut grandement en pâtir, à un point tel que ceux-ci sont de 35 à 55 % plus susceptibles de recevoir un diagnostic de maladie grave comme un

problème cardiaque, un accident vasculaire cérébral ou le diabète (Brown, « Toxic Work Cultures »). Leur vie familiale et personnelle peut également se détériorer, par exemple en raison d'insomnie, de dépression ou de problèmes relationnels avec leurs enfants et leur conjoint.

Les employeuses et employeurs qui se retrouvent avec des employé-e-s aux prises avec de tels défis devront pour leur part composer avec les conséquences évidentes que cela implique pour la progression et l'efficacité du travail. Qui plus est, si un-e employé-e quitte son emploi en raison de la culture toxique qui règne à son travail, cela aura une incidence négative sur la réputation de l'entreprise ou de l'organisation en cause et, conséquemment, sur sa capacité à remplacer les démissionnaires par de nouveaux employé-e-s. Bien qu'il puisse être difficile pour une entreprise ou une organisation, et plus particulièrement celles de grande taille, de mettre au jour les éléments qui contribuent à rendre sa culture de travail toxique, il vaut la peine qu'elle le fasse afin de demeurer prospère sur le futur marché du travail.

8. LES OUTILS TECHNOLOGIQUES SONT ESSENTIELS



La transition vers le travail virtuel causée par la pandémie de COVID-19 a touché plusieurs aspects de notre vie (le travail, l'école, le magasinage, et même l'accès aux services de base), révélant de manière frappante le fossé entre les personnes qui ont accès à Internet et celles qui n'y ont pas accès. Soudainement, les personnes qui n'avaient pas accès à Internet à domicile et qui seraient allées à d'autres endroits tels que la bibliothèque municipale ou le travail pour s'y connecter n'avaient plus la possibilité de le faire. Les habitant-e-s des régions rurales servies par une connexion à basse vitesse ont été grandement désavantagés par les nombreux nouveaux outils informatiques et la bande passante élevée nécessaires à l'école et au travail en ligne. Outre les problèmes d'accès à Internet, plusieurs personnes ne possédant pas le matériel informatique adéquat n'ont pas pu s'adapter à cette nouvelle situation.

Cette « fracture numérique » a de lourdes conséquences sur la réussite scolaire des jeunes, leur capacité de bénéficier d'occasions d'apprentissage ou de mentorat en ligne, ou de conserver un emploi alors que le télétravail et le travail hybride gagnent en importance.

41 %

41 % des employeuses et employeurs interrogés ont indiqué que leur entreprise ou leur organisation a besoin d'une connexion Internet stable pour que leurs employé·e·s puissent télétravailler, et seulement 27 % d'entre eux fournissent une telle connexion à leurs employé·e·s.

Enquête menée auprès des jeunes, des employeuses et des employeurs par l'Institut Tamarack, Co-Operators et le Conseil canadien pour la réussite des jeunes

Cela est particulièrement vrai dans le cas des populations rurales, autochtones et à faible revenu. Par exemple, la population de jeunes autochtones croît quatre fois plus rapidement que le reste de la population de jeunes au Canada, et le nombre de nouvelles entreprises créées par les Autochtones est neuf fois supérieur à la moyenne canadienne (Evans). Or, malgré ces statistiques, bon nombre d'entrepreneuses et entrepreneurs autochtones sont sous-sollicités. L'une des principales raisons à cela réside dans le fait que les trois quarts des ménages autochtones n'ont toujours pas accès à Internet (Evans).

La résorption de cette fracture numérique nécessitera d'importants investissements de la part des gouvernements, des employeuses et employeurs de même que des prestataires de services éducatifs et d'autres types auprès des jeunes. Tous ces acteurs et actrices doivent également être conscients de cette réalité, et faire en sorte que les ressources qu'ils offrent soient accessibles et assorties du soutien nécessaire. Sans quoi trop de jeunes voués à un avenir prometteur à travers le pays seront laissés pour compte.



9. IL EST NÉCESSAIRE D'ASSURER LA CONCILIATION TRAVAIL-VIE PERSONNELLE (VRAIMENT!)

Si la conciliation travail-vie personnelle n'est pas une nouvelle idée, ce qu'elle implique évolue rapidement et continuera de le faire.

Plusieurs ont cru que la possibilité de travailler à domicile contribuerait grandement à favoriser la conciliation travail-vie personnelle; or, ça n'a pas été le cas. En fait, plusieurs télétravailleuses et télétravailleurs vous diront que l'un des plus grands défis du travail à domicile est d'apprendre à « arrêter » et à ne plus penser au travail. Le travail à la maison a brouillé la frontière entre le travail et la vie personnelle. En effet, bien qu'il ait pu permettre aux gens de faire une brassée de linge ou d'aller chercher les enfants à leur sortie de l'autobus scolaire entre deux réunions, il les a mis continuellement à la disposition de leurs

collègues. Le travail à domicile n'a donc pas donné lieu à une plus grande liberté pour les travailleuses et travailleurs, comme ceux-ci l'escomptaient.

Afin de résoudre ce problème, le gouvernement de l'Ontario a adopté, en 2021, une loi conférant aux travailleuses et travailleurs le « droit de se déconnecter » à la fin de la journée de travail. Toutefois, qu'est-ce que la conciliation travail-vie personnelle implique vraiment? Et comment promouvoir ce principe? Bien qu'il soit généralement attendu des employé-e-s qu'ils travaillent huit heures par jour, des études suggèrent qu'ils ne sont productifs que trois heures par jour. Du reste, de plus en plus d'études sont menées sur l'efficacité de la semaine de quatre jours de travail, et un nombre

41 %



41 % des employeuses et employeurs interrogés ont indiqué que leur entreprise ou organisation promeut la conciliation travail-vie personnelle en offrant aux employé-e-s des rabais sur des cours de yoga ou de méditation ainsi que sur d'autres services. 30 % d'entre eux ont dit offrir des séances de counseling et d'accompagnement.

Enquête menée auprès des jeunes, des employeuses et des employeurs par l'Institut Tamarack, Co-Operators et le Conseil canadien pour la réussite des jeunes

croissant d'entreprises et d'organisations appliquent cette formule avec beaucoup de succès.

Alors que la prochaine génération de travailleuses et travailleurs souhaite consacrer plus de temps à leur famille, à leur santé mentale et à leur communauté, il sera nécessaire de revoir la manière de concilier le travail et la vie personnelle dans le futur. Afin d'y parvenir, les employé-e-s ainsi que les employeuses et employeurs devront faire montre de franchise, de flexibilité, de confiance et d'ouverture envers les différents désirs et besoins des gens. Ils devront également accorder plus d'importance aux résultats du travail qu'aux moyens de parvenir à ceux-ci.

10. IL FAUT CULTIVER UN SENTIMENT D'APPARTENANCE ET AVOIR LA POSSIBILITÉ D'ÊTRE AUTHENTIQUE AU TRAVAIL



Les employé·e·s se présentent généralement au travail en adoptant un·e « persona » afin d'avoir l'air plus professionnels et compétents, et de s'intégrer à la culture de leur milieu de travail. Toutefois, alors que les employeuses et employeurs doivent former des équipes de travail plus résilientes, plus innovantes et plus inclusives, ils commencent à encourager les employé·e·s à être eux-mêmes au travail, et trouvent de nouveaux moyens de montrer à ces derniers qu'ils n'encourent aucun reproche à commettre des erreurs et à être authentiques.

Donner la possibilité aux gens d'être eux-mêmes au travail a un effet positif sur leur niveau de créativité, leur performance et leur capacité à tisser des liens sociaux. Cela leur donne également l'occasion d'être plus humains et plus désordonnés, ce qui se traduit bien souvent par des idées plus novatrices et une dynamique d'équipe plus résiliente face

à l'adversité. Attention toutefois : être authentique au travail n'est pas si facile que ça. Pour certaines personnes, les risques de dire quelque chose de déplacé ou d'être rejetées sont trop grands. Afin d'aménager un environnement où tout le monde se sent à l'aise et peut baisser la garde, tous les échelons hiérarchiques devront faire preuve de courage et accepter de révéler leur vulnérabilité.

Mais alors que l'avenir du travail se dessine à l'horizon, il ne fait aucun doute qu'il nous faudra tirer parti des talents et des atouts d'une main-d'œuvre diversifiée, dynamique et unique, et que chaque personne aura un rôle à jouer pour faire en sorte que cela soit possible.

SECTION 3 : 10 TÉMOIGNAGES DE JEUNES, D'EMPLOYEUSES ET D'EMPLOYEURS

Voici dix témoignages de jeunes ainsi que d'employeuses et employeurs qui décrivent les effets des différentes tendances façonnant l'avenir du travail sur leur vie, de même que leur manière de s'y adapter. Ils vous offrent également des exemples et de nouvelles perspectives sur ce que c'est véritablement que de prendre part à l'avenir du travail.

1. Le témoignage de Valerie : revoir la manière de parler des problèmes au travail
2. Le témoignage d'Erick : embaucher de jeunes conseillères et conseillers pour attirer de jeunes candidat·e·s
3. Le témoignage de Jessica : trouver le juste équilibre en contexte de travail hybride
4. Le témoignage d'Elisabeth : faire place à l'authenticité au travail
5. Le témoignage d'une jeune personne : donner la priorité à la santé mentale
6. Le témoignage de Delyse : appliquer une approche tenant compte des traumatismes au monde du travail
7. Le témoignage d'Ipellie : le pouvoir du mentorat
8. Le témoignage de Katie : faire en sorte que le télétravail se déroule bien
9. Le témoignage d'Estelle : célébrer avec circonspection le nouveau monde du travail
10. Le témoignage d'Ellery : adapter les politiques au futur monde du travail

1. LE TÉMOIGNAGE DE VALERIE : REVOIR LA MANIÈRE DE PARLER DES PROBLÈMES AU TRAVAIL

Je travaillais pour un détaillant international pendant que j'étudiais à l'université. Ce détaillant voulait implanter un nouveau modèle d'affaires, ce qui a posé certains défis concernant la mise à jour de leurs pratiques d'affaires et de leur structure de rémunération.

Un jour, ma collègue m'a demandé comme ça combien d'argent je gagnais. Ça ne me gênait pas de lui dire parce que je présumais que notre rémunération serait à peu près la même étant donné la similarité de notre mandat, de nos responsabilités et de notre poste. Mais je me suis trompée : j'étais beaucoup mieux payée qu'elle (environ 30 % de plus), et aucune de nous deux ne comprenait vraiment pourquoi. Ça a déclenché une conversation généralisée au sein du personnel, et plusieurs d'entre nous sont arrivés à la conclusion qu'il y avait d'énormes écarts entre nos rémunérations globales respectives.

Un groupe de collègues (incluant moi-même) a mentionné cela durant une réunion de notre division. Sans surprise, ça n'a pas vraiment plu à la direction, car les discussions au sujet de la rémunération étaient interdites, pas à cause de la loi, mais d'une politique interne et d'une culture maintenant intentionnellement un flou autour de la rémunération. Nous avons donc décidé de reformuler notre problème dans l'espoir de faire avancer la discussion avec la direction. Nous savions déjà que nos salaires étaient différents, et le problème n'était pas nécessairement là. Le problème en fait, c'était que nous ne comprenions pas pourquoi, et que la direction n'était pas capable de justifier adéquatement cette situation.

Avant, l'entreprise divisait le travail de façon très rigide; chaque personne était assignée à une division, avec un bagage de compétences et un ensemble de responsabilités bien précis. La politique d'évaluation et de rémunération ne tenait pas compte de la polyvalence et du partage des tâches. Quand l'entreprise s'est développée, la nécessité

pour les groupes de travail d'être polyvalents a rendu la précédente structure de rémunération obsolète, mais elle n'a jamais été complètement mise à jour.

Cherchant à régler la situation, mon groupe de travail a formé un comité formé d'employé·e·s et de dirigeant·e·s, afin de débattre plus à fond du problème. Après avoir passé en revue les règles d'évaluation de l'entreprise s'appliquant à notre division, nous avons réalisé qu'il y avait plusieurs lacunes dans la façon de corréler la performance au perfectionnement professionnel et à la rémunération. Le comité a donc suggéré plusieurs modifications pour rendre la procédure d'évaluation plus claire et créer des échelles de rémunération étendues afin de rétribuer plus adéquatement l'accumulation de responsabilités et la performance. Après tout, nous travaillions dans un milieu où chaque personne cumulait plusieurs fonctions et possédait une expérience unique. Nous avons aussi appuyé nos suggestions à l'aide des réponses recueillies dans des sondages d'opinion menés auprès des employé·e·s de différentes divisions de l'entreprise. Nos propositions de modifications ont été soumises à la haute direction, et certaines ont été adoptées. La procédure d'évaluation et la structure de rémunération ont été mises à jour de manière permanente afin de refléter l'état actuel des postes, et mises en œuvre dans plusieurs divisions de l'entreprise. Cela n'aurait jamais été possible si nous n'avions été ouverts à l'idée de discuter et de collaborer pour résoudre des problèmes qui nous préoccupaient tous.



2. LE TÉMOIGNAGE D'ERICK : EMBAUCHER DE JEUNES CONSEILLÈRES ET CONSEILLERS POUR ATTIRER DE JEUNES CANDIDAT·E·S

En tant que personne qui travaille à outiller la jeune main-d'œuvre, je me suis toujours demandé quelle était la cause première du chômage chez les jeunes. La réponse est probablement complexe, mais cette question est cruciale pour le travail que nous faisons au Conseil canadien pour la réussite des jeunes (CCRJ). D'un côté, le Canada fait face à une pénurie de main-d'œuvre, alors que les employeuses et employeurs à travers le pays se démènent pour pourvoir des postes vacants dans tous les secteurs. D'un autre côté, le taux de chômage chez les jeunes est élevé alors qu'il atteint 10,1 % (en date d'avril 2022), soit une proportion plus élevée qu'avant la pandémie. Alors, qu'est-ce qui se passe?

J'aimerais bien pouvoir répondre à cette question à l'aide d'une simple phrase, mais ce n'est pas possible. Par contre, une chose est sûre : il y a une différence flagrante entre ce que les employeuses et employeurs recherchent (ou la manière et l'endroit où ils cherchent) et ce que les

jeunes ont à offrir. Comme nous l'ont clairement montré les discussions et les projets avec diverses parties prenantes, les jeunes ne voient pas les choses de la même façon que les employeuses et employeurs.

Une récente discussion permet d'illustrer ceci. Une personne nous a demandé : « Pourquoi les jeunes boudent-ils les offres d'emplois dans notre domaine? » Nous nous sommes donc lancés dans une quête pour trouver une réponse. Les motifs habituels nous sont bien sûr venus à l'esprit : manque de pratiques favorisant la diversité, l'équité et l'inclusion; faible présence sur les réseaux sociaux bien en vue; préoccupations environnementales... Or, la personne nous a dit que des programmes couvrant ces trois aspects étaient déjà en place. Néanmoins, tous ces programmes avaient une chose en commun : ils avaient tous été conçus sans réellement impliquer les jeunes. Cela nous a fait réaliser que ne pas donner un rôle décisionnel central aux jeunes est l'une des principales raisons pour lesquelles ces derniers n'arrivent pas à connecter avec les employeuses et employeurs. Il est donc nécessaire d'innover afin que les employeuses et employeurs, de même que les parcours de carrière, donnent la possibilité aux jeunes de jouer un rôle de premier plan dans la prise de décisions.

Au CCRJ, nous avons conçu un programme permettant à de jeunes conseillères et conseillers d'aller dans les entreprises et les organisations afin d'y apporter des changements durables. C'est tout à fait logique : si les programmes en place ne parviennent pas à aider les jeunes à intégrer le marché du travail, c'est parce qu'ils n'ont pas été conçus par et pour des jeunes. Les jeunes sont les seuls à savoir ce qui est le meilleur pour eux.

Si vous êtes une employeuse ou un employeur et que vous souhaitez attirer les jeunes, n'hésitez pas à confier un rôle central à de jeunes conseillères et conseillers lors de la création de telles initiatives. Si vous avez besoin d'aide sur ce plan, n'hésitez pas à communiquer avec nous; ce sera un plaisir de vous assister. De même, si vous êtes un·e jeune et que vous avez les compétences nécessaires pour conseiller une organisation partenaire, vous pouvez nous écrire à coyn@ccyp-ccpj.org.



3. LE TÉMOIGNAGE DE JESSICA : TROUVER LE JUSTE ÉQUILIBRE EN CONTEXTE DE TRAVAIL HYBRIDE

Avec l'arrivée du travail en mode hybride, j'ai commencé à travailler complètement de la maison, ce qui a modifié l'équilibre entre mon travail et ma vie personnelle. J'ai d'abord trouvé ça un peu compliqué, mais maintenant, je me suis habituée, et je ne peux plus m'imaginer travailler cinq jours par semaine à partir du bureau, alors que j'ai plein d'occasions de gagner du temps. Par exemple, je n'ai plus à prendre les transports en commun, ce qui permet d'économiser de l'argent; je peux dormir plus longtemps; et je peux faire de petites tâches ménagères durant la journée de travail. Aussi, je ne ressens plus le stress d'être entourée par d'autres personnes qui pourraient me juger sur mon ardeur au travail. Ça améliore ma vie quotidienne.

Cela dit, quand tu travailles au bureau, tu sais quand partir une fois la journée terminée. En travaillant de la maison, c'est facile de travailler plus tard. Par exemple, tu peux être encore en train de lire des petites notes que tu t'es écrites sur le comptoir de la cuisine alors que la journée de travail est finie. Le travail a commencé à prendre plus de place dans ma vie personnelle à la maison; je pense au travail même pendant les fins de semaine. Je sais qu'il est important de déconnecter, et j'aime travailler pour une organisation qui partage les mêmes valeurs que moi. Par exemple, elle nous encourage à partir plus tôt les vendredis, et nous apprend l'importance de déconnecter. Depuis mes dernières vacances, j'ai désactivé les alertes provenant de mon application de travail sur mon téléphone cellulaire.

À l'avenir, je sais que je chercherai des emplois qui permettent le travail hybride. Ma famille vit à l'étranger, et être capable de travailler tout en étant proche d'elle me permet parfois de ne pas utiliser tous mes congés pour lui rendre visite. Je peux travailler tout en restant proche d'elle.

Ces temps-ci, nous avons des journées de travail en personne, mais c'est rare. Quand ça arrive, nous sommes contents de pouvoir échanger des idées, et nous savons que la pause du dîner sera plus longue parce que nous voulons profiter du fait d'être ensemble. La dernière fois que je suis allée au bureau, j'ai pu me concentrer sur la documentation et le partage de connaissances avec mes collègues. Puisque nous ne sommes pas souvent ensemble, j'essaie de profiter au maximum des moments où ça arrive.



4. LE TÉMOIGNAGE D'ELISABETH : FAIRE PLACE À L'AUTHENTICITÉ AU TRAVAIL

L'obligation de travailler à distance depuis la pandémie a forcé les employeuses et employeurs à entrer dans la vie privée de leurs employé·e·s; il y a toujours un enfant ou un chat qui s'invite à la réunion. Malgré ça, tu peux rester professionnel·le, alors je pense que ça a aidé à rendre nos discussions ouvertes et fluides. J'ai l'impression que le changement se produit lentement, et qu'il se produit à chaque génération.

Tu travailles tous les jours de ta vie, alors c'est important de travailler pour une entreprise qui partage tes valeurs. C'est plus facile si tu n'as pas à te censurer et que tu peux être authentique. Il y a des gens qui font une distinction claire entre leur travail et leur vie personnelle, mais pour moi, le [travail] est l'une des facettes de ma vie. Si j'étais employeuse, je dirais que les gens veulent travailler ensemble et faire grandir l'entreprise en même temps qu'ils se développent. Ça

permet à l'entreprise de rester jeune, et ça lui permet de prendre le pouls de la situation. S'ouvrir à la diversité et accueillir les personnes telles qu'elles sont apporte de la couleur à l'organisation.

Je pense que je me sentirai plus satisfaite et plus à l'aise dans mes futurs emplois. Ça pourrait m'aider à conserver un emploi plus longtemps. Les gens pensent parfois que les membres de notre génération passent leur temps à changer d'emploi, mais si tu peux être toi-même au travail, tu voudras garder ton emploi plus longtemps. Ta carrière peut avancer si ton employeuse ou employeur t'écoute et accepte les innovations que tu proposes. Si cette personne accepte qui tu es véritablement, elle acceptera tes idées.



5. LE TÉMOIGNAGE D'UNE JEUNE PERSONNE : DONNER LA PRIORITÉ À LA SANTÉ MENTALE

C'est le thème de la santé mentale qui m'intéresse. J'ai déjà vécu de l'épuisement professionnel, et j'ai déjà eu un patron qui me harcelait psychologiquement (il me parlait avec méchanceté, me rabaissait, m'appelait après leurs heures de travail, etc.). Ça m'est donc arrivé.

Quand c'est arrivé, je suis allée sur le site Web de la Commission des normes du travail (un organisme mandaté par le gouvernement du Québec), et j'ai trouvé une définition claire du harcèlement psychologique. Le site expliquait aussi quels genres de preuves étaient nécessaires, comment gérer la situation avec ton patron, et comment déposer une plainte.

Il y avait des numéros de téléphone à appeler. J'ai reçu de l'aide au long de tout le processus pour savoir quoi faire à chaque étape, pour faire une demande de chômage, etc., et l'on m'a donné un numéro de téléphone pour du soutien psychologique.

J'ai travaillé dans une entreprise qui n'avait pas de service des ressources humaines; le patron était aussi président, et il n'y avait pas beaucoup d'employé-e-s. Il n'y avait personne pour m'aider. Il n'y avait aucune procédure en place pour déposer une plainte. Un jour, après un conflit, j'ai quitté cet emploi. Je suis allée voir une personne avec qui j'avais une bonne relation, et je lui ai expliqué que j'avais atteint mes limites et que je ne pouvais plus

continuer comme ça si je voulais protéger ma santé mentale. Il y avait aussi une amie qui travaillait avec moi et qui m'a encouragée à lire à propos de mes droits et à porter plainte pour être dédommagée. C'est grâce à elle que je suis tombée sur le site de la Commission des normes du travail.

Grâce à cette expérience, j'ai compris où se situe ma limite à respecter au travail pour protéger ma santé mentale. C'était ma première expérience en tant qu'ingénieure. Ça m'a appris à toujours me mettre des limites, même si je veux réussir ma carrière. J'ai aussi appris qu'il faut donner la priorité à la santé mentale.

Dès qu'il y a des employé-e-s, il faut absolument un service des ressources humaines. Il n'y avait pas de service ou de personnes à qui m'adresser quand c'est arrivé. Nous devons toujours avoir quelqu'un à qui parler quand des choses comme ça arrivent. J'espère aussi que les gestionnaires se rappellent que nous sommes des humains. Occuper un poste hiérarchique, ce n'est pas juste diriger une équipe, mais aussi prendre soin d'elle. Nous devons soutenir les petites et les grandes entreprises autant que possible dans ces domaines.



6. LE TÉMOIGNAGE DE DELYSE : APPLIQUER UNE APPROCHE TENANT COMPTE DES TRAUMATISMES AU MONDE DU TRAVAIL

La première pensée que j'ai eue quand j'ai entendu la liste des tendances pour l'avenir du travail, c'est que si nous sommes capables de réunir les conditions nécessaires pour être nous-mêmes au travail, la plupart des autres tendances s'installeront plus rapidement.

La question est la suivante : qu'est-ce qui nous empêche d'être nous-mêmes dans un endroit où nous passerons plus de 90 000 heures de notre existence ?

Si nous regardons les études, l'une des réponses pourrait être que nous sommes bien habitués à faire des contorsions pour être « du même bord » que le pouvoir. Mais nous sommes isolés, et l'on nous empêche de dénoncer les abus de pouvoir qui peuvent mener à des traumatismes en milieu de travail.

Par exemple, comment être soi-même au travail quand **64 % des femmes** subissent des microagressions et des macroagressions misogynes qui passent inaperçues et ne sont pas sanctionnées ? Ou quand l'expertise des femmes autochtones, noires et

de couleur est remise en question ou dénigrée sept fois plus souvent que celle de leurs collègues blancs de sexe masculin ? De plus, qu'arrive-t-il aux personnes qui dirigent le processus de décolonisation ? Peut-on exiger d'elles qu'elles surmontent leurs propres traumatismes intergénérationnels tout en travaillant à plein temps à transformer le système même qui les expose à des traumatismes supplémentaires ? Très peu de procédures en RH décrivent ou abordent ces comportements fondés sur des préjugés.

Déterminée à mettre au grand jour les préjugés qui sont souvent invisibles, j'ai invité [Shannon Dikkema](#), une accompagnatrice somatique en entreprise, pour qu'elle nous aide à identifier ce qui nous retient d'être nous-mêmes au travail. Nous avons commencé par un exercice pratique consistant à corédiger des descriptions d'emplois. Des séances volontaires d'accompagnement somatiques ont aussi été offertes. Le but était de découvrir quels traumatismes peuvent être déclenchés en milieu de travail : ceux sur lesquels travailler individuellement et ceux qui sont liés au milieu de travail. Dans ce cas, il est nécessaire de le réaménager afin d'éviter d'éveiller ces traumatismes.

Il a été surprenant de voir avec quelle rapidité le groupe est parvenu à rédiger des descriptions d'emplois claires faisant valoir l'expertise de chacun·e de nous et mettant l'accent sur ce qui nous rend joyeux. Et à quel point cet exercice a permis de relâcher la tension due au travail.

Je crois qu'il est essentiel d'appliquer les principes liés aux pratiques somatiques en milieu de travail, là où tant de traumatismes sont provoqués. Cela peut aider les personnes et les équipes à établir leurs limites. Cela peut renforcer la capacité d'une personne à faire la distinction entre les traumatismes déclenchés au travail et ceux provoqués par d'autres situations. Et cela offre le soutien mental nécessaire pour s'attaquer à ces déclencheurs. Mais surtout, cela commence à révéler, à identifier et à démanteler les diverses formes de discrimination structurées apparemment insolubles qui favorisent le pouvoir en place et désavantagent des individus en fonction du genre, du sexe, de la race, de l'ethnicité, de la classe et de la sexualité. Je crois que cela est essentiel pour que les tendances que nous observons aujourd'hui redéfinissent la norme.

7. LE TÉMOIGNAGE D'IPÉLLIE : LE POUVOIR DU MENTORAT

Ma mère a grandi au Nunavut, où les défis pèsent lourd sur les personnes autochtones. Elles sont parmi les plus affectées par les problèmes de santé mentale, et n'ont parfois pas d'eau propre. Ce genre de choses arrivent dans chaque famille autochtone; ce ne sont pas juste des statistiques. En grandissant, je n'ai pas beaucoup vu ma mère; c'était difficile pour la famille. Mon père a dû s'occuper de quatre enfants, et nous n'avions pas beaucoup d'argent. C'était parfois difficile de payer les factures ou d'acheter de la bonne nourriture.

J'ai fait du sport toute ma vie, et j'ai aussi eu beaucoup de chance parce que ma vie à Ottawa m'a rendu heureux. Mais ça, c'est moi et ma mentalité optimiste; je ne peux pas en dire autant des autres membres de ma famille ou des autres Autochtones qui vivent ce genre d'expériences. C'est dur sur la santé mentale des gens.

En 2016, ma mère est décédée. J'avais 19 ans à l'époque. J'étais désorienté. Je n'avais jamais réalisé ce que ça impliquait vraiment d'être Autochtone; que toutes les expériences que nous avons vécues étaient dues à des obstacles systémiques. J'ai senti que j'avais beaucoup de choses à apprendre alors que la personne autochtone la plus proche de moi était partie. Depuis, j'ai compris que je voulais travailler en milieu autochtone pour apprendre et changer les choses.

Dans les réserves, les obstacles qui nuisent à l'éducation sont très différents de ceux retrouvés dans les grandes villes canadiennes. J'ai compris que même si je n'ai pas vécu longtemps à Ottawa, le fait d'avoir étudié et fait du sport a été une bénédiction pour moi. Ça m'a aidé à comprendre l'importance d'aider les jeunes autochtones dans leurs études et leur développement professionnel. Il y a actuellement un énorme fossé à combler.

J'ai pu constater personnellement à quel point le mentorat et la possibilité d'échanger des récits sur la santé mentale contribuent au développement professionnel. Au début, j'avais peur de demander de l'aide à un-e mentor-e, mais j'ai eu beaucoup de chance, parce qu'une personne est entrée en contact avec moi alors que je participais à des séances de mentorat. Je me suis dit : « Quelle est la pire chose qui puisse m'arriver si j'entre en contact avec une mentore? » Dès que j'ai brisé la glace, j'ai senti que j'étais en confiance.

J'ai rencontré ma mentore, Fiona, lors d'un événement organisé par Mentor Canada. Elle travaille chez Deloitte, et c'est une leader incroyable. Elle m'a aidé à trouver un emploi où je peux aider les Autochtones. Cette expérience de travail positive m'a procuré beaucoup de fierté, et j'ai l'impression que ma mentore, mes ami-e-s et ma famille étaient tous fiers de moi. Comprendre que j'étais

capable d'accepter ce que j'avais vécu dans ma jeunesse et le décès de ma mère a eu un effet sur toutes les facettes de ma vie. Bénéficier de mentorat m'a aidé à chaque étape de mon parcours. Cela m'a permis de prendre des décisions difficiles, de comprendre ce que je voulais faire à long terme, et de poursuivre mes buts personnels. J'ai l'impression d'être passé de garçon autochtone perdu à homme autochtone prospère.

Je me souviens que tout le monde me disait « Réseaute, réseaute, réseaute! Tu vas voir où ça te mènera, ça t'ouvrira de nouvelles portes. » Tu ne sais pas ce qui t'attend de l'autre côté, mais la plupart du temps, si ce n'est tout le temps, c'est une chose que tu ne regretteras pas.



8. LE TÉMOIGNAGE DE KATI : FAIRE EN SORTE QUE LE TÉLÉTRAVAIL SE DÉROULE BIEN

En 2021, j'ai terminé mon tout premier stage coopératif. Ce n'était pas ce à quoi je m'attendais. Après une année complète de cours en ligne, je me suis mise à télétravailler à cause de la pandémie mondiale. J'avais l'impression de ne pas y être préparée, mais dans le fond, personne ne l'était. Tous les autres emplois que j'avais occupés étaient en personne, et je n'étais pas habituée à travailler en ligne. J'ai rapidement compris qu'en faisant des efforts supplémentaires, je

pourrais m'adapter au télétravail et au travail en mode hybride. Il suffisait de se lancer.

En tant que nouvelle employée, c'est facile d'être oubliée ou d'être exclue des interactions sociales, qui sont si importantes pour se sentir bien socialement et mentalement. Pour éviter cela, j'ai bien montré à ma supérieure que je voulais tisser des liens avec les autres personnes dans l'entreprise. Une seule conversation m'a permis de rencontrer

plusieurs personnes que j'ai eu l'occasion de mieux connaître dans cet environnement de travail particulier. Cette transition du travail en personne au travail virtuel m'a montré qu'il ne faut pas avoir peur d'exprimer ses préoccupations. Si tu crains de manquer de contacts sociaux à cause du télétravail, dis-le. Quelqu'un te tendra sûrement la main pour t'aider à résoudre ce problème ou pour faciliter cette transition.



9. LE TÉMOIGNAGE D'ESTELLE : CÉLÉBRER AVEC CIRCONSPENSION LE NOUVEAU MONDE DU TRAVAIL

Le travail en mode hybride est là pour de bon. J'ai l'impression que c'est ce que les gens souhaitent depuis des décennies. Il aura fallu une crise pour que se forme une masse d'employé-e-s qui a finalement éliminé les obstacles administratifs et d'autres natures pour parvenir à changer les choses. Plusieurs des tendances mentionnées sont interreliées. Puisque tu n'as plus besoin de te déplacer entre le travail et la maison, tu as plus de temps pour te concentrer sur le travail. Tu as plus de temps pour te requalifier, ce qui profite aux employeuses et employeurs. Si tu en as besoin, tu bénéficies maintenant d'un endroit où les interactions physiques susceptibles de créer du stress supplémentaire sont limitées.

Je suis une professionnelle qui travaille depuis plus de 10 ans. Le travail en mode hybride offre de nouvelles possibilités pour mieux concilier le travail et la vie personnelle alors que cela

semblait si difficile avant. Je pense que je serai capable d'être plus heureuse et de trouver un meilleur équilibre entre ces deux mondes et, dans l'ensemble, je vis une meilleure expérience au travail et ma carrière évolue mieux.

Les tendances qui concernent le travail hybride et la santé mentale sont toutes deux importantes. Quand le confinement [dû à la COVID-19] a commencé, je travaillais pour une entreprise; je travaille maintenant pour une autre. Cette première entreprise a très rapidement pris les moyens d'assurer notre bien-être, et cherchait activement à connaître l'avis de ses employé-e-s afin d'adapter les modalités du travail hybride et les politiques de santé mentale en conséquence. Elle a fait installer Internet à ses frais chez les employé-e-s, et nous a offert des chaises et du matériel ergonomiques. Après avoir tenu compte des commentaires concernant la santé

mentale, elle a réduit notre horaire de travail à quatre jours par semaine.

Maintenant, je travaille pour une grosse entreprise, et dès mon embauche, celle-ci m'a offert 50 heures pour mes besoins personnels. Nous travaillons encore en mode hybride, et elle mène la première phase d'un projet pilote donnant la possibilité aux employé-e-s de travailler à partir de différentes régions du monde. C'est une très bonne chose de voir une grosse entreprise agir ainsi. Les entreprises ne peuvent pas se permettre de négliger le bien-être et les besoins de leurs employé-e-s.

J'ai l'impression que le Canada traîne de la patte; nous aurions dû profiter de la crise pour renforcer nos ressources afin d'être mieux préparés à ce que nous réservent les 50 prochaines années. Les outils informatiques sont un besoin de base pour tout le monde, qui sont aujourd'hui aussi importants que l'eau et les aliments. Toutefois, des préjugés en matière d'antécédents professionnels, d'âge et d'ethnicité guident nos investissements, ce qui nuit aux communautés mal desservies. Le financement est très incertain et dépend beaucoup des fonds gouvernementaux et de la volonté politique. Pourtant, il en faudrait plus. Je suis partagée, mais en même temps, je crois naïvement qu'il s'agit d'une formidable occasion, étant très consciente qu'un modèle du travail hybride se bâtit à partir des infrastructures existantes. Le travail hybride ne sauvera pas les systèmes qui, à la base, sont imparfaits. La connexion sans fil devrait maintenant être considérée comme l'électricité. Ce n'est pas un luxe, mais une nécessité.

10. LE TÉMOIGNAGE D'ELLERY : ADAPTER LES POLITIQUES AU FUTUR MONDE DU TRAVAIL

L'une des tendances façonnant l'avenir du travail qui m'inquiète le plus, c'est l'économie à la demande et la précarité qu'elle risque d'engendrer. À FoodShare Toronto, nous avons essayé de nous attaquer à la précarité d'emploi à l'aide de structures et de politiques internes, de politiques externes et de revendications. Par exemple, nous hébergeons une [plateforme partenariale](#) pour soutenir les petites organisations en leur offrant du mentorat, des services de gestion financière et des ressources. Nous contribuons à renforcer leurs capacités en les aidant à faire de la planification stratégique et à développer leur structure de gouvernance. [Gig Workers United](#) participe à cette plateforme et a pour objectif d'améliorer les conditions de travail et de mieux protéger les travailleuses et travailleurs à la demande. À l'interne, notre [plan de lutte contre le racisme envers les personnes noires](#) vise notamment à réduire le recours aux employé·e·s occasionnels en mettant l'accent sur la création d'emplois permanents et sur l'octroi d'avantages sociaux aux employé·e·s occasionnels. Chaque année, nous calculons le nombre d'heures que ces employé·e·s ont consacré à des contrats occasionnels, et s'ils ont travaillé en moyenne au moins 20 heures par semaine au cours de l'année précédente, ils sont admissibles à ces avantages sociaux. Lorsque nous prolongeons un contrat, nous suivons des protocoles qui indiquent par exemple quand transformer une entente contractuelle à durée déterminée en contrat permanent, ce qui accroît la stabilité d'emploi.

À FoodShare Toronto, nous avons mis sur pied plusieurs initiatives favorisant la conciliation travail-vie personnelle. Certaines d'entre elles commencent avant même que nous embauchions une personne. Le processus d'embauche et de sélection est une étape où se mettent en place les attentes et la culture d'entreprise. À FoodShare, nous savons que les candidat·e·s y consacrent du temps et de l'énergie, et nous leur sommes reconnaissants de cet investissement, ayant conscience que la conciliation travail-vie personnelle peut s'appliquer avant qu'ils commencent à travailler. C'est pourquoi nous décrivons le salaire, les avantages sociaux de même que les modalités et la durée du processus

de sélection dans nos offres d'emploi. Nous ne voulons pas faire perdre de temps aux gens, et croyons qu'il n'y a aucune raison de ne pas divulguer ces informations aux candidat·e·s. C'est aussi plus efficace pour les comités d'embauche quand les candidat·e·s qui sont passés en entrevue sont déjà bien informés sur les détails de l'offre d'emploi et du poste. Les personnes qui passent une entrevue reçoivent une rétribution financière pour les remercier du temps et des efforts qu'ils ont consacrés à l'entrevue et des connaissances qu'ils ont partagées avec nous. Si elles se font offrir un poste, nous ne négocions pas le salaire ou les avantages sociaux, mais offrons un salaire égal à travail égal (ce qui est également explicitement mentionné dans les annonces de nos postes à pourvoir).

Outre ces tendances, je dirais que les candidat·e·s et les employé·e·s accordent de plus en plus d'importance à la diversité, à l'équité et à l'inclusion. La génération Z prône certaines valeurs et souhaite que celles-ci soient partagées; plusieurs postulant·e·s veulent savoir ce que l'organisation fait pour promouvoir la diversité, l'équité et l'inclusion dès qu'ils prennent connaissance des offres d'emplois. Le meilleur conseil que je peux donner ici, c'est que l'équité et l'inclusion doivent passer avant la diversité. Vous ne devriez pas chercher à embaucher une personne racisée ou marginalisée dans un milieu de travail dont la culture promeut la suprématie blanche, car vous ne leur feriez que du mal. Si vos politiques ne sont pas équitables et votre culture n'est pas inclusive, cela n'a pas seulement pour effet de faire en sorte que moins de personnes issues de la diversité verront vos offres d'emplois, postuleront, passeront à travers le processus de sélection et choisiront de travailler avec vous, mais il se peut aussi que ces personnes courent plus de risques de subir des préjudices et des violences dans votre organisation. Il ne sera donc pas surprenant que la rétention de personnes issues de la diversité devienne un problème. Si la diversité, l'équité et l'inclusion sont promues en l'absence de bases pour asseoir l'inclusion et l'équité, des préjudices et des violences en résulteront.

SECTION 4 : 10 RESSOURCES VRAIMENT UTILES

Cette section fournit une liste de ressources qui pourront vous aider à mettre en pratique vos apprentissages. Que vous soyez une employeuse, un employeur ou un·e jeune, nous vous proposons de consulter chacune de ces ressources en tenant compte de votre tempérament et de votre situation alors que vous tenterez d'appliquer leurs conseils. Nous vous encourageons également à vous mettre dans les chaussures de l'autre partie (si vous êtes un·e jeune, imaginez que vous êtes une employeuse ou un employeur, et vice versa). Réfléchissez ensuite aux défis que vous devrez relever, de même qu'à la manière dont cela influencera votre façon d'aborder les prochaines étapes. Cela vous permettra de comprendre ce que vit l'autre partie.

Culture de travail

[Hybrid Work Guide](#)

Voltage Control

Ce guide s'adresse à toute personne qui veut en apprendre davantage sur le travail hybride et qui souhaite mettre en œuvre ce mode dans son entreprise ou son organisation. Il vous aidera à mieux comprendre et à mieux vous y retrouver dans ce mode de travail complexe en pleine évolution. Vous pourrez ainsi déterminer si cette solution convient à votre équipe.

[How to Give Your Boss Feedback \(And Keep Your Job\)](#)

Fast Company

Cet article donne cinq conseils afin que vous puissiez faire part de vos commentaires à votre patron·ne de manière respectueuse, directe et productive. Alors que les travailleuses et travailleurs ont des attentes plus élevées envers la culture de leur milieu de travail et leurs dirigeant·e·s, avoir la possibilité de donner vos commentaires peut grandement faciliter les changements que vous souhaitez voir se concrétiser à votre travail. Vous constaterez que vous avez bien fait de ne pas avoir renoncé à vous faire entendre!

Adaptation des compétences

[A Guide to Soft Skills](#)

Équipe éditoriale d'Indeed

Les compétences générales rassemblent une variété d'aptitudes et de comportements. Contrairement aux compétences dites techniques, les compétences générales englobent toute compétence qui n'est pas du ressort de vos aptitudes techniques et de vos connaissances. Établir quelles sont vos compétences générales et les renforcer vous ouvrira les portes d'une foule de domaines et de postes. Cet article définit ce que sont les compétences générales, explique pourquoi elles sont importantes, en donne des exemples,

et vous montre comment améliorer les vôtres et les mettre en valeur lorsque vous postulez un emploi.

[Shifting Skills, Moving Targets, and Remaking the Workforce](#)

Boston Consulting Group et Burning Glass Institute

Ce rapport analyse plus de 15 millions d'offres d'emplois diffusées entre 2016 et 2021, et révèle d'importants changements dans les compétences requises sur le marché du travail. Certaines sont dorénavant recherchées, d'autres qui l'étaient auparavant ne le sont plus, et l'importance de certaines compétences a soit diminué, soit augmenté.

Santé mentale au travail

[When Your Employee Discloses a Mental Health Condition](#)

Harvard Business Review

Cet article décrit, étape par étape, ce qu'il faut faire lorsqu'un·e employé·e déclare vivre avec un problème de santé mentale. Il donne des conseils afin d'engager une discussion au cours de laquelle l'employé·e se sentira écouté·e et valorisé·e, et qui permettra en même temps de déterminer quelles sont les implications pour l'entreprise ou l'organisation.

[Ça va pas aujourd'hui](#)

Association canadienne pour la santé mentale

Ça va pas aujourd'hui est une entreprise sociale liée à l'Association canadienne pour la santé mentale. Si vous cherchez à soutenir la santé mentale de vos employé·e·s, Ça va pas aujourd'hui offre un programme de soutien à la santé mentale en milieu de travail qui pourrait vous aider.

Mentorat et nouvelle gouvernance

[You've Graduated – Now, Go Find a Great Manager](#)

Leadership Contract Inc.

Le travail en mode hybride et le télétravail engendrent de nouveaux obstacles qui entravent les efforts collectifs en matière de gestion des carrières, en plus de rendre plus importante que jamais la nécessité que les dirigeant·e·s discutent de plans de carrière avec leurs employé·e·s. Ce billet de blogue présente quatre qualités que les jeunes devraient rechercher chez leurs supérieur·e·s afin de s'assurer que ces derniers ne les considèrent pas seulement comme des employé·e·s, mais également comme des personnes qui entreprennent leur carrière.

[Guide de mentorat](#)

Association canadienne des parcs et loisirs (ACPL), Recreation North et Mentor Canada

Conçu conjointement par l'Association canadienne des parcs et loisirs (ACPL), Recreation North et Mentor Canada, ce guide vise à aider les organisations à établir des relations de mentorat de qualité en milieu de travail, de même qu'à instiller un état d'esprit propice au mentorat chez les employé·e·s et les dirigeant·e·s. L'objectif? Faire en sorte que les jeunes bénéficient d'une formation pratique et qu'ils aient l'occasion d'être jumelés à des mentor·e·s sur les lieux de leur travail afin de vivre une expérience d'apprentissage immersive.

Plan de carrière

[15 Free Career Assessment Tools](#)

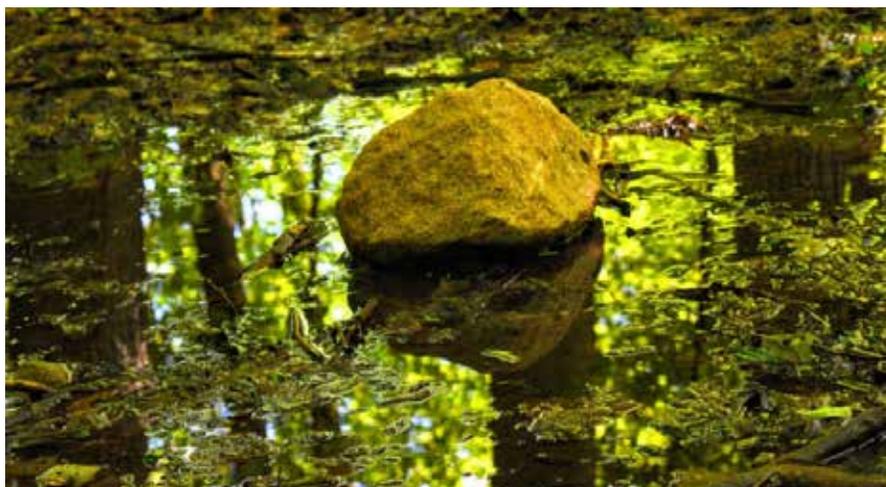
Charity Village

Que vous débutiez votre vie professionnelle ou que vous envisagiez un changement de carrière, les outils d'évaluation de carrière peuvent vous aider à trouver des idées et à déterminer quelles sont vos forces. Bien que certains conseillers et conseillères en orientation professionnelle préconisent les évaluations payantes, ce type de service n'est pas à la portée de toutes les bourses. Cet article présente 15 outils gratuits d'évaluation de carrière pour vous aider à vous lancer.

[Navigate Your Leadership Career – Advice for Young Leaders](#)

Leadership Contract

Ce livre électronique vise à aider les jeunes dirigeant·e·s à saisir les futures occasions de leadership et à tirer le meilleur parti de leur carrière. Il rassemble des conseils, prodigués par différents cadres supérieurs et dirigeant·e·s éclairés issus de divers domaines et secteurs, qui permettent d'élaborer un plan pour une carrière de dirigeant·e dynamique et gratifiante. Ce livre numérique et la série de vidéos qui l'accompagne ont été conçus pour aider les jeunes à réfléchir à la carrière qu'ils désirent et à mettre en pratique les idées qui y sont proposées.



À PROPOS DE L'INSTITUT TAMARACK

En renforçant la capacité des actrices et acteurs du changement dans les villes et les communautés au Canada et partout dans le monde, l'Institut Tamarack est une force connectée qui œuvre au changement communautaire. Tamarack contribue à catalyser l'action collective avec une diversité de leaders pour résoudre les principaux enjeux de la communauté, notamment pour mettre fin à la pauvreté, bâtir l'avenir des jeunes, renforcer les liens communautaires et lutter contre le changement climatique. Nous croyons que, lorsque nous parvenons à renforcer notre capacité collective à impliquer la population et à travailler de manière collaborative, notre travail contribue à l'établissement de la paix et au développement d'une société plus équitable.

Par l'entremise de notre centre d'apprentissage, nous aidons plus de 38 000 apprenant·e·s actifs afin qu'ils mettent en œuvre des pratiques interreliées (impact collectif, engagement communautaire, leadership collaboratif, innovation communautaire et évaluation de l'impact collectif).

Dans le cadre de Communautés dynamiques, nous mettons en pratique les leçons apprises en aidant les villes et les leaders locaux à concevoir et à mettre en œuvre de vastes initiatives de changement communautaire par l'entremise de différents réseaux d'apprentissage organisés autour de thèmes spécifiques.

L'Institut Tamarack soutient actuellement quatre réseaux pancanadiens :

- **Communautés éliminant la pauvreté** : un mouvement national qui vise à réduire la pauvreté.
- **Villes renforçant la communauté** : un mouvement national qui vise à renforcer les quartiers et à amplifier le sentiment d'appartenance et de solidarité civique des résident·e·s.
- **Communautés bâtissant l'avenir des jeunes** : une initiative nationale qui vise à aider les jeunes à persévérer dans leur parcours éducatif jusqu'à l'âge adulte.
- **Communautés pour la transition climatique** : un mouvement national qui promeut une transition climatique juste et équitable, conforme aux Objectifs de développement durable.

Ces réseaux sont actifs dans près de 400 municipalités et communautés à travers le Canada. Ils rassemblent divers membres (leaders et représentant·e·s de municipalités, de communautés autochtones et non autochtones, de groupes confessionnels et d'entreprises, et personnes ayant une expérience vécue des enjeux rencontrés) dans le but d'élaborer collectivement des solutions.

LISTE DES RÉFÉRENCES

Brown, Brené. « Leading in an Age of Employee Activism ». *Brené Brown*, 28 février 2022, <https://brenebrown.com/podcast/leading-in-an-age-of-employee-activism/#transcript>.

Brown, Brené. « How Toxic Work Cultures Are Driving the Great Resignation ». *Brené Brown*, 7 mars 2022, <https://brenebrown.com/podcast/how-toxic-work-cultures-are-driving-the-great-resignation/#transcript>.

Codd, Emma. « Make Mental Health Your #1 Priority ». *Harvard Business Review*, 21 septembre 2020, <https://hbr.org/2020/09/make-mental-health-your-1-priority>.

Evans, Pete. « Digital Divide Holds Back Indigenous Communities and Canada's Economy, New Report Finds ». *CBC News*, 14 juillet 2021, www.cbc.ca/news/business/rbc-indigenous-report-1.6100857.

Fraser, Lesley. « The Future of Work ». *The Philanthropist Journal*, 21 juillet 2021, <https://thephilanthropist.ca/2021/06/the-future-of-work/>.

Greenwood, Kelly et coll. « Research: People Want Their Employers to Talk About Mental Health ». *Harvard Business Review*, 22 novembre 2019, <https://hbr.org/2019/10/research-people-want-their-employers-to-talk-about-mental-health>.

Jackson, Lisa. « What is the Gig Economy in Canada? ». *Young and Thrifty*, 21 février 2021, <https://www.youngandthrifty.ca/what-is-the-gig-economy-in-canada/>.

Jarrett, Jordana. « The Future of Work: How the Freelance Industry is Shifting ». *The Webby Awards*, 26 mai 2021, www.webbyawards.com/news/the-future-of-work-how-the-freelance-industry-is-shifting.

Kelly, Jack. « Harvard and Stanford Professors Predict the Future of Work ». *Forbes*, 8 janvier 2022, <https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2022/01/08/harvard-and-stanford-professors-predict-the-future-of-work>.

McKinsey & Company. « Youth in Transition: Bridging Canada's Path from Education to Employment ». *McKinsey & Company*, 1^{er} avril 2015, www.mckinsey.com/featured-insights/americas/youth-in-transition.

« Navigating Mental Health at Work: A Reading List ». *Harvard Business Review*, 29 juillet 2021, https://hbr.org/2021/07/navigating-mental-health-at-work-a-reading-list?utm_campaign=hbr&utm_medium=social&utm_source=twitter.

Wyman, Nicholas. « A Window Into the Future of Work ». *Forbes*, 4 décembre 2020, www.forbes.com/sites/nicholaswyman/2020/12/04/a-window-into-the-future-of-work/?sh=69d7d2635155.

Zahidi, Saadia et coll. « The Future of Jobs Report 2020 ». *Forum économique mondial*, 20 octobre 2020, <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020/>.

Pour communiquer avec nous et en savoir plus, envoyez-nous un courriel à l'adresse
nathalie@tamarackcommunity.ca

