

Les dix changements principaux qui auront une incidence sur l’avenir du travail et des travailleurs du Canada

OCTOBRE 2023

## TABLE DES MATIÈRES

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Introduction</b>   | <b>4</b>  |
| <b>2. Qu'est-ce que la prospective stratégique?</b>                            | <b>6</b>  |
| <b>3. Méthodologie</b>   | <b>7</b>  |
| <b>4. Contexte : Développement de carrière 2023</b>                            | <b>9</b>  |
| <b>5. Les changements qui façonneront le développement de carrière en 2040</b> | <b>12</b> |
| <b>TRAVAILLER DE N'IMPORTE OÙ</b>  | <b>14</b> |
| Le métavers  | 15        |
| Exode citadin  | 16        |
| Travailleurs nomades   | 17        |
| <b>IA ET AUTOMATISATION</b>  | <b>18</b> |
| Propriété et confidentialité des renseignements personnels                     | 20        |
| Traitement du langage naturel+   | 21        |
| Améliorations de la bionique du corps  | 22        |
| <b>VIVRE AVEC LE CHANGEMENT CLIMATIQUE</b>                                     | <b>25</b> |
| Déracinement climatique  | 25        |
| Journées enfumées et choc thermique  | 25        |
| Révolution des compétences vertes  | 26        |
| <b>CONFLITS GÉOPOLITIQUES</b>  | <b>28</b> |
| Le monde en guerre pour les ressources   | 29        |
| La démocratie sous pression  | 30        |
| Les corps menacés  | 29        |
| <b>RÉCONCILIER LES IMPACTS DU COLONIALISME</b>                                 | <b>32</b> |
| Virage du privilège  | 33        |
| Accueillir la neurodiversité   | 34        |
| Le repos manifeste   | 34        |
| Holocraties et autogestion   | 35        |
| <b>PRÉCARITÉ ÉCONOMIQUE</b>  | <b>36</b> |
| Soutiens aux travailleurs  | 38        |
| Crise du logement  | 39        |
| Augmentation de l'insécurité alimentaire                                       | 40        |
| <b>MONDIALISATION SOUS PRESSION</b>  | <b>41</b> |
| Perturbations de la chaîne d'approvisionnement mondiale                        | 42        |
| Concentration de la richesse et du pouvoir des entreprises                     | 43        |
| Localisation des activités économiques   | 44        |
| <b>L'ÉDUCATION PERTURBÉE</b>   | <b>45</b> |
| Apprendre et gagner  | 47        |



|  |           |
|--|-----------|
| Compétences plutôt qu'éducation                        | 47        |
| Jeunes entrepreneurs                                   | 47        |
| DÉCLIN DE LA SANTÉ MENTALE ET DU BIEN-ÊTRE             | 48        |
| Semaine de travail de quatre jours                     | 49        |
| Augmentation de cas de toxicomanie et de dépendance    | 50        |
| CHANGEMENTS GÉNÉRATIONNELS                             | 51        |
| Taux de fécondité à la baisse et familles sans enfants | 51        |
| Bébés de la pandémie                                   | 52        |
| Génération Z aux commandes                             | 52        |
| Espérance de vie plus longue                           | 52        |
| <b>6. Résultats préliminaires</b>                      | <b>53</b> |
| <b>7. Prochaines étapes</b>                            | <b>54</b> |
| <b>Auteurs</b>   | <b>55</b> |
| <b>Bibliographie</b>                                   | <b>57</b> |



## 1. Introduction

Quel pourrait être le rôle des professionnels du développement de carrière en 2040? Les « carrières » survivront-elles, tel qu'elles existent aujourd'hui, ou évolueront-elles autrement sous l'influence des changements macro-économiques actuels sur les emplois et notre façon de travailler? Le rapport suivant s'intéresse aux changements profonds susceptibles de façonner le développement de carrière en 2040. Il propose une réflexion sur cette gamme de changements complexes susceptibles d'influencer le développement de carrière et les services d'orientation professionnelle d'ici 2040, afin d'aider les professionnels du développement de carrière (PDC) à mieux se préparer.

Les changements qui dessinent l'avenir du développement de carrière sont complexes, incertains et nombreux. La main-d'œuvre est confrontée à des perturbations et à des chocs soutenus qui compliquent le travail d'orientation des PDC. Toutefois, en étudiant la tendance dans le temps de ces changements, les PDC peuvent mieux prévoir les occasions et les nouveaux domaines d'intérêt.

Étant donné que ce rapport concerne l'avenir, il a été élaboré au moyen d'une méthodologie de prospective stratégique appelée « analyse prospective ». La prospective stratégique est une discipline issue des études sur le futur. Elle propose des méthodes structurelles et fondées sur des données probantes pour éclaircir notre avenir. La prospective stratégique ne consiste pas à prédire l'avenir, mais à explorer divers futurs possibles en se fondant sur les changements observés aujourd'hui. L'analyse prospective est l'approche utilisée pour identifier ces changements. Elle saisit les grands changements sociaux, technologiques, économiques, environnementaux et politiques, ainsi que ceux fondés sur les valeurs, qui sont susceptibles d'avoir une incidence sur l'avenir de n'importe quel sujet<sup>1</sup>.

Le rapport qui suit expose les grandes lignes des principaux changements qui auront une incidence sur l'avenir du travail, des travailleurs et, par conséquent, du professionnel du développement de carrière et de son travail. Ces changements ne sont pas censés prédire l'avenir, mais contribuer à la compréhension des suites futures possibles qui pourraient avoir des retombées sur l'avenir des professionnels du développement de carrière et des services de développement de carrière. Bien que ce rapport présente un ensemble complet de changement, il ne prétend pas être concluant ou exhaustif. Il ne décortique pas non plus les sujets donnés. L'objectif de ce rapport est plutôt de susciter une réflexion sur la manière dont les PDC pourraient devoir s'adapter dans les années à venir.

Ce rapport fait partie d'un projet de recherche plus large mené par Creative Futures Studio Inc. et commandé par le CERIC pour explorer les questions suivantes :

1. Quels sont les macro-facteurs qui redéfinissent l'évolution du lieu de travail et des parcours professionnels?

---

<sup>1</sup> Traduit de : Choo, C. W. (1999). The Art of Scanning the Environment. Bulletin of the American Society for Information Science, 25(3), pp 13-19. Récupéré sur <http://choo.fis.utoronto.ca/fis/respub/asisbulletin/ASISbulletinES.pdf>



2. Quels seront le rôle et l'identité futurs des professionnels du développement de carrière?
3. De quels types de soutien et de services d'orientation professionnelle les personnes auront-elles besoin dans l'avenir? Pour répondre à ces besoins, comment devra-t-on adapter les services actuels et comment les intervenants devront-ils s'adapter?

Le présent rapport se penche sur la première question ci-dessus, tandis que des rapports ultérieurs exploreront les autres questions.



### **Pourquoi 2040?**

- En réfléchissant à ce qui pourrait changer au cours des 15 à 20 prochaines années, les professionnels du développement de carrière peuvent anticiper et imaginer des changements inattendus et de nouvelles voies.
- L'année 2040 est suffisamment éloignée dans le temps pour permettre aux lecteurs de faire preuve d'audace et d'imagination envers toutes les possibilités.

## 2. Qu'est-ce que la prospective stratégique?

L'étude du développement de carrière en 2040 exige une série de méthodes de recherche conçues pour envisager l'avenir, ce qui est précisément l'objectif de la prospective stratégique. Selon l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), la prospective stratégique est [traduction] : « Une méthode structurée et systématique d'utiliser des perspectives pour anticiper le changement et mieux s'y préparer. Elle étudie les différents futurs plausibles, ainsi que les possibilités et les difficultés qu'ils pourraient présenter. Nous utilisons ensuite ces perspectives pour prendre de meilleures décisions et agir maintenant<sup>2</sup>. »

### Faits généraux sur l'avenir (ou les avenirs)

1. L'« avenir » n'existe pas; par conséquent, il est impossible de le prédire avec certitude.
2. Il n'y a pas de version unique de « l'avenir ». Il y en a plusieurs. Alors, accueillons les « avenirs ».
3. Pour qu'une idée sur l'avenir soit vraiment utile, elle doit d'abord sembler étrange, voire ridicule.

Traduit du livre *Laws of the Future* de Jim Dator

La prospective stratégique diffère de la prédiction ou de la prévision en ce sens qu'elle sert à développer une compréhension de divers scénarios possibles par l'étude d'une grande variété de changements, même ceux qui ne semblent pas toujours évidents ou directement liés au sujet. Cela est en lien avec les fondements de la prospective stratégique, qui sous-tendent que « l'avenir » n'existe pas et que conséquemment, on ne peut le prévoir avec certitude<sup>3</sup>. En outre, la prospective stratégique pose comme principe qu'il n'existe pas qu'une seule version de « l'avenir », mais plusieurs. C'est pourquoi la discipline se fonde sur la pluralité et considère « les avenirs » plutôt que « l'avenir » au singulier<sup>4</sup>. Enfin, la prospective stratégique nous incite à considérer des idées inattendues qui peuvent sembler étranges, et peut-être ridicules<sup>5</sup>. En effet, la prospective stratégique soutient que pour qu'une idée sur « l'avenir » soit vraiment utile, elle ne doit pas être évidente ni correspondre à ce que nous attendons. Pour ces motifs, le rapport suivant se penche sur une série de changements importants sur l'avenir (ou les avenirs) du travail, des travailleurs et du développement de carrière, dont certains sont bien connus et d'autres, surprenants.

<sup>2</sup> OECD. (nd). *What is Strategic Foresight?* OECD website: <https://www.oecd.org/strategic-foresight/>

<sup>3</sup> Dator, J. (2019) "What futures studies is, and is not" from *Jim Dator: A Noticer in Time*. Anticipation Science, vol 5. Springer, Cham.

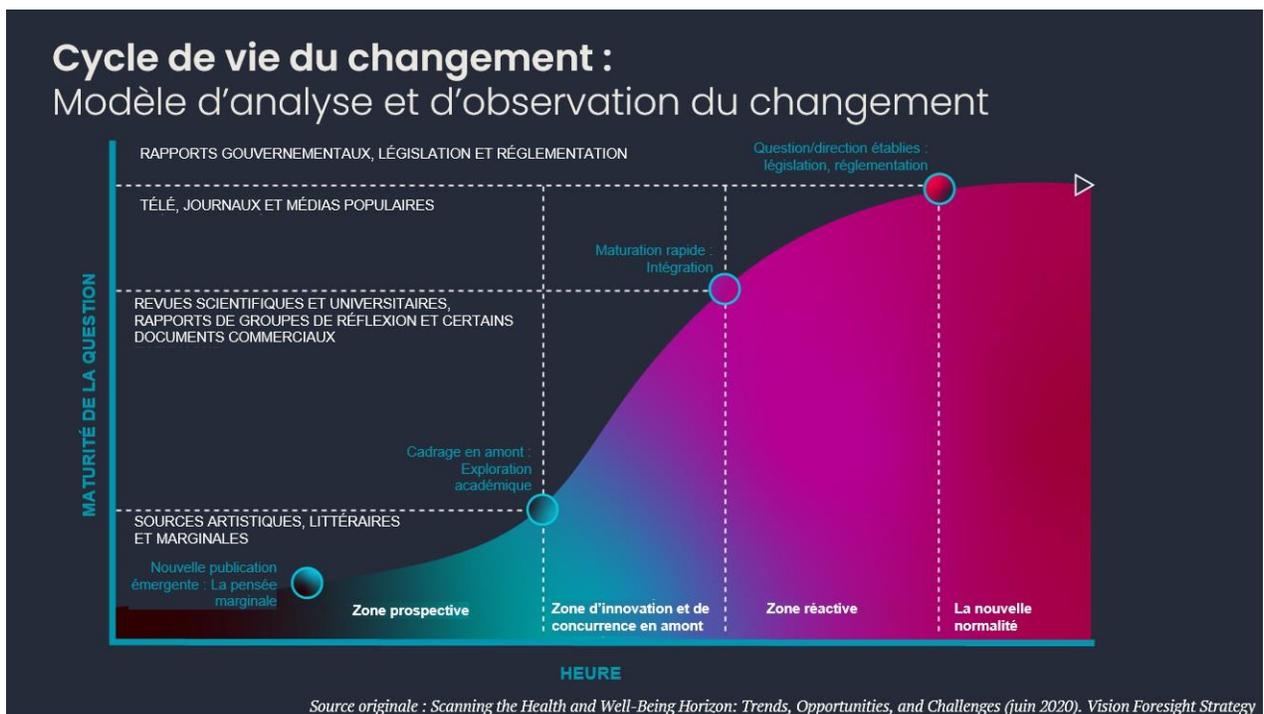
<sup>4</sup> Dator, J. (2019) "What futures studies is, and is not" from *Jim Dator: A Noticer in Time*. Anticipation Science, vol 5. Springer, Cham.

<sup>5</sup> *ibid*



### 3. Méthodologie

L'un des outils fondamentaux d'une démarche de prospective stratégique consiste à recueillir des informations, en l'occurrence une analyse prospective. À l'instar des analyses documentaires ou de l'environnement, l'analyse prospective est une démarche de prospective stratégique de collecte d'indices probants sur l'avenir d'un sujet, basés sur des données actuelles. Comme les analyses documentaires et de l'environnement, l'analyse prospective comprend l'examen des sources d'information traditionnelles telles que les revues universitaires et les rapports gouvernementaux et non gouvernementaux. Toutefois, l'analyse prospective comprend également l'examen de sources d'information non traditionnelles, telles que les brevets, les œuvres d'art, les médias sociaux et les sources marginales. En effet, les changements émergents sur les avenir prennent du temps à être publiés dans des rapports plus formels. En examinant d'autres types d'informations, la prospective stratégique peut mettre au jour des changements émergents et offrir des possibilités de procéder à des changements en amont plutôt que de réagir à ce qui se produit déjà<sup>6</sup>

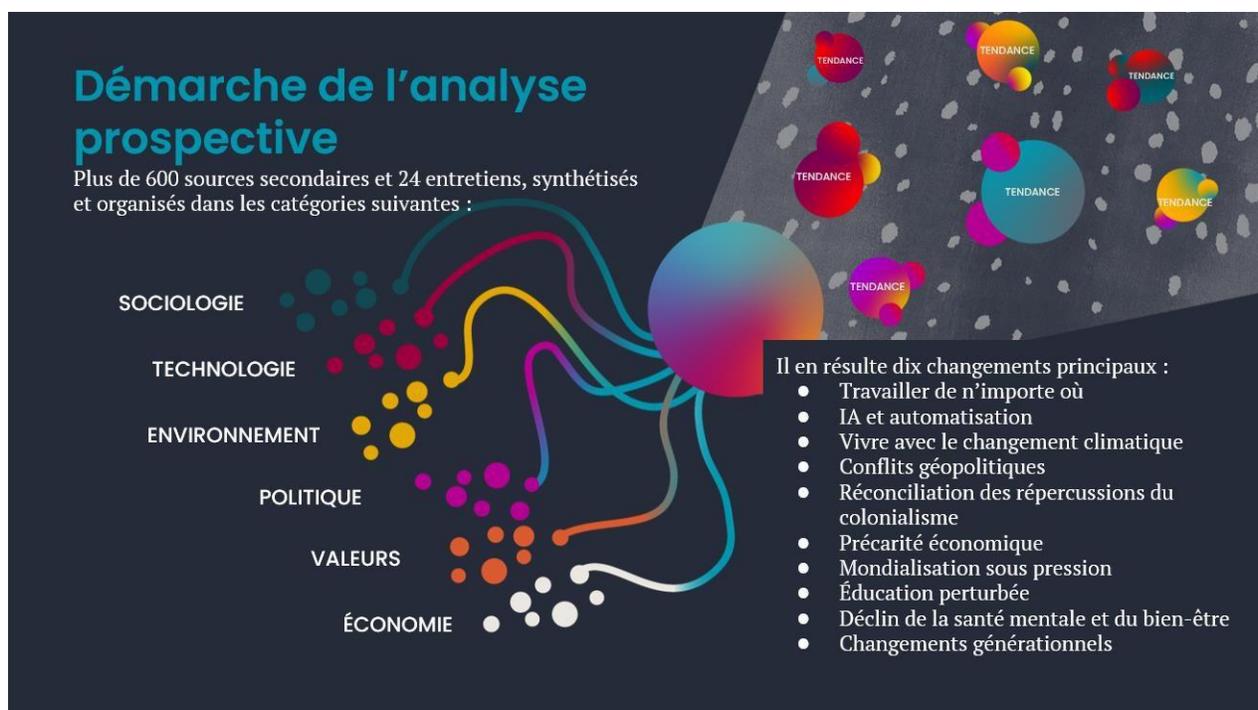


Plus de 600 sources secondaires, ainsi que des publications traditionnelles et non traditionnelles ont servi à la rédaction de ce rapport, brochant un tableau complet des changements possibles et de leurs conséquences. L'étude de ces sources a pris deux mois à terminer. Pour compléter cette recherche, des efforts d'engagement ont été déployés partout au pays, suivis d'entretiens avec 15 PDC de la Colombie-Britannique, de l'Alberta, de la Saskatchewan, de l'Ontario, du Nouveau-Brunswick et de la Nouvelle-Écosse.

<sup>2</sup> Vision Strategy Foresight LLC. *Scanning the Health and Well-Being Horizon: Trends, Opportunities, and Challenges*, Foresight for Health, (2020). Récupéré au <https://www.foresightforhealth.org/wp-content/uploads/2020/06/Scanning-the-Health-and-WellBeing-Horizon-June-2020.pdf>

Les PDC ont été invités à réfléchir aux changements qu'ils observaient sur le terrain, et à ce qu'ils pourraient signifier dans 15 ans. Pour obtenir des renseignements supplémentaires, neuf « utilisateurs » de services de développement de carrière (passés, présents et futurs) ont été rencontrés pour leur demander vers quoi évoluerait hypothétiquement leur carrière en 2024, et les genres de services dont ils pourraient avoir besoin. Les utilisateurs ont été rétribués pour leur temps.

Les données recueillies lors des activités d'analyse prospective et des entretiens ont été synthétisées en thèmes principaux, organisés en fonction de l'origine des changements (sociaux, technologiques, économiques, environnementaux, politiques ou fondés sur les valeurs). Ensuite, les données ont été condensées en 10 changements principaux et 32 changements secondaires connexes.



## 4. Contexte: Le développement de carrière en 2023

Aujourd'hui, le Canada dispose d'un important bassin de professionnels du développement de carrière. En vertu du Cadre pancanadien de compétences des professionnels du développement de carrière, les professionnels du développement de carrière « aident les personnes à gérer leur apprentissage et leur emploi, à acquérir et à améliorer leurs compétences, à chercher et à créer des emplois, et à accéder aux services communautaires qui favorisent leur croissance personnelle et professionnelle dans un monde de plus en plus complexe, interdépendant et changeant »<sup>7</sup>. Les professionnels du développement de carrière aident les étudiants, les nouveaux arrivants, les personnes confrontées à de multiples obstacles à l'emploi, les travailleurs à la mi-carrière se tournant vers de nouvelles occasions, les employeurs et les employés, à comprendre les possibilités de carrière et à acquérir les compétences et la formation appropriées pour poursuivre ces objectifs. Ils aident également les personnes à trouver du travail, à conserver leur emploi, à évoluer dans leur poste ou à créer une entreprise. Nombre d'entre eux les aident également à résoudre les problèmes de vie qui peuvent les empêcher d'atteindre leurs objectifs professionnels<sup>8</sup>. Un autre projet, intitulé Scoping the Canadian Career Development Landscape, est en cours pour analyser et cartographier les prestataires de services de développement de carrière au Canada<sup>9</sup>.

Comprendre l'avenir du développement de carrière demande une connaissance approfondie de l'évolution et de l'état actuel du développement de carrière. Le développement de carrière et le soutien professionnel ont vu le jour au Canada au début des années 1900. Le but premier était d'aider les nouveaux arrivants à trouver des occasions d'emploi, puis d'aider les vétérans de la Première Guerre mondiale. Pendant la Grande Dépression, des organismes communautaires tels que les Goodwill Industries et le Woodgreen Community Centre de Toronto ont été en partie créés pour fournir des services d'orientation professionnelle. Plus tard dans les années 1940, l'orientation professionnelle ciblait l'hygiène et le soutien en santé mentale, tandis que les enseignants du Toronto District School Board commençaient à élaborer la première version de l'Information sur le marché du travail (IMT) à distribuer aux élèves. En 1980, la nécessité de l'IMT était largement reconnue et le gouvernement du Canada a réagi en élaborant le Programme des prévisions relatives aux professions canadiennes (PPPC), suivi de la Classification nationale des professions (CNP)<sup>10</sup>.

Aujourd'hui, les PDC sont tenus d'acquérir et de maintenir un ensemble de compétences pour les aider dans leur travail en tant que professionnels interagissant directement avec les clients. Le Profil national de compétences (2021) comprend les compétences suivantes à acquérir pour l'exercice actuel du développement de carrière:

<sup>2</sup> Fondation canadienne pour le développement de la carrière « Le profil national de compétences pour les professionnels du développement de carrière », 2021. <https://ccdp-PDCc.ca/media/pdfs/pdfs2.pdf>

<sup>3</sup> Bonen, T., Williams, T., *Are Adults Making Use of Career Services in Canada?* Conseil de l'information sur le marché du travail et Centre des Compétences futures, 2021.

<sup>4</sup> CERIC, *Évaluation du paysage canadien du développement de carrière – CERIC*, 9 mai 2023. <https://ceric.ca/fr/projets/evaluation-du-paysage-canadien-du-developpement-de-carriere/>

<sup>5</sup> Van Norman, M., Shepard, B., Mani, P., (s.d.) « Career Development Practice in Canada : Chapitre 1 – The Emergence of Career Development in Canada ». CERIC, Consulté le 5 juillet 2023 au <https://ceric.ca/textbook/career-development-practice-in-canada-perspectives-principles-and-professionalism/>



#### Pratique professionnelle

- Responsabilité professionnelle
- Éthique et réglementation
- Relation client-intervenant
- Diversité et inclusion
- Pratique fondée sur les données probantes
- Perfectionnement professionnel
- Santé et bien-être
- Communications
- Habilité numérique

#### Attributs du PDC

- Connaissances fondamentales et théories appliquées
- Processus de prestation de services
- Apprentissage et préparation à l'emploi
- Connaissance des diverses visions du monde
- Ressources professionnelles

- Recherche de travail pour le client
- Aiguillage vers des services professionnels

#### Responsabilités élargies du PDC

- Élaboration et prestation de séances de groupe
- Recherche
- Outils et procédures d'évaluation
- Orientation professionnelle dans le système éducatif
- Gestion de carrière

#### Extension des services et leadership

- Prospection d'emplois et relations en emploi
- Renforcement des capacités communautaires
- Politique et représentation
- Prestations stratégiques de services de développement de carrière
- Leadership en développement de carrière

Toutefois, malgré cette offre complète de soutien, les services de développement de carrière sont largement sous-utilisés<sup>11</sup>. Au cours des 5 dernières années, 50 % des jeunes âgés de 18 à 24 ans ont fait appel à ces services contre 20 % des adultes de 25 à 64 ans<sup>12</sup>, ce qui est bien en deçà de la moyenne des pays de l'OCDE<sup>13</sup>. Le Conseil d'information sur le marché du travail et le Centre des Compétences futures ont constaté que la sous-utilisation des services de développement de carrière s'explique essentiellement par le fait que les personnes ne savent pas qu'ils existent, pensent qu'elles n'en ont pas besoin, ou ont de la difficulté à les obtenir.

Récemment, Blueprint a évalué plusieurs programmes de développement de carrière, découvrant de nouvelles approches prometteuses adoptées pour accroître la portée et la polyvalence des services d'orientation de carrière<sup>14</sup>. Forts de ces connaissances, Blueprint et le programme Responsive Career Pathways du Future Skills Centre recherchent, développent et essaient des approches innovantes en orientation professionnelle<sup>15</sup>. Toutefois, étant donné la vastitude et la complexité des changements ayant une incidence sur l'avenir du travail, il peut être difficile de savoir ce qui serait le plus utile aux professionnels du développement de carrière pour se préparer à l'avenir.

<sup>11</sup> Bonen, T., Williams, T., *Are Adults Making Use of Career Services in Canada?* Conseil de l'information sur le marché du travail et Centre des Compétences futures, 2021.

<sup>12</sup> *ibid.*

<sup>13</sup> OCDE, *Career Guidance for adults in Canada*, OCDE, 2022. Consulté le 5 juillet 2023, au [https://www.oecd-ilibrary.org/fr/employment/career-guidance-for-adults-in-canada\\_0e596882-en](https://www.oecd-ilibrary.org/fr/employment/career-guidance-for-adults-in-canada_0e596882-en)

<sup>14</sup> Blueprint, *Evaluating Future Skills Solutions*, 2021. Site Web de Blueprint. Consulté le 22 novembre 2022 au <https://www.blueprint-ade.ca/insights/evaluating-future-skills-solutions>

<sup>15</sup> Blueprint, *Responsive career pathways*, 2022. Site Web de Blueprint. Consulté le 12 décembre 2022 au <https://www.blueprint-ade.ca/case-studies/responsive-career-pathways>  
Blueprint. (2022) Responsive career pathways. Blueprint website. Accessed Dec 12, 2022 <https://www.blueprint-ade.ca/case-studies/responsive-career-pathways>



Avant la COVID-19, une multitude de changements sociaux, technologiques, économiques, environnementaux, politiques et fondés sur des valeurs perturbaient le marché du travail canadien<sup>16</sup> et déplaçaient la demande pour certaines professions<sup>17</sup>. La COVID-19 a accéléré bon nombre de ces changements, avec un virage spectaculaire pour le télétravail et l'informatisation des services, et l'introduction de nouvelles perturbations<sup>18</sup>, qui ont complexifié davantage le secteur du développement de carrière.

D'après les entretiens avec les utilisateurs de services de développement de carrière faisant affaire directement avec des PDC, le développement de carrière reste très important pour traverser le changement et surmonter l'incertitude de l'environnement externe. De nouveaux modèles de services de développement de carrière émergent, en particulier à la suite de la COVID-19, pour fournir des programmes virtuels et asynchrones. Néanmoins, la plupart des PDC estiment qu'ils manquent de formation continue et d'une source d'information commune pour comprendre les nombreux changements en cours et être en mesure d'apporter un soutien et des conseils appropriés à leurs clients. Certains des PDC interviewés craignaient que leur propre emploi ne soit automatisé en raison de l'adoption rapide d'outils de l'IA utilisés pour la rédaction de CV et la recherche d'emploi. Plus particulièrement, nombre d'entre eux étaient favorables à un système national d'agrément, afin d'assurer que les clients reçoivent la même qualité de conseils, peu importe leur lieu de résidence.

Même si la compréhension de ces changements complexes relève du défi, elle est essentielle pour anticiper les changements possibles dans le développement de carrière en 2040. À cet égard, beaucoup de PDC ayant participé aux entretiens ont avoué se sentir aux prises avec cette nécessité de s'adapter, compte tenu de la complexité que leurs clients doivent affronter. Les changements suivants visent à expliquer les nombreuses possibilités qui se profilent à l'horizon et la manière dont les PDC pourraient devoir s'adapter en 2040.

---

16 Thornton, J., Russek, H., O'Neil, T., *Turn and Face the Strange : Changements ayant un impact sur l'avenir de l'emploi au Canada*, 2019, Brookfield Institute for Innovation + Entrepreneurship.

17 Rivera, D., Zacharia, J., Rajabi, Y., Willoughby, R., *Ahead by a decade: Employment in 2030*, 2020, Brookfield Institute for Innovation + Entrepreneurship.

18 Russek, H., Thornton, J., Elias, D. (2021) *Yesterday's Gone : Exploring the futures of Canada's labour market in a post-COVID world*, 2021,

Brookfield Institute for Innovation + Entrepreneurship.

## 5. Les changements qui façonneront le développement de carrière en 2040

La section suivante présente dix changements principaux qui façonneront l'avenir du travail, des travailleurs et du développement de carrière au Canada. La nature de chaque changement y est décrite, ainsi que les responsabilités qui échoiront aux PDC en 2040. En outre, une série de changements plus spécifiques et liés est fournie afin d'examiner plus en détail la manière dont ce changement peut exister ou évoluer. Ces changements plus spécifiques peuvent être considérés indépendamment des dix changements principaux, ou comme étant modestes par rapport à ceux-ci. Toutefois, leur inclusion a pour but d'illustrer leur dynamique, leur incertitude et leur complexité inhérentes. Il ne faut pas perdre de vue que la description des changements suggère une orientation. Elle ne correspond pas à une prédiction. Elle représente plutôt une analyse de ce qui pourrait être.

En examinant ces changements principaux et les éléments connexes, les lecteurs sont invités à se poser les questions suivantes :

- a. Et si ce changement s'accélérait? Qu'est-ce que cela signifierait pour les PDC et les services d'orientation professionnelle?
- b. Où pouvons-nous trouver des exemples de ce changement qui se produit déjà? Quelles leçons pouvons-nous en tirer?
- c. Que devons-nous faire différemment aujourd'hui pour nous préparer à cet avenir possible?

### Les dix changements principaux qui façonneront l'avenir du travail, des travailleurs et du développement de carrière au Canada

1. **TRAVAILLER DE N'IMPORTE OÙ** : La COVID-19 a accéléré la transition vers le télétravail, créant les conditions pour travailler de n'importe où, au-delà des frontières, avec une plus grande mobilité, et pour n'importe quelle entreprise.
2. **IA et AUTOMATION** : L'intelligence artificielle et l'automatisation explosent sur le marché du travail, et tous les secteurs y investissent largement.
3. **VIVRE AVEC LE CHANGEMENT CLIMATIQUE** : Les effets du changement climatique (incendies de forêt, vagues de chaleur, sécheresses, tempêtes, etc.) risquent d'augmenter, de même que leurs répercussions sur la qualité de l'air, la production alimentaire et les maladies.
4. **CONFLITS GÉOPOLITIQUES** : Le glissement du pouvoir mondial, les conflits et les catastrophes naturelles créent des dynamiques politiques et économiques complexes ayant des répercussions locales.
5. **RÉCONCILIATION DES RÉPERCUSSIONS DU COLONIALISME** : Il y a une prise de conscience croissante des contrecoups de la colonisation sur les générations, de l'omniprésence du racisme systémique ancré dans les institutions, et de la vérité et de la réconciliation en tant que projet national.
6. **PRÉCARITÉ ÉCONOMIQUE** : Le coût de la vie et l'abordabilité constituent un défi grandissant pour de nombreuses Canadiennes et de nombreux Canadiens, lequel est exacerbé par la crise du logement et l'augmentation du nombre de résidents en situation d'insécurité alimentaire.



7. **MONDIALISATION SOUS PRESSION** : La COVID-19 et les conflits mondiaux ont remis en question les principes de la mondialisation, ce qui peut établir les conditions pour une économie locale ou, à l'inverse, accélérer le pouvoir des entreprises mondiales.
8. **ÉDUCATION, PERTURBÉE** : Les employeurs et les pratiques d'embauche privilégiant les compétences plutôt que les diplômes, l'augmentation du coût de l'enseignement postsecondaire, et la profusion de plateformes d'apprentissage en ligne gratuites pourraient transformer le secteur de l'enseignement postsecondaire.
9. **DÉCLIN DE LA SANTÉ MENTALE ET DU BIEN-ÊTRE** : Les problèmes de santé mentale et les taux de consommation et de toxicomanie ont largement augmenté ces dernières années, en partie à cause de la COVID-19, de la précarité économique, de l'écoanxiété et de l'utilisation accrue de la technologie.
10. **CHANGEMENTS GÉNÉRATIONNELS** : Les nouvelles générations accèdent au pouvoir avec des valeurs différentes de celles des générations précédentes, et les travailleurs plus âgés travaillent plus longtemps.





## TRAVAILLER DE N'IMPORTE OÙ

La pandémie de COVID-19 a accéléré la transition vers le télétravail, avec [43 % des employés du principal groupe d'âge actif \(de 25 à 54 ans\) choisissant de travailler à domicile](#) à la suite des confinements. Au début de la pandémie, environ 60 % des [personnes ayant un diplôme collégial ou universitaire avaient tendance à travailler de la maison](#), en faisant la plus grande cohorte de travailleurs à domicile, selon Statistique Canada. En décembre 2021, ce taux avait [chuté à environ 40 %](#).

Étant donné le nombre d'organisations ayant été en mesure de recourir au télétravail pendant la COVID-19, il semble peu probable que ce courant disparaisse. Le télétravail peut même évoluer et avoir une incidence sur d'autres aspects du marché du travail, dont l'emplacement géographique du travail, les économies de coûts, et le recrutement de talents pour n'en citer que quelques-uns. Selon une étude mondiale de Deloitte, 27 % des organisations déclarent qu'elles [permettent aux employés de télétravailler à temps plein](#), sans jamais se rendre au bureau. C'est là un aspect important de la stratégie de recrutement de talents. Les employeurs espèrent ainsi attirer des talents d'un bassin élargi, et de nombreux travailleurs considèrent désormais le télétravail comme un droit. Un autre avantage du télétravail est qu'il permet d'économiser des coûts de déplacement, d'habillement, et de repas au restaurant. Selon [FlexJobs](#), les employés peuvent économiser jusqu'à 12 000 \$ par année en télétravaillant à temps plein. Au Canada, la [Colombie-Britannique a mis en place une politique de télétravail](#) qui permet aux fonctionnaires de travailler à domicile dans la mesure du possible, et de résider n'importe où dans la province. Selon McKinsey, [25 % de la main-d'œuvre dans les économies avancées](#) pourraient travailler de la maison de 3 à 5 jours par semaine d'ici 2030. Ces exemples démontrent comment le télétravail pourrait influencer de nombreux aspects du travail au cours des 15 à 20 prochaines années, s'il se poursuit.

Un certain nombre de PDC et d'utilisateurs rencontrés à l'occasion de ce projet estiment que le télétravail offre de nombreuses possibilités, dont travailler de n'importe où, pour n'importe quelle entreprise. Mais d'autres ont un tout autre point de vue. Sam Altman, PDG d'OpenAI, a dit que « [faire l'essai du télétravail fut une erreur](#) », et qu'il est à l'origine d'une baisse de la productivité. D'ailleurs, de nombreux cadres accusent le télétravail de ce déclin. On craint que le télétravail comporte certains inconvénients, tels que la réduction de l'innovation et de la créativité, la difficulté à créer des liens avec les collègues, et les problèmes de mentorat, en particulier pour les travailleurs en début de carrière. Une [étude récente](#) publiée dans Nature a démontré que l'utilisation de la vidéoconférence freine la génération d'idées, car elle polarise l'attention sur les communicateurs à l'écran, ce qui réduit la dimension cognitive. Le télétravail soulève aussi [d'autres problèmes](#), dont la prolongation des heures de travail et l'absence de contacts personnels. L'un des utilisateurs interviewés pour ce projet se dit également préoccupé par la difficulté d'établir des liens avec des collègues dans un environnement virtuel.



Toutefois, [une nouvelle étude de l'Université d'Oxford](#) a montré que l'essor de la collaboration à distance a stimulé la recherche de nouvelles idées en découverte scientifique. Si les universitaires ont accès à une meilleure infrastructure numérique, la collaboration à distance avec de nouvelles équipes pourrait améliorer la productivité en recherche.

### Qu'est-ce que cela peut signifier pour le développement de carrière en 2040?

- Les services de développement de carrière peuvent être indépendants des zones géographiques spécifiques. Par exemple, un PDC de l'Alberta pourrait fournir des services à des personnes de n'importe où au Canada, même si cela nécessitait qu'il soit hautement qualifié pour comprendre tous les employeurs et marchés de travail locaux;
- Il est possible qu'il y ait un volte-face spectaculaire du contexte en présentiel des programmes de développement de carrière vers le mode numérique et asynchrone. Citons par exemple le programme d'apprentissage en ligne selon un rythme personnel de douze semaines que [Ready to Rise](#) a offert aux femmes admissibles en Colombie-Britannique et en Alberta;
- Avec le passage au recrutement mondial de main-d'œuvre et de talents, les services de développement de carrière pourraient également être élargis pour prendre une orientation internationale pour offrir, par exemple, des services de développement de carrière aux immigrants avant leur arrivée au Canada.



#### Le métavers

Suivant la COVID-19 et le travail virtuel, le [métavers](#) est censé être la nouvelle façon de travailler et d'interagir à l'aide de la réalité virtuelle, de la réalité augmentée, et d'autres technologies de pointe. La définition du terme reste floue – avec diverses descriptions d'un univers virtuel où les utilisateurs peuvent interagir, et potentiellement acheter et vendre des services ou des biens, et qui continue d'évoluer même si une personne s'absente. Bien que le métavers ne soit pas encore pleinement établi, un groupe d'entreprises de grandes marques et d'experts en technologie a fondé le [Metaverse Standards Forum](#) pour définir comment les univers des obligations de sociétés s'unissent en un gigantesque multivers. Il est également question du [métavers industriel](#), qui reflète et simule des usines, des villes, des réseaux de transport et d'autres systèmes, afin de permettre aux entreprises de créer des modèles et d'en expérimenter les interactions en temps réel avant d'investir des ressources physiques et humaines dans un projet.

De nouvelles technologies sont créées et déployées pour faciliter l'interaction dans le métavers. Par exemple, au Japon, des chercheurs ont mis au point un système qui permet aux utilisateurs de [sentir à distance un toucher sans contact](#); un autre exemple est [l'utilisation de la réalité augmentée dans la formation professionnelle](#). Le [marché de la réalité augmentée](#) devrait passer de 6 milliards de dollars US en 2020 à 21 milliards de dollars US d'ici 2024, et le [marché mondial de la réalité virtuelle \(RV\)](#) devrait augmenter de 12 milliards de dollars US en 2022 à 22 milliards de dollars US en 2025.

Avec le développement de nouveaux outils et la collaboration mise de l'avant dans le métavers, il est nécessaire de développer un nombre assez vaste de compétences numériques. [Microsoft a lancé une initiative](#) pour aider 25 millions de personnes dans le monde à acquérir des compétences numériques.



### **L'importance pour les PDC :**

En 2040, il pourrait être de plus en plus important de posséder des compétences numériques poussées et complètes, ainsi que de suivre des cours de perfectionnement continu pour suivre le rythme des technologies émergentes et l'évolution du marché du travail. L'accélération de cette tendance pourrait obliger les PDC et les demandeurs d'emploi à s'investir et à s'adapter à un niveau plus élevé qu'aujourd'hui.



### **Exode citadin**

Des [données récentes](#) montrent qu'à cause du coût faramineux de l'accès à la propriété dans de nombreuses villes et en banlieue au Canada, et de l'assouplissement des modalités de travail découlant du télétravail, les familles s'installent dans de nouvelles collectivités à la recherche d'une propriété abordable. Au cours de la dernière année, plus de 100 000 personnes ont quitté Toronto, plus de 35 000 ont quitté Montréal, et quelque 14 000 ont quitté Vancouver. Les villes au pays dont la croissance a été la plus rapide sont Moncton (5,3 %) et Halifax (4,4 %). Cet exode manifeste est typiquement occasionné par les familles plus jeunes à la recherche de plus d'espace.

À l'inverse, les nouveaux arrivants préfèrent les grands centres urbains qui, par conséquent, ont accueilli plus de 600 000 personnes grâce à la migration internationale.

Outre les départs vers les régions rurales et suburbaines, une [étude réalisée en 2021 par l'IWG](#) démontre que 66 % des travailleurs canadiens veulent que leur lieu de travail se situe à moins de 15 minutes de leur domicile. La pandémie a suscité le désir d'une vie plus localisée : les personnes veulent passer du temps dans leur quartier, éviter les longs trajets, et travailler et se divertir plus près de la maison. IWG espère doubler son réseau de lieux de travail locaux, flexibles et suburbains à 250 sites, par exemple à Cambridge (ON), Richmond (C.-B.), Sherbrooke (QC) et Truro (N.-É.).

### **L'importance pour les PDC :**

En 2040, la population du Canada pourrait être moins concentrée en milieu urbain, ce qui nécessiterait une distribution plus large des services d'orientation professionnelle. Les PDC pourraient devoir offrir de l'aide en mode virtuel et asynchrone, et comprendre un bassin d'employeurs et une conjoncture du marché du travail évolutifs dans une plus grande zone géographique. Les attentes salariales des travailleurs pourraient s'en ressentir et créer des besoins en services complexes et un perfectionnement plus poussé des compétences élargies des PDC, telles que la recherche et la gestion de carrière.





## Travailleurs nomades

L'essor du télétravail a entraîné une augmentation du nombre de [travailleurs nomades](#). Les travailleurs nomades sont des personnes qui travaillent à distance depuis n'importe quel endroit au monde et qui se déplacent fréquemment. Cette manière de travailler fait partie de l'[abandon progressif](#) du modèle de travail traditionnel au profit de l'équilibre travail-famille et de la liberté. Selon une [enquête récente](#), le travail nomade ne plaît pas seulement aux jeunes professionnels célibataires. Près de 50 % des travailleurs nomades interrogés ont des enfants de moins de 18 ans. Le Canada a récemment annoncé qu'il lançait un [programme pour les travailleurs nomades](#) dans le cadre de sa stratégie d'attraction de talents en technologie, à l'instar de [nombreux pays](#) qui ont assoupli les règles d'immigration pour accueillir les travailleurs nomades.

Les télétravailleurs ne sont pas les seuls travailleurs nomades. Le télétravail a supprimé les limites géographiques entre les employeurs et les employés, offrant ainsi un bassin potentiel de talents mondiaux. Les entreprises qui prennent en compte les [politiques de mobilité](#) pourront tirer parti des talents qui cherchent à télétravailler dans le monde entier. Des 1000 professionnels des ressources humaines de 16 pays [sondés](#), 880 envisagent la mobilité comme stratégie pour remédier à la pénurie de talents. Les particuliers peuvent également profiter de cette situation avec l'essor des [carrières internationales](#).

### **L'importance pour les PDC :**

En 2040, les clients et les demandeurs d'emploi pourraient être à la recherche d'un soutien au développement de carrière qui tient compte des possibilités offertes localement, ainsi qu'à l'échelle nationale et mondiale. Les PDC devront se tenir informés des types d'occasions existant dans le monde afin de conseiller leurs clients. Cela peut également signifier que les PDC auront un rôle à jouer dans la préparation des jeunes aux cultures organisationnelles internationales, ainsi qu'à la gestion des relations dans un environnement numérique.





## IA ET AUTOMATISATION

Les entreprises technologiques investissent des milliards de dollars dans le développement de l'intelligence artificielle (IA), [Google étant en tête avec 30,7 milliards de dollars US](#). L'IA, ainsi que les machines intelligentes, les robots, les chaînes de blocs, les imprimantes 3D et les automates devraient rejaillir inévitablement sur les carrières et la main-d'œuvre de l'avenir.

De nombreuses personnes interrogées pour ce projet redoutaient d'être éventuellement remplacées par des robots. Toutefois, selon le McKinsey Global Institute, plus de [90 % des emplois ne seront pas entièrement automatisables](#). [Les tâches physiques et cognitives habituelles seront les plus vulnérables](#) à l'automatisation complète, telles que les tâches administratives, de production, de transport et de préparation des aliments. Dans l'ensemble, les investissements dans l'IA et l'automatisation [amèneront la main-d'œuvre peu spécialisée à se perfectionner à un haut niveau](#). Les entreprises modifient déjà leurs pratiques pour adopter l'IA. Par exemple, IBM a annoncé qu'elle commencerait à [ralentir ou à suspendre les embauches pour des emplois qui pourraient être effectués par l'IA](#), et s'attend à remplacer 30 % de ses employés aux services de soutien.

L'explosion de l'IA générative et d'autres outils (p. ex., la reconnaissance d'images, la vision par ordinateur, la robotique, l'analyse prédictive) est susceptible de culminer dans une apothéose de la productivité. [Des employés et des dirigeants](#) ont déclaré dans un [sondage](#) les nombreux avantages qu'ils imaginent à l'horizon 2030 : produire un travail de haute qualité en deux fois moins de temps; être en mesure de comprendre les meilleurs moyens de maximiser son temps et son énergie; ne plus jamais avoir à assimiler mentalement des informations inutiles ou non pertinentes. La [Brookings Institution](#) estime que les grands modèles de langage, tels que Bard de Google, ChatGPT et autres, pourraient affecter 80 % de la main-d'œuvre américaine sous une forme ou une autre. Par exemple, les ingénieurs en logiciels pourraient coder deux fois plus vite, les tâches d'écriture pourraient être terminées deux fois plus rapidement, et les économistes pourraient être de 10 à 20 % plus productifs en utilisant de grands modèles de langage.

L'IA est directement appliquée dans le domaine du développement de carrière. Par exemple : les services d'accompagnement en gestion et transition de carrière de l'IA qui utilise l'[IA pour fournir des conseils et un soutien personnalisés en orientation et soutien de carrière](#); les [entreprises qui utilisent l'IA pour trouver, recruter, interviewer et sélectionner des candidats](#); certains outils qui automatisent la génération de lettres de motivation et de curriculum vitae. [Le personnel des RH voit les avantages de l'IA](#) pour conseiller les demandeurs d'emploi et les aider à trouver l'emploi idéal, ce que les personnes interrogées dans le cadre de ce projet ont réitéré. Il se sert de l'IA pour répondre à des questions spécifiques auxquelles il aurait eu du mal à répondre dans le passé, et pour postuler 20 emplois en une journée.



Les demandeurs d'emploi ou les utilisateurs potentiels de services de développement de carrière interrogés dans le cadre de ce projet se sont montrés assez optimistes quant à l'avenir, en raison des technologies émergentes et de la révolution de l'IA.

De leur point de vue, la technologie multipliera les occasions d'emploi. Ils voient aussi la technologie comme une ressource incroyable, qui permet à de nombreuses personnes d'accéder à la même information plutôt que de trouver quelqu'un qui possède une expertise spécifique. Selon eux, chaque organisation devra changer et s'adapter pour coexister avec l'IA.

Or, une étude de Deloitte montre que les entreprises mettent en œuvre cette technologie émergente, même si près de [90 % d'entre elles n'ont pas de cadre et de principes éthiques](#) pour structurer son utilisation. Les professionnels du développement de carrière interrogés pour ce projet étaient également préoccupés par l'utilisation responsable de l'IA, ainsi que par la mésinformation et les hypertrucages (la création d'images ou de vidéos factices à l'aide de l'IA) qui deviendront de plus en plus problématiques. Des organisations, dont le [gouvernement du Canada](#), le [Partnership on AI](#) et beaucoup d'autres, tentent d'instituer des lignes directrices pour que l'IA soit utilisée responsablement. Ce travail se poursuivra vraisemblablement, afin d'équilibrer les avantages et les inconvénients potentiels de l'IA pour soutenir différents secteurs, y compris le développement de carrière.

### **Qu'est-ce que cela peut signifier pour le développement de carrière en 2040?**

- Le développement de carrière pourrait être complètement transformé d'ici 2040 en un système libre-service et asynchrone, où les personnes interagissent avec des modèles d'IA pour obtenir des conseils et des réponses, pour effectuer des évaluations psychologiques et pour soutenir leur parcours professionnel;
- Les professionnels du développement de carrière pourront consacrer beaucoup plus de temps à chercher des emplois et des professions en cours de création plutôt qu'à fouiller dans les postes affichés, car cette partie du travail peut être automatisée;
- Comme l'accent sera placé sur l'IA et l'automatisation dans les prochaines années, la santé mentale, les problèmes affectifs et le bien-être pourraient devenir des impératifs prépondérants dans le développement de carrière;
- Les professionnels du développement de carrière pourraient avoir besoin d'une formation continue sur les technologies émergentes et l'IA afin d'aider leurs clients.





## Propriété et confidentialité des renseignements personnels

L'intelligence artificielle s'appuie sur des données collectées par les gouvernements et les entreprises afin de créer des algorithmes d'apprentissage automatique. La [propriété des données](#) devient de plus en plus problématique, en particulier en ce qui concerne la création de contenu sur les plateformes de médias sociaux. Certains parlent de [travail non rémunéré](#), puisque les centaines de petites tâches que les personnes effectuent quotidiennement sur l'Internet ou leurs appareils mobiles sont utilisées pour former les systèmes d'intelligence artificielle.

Pour y remédier, le Canada a proposé [une nouvelle législation sur la confidentialité des données](#) dans le projet de loi C-27 qui limite la collecte de données privées dans l'IA. Le projet de loi propose également d'établir des exigences standard de conception, de développement et d'utilisation des systèmes d'IA. Les organisations, également préoccupées par la protection de leurs données et systèmes, investissent dans la cybersécurité. Entre 2015 et 2021, le nombre d'[emplois en cybersécurité dans le monde](#) a plus que quadruplé. La demande croissante en compétences cybernétiques ne correspond pas à l'offre actuelle.

### L'importance pour les PDC :

En 2040, si la lancée actuelle de la collecte de données se poursuit, le public pourrait avoir accès à de nombreuses données de toutes sortes, dont sur les compétences et l'expérience professionnelles, et les employeurs pourraient s'en servir pour les évaluations du personnel. Ainsi, les PDC pourraient devoir comprendre comment soutenir les travailleurs dans la gestion de leurs données d'emploi pour réaliser leurs objectifs de carrière. Par ailleurs, en 2040, compte tenu de la collecte actuelle des données et de l'institution de la nouvelle législation sur la confidentialité des données, les personnes pourraient devenir très soucieuses de leur trace numérique, et les employeurs pourraient ne pas avoir accès à un profil numérique fiable pour évaluer les candidats aptes à être recrutés. Par conséquent, les PDC pourraient devoir naviguer dans des sources de données incomplètes pour conseiller leurs clients.





## Traitement du langage naturel+

Le [traitement du langage naturel](#) est un type de technologie de l'IA que les personnes utilisent pour poser des questions, rédiger des courriels, des essais et des codes, et bien plus encore. L'un des produits actuels bien connus qui fournissent ce service, ChatGPT, a été évoqué dans presque tous les entretiens accordés pour ce projet. Il s'agit là d'un exemple d'outil de l'IA qui existe aujourd'hui et qui montre la vitesse à laquelle l'IA pourrait changer la donne. OpenAI a lancé le nouvel outil en novembre 2022 et, en janvier 2023, elle comptait 100 millions d'utilisateurs actifs mensuels, [en faisant l'application grand public à croissance la plus rapide de l'histoire](#). D'autres outils de traitement du langage naturel émergent, entre autres Bard AI et Bing AI. Étant donné que les personnes rencontrées ont surtout parlé de ChatGPT, ce paragraphe traite de ce produit particulier pour illustrer l'effet potentiel du traitement du langage naturel sur le développement de carrière dans son ensemble.

D'une part, certains des PDC interrogés étaient très préoccupés par l'idée d'être éclipsés par ChatGPT. Du fait qu'un organisme caritatif américain a récemment [remplacé les employés de la ligne d'aide pour trouble de conduites alimentaires par ChatGPT](#), beaucoup de professionnels partagent ces préoccupations. D'autre part, les utilisateurs ont estimé que ChatGPT était un outil très utile à la rédaction de CV et de lettres de motivation, à l'ébauche de communiqués de presse ou à l'édition d'une publication sur LinkedIn, ainsi que pour d'autres aspects de leur emploi actuel. Selon eux, cela serait particulièrement utile dans l'environnement de travail d'une personne dont la première langue n'est pas l'anglais.

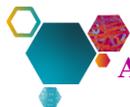
Les chercheurs de Microsoft affirment que [ChatGPT-4 est un pas important vers l'intelligence artificielle générale](#) (IAG). L'IAG serait une intelligence proche de celle de l'homme, capable d'évaluer des situations complexes, de faire preuve de bon sens, d'apprendre et de s'adapter.

Cependant, ChatGPT est de plus en plus controversé. [L'Italie a banni la plateforme](#) en raison de la collecte illégale de renseignements personnels. [Cette technologie est également illégale en Chine](#). La police a arrêté un homme qui avait utilisé ChatGPT pour écrire un article sur un faux accident de train.



### **L'importance pour les PDC :**

En 2040, les outils de traitement du langage naturel de l'IA pourraient avoir remplacé beaucoup d'éléments généraux et spécialisés du développement de carrière. Aujourd'hui, les outils de traitement du langage naturel remplacent l'élaboration et la révision des CV et des lettres de motivation. Dans le futur, ce système pourrait croître pour remplacer la recherche d'emploi au nom des clients, les évaluations, et certains aspects de la relation client-intervenant, en proposant des consultations avec un PDC virtuel produites par l'IA générative, ainsi que des recommandations et des prédictions pour chaque client, individuellement. Les technologies qui émergeront au cours des prochaines années pourraient être plus avancées et capables de répondre à des situations plus complexes. Pour se préparer, les PDC auront besoin de nouvelles compétences et formations pour s'adapter à un monde de traitement du langage naturel+ et probablement à beaucoup d'autres technologies émergentes au cours des 15 prochaines années. Cela pourrait les amener à abandonner certaines compétences du PDC et en acquérir de nouvelles, pointues et spéciales, pour privilégier les interactions humaines nécessaires pour aider leurs clients.



### **Améliorations de la bionique du corps**

La génétique libre et la neuro-ingénierie n'ont rien de nouveau. Les [pirates de génétique libre et les neuropirates expérimentent avec leur biologie](#) par l'exercice, le café, les dispositifs portables et les micropuces placées sous la peau. Leur objectif est d'améliorer leurs capacités cognitives et, dans certains cas, leur concentration au travail.

Initialement, les [interfaces cerveau-ordinateur](#) furent développées pour aider les personnes paralysées. Toutefois, elles peuvent aujourd'hui être utilisées de multiples façons sur le lieu de travail. Un certain nombre de projets de recherche en cours cherchent à créer des interfaces homme-machine. La Defense Advanced Research Projects Agency (DARPA) des É.-U. a investi 77 millions de dollars dans la mise au point des [implants cérébraux](#) qui visent à stimuler les capacités de mémorisation des personnes. L'implant a permis d'améliorer de 15 à 18 % la mémoire des participants. Autre exemple d'amélioration du cerveau : des chercheurs de l'université du Texas à Austin ont utilisé un scanner cérébral apparié à un modèle linguistique d'IA pour [convertir en mots les pensées d'une personne](#). Et en 2023, [Neurolink](#), une entreprise qui développe des micropuces cérébrales pour traiter des affections telles que la paralysie et la cécité, a obtenu l'autorisation de procéder à des essais sur l'homme.

Dépassant les implants cérébraux, [l'intelligence organoïde](#) est une discipline émergente de la bio-informatique qui soumet des cellules cérébrales humaines et des technologies cerveau-machine à des expériences afin de perfectionner les capacités informatiques bien au-delà des modèles d'IA actuels.



### L'importance pour les PDC :

En 2040, si les puces cérébrales et autres améliorations technologiques du corps se généralisent, les humains pourraient acquérir des compétences différemment. Peut-être que les améliorations bioniques du corps permettront aux personnes de prolonger leur carrière jusqu'à un âge avancé ou de se perfectionner rapidement et plus facilement dans de nouvelles carrières. Bien que ce changement particulier ne soit pas aussi avancé que d'autres dans ce rapport, les PDC pourraient avoir besoin d'en suivre l'évolution afin de comprendre comment aider leurs clients à utiliser cette technologie d'assistance. De même, les PDC peuvent souhaiter adopter cette technologie pour faciliter leur mémorisation et leur assimilation de nouvelles informations, telles que les changements importants sur les marchés du travail, dans des zones géographiques élargies.



## VIVRE AVEC LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

Le [dernier rapport](#) publié par le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) souligne que la planète s'est déjà réchauffée de 1,1 °C par rapport aux niveaux préindustriels, provoquant des vagues de chaleur, des sécheresses, des tempêtes et des incendies de forêt de plus en plus violents. De nombreux résidents à travers le Canada en subissent fortement les conséquences, avec la [saison des feux de forêt 2023 records](#) provoquant des « journées enfumées » et une mauvaise qualité de l'air. Selon la CBC, l'année 2023 a connu plus de 5500 incendies (ce qui est nettement supérieur à la moyenne décennale de 2751) et, depuis août, [plus de 167 000 Canadiennes et Canadiens ont été évacués de leur domicile](#). Outre les incendies et la qualité de l'air, la [Western Canadian Wheat Growers Association](#) a déclaré que les conditions extrêmement sèches dans le sud de l'Alberta ont provoqué des pertes de récoltes et qu'il est à craindre que la production soit minimale en 2023. On prévoit que d'ici 2050, la [pénurie d'eau agricole va toucher 80 % des terres cultivées dans le monde](#), menaçant ainsi la sécurité alimentaire. Le changement climatique a d'autres conséquences, telles que [trois nouveaux types de maladies transmises par les tiques](#) en Ontario en raison du réchauffement des températures hivernales.

Selon le [rapport du GIEC](#) [traduction] « La possibilité d'assurer un avenir viable et viable pour tous s'amenuise rapidement » et [traduction] « nous voyons aujourd'hui les répercussions des choix et des actions opérés au cours de cette décennie et nous les ressentirons pendant des milliers d'années ». C'est pourquoi de nombreux gouvernements et dirigeants mondiaux réfléchissent à la meilleure façon de surmonter ce défi. En mai 2023, le [Sommet du G7](#) était axé sur la gestion de la crise climatique. On y a identifié les principales mesures qui s'imposent, notamment pour accélérer l'élimination progressive des combustibles fossiles, accélérer le déploiement des énergies renouvelables et mettre fin à la pollution par les plastiques



Outre les actions et collaborations gouvernementales, nous assistons à l'émergence d'innovations et de nouveaux secteurs, notamment la capture et le stockage du carbone. Selon [Wood Mackenzie](#), la capture et le stockage de CO2 assurent 20 % de la réduction des émissions, ce qui est nécessaire pour réaliser la carboneutralité mondiale d'ici 2050. La [Dubai Future Foundation](#) estime que le carbone pourrait devenir une industrie de 15 000 milliards de dollars dans le futur. D'ailleurs, des innovations voient le jour, telles que la [CAD \(capture directe du dioxyde de carbone\)](#) au Texas. Le gouvernement de l'Ontario [propose de nouvelles règles de capture souterraine du carbone](#) comme moyen de piéger et de stocker les émissions de gaz à effet de serre.

D'autres changements pourraient intervenir pour répondre à la crise climatique et s'y adapter. [La France a interdit les vols de court-courriers](#) dans le but de réduire les émissions de carbone; Londres (Royaume-Uni) a mis en place une [zone à très faibles émissions](#) afin d'améliorer la qualité de l'air; les [entreprises réduisent les déplacements](#) et peuvent [encourager le télétravail](#) comme moyen de réduire leur empreinte carbone après avoir constaté la chute des émissions mondiales de carbone pendant les périodes de confinement dues à la COVID-19. Les entreprises peuvent même commencer à envisager les [avantages climatiques d'une semaine de quatre jours](#) après avoir pris connaissance des résultats d'un essai mené au Royaume-Uni révélant une réduction des émissions de carbone et une diminution de 21 % du nombre de kilomètres parcourus en automobile.

### **Qu'est-ce que cela peut signifier pour le développement de carrière en 2040?**

- À cause de l'augmentation des migrations et migrants climatiques, les professionnels du développement de carrière devront peut-être s'investir dans l'aide à ces nouveaux arrivants et trouver des occasions de carrière dans différentes régions du pays;
- Les professionnels du développement de carrière devront peut-être se tenir au courant des innovations suscitées par le climat et les nouveaux secteurs émergents afin de pouvoir conseiller leurs clients sur les nouvelles perspectives d'emploi;
- Les demandeurs d'emploi pourraient souffrir d'écoanxiété et de traumatismes dans le cadre de leur expérience de développement de carrière. Cet aspect devra être reconnu comme faisant partie de leur parcours de développement de carrière;
- Il faudra peut-être promouvoir davantage la « révolution des compétences vertes » dans le cadre de l'approche globale du développement de carrière afin de soutenir les clients dont les emplois sont transformés pour réaliser une économie carboneutre au Canada





## Déracinement climatique

L'Institute for Economics and Peace prévoit qu'environ [1,2 milliard de personnes auront migré à cause du climat](#) d'ici 2050. Les migrants (ou réfugiés) climatiques sont des personnes qui ont été forcées de quitter leur domicile temporairement ou en permanence en raison d'une rupture d'environnement. En 2022, [8,7 millions de personnes ont été déplacées](#) à l'intérieur de leur propre pays à cause des inondations et de la famine. L'année dernière, aux États-Unis, plus de [3 millions de personnes ont perdu leur foyer](#) en raison de catastrophes climatiques. À mesure que les effets du changement climatique s'aggravent, il est possible qu'il faille déplacer une plus grande partie de la population mondiale. Un climatologue de l'université de Waterloo prédit que le [Canada pourrait être une destination idéale pour les migrants climatiques](#) et conseille au gouvernement fédéral de se préparer à l'afflux prochain de personnes délogées.

### L'importance pour les PDC :

En 2040, les PDC pourraient devoir cerner rapidement les compétences des personnes, et conseiller aux migrants climatiques des endroits où s'installer au Canada. Il se peut également que le nord du Canada devienne une destination plus populaire à l'avenir, accueillant de nouvelles villes et un flux migratoire intensif. Les PDC devront peut-être évoluer pour répondre à cette nouvelle direction migratoire : en offrant leurs services dans de nouveaux lieux; en créant d'avance des programmes qui répondront directement à un afflux important de migrants climatiques au Canada; ou en adaptant leur pratique pour aller au-devant des traumatismes et de l'anxiété des migrants climatiques. Quelques-uns des PDC rencontrés pour ce projet imaginaient bien l'intégration du développement de carrière dans un programme général d'évaluation des migrants climatiques à leur arrivée au Canada.





## Journées enfumées et choc thermique

Selon le [Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat \(GIEC\)](#), le nombre annuel de jours de chaleur extrême (c.-à-d. avec des températures supérieures à 32 °C) pourrait doubler d'ici 2050. On prévoit également des tempêtes de forte intensité plus fréquentes, provoquant des crues éclairs dans les zones urbaines.

Le choc thermique et les journées enfumées affectent la productivité des travailleurs. Le choc thermique touche [particulièrement](#) les personnes qui travaillent dehors, comme dans les champs ou les chantiers de construction. On estime que d'ici 2030, [le nombre total d'heures de travail dans le monde chutera de 2,2 % à cause des températures élevées](#), représentant une perte de productivité équivalente à 80 millions d'emplois à temps plein. Au-delà de 2030, si le réchauffement se poursuit, la productivité du travail devrait encore diminuer.

### L'importance pour les PDC :

En 2040, lorsque les chaleurs extrêmes et la mauvaise qualité de l'air perturberont le travail et la productivité, les PDC pourraient devoir avertir les personnes des répercussions climatiques de différents parcours professionnels. En outre, les PDC pourraient devoir offrir un accompagnement particulier sur la surveillance des problèmes de santé liés au climat.





## Révolution des compétences vertes

Avec la transition vers une économie sans carbone, le Rocky Mountain Institute prévoit un gain net de [25 millions de nouveaux emplois](#) au cours de la prochaine décennie. Une multitude de domaines d'emplois « verts » naissent, tels que la mode recyclée, la comptabilisation carbone et le jardinage urbain, ainsi que des postes « verts », tels que technicien en éolienne, conseiller en énergie solaire, écologiste, mécanicien d'autobus électriques, etc. Selon LinkedIn, [le poste de « gestionnaire du développement durable » est l'emploi vert qui a connu la croissance la plus rapide](#) entre 2016 et 2021. D'ici 2035, pour suivre la croissance du marché des véhicules à émission zéro, le Canada aura besoin de [475 000 bornes de recharge publiques et de plus de 2 millions de bornes](#) dans les immeubles résidentiels. Cette demande nécessitera des électriciens, des entrepreneurs généraux et en génie civil, etc.

Une requalification rapide s'impose pour répondre aux nouveaux emplois et aux marchés en pleine croissance. [La demande mondiale pour des compétences vertes a augmenté de 40 % depuis 2015](#). Pourtant, seuls 13 % de la main-d'œuvre possède les compétences dont les organisations ont besoin. Selon [RBC](#), il est essentiel de disposer d'une main-d'œuvre verte qualifiée pour réaliser une économie carboneutre au Canada. Huit des dix principaux secteurs économiques seront touchés par la transition et, par conséquent, environ 3,1 millions d'emplois canadiens (15 % de la main-d'œuvre) devraient être transformés.

Cela dit, les compétences vertes sont [mal comprises et mal définies](#). Selon les militants, il ne faut pas restreindre notre interprétation des compétences vertes à une aptitude à mesurer les émissions de carbone, difficile à acquérir, mais l'élargir pour englober d'autres expertises telles que la gestion de crise, la mise en récit, la gentillesse et la communion avec la nature.

### L'importance pour les PDC :

En 2040, les PDC devront peut-être être hyper conscients des grands enjeux sociaux et de leurs liens avec différents employeurs. Par exemple, si les droits à l'avortement, des personnes LGBTQ2+ et des transgenres continuent d'être menacés, certains travailleurs, en particulier les femmes, les personnes LGBTQ2+ et les transgenres, pourraient être confrontés à des problèmes complexes d'emploi.





## CONFLITS GÉOPOLITIQUES

Selon l'Internal Displacement Monitoring Centre du Norwegian Refugee Council, les guerres et les catastrophes naturelles ont provoqué le déplacement de [71 millions de personnes dans le monde l'intérieur de leur pays](#) en 2022. Sur ce total, 11,6 millions de personnes ont été déplacées en raison de la guerre en Ukraine, laquelle a en outre exacerbé les tensions mondiales et causé des perturbations dans la chaîne d'approvisionnement. [Une étude](#) publiée en 2022 a dit que la probabilité que la Russie coupe le gaz vers l'Europe était « élevée », ainsi que la probabilité d'une crise d'insécurité alimentaire en raison de cette guerre.

Cela dit, de nombreux pays connaissent des troubles civils internes et des manifestations. En Russie, par exemple, des [manifestations contre la guerre](#) ont donné lieu à plus de 1300 arrestations. En France, de violentes manifestations ont eu lieu en réaction à l'augmentation de [l'âge de la retraite](#) et à la [mort d'un adolescent algérien tiré à bout portant par un policier](#). Des manifestations ont eu lieu au [Kenya, en Afrique du Sud, au Nigeria et en Tunisie](#) pour protester contre l'accès à l'énergie, le coût de la vie et le mécontentement politique. Au Canada, le programme [Convoi de la liberté a occupé Ottawa](#) pendant des semaines pour protester contre les restrictions liées à la COVID-19 et, plus récemment, contre les célébrations de la [Fierté](#).

Selon le FMI, les [incertitudes engendrées par la fragmentation économique et financière mondiale](#) augmentent depuis quelques années en raison des tensions géopolitiques, des liens tendus entre les États-Unis et la Chine et de l'invasion de l'Ukraine par la Russie. Ce défi est exacerbé par l'émergence de nouvelles technologies qui favorisent la [diffusion de fausses nouvelles sur les médias sociaux, les hypertrucages](#) et les [menaces informatiques](#).

### **Qu'est-ce que cela peut signifier pour le développement de carrière en 2040?**

- Le nombre de migrants ayant besoin de services et de soutiens à l'emploi tenant compte des traumatismes pourrait augmenter au Canada;
- Le besoin de compétences en communication interculturelle et en aide aux réfugiés et aux immigrants à la recherche d'un emploi pourrait croître;
- Les travailleurs peuvent ressentir une plus grande inquiétude au quotidien en raison de l'incertitude et de la volatilité engendrées par les conflits mondiaux, et les PDC devront leur assurer un soutien en santé mentale accru;
- Il se peut que les travailleurs souhaitent davantage de sécurité d'emploi et moins de roulement des effectifs, parce qu'ils recherchent la stabilité. Cela réduirait la demande d'aide en orientation professionnelle chez les travailleurs en milieu ou en fin de carrière;
- Les travailleurs qui s'efforcent de s'adapter à l'[économie de l'innovation](#) pourraient avoir besoin des services d'orientation des PDC, car des recherches récentes montrent [qu'une augmentation du risque géopolitique hypothèque la génération d'innovations technologiques](#).





## Le monde en guerre pour les ressources

Historiquement, de nombreuses guerres ont été [livrées pour des ressources](#), comme du territoire ou du pétrole. Comme le changement climatique produit des conditions plus chaudes et plus

sèches, il est possible que des guerres se déclarent pour l'accès à l'eau et à la nourriture. L'un des PDC interviewés dans le cadre de ce projet croit que les guerres de l'eau sont inévitables. La rareté de l'eau peut susciter une insécurité alimentaire, et l'on estime que [80 % des terres cultivées dans le monde seront touchées par une pénurie d'eau d'ici 2050](#).

En fait, une étude de l'UE de 2018 a identifié des points chauds dans le monde où [le risque de conflit est latent](#) en raison de la pénurie d'eau. Les zones les plus vulnérables se situent autour du Nil, du Gange et du Brahmapoutre, de l'Indus, du Tigre et de l'Euphrate et du Colorado. L'accès à l'eau potable est déjà un sérieux problème pour de nombreuses communautés des Premières Nations. Au total, [33 communautés ont reçu 52 alertes d'ébullition de l'eau depuis 2021](#). Les Nations unies estiment que la [demande mondiale en eau potable excédera les réserves disponibles](#) de 40 % en 2030. Or, les gouvernements sont de plus en plus préoccupés par la protection de l'eau propre. D'ailleurs, la rivière Magpie est [le premier cours d'eau canadien à être déclaré personnalité juridique](#). Cette initiative s'inscrit dans un mouvement autochtone de protection de l'eau.

### L'importance pour les PDC :

En 2040, si les conflits s'intensifient, le besoin d'embauche dans des postes et des services de défense pourrait croître, d'où le rôle à jouer dans le soutien des efforts de guerre par les PDC. Ces derniers pourraient aussi être sollicités pour aider les vétérans à trouver de nouvelles occasions d'emploi en temps de paix, comme par le passé. Les travailleurs des industries qui se rapportent aux ressources ou en dépendent pourraient perdre leurs emplois, car les conflits augmentent l'instabilité et les coûts. Si tel est le cas, les PDC pourraient voir une augmentation de la demande d'aide au développement de carrière, en particulier chez les travailleurs en milieu et en fin de carrière.



## La démocratie sous pression

Au Canada, la polarisation politique est [moins répandue](#) qu'aux États-Unis. Cependant, selon les experts, les questions politiques, et spécialement le changement climatique, sont exploitées pour gagner du bénéfice politique, et ce, au détriment de l'unité nationale. Parallèlement, la confiance des citoyens dans le processus décisionnel du gouvernement [a chuté](#) à 43 % en 2022, contre 58 % en 2020. Les récents taux de participation électorale présentent un bilan mitigé : d'une part, [le vote aux élections fédérales canadiennes a augmenté](#) de 70 % en 2011 à 76 % en 2021. D'autre part, la participation électorale dans les provinces et territoires varie de [43 % en Ontario](#) (élections de 2022), à moins de [50 %](#)



[au Nunavut](#), et près de [60 % en Alberta](#) (élections de 2023). Récemment, on a appris qu'il aurait pu y avoir une [ingérence étrangère](#) dans les dernières élections fédérales, ce qui a donné lieu à une enquête publique lancée à la fin de 2022

Dans le monde, plusieurs pays démocratiques ont été la cible d'une résistance contre les institutions et les processus démocratiques, notamment la [tentative de coup d'État](#) en Allemagne et au [Brésil](#), et [l'assaut du Capitole aux États-Unis](#) le 6 janvier 2021. En outre, de nombreuses protestations et manifestations dans des pays tels que le [Canada](#), la [France](#) et l'[Afrique du Sud](#) témoignent d'une agitation et d'un mécontentement croissants envers les gouvernements démocratiques au pouvoir.

Des recherches récentes ont montré que [les médias sociaux et la prolifération de la désinformation](#) ont joué un rôle important dans l'érosion de la confiance dans la démocratie. L'utilisation accrue de ChatGPT pourrait entraîner une recrudescence de la diffusion de désinformation. Citons l'exemple d'un homme en Chine qui a été arrêté récemment pour avoir [utilisé ChatGPT afin de diffuser de fausses nouvelles](#).

### **L'importance pour les PDC :**

En 2040, les institutions publiques pourraient être observées à la loupe, ce qui pourrait aboutir à une baisse des impôts qui, en retour, réduirait le financement du secteur public dans les services de développement de carrière gratuits. Les services privés de développement de carrière pourraient connaître un essor, et les personnes incapables de se les payer s'en trouveraient défavorisées. Les compressions budgétaires gouvernementales peuvent aussi affecter à la baisse le financement du Régime de pensions du Canada, ce qui pousserait certains travailleurs à repousser leur retraite et obligerait les PDC à soutenir davantage de travailleurs plus âgés travaillant au-delà de l'âge de la retraite.



### **Les corps menacés**

En 2022, la Cour suprême des États-Unis [a infirmé l'arrêt Roe contre Wade](#), permettant à de nombreux États de rendre l'avortement illégal. La même année, la Floride a signé un projet de loi [interdisant toute discussion sur l'orientation sexuelle et l'identité de genre](#) de la maternelle à la troisième année. Un an plus tard, la Floride a interdit [la fourniture de soins d'affirmation de genre](#) aux enfants transgenres. D'autres États ont [emboîté le pas](#) ou ont pris [des mesures dans ce sens](#). Les répercussions de ces changements légaux seront considérables. Par exemple, les recherches montrent que les interdictions de l'avortement [ont une incidence disproportionnée sur les populations vulnérables des communautés rurales à faibles revenus](#).

Bien que ces droits protégés par la loi n'ont pas été amendés au Canada, une grogne semblable s'installe.



Au Canada, Action Canada a constaté que les femmes [n'ont pas le même accès](#) à l'avortement. De plus, un projet de loi fédéral d'un simple député a été jugé comme étant une [attaque à peine voilée contre les droits à l'avortement](#). Pendant le mois de la fierté (juin) en 2023, il y a eu de nombreuses [manifestations qui](#), dans certains cas, ont donné lieu à des [actes de violence](#). Ces incidents font suite à une série de [manifestations contre l'heure du conte drag](#), au cours de laquelle une drag queen lisait des contes à des enfants dans des bibliothèques ou d'autres lieux publics.

### **L'importance pour les PDC :**

En 2040, les PDC devront peut-être être hyper conscients des grands enjeux sociaux et de leurs liens avec différents employeurs. Par exemple, si les droits à l'avortement, des personnes LGBTQ2+ et des transgenres continuent d'être menacés, certains travailleurs, en particulier les femmes, les personnes LGBTQ2+ et les transgenres, pourraient être confrontés à des problèmes complexes d'emploi.





## RÉCONCILIATION DES RÉPERCUSSIONS DU COLONIALISME

En 2020, le [meurtre de George Floyd](#) par la police a entraîné une vague de manifestations et d'émeutes #BlackLivesMatter dans le monde entier. Cet incident a [réveillé la conscience sociale mondiale pour la justice](#) et la reconnaissance de la prévalence élevée du racisme dirigé contre les noirs. Par la suite, de nombreuses discussions franches ont eu cours sur la suprématie blanche et le colonialisme, entre autres sur les lieux de travail.

Un an plus tard, au Canada, la [découverte de centaines](#) de dépouilles d'enfants autochtones dans des fosses communes sur les sites d'anciens pensionnats a suscité l'indignation et le deuil national. En conséquence, le gouvernement canadien a instauré une nouvelle fête nationale, la [Journée nationale de la vérité et de la réconciliation](#), et de nombreuses organisations et entreprises ont adhéré aux principes de la réconciliation avec les autochtones.

Si les tombes en ont surpris certains, beaucoup de communautés autochtones étaient au courant de leur présence et ont [reconnu leur existence lors de la Commission de vérité et réconciliation du Canada](#) (CVR). La [CVR s'est déroulée de 2008 à 2015](#) et a entendu des survivants du système des pensionnats indiens. Ces derniers ont raconté leur expérience, évoquant des décennies d'abus, de mauvais traitements et de meurtres d'enfants autochtones, ainsi que la douleur profonde et les séquelles générationnelles qui en résultent. En 2015, la CVR s'est conclue par la publication de [94 appels à l'action](#) afin d'ouvrir la voie à la réconciliation entre les colons canadiens et les peuples autochtones. En 2022, seuls [13 des 94 appels](#) étaient réalisés, ce qui laisse supposer qu'il reste encore beaucoup de pain sur la planche.

### Qu'est-ce que cela peut signifier pour le développement de carrière en 2040?

- Les PDC pourraient être appelés à participer plus activement à la décolonisation du travail, pour soutenir les employeurs et mieux aider les travailleurs autochtones, noirs et de couleur;
- Les services de développement de carrière pourraient continuer à évoluer pour tenir compte des changements aux pratiques coloniales et mieux répondre aux besoins des personnes autochtones et noires;
- Les PDC pourraient commencer à accorder moins d'attention aux diplômes et aux années d'expérience et s'intéresser davantage aux centres d'intérêt et aux systèmes de valeurs pour s'éloigner des pratiques d'embauche coloniales tenaces actuelles.





## Accueillir la neurodiversité

On estime qu'entre 15 et 20 % de la population mondiale présente [une forme de neurodivergence](#), qui peut inclure l'autisme, la dyspraxie, la dyslexie, les troubles obsessionnels compulsifs (TOC) et les troubles déficitaires de l'attention avec hyperactivité (TDAH). Selon Deloitte, [85 % des personnes atteintes de troubles du spectre de l'autisme sont au chômage](#), contre 4,2 % de l'ensemble de la population. Pourtant, les équipes de travailleurs neurodivergents peuvent être 30 % plus productives et avoir un meilleur moral. Des études récentes ont également montré que les personnes neurodivergentes [possèdent des compétences mémorielles particulières, ainsi qu'en reconnaissance des formes et en mathématiques](#), mais qu'elles correspondent mal aux profils recherchés par les employeurs. Ce fait est corroboré par un sondage mené au Royaume-Uni, dans lequel [72 % des professionnels en ressources humaines](#) ont déclaré que la neurodiversité n'était pas comprise dans les pratiques de gestion du personnel. Cela commence à changer, car un nombre croissant d'entreprises, telles que [Microsoft, SAP et Hewlett-Packard Enterprise](#) ont modifié leurs processus de ressources humaines pour avoir un meilleur accès au bassin de talents neurodivergents.

### L'importance pour les PDC :

En 2040, les services de développement de carrière pourraient continuer à répondre aux besoins d'emplois particuliers des personnes neurodivergentes en adoptant une démarche priorisant leurs atouts qui aidera à communiquer et à traduire leur valeur spéciale. Cela pourrait également nécessiter la création de nouveaux services intégrant différentes manières de partager et de communiquer les informations sur l'emploi les plus appropriées et les plus significatives pour les personnes neurodivergentes.



## Virage du privilege

Si certains visionnaires ont choisi [l'autoréflexion et l'apprentissage](#) devant l'importance croissante accordée à la réconciliation et à la diversité, à l'équité et à l'inclusion (DEI), certains ont eu du mal à comprendre leur rôle. Par exemple, une étude récente a révélé que 70 % des [hommes blancs se sentent « oubliés »](#) dans les démarches de la DEI. Une autre étude a révélé que certains dirigeants blancs du secteur public ou à but non lucratif croient qu'ils ne seront pas prééminents à occuper des postes de direction dans l'avenir [en raison de leur race](#). Dans des cas extrêmes, certaines communautés blanches craignent que les efforts d'immigration visent précisément [à « remplacer » les blancs](#). Il reste que le nombre de crimes [motivés par la haine raciale au Canada était en hausse de 27 %](#) en 2021, ce qui démontre la complexité de la dynamique entre race et colonialité du pouvoir. Les Blancs ont toujours eu le plus de pouvoir dans la société nord-américaine. Malgré cela, les critiques croissantes à l'endroit du privilège blanc ont suscité chez certains de l'incertitude quant à leur avenir.



### L'importance pour les PDC :

En 2040, lorsque les postes de direction seront pourvus par un ratio plus diversifié et plus représentatif au plan racial de la population du Canada, certains travailleurs blancs pourraient se sentir marginalisés. Dans l'ensemble, les PDC pourraient constater une augmentation du nombre de clients blancs ayant du mal à s'adapter à l'évolution de la dynamique du pouvoir. Ces derniers auront besoin d'aide pour reconnaître leurs privilèges et apprendre comment s'adapter au mieux et continuer d'être utiles au travail.



### Le repos manifeste

En 2016, Tricia Hersey a fondé [The Nap Ministry](#) qui prône la libération des Noirs par le repos, lutte contre la « culture du citron pressé » et les principes économiques capitalistes qui sont enracinés dans l'esclavage. Plus récemment, Mme Hersey a publié le livre *Rest is Resistance : A Manifesto*, lequel est devenu un succès de librairie du New York Times. En 2022, ce concept de privilégier le repos et la « [vie douce](#) » a été popularisé sur TikTok. Les personnes de la génération Y se sont portées à la défense d'emplois d'avenir moins effrénés et plus cléments, n'entraînant pas d'épuisement professionnel. Si l'on a taxé la « vie douce » d'[appropriation culturelle](#) du mouvement de repos de Hersey, elle exprime le désir croissant des travailleurs de bénéficier d'une certaine [souplesse et d'une charge de travail moindre, et de pouvoir s'écarter de la culture de l'urgence](#).

### L'importance pour les PDC :

En 2040, la productivité au travail pourrait ralentir, car les travailleurs préconisent le ralentissement et la protection de leur temps personnel. En conséquence, les PDC pourraient devoir soutenir le partage d'emploi parmi leurs clients et les aider à comprendre comment miser sur les autres pour répondre collectivement aux besoins de l'employeur. À l'inverse, si le marché du travail exige des travailleurs d'être plus productifs, les PDC pourraient devoir s'engager davantage et montrer à leurs clients comment trouver un équilibre entre travail et vie personnelle pour obtenir plus de résultats d'emplois à long terme.





## Holocraties et autogestion

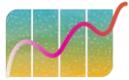
Alors que plus de 95 % des travailleurs ont un patron ou sont des dirigeants, un nombre croissant de petites entreprises [essaient de se défaire de cette hiérarchie patronale](#) en optant pour des structures d'autogestion. Le détaillant en ligne américain [Zappos](#) en est un exemple.

En lien avec ces changements, une série de nouvelles structures organisationnelles avec des modèles moins hiérarchiques ont vu le jour. Par exemple, l'[holocratie](#) est un mode de gouvernance fluide qui remplace la structure hiérarchisée traditionnelle de haut en bas des entreprises. Les [organisations autonomes décentralisées](#) (OAD), quant à elles, sont un phénomène relativement nouveau, qui utilisent la technologie de chaînes de blocs et sont assujetties à des règles construites par un programme informatique de codage. Des recherches récentes ont également révélé une augmentation de la popularité des modèles de codirection parmi les organisations à but non lucratif, ainsi que parmi les [coopératives et les organisations appartenant aux employés](#).

### L'importance pour les PDC :

En 2040, l'autogestion pourrait devenir une exigence essentielle chez de nombreux travailleurs. Si cela se confirmait, les PDC pourraient devoir aider les clients à évaluer cette compétence et à élaborer des stratégies pour la développer, comme préconiser de nouvelles méthodes d'apprentissage en enseignement secondaire et supérieur, ou des programmes destinés aux travailleurs à la mi-carrière. En outre, comme les organisations deviennent plus égalitaires et que le pouvoir est davantage réparti entre les équipes, les PDC devront peut-être aider les travailleurs à suivre des parcours de carrière moins hiérarchiques à l'aide de nouvelles stratégies de développement de carrière.





## PRÉCARITÉ ÉCONOMIQUE

Depuis la pandémie de COVID-19, la problématique du coût de la vie et de l'abordabilité pèse de plus en plus pour de nombreuses Canadiennes et de nombreux Canadiens. [L'inflation a augmenté de 3,4 %](#) en mai 2023, représentant la plus faible hausse depuis juin 2021, en grande partie grâce à la baisse des prix de l'essence. De nombreux résidents ressentent les effets de la hausse des coûts. Un [nombre croissant de femmes âgées vivent dans la pauvreté](#). De plus en plus de [Canadiennes et de Canadiens assument leur hypothèque jusqu'à un âge avancé](#). Et certaines personnes ont commencé à accepter le troc comme mode de paiement, comme ce [coiffeur de l'Ontario qui accepte de la nourriture en échange d'une coupe de cheveux](#).

L'économie canadienne inquiète de nombreux habitants. Un [sondage récent](#) a révélé que 56 % des répondants considéraient la conjoncture économique au pays comme étant « grave » ou « très grave », dans un contexte marqué par la création de [60 000 nouveaux emplois et la hausse de 5,4 % du taux de chômage](#) en juin 2023. L'un des demandeurs d'emploi rencontrés pour ce projet craignait d'être dépendant d'un emploi particulier. Il imaginait qu'en 2040, il serait nécessaire d'avoir plus d'un emploi, car une seule source de revenus ne suffirait pas.

Les défis du coût de la vie et de l'abordabilité ne touchent pas tous les résidents de la même manière. Alors que certains résidents sont mis à rude épreuve financièrement, [les ventes mondiales de produits de luxe comme les accessoires en cuir, les vêtements, les chaussures, les bijoux et les montres devraient augmenter de 22 % en 2022](#) pour atteindre 367 milliards de dollars. L'[écart de richesse au Canada se creuse](#), et ce, à une vitesse jamais vue. Les ménages les plus riches (20 % au haut de l'échelle) représentaient plus des deux tiers (67,9 %) de la valeur nette à la fin de 2022, tandis que les ménages les moins riches (40 % au bas de l'échelle) représentaient 2,6 %. Au demeurant, le [plus grand transfert de richesse intergénérationnel de l'histoire](#) est attendu, avec une incidence sur le logement, l'éducation, les soins de santé, et plus. Les jeunes et le groupe d'âge actif sont les plus touchés par les défis économiques, les [ratios de la dette au revenu ayant augmenté bien au-delà de ce qu'ils étaient avant la pandémie de COVID-19](#).

Les employeurs et les employés réagissent de diverses manières à la conjoncture économique. Résultant de l'incertitude économique, de nombreuses organisations procèdent à des « [recrutements silencieux](#) » pour répondre à leurs besoins parmi leurs employés ou auprès d'entrepreneurs à court terme. Parallèlement, on observe sur TikTok l'émergence d'une tendance à la « [candidature enragée](#) », qui prend la forme d'un envoi massif de CV à de nombreux postes vacants mieux rémunérés et offrant de meilleurs avantages, donnant l'impression de maîtriser ses conditions de travail actuelles.



## Qu'est-ce que cela peut signifier pour le développement de carrière en 2040?

- L'inégalité qui existe actuellement dans le domaine du développement de carrière, où les travailleurs doivent déboursier pour des services, peut être amplifiée par un nombre encore plus grand de personnes qui ont besoin d'aide pour passer de la précarité à la valeur économique dans leur parcours professionnel, mais n'ont pas les ressources nécessaires pour accéder à ces services;
- Sur ce point, les gouvernements pourraient reconfigurer ou introduire de nouveaux outils stratégiques pour mieux pallier la situation économique des travailleurs, tels que l'expansion des services de développement de carrière aux travailleurs subventionnés par l'État, ou la mise en œuvre d'un revenu minimum garanti;
- L'augmentation des taux de chômage pourrait amener les jeunes travailleurs et ceux à la mi-carrière à s'obliger de rester dans leur poste plus longtemps qu'en pratique, à la recherche de sécurité d'emploi devant les défis économiques. Cela amplifierait l'inadéquation entre les compétences et les options de travail pour les travailleurs ayant de la difficulté à trouver un emploi (n'importe quel emploi).





## Soutiens aux travailleurs

Devant la précarité économique croissante, les demandes de considération sur un revenu de base universel se multiplient. À ce jour, on a procédé à un certain nombre d'essais avec le [revenu de base](#). Par exemple, à Stockton en Californie, on a remis aux habitants 500 dollars par mois pendant deux ans. Le résultat fut une amélioration des perspectives d'emploi, de la stabilité financière et du bien-être général des participants. Dans cet ordre d'idée, l'Irlande a mis en place un [revenu de base pour les artistes](#). Cette question attirera une telle attention que l'établissement d'un [revenu de base garanti](#) fut identifié comme une priorité politique lors de la convention libérale de 2023. D'autre part, le [B.C. Expert Panel on Basic Income](#) a analysé les avantages d'un revenu de base et n'a pas recommandé la mise en place d'un programme pilote, compte tenu des limites du programme éventuel et d'autres stratégies pouvant être plus efficaces.

Outre le revenu de base, les travailleurs de l'économie des petits boulots exigent un meilleur contrôle de leurs revenus. Par exemple, [l'entente d'Uber avec le syndicat des Travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce](#) en 2022. On assiste en outre à la naissance de nouveaux modèles qui favorisent l'enrichissement des travailleurs, comme les [coopératives syndiquées](#). De son côté, la Californie a adopté une nouvelle loi sur [les parts d'actions détenues par les employés](#) afin de faciliter la transition des entreprises vers l'actionnariat des salariés et la concrétisation des avantages de ce modèle. Le [National Center for Employee Ownership](#) a constaté que comparativement à leurs pairs, la rémunération et la valeur nette du ménage des employés actionnaires sont de 30 % et de deux fois supérieures respectivement. De plus, 50 % de ces derniers restent dans leur emploi plus longtemps.

Cependant, les organisations réagissent différemment au revenu de base et à la syndicalisation. Dans certains cas, les organisations investissent dans l'IA et l'automatisation pour gagner en efficacité. Par exemple, la National Eating Disorders Association qui a [remplacé son personnel de service d'écoute téléphonique par ChatGPT après que ses employés se soient syndiqués](#).



## L'importance pour les PDC :

En 2040, si le revenu de base est concrétisé, les travailleurs pourraient d'une part être moins intéressés par les services de développement de carrière et la recherche d'emploi. D'autre part, ils pourraient rechercher une aide au développement de carrière se souciant de leur identité personnelle, de la compréhension de leurs intérêts et des domaines dans lesquels ils pourraient le mieux évoluer, sans subir la pression de pourvoir des postes vacants dans l'immédiat. Dans le même ordre d'idées, si les travailleurs bénéficient d'un meilleur soutien de la rémunération grâce à la syndicalisation, la demande pour des PDC pourrait diminuer si les travailleurs sont plus heureux et souhaitent conserver leur poste plus longtemps. Si c'est le cas, l'importance pourrait être davantage accordée aux clients plus jeunes qui ont besoin d'aide pour décider de leur parcours de carrière, plutôt que sur les clients à la mi-carrière désirant une transition.



### Crise du logement

Le Canada est l'un des pays du G7 et de l'OCDE où les [prix du logement sont les plus élevés](#). Nombreux sont ceux qui ont déclaré que le Canada était confronté à une [crise d'abordabilité du logement](#) avec la montée en flèche du [coût des logements de location](#), du [prix de vente moyen d'une maison de 716 000 dollars](#), et du nombre de [campements de sans-abri](#). La [Société canadienne d'hypothèques et de logement](#) estime qu'un locataire sur cinq consacre plus de 50 % de son revenu de ménage au loyer. Les prévisions montrent également que le [parc de logements](#) du Canada est insuffisant pour loger sa population croissante, ce qui ne présage pour l'avenir aucune amélioration de la situation. Des [données récentes](#) montrent que les jeunes familles quittent les grandes villes pour s'installer dans des communautés plus petites, à la recherche d'un logement abordable.

En 2019, en réaction à ces problèmes de logement croissants, le Canada a adopté la [Loi sur la stratégie nationale sur le logement](#) qui fait du logement suffisant un droit fondamental de la personne. D'autres échelons de gouvernement répondent à cette préoccupation : des [municipalités bâtissent des minimaisons pour les sans-abri](#), et le [gouvernement de l'Ontario](#) édicte une loi visant à faciliter les projets de construction des promoteurs de nouveaux logements au cours de la prochaine décennie.

## L'importance pour les PDC :

En 2040, la pénurie de logements aura probablement décuplé et sera l'un des facteurs les plus importants – sinon le plus déterminant – à envisager dans les décisions d'orientation professionnelle, en particulier pour les jeunes travailleurs. Les personnes pourraient choisir une collectivité en raison d'un coût moins élevé du logement plutôt que des occasions d'emploi, celles-ci devenant un facteur secondaire. Cela peut également signifier que les personnes chercheront d'autres moyens de coordonner les occasions d'emploi et la collectivité qu'elles auront choisie en optant pour le télétravail ou de l'entrepreneuriat. À ce propos, les PDC pourraient devoir offrir à leurs clients des services d'orientation professionnelle en couvrant une étendue géographique générale.





## Augmentation de l'insécurité alimentaire

La [facture d'épicerie augmente de 9 % par an](#) (mai 2023), ce qui est beaucoup plus élevé que le taux global de l'inflation. Les produits d'épicerie qui ont le plus augmenté sont les graisses et huiles comestibles (20 %), les produits de boulangerie (15 %) et les produits céréaliers (14 %). En conséquence : les [personnes de la classe ouvrière sont des clients des banques alimentaires](#); parmi les Canadiennes et les Canadiens, 24 % [coupent dans la nourriture](#), 15 % ont commencé à [cultiver leur propre nourriture](#), et 7 % [sautent des repas](#). Des études montrent que l'accès restreint à la nourriture et à une nutrition adéquate [a un effet négatif sur plusieurs tâches quotidiennes](#), dont la productivité au travail.

L'inflation est tenue pour responsable de l'augmentation du coût des denrées alimentaires. Toutefois, certaines entreprises profitent des hausses de prix. Citons [Loblaws](#) dont les recettes ont augmenté de près de 12 % au quatrième trimestre 2022 par rapport à la même période en 2021.

### L'importance pour les PDC :

En 2040, si cette tendance se poursuit, un nombre beaucoup plus important de clients du développement de carrière pourraient être en situation d'insécurité alimentaire. Cela pourrait signifier que davantage de clients voudront des emplois mieux rémunérés et des changements de carrière rapides pour augmenter leurs revenus. Cela peut également signifier que les PDC devront continuer à collaborer étroitement avec d'autres fournisseurs de services, et de canaliser leurs efforts sur un service complet.





## MONDIALISATION SOUS PRESSION

Selon le [FMI](#), la croissance économique mondiale a ralenti en 2022 en raison de l'incertitude créée par la COVID-19, la guerre en Ukraine (et des augmentations des prix du gaz et des denrées alimentaires qui en découlent), d'une inflation obstinément élevée et de la fragmentation géopolitique. Au début de l'année 2023, la [Banque mondiale a sérieusement revu à la baisse ses perspectives de croissance pour 2023](#), déclarant que le monde était « dangereusement proche » d'une récession. Les économies du monde entier sont confrontées à des défis économiques de plus en plus complexes en raison de leur interdépendance. Cela s'est produit au fil des décennies en raison de la [mondialisation](#), qui incite les entreprises et les organisations à développer un rayonnement et des opérations internationales au nom de la croissance économique.

La Chine devenant une puissance économique internationale dominante, les répercussions de la COVID-19 et des arrêts de production s'ensuivant sur son économie, ont été ressenties mondialement. Cela a créé des problèmes de chaîne d'approvisionnement généralisés et en a incité certains à déclarer « la [fin de la mondialisation](#) ». Au-delà des incidences de la COVID-19, les différends commerciaux actuels entre les États-Unis et la Chine ont entraîné un [découplage de leur dépendance économique](#). Étant les [deux plus grandes économies du monde](#), leur relation fragmentée a des effets beaucoup plus vastes.

Plus récemment, la guerre de la Russie en Ukraine a créé de nouveaux problèmes mondiaux de chaîne d'approvisionnement, [notamment le pétrole](#), et [a entraîné des sanctions économiques](#) qui pourraient avoir un effet de cascade sur d'autres pays. Les [pays africains](#) ont particulièrement ressenti ces effets, beaucoup étant confrontés à des problèmes de sécurité alimentaire en raison de l'accès aux engrais, et d'augmentation du coût de la vie en raison des prix de l'énergie.

Devant l'incertitude économique croissante, certains pays ont adopté des politiques protectionnistes pour tenter de trouver de la stabilité dans les relations économiques dans le monde. La sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne (pour diverses raisons, dont l'une est liée à la [protection économique](#)) en est un exemple. Toutefois, à ce jour, l'effet du Brexit sur l'économie britannique n'a pas nécessairement [été avantageux](#). Néanmoins, l'UE elle-même a ralenti son discours en faveur du libre-échange ces derniers temps, suivant en cela l'exemple des États-Unis.

Les marchés du travail étant de plus en plus mondialisés et intensifiés par l'émergence et la prolifération du télétravail, les perturbations économiques mondiales actuelles pourraient créer de nouveaux défis inattendus d'ici 2040.

### **Qu'est-ce que cela peut signifier pour le développement de carrière en 2040?**

- Les lieux de travail et les possibilités d'emploi pourraient être davantage localisés si les entreprises mondiales adoptaient cette approche de limiter les conséquences des perturbations de la chaîne



d’approvisionnement mondiale. À cet égard, les PDC devront peut-être porter davantage leurs efforts à rapprocher leurs clients et les possibilités d’emploi au sein de la collectivité.

- Les travailleurs pourraient être régulièrement affectés par les perturbations économiques mondiales, exacerbant l’angoisse, l’anxiété et la confusion qu’ils pourraient ressentir, et les amener à demander des conseils et un soutien accrus des PDC,
- Devant l’incertitude économique mondiale, moins de travailleurs quittent leur emploi à la recherche de quelque chose de nouveau, ou moins de personnes créent de nouvelles entreprises. Par conséquent, les travailleurs en milieu et en fin de carrière ont moins recours à des services d’orientation professionnelle.



### **Perturbations de la chaîne d’approvisionnement mondiale**

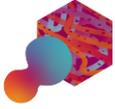
Depuis la COVID, les problèmes de chaîne d’approvisionnement mondiale sont toujours un défi important. En 2021, [75 % des petites et moyennes entreprises au Canada ont eu des problèmes liés à la chaîne d’approvisionnement](#). Ces problèmes ne seront peut-être pas résolus de sitôt, puisque Statistique Canada indique que [32 % des entreprises devraient s’attendre à avoir des difficultés à obtenir des importations, des produits ou des fournitures](#) au cours de l’année prochaine. En outre, le Canada doit relever des [défis spécifiques à la sécurité alimentaire](#) à cause des perturbations de la chaîne d’approvisionnement.

Dans de nombreux cas, la guerre en Ukraine est citée comme un enjeu important de la chaîne d’approvisionnement, car elle a des conséquences sur les prix de l’énergie et incite les experts à recommander la [diversification des modes de gestion de la chaîne d’approvisionnement](#). Au Canada, les problèmes liés à la chaîne d’approvisionnement ont également entraîné une augmentation des prix. En effet, 54 % des entreprises ont déclaré avoir dû [ajuster leurs prix en raison de problèmes d’approvisionnement](#).

#### **L’importance pour les PDC :**

En 2040, les impératifs d’emploi des personnes pourraient être plus complexes, car les besoins fondamentaux, tels que la sécurité alimentaire, ne sont pas satisfaits. Les emplois locaux dans le secteur de la fabrication pourraient se multiplier, puisque les problèmes de la chaîne d’approvisionnement mondiale entraînent la concentration locale de chaînes d’approvisionnement





## Concentration de la richesse et du pouvoir des entreprises

Pendant la COVID-19, 70 % de la richesse mondiale a été générée par 22 entreprises et a profité directement à 5 % des États-Uniens les plus riches. Même avant la pandémie, la concentration des richesses aux États-Unis était revenue à des niveaux observés pour la dernière fois dans les « années folles ».

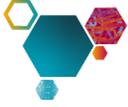
À l'échelle mondiale, le club de 1 % de riches possède la moitié des richesses mondiales, tandis que la moitié des plus pauvres n'en possède que 0,75 %. En fait, des entreprises comme Apple, Amazon, Microsoft et Alphabet sont aujourd'hui plus rentables que les pays. Apple et Amazon sont, à elles seules, plus riches que

90 % des pays. La richesse mondiale se concentre et peut entraîner l'émergence de nouvelles dynamiques de pouvoir et créer des conditions d'emploi complexes.

### L'importance pour les PDC :

En 2040, il est possible que la majorité des occasions d'emploi se situent dans les grandes entreprises. Par conséquent, les PDC pourraient devoir se tourner plus directement vers des entreprises spécifiques, voire s'intégrer pleinement dans les équipes RH internes afin de soutenir la mobilité et le développement des talents.





## Localisation des activités économiques

Depuis quelques années, un nombre croissant d'entreprises choisissent des pratiques commerciales localisées et respectueuses du climat. Par exemple, les entreprises du vêtement [Decathlon](#) et [H&M](#) ont adopté l'économie circulaire, visant à réduire les déchets et à raccourcir leurs chaînes d'approvisionnement.

De même, on observe une augmentation de la [fabrication sans gaspillage](#), axée sur l'économie circulaire.

D'autres entreprises privilégient [les économies locales](#) en s'approvisionnant localement. Si les entreprises qui achètent localement ont souvent privilégié les magasins physiquement actifs, la situation a récemment changé. Par exemple : un site Web canadien appelé « [Not Amazon](#) » est un répertoire qui aide les acheteurs à trouver des magasins indépendants dans quatre villes canadiennes; le projet [Digital Mainstreet](#) a aidé de nombreuses petites entreprises à créer des cybermarchés pendant la COVID-19.

### L'importance pour les PDC :

En 2040, la main-d'œuvre pourrait être plus localisée, ce qui réduirait les émissions de carbone et la dépendance aux chaînes d'approvisionnement mondiales. En conséquence, les PDC pourraient se centrer davantage sur la géographie. Cela pourrait signifier que les PDC devront avoir des connaissances et des relations profondément localisées. Cela peut également signifier que les travailleurs privilégient les emplois à proximité, qu'ils sont à l'aise avec ce qui est offert, et qu'ils ont moins besoin des services des PDC.





## ÉDUCATION, PERTURBÉE

Selon le Conseil des ministres de l'Éducation (Canada), le Canada compte 223 universités publiques et privées et 213 collèges/cégeps et instituts publics fréquentés chaque année par des millions d'étudiants. Mais que se passera-t-il si, en 2040, les personnes ne cherchent plus à faire des études postsecondaires? Les exigences et pratiques d'embauche des employeurs évoluent pour privilégier les compétences plutôt que les diplômes. Par exemple, [l'offre de Google pour des certificats professionnels de six semaines](#), qu'elle accepte à la place d'un diplôme de quatre ans. Aussi, [le coût des programmes d'études postsecondaires semble augmenter](#) à un moment où la [dette étudiante moyenne](#) est de 28 000 dollars pour un baccalauréat, et de 15 300 dollars pour un diplôme d'études collégiales. Qui plus est, certains collèges/cégeps privés sont accusés de [pratiques publicitaires trompeuses et de tactiques de vente persuasives](#) afin d'augmenter les inscriptions. Enfin, des plateformes mondiales en ligne, telles que [Coursera, offrent un accès à des études gratuites et abordables](#).

La transformation complète du secteur postsecondaire a été évoquée dans de nombreux entretiens menés au cours du projet. Les PDC estimaient que d'ici 2040, l'ensemble de la structure postsecondaire serait « entièrement différent ou aura disparu ». Ils constataient également un écart important entre les besoins en compétences et en formation du marché du travail, et les inscriptions des étudiants dans des programmes scolaires pour lesquels les emplois sont susceptibles de disparaître avec le temps. L'un des PDC rencontrés a déclaré que « les écoles, les universités et les collèges/cégeps doivent s'adapter », afin que les personnes puissent étudier dans les bons domaines. Les demandeurs d'emploi rencontrés pouvaient aussi se rendre compte des changements possibles dans le secteur de l'éducation. Un demandeur d'emploi y a vu une occasion incroyable. Si les personnes n'ont pas besoin de diplômes universitaires ou collégiaux, alors pourquoi s'endetteraient-ils pour faire carrière? Au surplus, l'augmentation des possibilités d'apprentissage en ligne est une bonne chose, car les étudiants font face à un autre défi : l'abordabilité du logement.

Toutefois, une éducation universitaire prédispose à des [gains élevés et soutenus à long terme](#) et offre [aux jeunes la chance d'apprendre des compétences de vie importantes](#), comme le réseautage, les rencontres et l'établissement de relations.

### Qu'est-ce que cela peut signifier pour le développement de carrière en 2040?

- Avec la transformation possible du secteur postsecondaire, les services de développement de carrière pour les étudiants du postsecondaire pourraient disparaître et être remplacés par un soutien au développement de carrière à vie par d'autres moyens et mécanismes en dehors du modèle éducatif traditionnel;
- Le développement de carrière se transforme en un soutien au développement de carrière à vie plutôt que pour des étapes professionnelles spécifiques;



- Un soutien ciblé en développement de carrière pourrait être élaboré conjointement avec les parents beaucoup plus tôt dans la vie, dès la maternelle et tout au long de l'école primaire et secondaire.
- Les PDC devront peut-être se tenir informés d'un éventail beaucoup plus grand d'offres de formation, tant formelles qu'informelles, si l'éducation sort du cadre des institutions traditionnelles.



### Apprendre et gagner

Est-ce que l'enseignement postsecondaire prépare les diplômés au marché du travail? Voilà un sujet de plus en plus débattu. Certains des PDC interviewés pour ce projet ont réitéré que cette lacune existait et qu'elle devait être corrigée. Pour comprendre le débat sur l'écart de compétences, le [Conseil ontarien de la qualité de l'enseignement supérieur](#) a mené deux essais pour évaluer les compétences essentielles et l'esprit critique en tant qu'indicateurs des compétences non disciplinaires qui sont de plus en plus importantes pour le marché du travail. Les études ont révélé que 25 % des étudiants diplômés ont obtenu des résultats insuffisants en matière d'alphabétisation ou de calcul, et n'ont relevé que peu de différences entre les étudiants entrants et les étudiants diplômés en ce qui concerne les capacités de réflexion critique.

En réponse à cette lacune, l'apprentissage intégré au travail (AIT) ou le modèle « [de formation rémunérée](#) » se développe pour aider les étudiants à appliquer ce qu'ils apprennent. Environ [50 % des étudiants universitaires et entre 65 et 70 % des étudiants des collèges/cégeps et des écoles polytechniques](#) participent à une forme ou une autre d'apprentissage intégré au travail. Il existe de nombreux exemples au Canada, notamment : le projet [TalentED YYC](#), une collaboration d'apprentissage intégré au travail visant à développer le bassin de talents compétents de Calgary; la [Lassonde School of Engineering](#) de l'université de York, où les étudiants ont un emploi à temps plein tout en étudiant pour obtenir leur diplôme.

### L'importance pour les PDC :

En 2040, l'apprentissage pourrait se faire principalement par l'intermédiaire des employeurs et des relations d'emploi. Les personnes pourraient chercher à comprendre leur parcours professionnel par l'apprentissage et l'expérience qu'ils pourraient acquérir auprès d'employeurs spécifiques, plutôt que de penser qu'il consiste en deux étapes distinctes, l'enseignement postsecondaire puis l'emploi. En outre, les services de développement de carrière pourraient mieux correspondre aux programmes de formation des employeurs, à l'instar du programme Lassonde selon lequel les employeurs assurent l'éducation et la formation plutôt que les établissements postsecondaires.





## Compétences plutôt qu'éducation

Les employeurs se tournent de plus en plus vers [l'embauche fondée sur les compétences](#) comme solution de rechange au recrutement habituel. Une approche fondée sur les compétences met l'accent sur les compétences d'une personne, vues comme étant les plus fondamentales au succès dans un emploi, plutôt que sur son acquis scolaire, son diplôme ou ses emplois antérieurs. Elle permet aux employeurs [d'évaluer diverses expériences](#) et d'embaucher des candidats qualifiés ayant des antécédents ou des expériences normalement négligés. En réponse à cette tendance, le World Economic Forum propose de créer un [passeport de compétences mondiales](#) et de normaliser les compétences, notamment en renforçant la confiance dans la microcertification et les badges numériques.

Le marché du travail évolue si rapidement, que le rapport sur l'avenir de l'emploi du World Economic Forum estime que [61 % des travailleurs devront se recycler d'ici 2027](#). Par contre, au Canada, l'apprentissage des compétences des adultes actifs est soumis à des conditions d'admissibilité restrictives et il est difficile de s'y retrouver. Les employeurs, les travailleurs et les établissements d'enseignement insistent davantage sur la microcertification pour combler cette lacune. Selon un [récent sondage](#), 90 % des étudiants pensent que la microcertification les aidera à se démarquer dans le processus d'embauche, tandis que les employeurs seraient à 76 % plus susceptibles d'embaucher un candidat avec une microcertification dans leur secteur. Faisant partie d'un récent financement provincial en enseignement postsecondaire, la [Colombie-Britannique investit en microcertification](#), selon laquelle les résidents peuvent demander une subvention allant jusqu'à 3500 \$ pour suivre l'un des 400 programmes de courte durée offerts par les établissements postsecondaires de la province. L'un des PDC rencontrés pour cette étude pense que la microcertification sera de plus en plus recherchée avec le temps, bien qu'elle ne soit pas encore totalement validée.

### L'importance pour les PDC :

En 2040, les PDC devront être en mesure de se tenir informés des nouvelles pratiques d'embauche, telles que l'embauche fondée sur les compétences, afin de soutenir et de conseiller leurs clients. En outre, les PDC pourraient consacrer plus de temps à évaluer des compétences afin d'aider leurs clients avec leur passeport de compétences.



## Jeunes entrepreneurs

Selon un [rapport de 2019 de la BDC](#), 3,3 jeunes Canadiens sur 1000 ont créé une entreprise, et le nombre de résidents de moins de 35 ans en voie de créer une entreprise a augmenté de 80 % entre 2014 et 2018. Les personnes interviewées dans le cadre de ce projet l'ont réitéré. L'un des PDC a décrit la jeune génération comme ayant l'esprit d'entreprise, et « qu'elle ne veut pas suivre les autres ». Les PDC ont également observé que les programmes de développement de l'entrepreneuriat sont proposés séparément des services de développement de carrière.



## L'importance pour les PDC :

Le CERIC considère déjà [l'esprit d'entreprise comme une compétence indispensable](#) pour faire face au changement et à un avenir incertain. En 2040, les entrepreneurs pourraient être encore plus jeunes. Des préadolescents et des adolescents pourraient lancer leur propre entreprise. De même, on pourrait assister à un retour à l'entrepreneuriat encore plus important des travailleurs à la mi-carrière en réaction à certains des autres changements soulignés dans le présent rapport. Toutes ces personnes peuvent rechercher des conseils en entrepreneuriat auprès des services de développement de carrière existants.



## DÉCLIN DE LA SANTÉ MENTALE ET DU BIEN-ÊTRE

Selon le Centre de toxicomanie et de santé mentale, 50 % des [Canadiennes et Canadiens](#) ont vécu un problème de santé mentale avant l'âge de 40 ans. La santé mentale est la première cause d'invalidité au pays, empêchant quelque [500 000 Canadiennes et Canadiens](#) de se rendre au travail chaque semaine. On estime que le fardeau économique de la maladie mentale au Canada, comprenant les coûts de soins de santé, de perte de productivité et de réduction de la qualité de vie liée à la santé s'élève à [51 milliards de dollars par an](#). En fait, le tiers des [travailleurs canadiens a dû prendre congé](#) pour des raisons de santé mentale au cours des cinq dernières années.

Les problèmes de santé mentale touchent un grand nombre de personnes. Mais la recherche montre que certaines communautés sont plus touchées que d'autres. Par exemple, [les adolescentes et les étudiants LGBTQ+](#) s'en ressentent le plus : près de 60 % des étudiantes et près de 70 % des étudiants LGBTQ+ se sentent constamment tristes ou désespérés. D'autres recherches ont montré que [les jeunes des Premières Nations sont davantage exposés à des problèmes de santé mentale](#) que les jeunes non autochtones.

La COVID-19 a joué un rôle important dans l'augmentation de l'anxiété, de l'anxiété et de la dépression chez les Canadiennes et les Canadiens. Chez les jeunes, il y a eu une [augmentation significative des problèmes de santé mentale](#) : 40 % ont eu besoin d'une aide psychologique, et 41 % ont déclaré des besoins d'aide insatisfaits. En général, [les problèmes de santé mentale sont les plus fréquents](#) chez les 18 à 34 ans, ainsi que chez les femmes.

Le changement climatique est également à l'origine de niveaux élevés d'anxiété; [45 % des jeunes déclarent qu'elle affecte négativement leur vie](#) et leur fonctionnement. Pour d'autres, [les difficultés économiques sont leur principale préoccupation](#). Des études récentes ont également montré que chez plusieurs personnes, de très nombreuses petites crises d'anxiété ou de [microstress](#) s'additionnent tous les jours sans que notre cerveau l'enregistre immédiatement, créant un cumulatif de grands niveaux d'anxiété.



En réponse aux défis croissants en matière de santé mentale, [L'IA et les produits technologiques portables](#) sont désormais utilisés pour surveiller la santé mentale. En outre, [des professionnels tels que les coiffeurs](#) aux États-Unis sont formés pour fournir des conseils en matière de santé mentale à leurs clients. Entretemps, [La Corée du Sud a fourni 500 dollars à de jeunes reclus, dans le but de les faire sortir du monde et de les inciter à nouer de nouvelles relations sociales](#) dans le but de les faire sortir du monde et de les inciter à nouer de nouvelles relations sociales.

### Qu'est-ce que cela peut signifier pour le développement de carrière en 2040?

- La santé mentale devenant une épreuve pour la majorité des travailleurs, les PDC devront apprendre à fournir un soutien de base en santé mentale et travailler étroitement avec les intervenants en santé mentale pour s'orienter au besoin;
- L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée pourrait devenir un élément plus central de l'aide à l'emploi fournie par les PDC;
- Les données relatives à la santé mentale peuvent être utilisées pour évaluer la viabilité de l'emploi, ce qui signifie que les PDC peuvent avoir un rôle à jouer dans la compréhension et la traduction de ces données;
- Certains travailleurs peuvent être dans l'incapacité de travailler à temps plein en raison de problèmes de santé mentale, ce qui signifie que les PDC ont un rôle à jouer pour faciliter les possibilités de partage d'emploi;
- Les travailleurs en milieu ou en fin de carrière pourraient prendre des congés sabbatiques ou procéder à des transitions professionnelles importantes plus fréquemment, et opter pour un emploi jugé moins anxiogène. C'est pourquoi les PDC peuvent jouer un rôle en aidant les clients à identifier le moment où un congé sabbatique est nécessaire, ainsi que des services sur mesure pour soutenir les transitions en fin de carrière.



#### Semaine de travail de quatre jours

Pour certains, la réponse aux problèmes croissants de santé mentale consiste à travailler moins. En fait, 57 % des Canadiens considèrent la semaine de quatre [jours comme l'un des trois principaux avantages professionnels](#) qu'ils souhaiteraient que leur entreprise offre. Il s'agit d'un avantage que davantage d'employeurs pourraient offrir à l'avenir, étant donné que [le plus grand essai de semaine de travail de quatre jours au monde](#) s'est achevé par la poursuite du modèle par la quasi-totalité des entreprises participantes. Des études montrent également qu'[une semaine de travail de quatre jours est bénéfique pour la planète](#), ce qui susciterait un plus grand soutien alors que de plus en plus d'entreprises s'adaptent au changement climatique.

Les femmes sont particulièrement à la recherche d'[options de travail plus souples](#), puisque 95 % d'entre elles déclarent que leur équilibre entre vie professionnelle et vie privée pourrait bénéficier de manière significative d'une plus grande flexibilité. Cependant, 97 % d'entre eux estiment que demander de la flexibilité aurait un impact négatif sur leurs chances de promotion.



Certains jeunes travailleurs ont adopté le « [Bare Minimum Mondays](#) », qui consiste à en faire le moins possible le lundi, afin d'éviter le sentiment d'angoisse du dimanche soir. Ce ralentissement de la productivité peut inciter certains employeurs à adopter des dispositions plus souples.

### **L'importance pour les PDC :**

En 2040, il pourrait être plus courant de travailler des heures réduites, voire de passer à un travail à temps partiel. Les PDC peuvent avoir un rôle à jouer en facilitant le « partage de poste », où deux personnes partagent une même fonction, ou en aidant les clients à évaluer le nombre d'heures qu'ils sont capables de travailler de manière productive au cours d'une semaine donnée.



### **Augmentation des taux de toxicomanie et de dépendance**

On estime que 21 % des Canadiens et environ six [millions de personnes répondront aux critères de dépendance](#) au cours de leur vie. La dépendance est complexe et entraîne de nombreux effets secondaires et problèmes.

D'ailleurs, l'augmentation du nombre de morts par les opioïdes a été très préoccupante ces dernières années. En 2022, plus de [7000 personnes sont mortes d'une intoxication aux opioïdes](#), soit en moyenne 20 par jour. Ce chiffre est en hausse par rapport à 2019 (10 par jour), mais en baisse par rapport à 2021 (22 par jour). En Ontario, [les taux de décès dus aux opioïdes ont triplé chez les adolescents](#) depuis 2014, tandis qu'au Yukon, deux Premières Nations ont déclaré [l'état d'urgence en raison des décès dus aux opioïdes](#). En fait, le Yukon est confronté au taux de mortalité par habitant le plus élevé du Canada en raison des drogues illicites. Les études montrent que la dépendance aux drogues et la consommation de drogues sont influencées [par divers facteurs sociaux complexes](#), notamment le racisme, la discrimination, l'angoisse, la précarité du logement et les traumatismes de l'enfance. En tant que telle, l'augmentation du nombre de décès dus aux opioïdes est étroitement liée à une série d'autres facteurs environnementaux évolutifs.

### **L'importance pour les PDC :**

En 2040, les taux de toxicomanie pourraient continuer à augmenter, et les PCS pourraient devoir jongler des besoins complexes en matière d'emploi. Dans certains cas, les PDC pourraient être amenés à fournir à leurs clients un plus grand soutien en santé mentale, ou à les mettre en contact avec des services de santé additionnels. Cela pourrait également signifier que la prévention des surdoses devienne un élément essentiel de la formation à la santé et à la sécurité des travailleurs, y compris des PDC.





## CHANGEMENTS GÉNÉRATIONNELS

Pour la première fois dans l'histoire du Canada, il y a maintenant [plus de personnes âgées de plus de 65 ans](#) que d'enfants de moins de 15 ans. Comme pour la plupart des pays industrialisés, la population du Canada connaît des changements importants : elle vieillit en raison de la baisse des taux de fécondité et de l'allongement de l'espérance de vie. En outre, les Canadiennes et Canadiens âgés de 65 ans peuvent espérer vivre [six ans plus longtemps](#) qu'une personne du même âge dans les années 1960.

L'augmentation de l'âge moyen des Canadiens fait craindre une [pénurie généralisée de main-d'œuvre et de compétences au fur et à mesure que les travailleurs prendront leur retraite](#). En réponse, [Initiative du siècle](#) prône une augmentation significative des cibles d'immigration, et le [gouvernement fédéral a annoncé des plans](#) d'augmentation de l'immigration pour soutenir l'économie.

Entretemps, les lieux de travail à travers le Canada ont connu une évolution de la dynamique culturelle alors que les Y (personnes nées entre 1981 et 1994) se préparent à accéder à des [postes de haute direction](#) et que la Génération Z (personnes nées entre 1995 et 2010) [est entrée sur le marché du travail](#). Comme les générations précédentes, ces deux groupes possèdent des valeurs et des caractéristiques qui leur sont propres et qui, dans certains cas, [remettent en question les structures et les cultures d'entreprise existantes](#).

### Qu'est-ce que cela peut signifier pour le développement de carrière en 2040?

- Les travailleuses et travailleurs canadiens pourraient travailler plus longtemps, obligeant les PDC à adapter leurs services pour soutenir les adultes plus âgés;
- L'immigration et les travailleurs migrants pourraient augmenter pour résoudre les pénuries de main-d'œuvre, et les PDC seraient appelés à jouer un rôle important en soutien au placement et en préparation à l'emploi.



### Taux de fécondité à la baisse et familles sans enfants

Actuellement, 115 pays représentant environ la moitié de la population mondiale [sont sous les taux de fécondité de remplacement](#), ce qui signifie qu'il y a plus de décès que de naissances. Le Canada figure dans cette liste. Les raisons de cette baisse de la fertilité sont multiples. Certains des PDC interviewés pour cette étude, ont souligné que les clients moins âgés ne croient pas qu'ils auront la sécurité financière nécessaire pour subvenir aux besoins d'une famille. Dans d'autres cas, les couples [choisissent de ne pas avoir d'enfants pour des raisons politiques ou environnementales](#). La COVID-19 a également joué un rôle dans la décision de fonder une famille. Près d'une personne sur quatre âgée de 15 à 49 ans a [changé son projet de procréation à cause de la pandémie](#).



Pour d'autres, ce n'est pas un choix, [car aujourd'hui, une personne sur six dans le monde serait infertile](#) selon l'Organisation mondiale de la santé. En réponse à cette situation, les scientifiques ont expérimenté des solutions innovantes, incluant le développement d'un [embryon humain artificiel](#) engendré sans spermatozoïdes ni ovules et dont le cœur battait, d'[une souris issue de deux pères et](#), plus récemment, un bébé né au Royaume-Uni à partir de l'[ADN de trois personnes](#).

### L'importance pour les PDC:

En 2040, il pourrait y avoir moins de jeunes au Canada et donc, moins de besoin d'aide au développement de carrière dans cette catégorie d'âge. Cela peut signifier que les PDC ne s'enracineront plus autant dans les établissements d'enseignement, mais se concentreront davantage sur les travailleurs en milieu et en fin de carrière, ainsi que sur les nouveaux arrivants.



### Bébés de la pandémie

[La génération Alpha](#) représente les personnes nées après 2010. Elles sont généralement les enfants des Y, et les jeunes frères et sœurs des Z. Cette génération a également été surnommée [Génération C](#), pour Génération COVID, car les enfants sont soit très jeunes, soit nés après la pandémie de COVID-19. S'il est encore trop tôt pour savoir exactement comment cette [génération](#) sera touchée, 84 % des adultes pensent que la [COVID-19 la façonnera considérablement](#), tandis que 78 % estiment qu'elle sera plus résiliente. Les recherches menées jusqu'à présent ont montré que les Alpha aiment les choses qui leur sont [familières, ont une conscience aiguë de soi et de l'autonomie, et ont tendance à être optimistes](#).

### L'importance pour les PDC :

En 2040, les personnes qui étaient très jeunes ou qui sont nées après COVID-19 entreront sur le marché du travail. Beaucoup seront plus à l'aise à communiquer par voie électronique que les générations précédentes, car elles auront passé leurs premières années à parler à leur famille par Zoom, WhatsApp ou FaceTime, et à participer à des programmes scolaires ou récréatifs virtuels. Bien que cette génération soit encore trop jeune pour que l'on puisse déterminer le type d'aide à l'emploi dont elle pourrait avoir besoin, les PDC devront s'attendre à des différences par rapport aux générations précédentes.



### Génération Z aux commandes

Nées entre 1995 et 2010, les personnes de la génération Z sont informatisées et ont eu [accès à Internet toute leur vie](#). Elles portent haut les valeurs, sont préoccupées par le changement climatique et les questions sociales, et [recherchent des employeurs dont les valeurs correspondent](#) aux leurs. En fait, un [rapport de Deloitte](#) a révélé que 44 % des Z ont refusé des emplois en raison de préoccupations éthiques, et que 39 % ont refusé des employeurs qui ne correspondaient pas à leurs valeurs. Ce rapport



### L'importance pour les PDC :

En 2040, les Z auront entre 30 et 45 ans, joueront certainement un rôle décisionnel et prendront des décisions d'embauche. Par conséquent, il est possible que les décisions d'embauche soient davantage fondées sur les valeurs que sur les compétences, et que les Z cherchent des employés qui s'identifient personnellement à l'objectif ou à l'approche de l'organisation. À cet effet, les PDC pourraient avoir besoin d'outils pour faciliter l'évaluation ou la structuration des valeurs.



### Espérance de vie plus longue

Avec le vieillissement de la population mondiale, de nombreux professionnels en ressources humaines cherchent de meilleurs moyens d'[aider les travailleurs âgés](#). Déjà, la participation à l'emploi des 55 à 64 ans au Canada est passée de [47 % en 1996 à 65.8 %](#) en 2016. Avec l'âge, les problèmes de santé peuvent freiner la participation à l'emploi; toutefois, cette situation pourrait changer, car de nouvelles percées scientifiques s'ouvrent sur les fonctions cognitives des adultes plus âgés. Par exemple, un [médicament expérimental contre la maladie d'Alzheimer](#) a récemment réussi à stopper la progression clinique de la maladie chez 47 % des patients, tout en ralentissant le taux de déclin cognitif de 35 %. Récemment, des innovations et des progrès réalisés en [thérapie génique](#) pourraient contribuer à améliorer la longévité. En fait, certaines expériences de thérapie génique ont réussi à [inverser le vieillissement](#) de souris âgées. Sur le plan technologique, les pirates de génétique libre ont cherché à « [améliorer](#) » [leur corps](#) à l'aide d'implants. Par ailleurs, un consortium de recherche en IA appelé OpenFold a misé ses efforts sur la compréhension des systèmes biologiques humains [afin de découvrir de nouveaux médicaments et traitements](#) grâce à l'IA.

### L'importance pour les PDC :

En 2040, il se peut que des personnes travaillent jusqu'à 80 ans à cause de la conjoncture économique plus générale, et que de nouvelles percées médicales permettent de le faire plus facilement. Par conséquent, les PDC pourraient avoir besoin de proposer leurs services à une population beaucoup plus âgée que celle qu'ils desservent actuellement.



## 6. Résultats préliminaires

Nous vivons une période de grande incertitude, grevée de multiples défis environnementaux, économiques, sanitaires et géopolitiques qui créent des conditions sociales, politiques et de marché du travail complexes. Pour ces motifs, les besoins des employeurs et des travailleurs sont multiples, incertains et volatils tout comme l'est devenu le rôle des PDC.

En vertu des changements principaux décrits dans ce rapport, les carrières, le développement de carrière et les services d'orientation professionnelle pourraient être très différents en 2040. Par exemple, une main-d'œuvre plus âgée peut engendrer de nouveaux services de carrière spécialement conçus pour les besoins particuliers des travailleurs expérimentés qui peuvent nécessiter des aménagements adaptés à leur âge. À l'inverse, les défis permanents de la chaîne d'approvisionnement mondiale pourraient entraîner une localisation de la main-d'œuvre canadienne en fonction du lieu de travail, et amener les petits, moyens et grands employeurs à tout mettre en œuvre pour réduire les risques. Il est également possible que le télétravail et l'abordabilité du logement aient une incidence sur les lieux où les services d'orientation professionnelle seront les plus nécessaires.

Dépendamment du mûrissement et de l'évolution de ces changements dans le temps, les PDC pourraient devoir acquérir une série de nouvelles compétences. Par exemple : des compétences numériques élargies pour suivre les technologies émergentes; des compétences en recherche de pointe pour comprendre les zones géographiques et les occasions plus vastes; des compétences en services de santé mentale améliorés; des compétences d'accompagnement liées à la santé climatique; et probablement beaucoup d'autres qui répondent aux dix changements principaux présentés dans ce rapport. La prochaine étape de ce projet convertira ces changements en trois scénarios possibles, et amènera les PDC à examiner plus profondément les conséquences possibles de ces changements. Ce faisant, les PDC identifieront collectivement les besoins en compétences clés et la manière dont les services pourraient devoir évoluer d'ici 2040. Les résultats de ces travaux seront publiés au début de l'année 2024.

## 7. Prochaines étapes

L'objectif de ce rapport est de présenter tous les nombreux changements divers et complexes qui influencent l'avenir du travail et des travailleurs au Canada, ainsi que leurs répercussions potentielles sur les PDC. Le lieu de travail évolue, ainsi que les concepts de travail, les besoins des travailleurs et la manière dont les services d'orientation professionnelle devraient être assurés. Ces changements interviennent dans une période d'incertitude sociale, économique, environnementale et politique complexe, ce qui les rend non seulement plus complexes, mais aussi plus instables.

Bien que ce rapport aborde brièvement les conséquences potentielles de ces changements sur les PDC en 2040, il fait partie d'une série plus large de travaux d'étude sur le développement de carrière en 2040. Des rapports subséquents examinent l'impact de ces changements sur le rôle des professionnels du développement de carrière, et notamment, les compétences des PDC et les lacunes de service, ainsi que les besoins en développement de carrière. Pour plus de détails sur ce projet, rendez-vous au <https://ceric.ca/fr/projets/le-developpement-de-carriere-en-2040/>



## Auteurs

Ce rapport a été rédigé par Creative Futures Studio Inc. à la demande du CERIC. Creative Futures Studio utilise des méthodes appliquées de prospective stratégique pour aider les organisations à préparer leur avenir. Pour plus de détails, rendez-vous au [www.creativefutures.studio](http://www.creativefutures.studio)

### **Heather Russek, coprésidente, Creative Futures Studio Inc.**

Heather Russek aide les organisations à naviguer dans les environnements complexes afin de trouver des solutions durables et pratiques, tournées vers l'avenir.

Heather est une stratège, une chercheuse, une conceptrice et une experte en innovation. En 20 ans, elle a acquis de l'expérience en innovation politique, en conseil de gestion, en gestion de programmes et de projets et en stratégie. Avant de cofonder Creative Futures, Heather était directrice de l'innovation politique du Brookfield Institute for Innovation + Entrepreneurship. Auparavant, Heather était directrice de la stratégie d'entreprise et des initiatives stratégiques du St. Joseph's Health Centre de Toronto.

Heather a été nommée « Next Generation Foresight Practitioner Fellow » en 2021. Elle est diplômée du baccalauréat en sciences de l'Université Queen, de la maîtrise en administration des affaires de la DeGroot School of Business de l'Université McMaster, et de la maîtrise en conception en prospective stratégique et innovation de l'Université OCAD.

### **Jessica Thornton, coprésidente, Creative Futures Studio Inc.**

Creative Futures Studio Inc. aide les organisations à comprendre et à appliquer les méthodes de prospective stratégique et d'innovation sociale afin qu'elles puissent prendre des décisions éclairées sur leur avenir.

Comptant plus de 15 ans d'expérience dans le secteur public et sans but lucratif, Jessica est une innovatrice sociale, une stratège et une conceptrice de processus d'avant-garde. Elle conçoit et enseigne de nombreux programmes d'innovation sociale et expériences de collaboration (en virtuel et en présentiel). Elle a publié de nombreux ouvrages sur la prospective stratégique et a travaillé dans plusieurs domaines différents, dont les villes, l'emploi, le développement durable, les systèmes alimentaires, les arts et la gouvernance.

Jessica a été nommée « Next Generation Foresight Practitioner Fellow » en 2021 et est associée en prospective à Future Cities Canada. Sa recherche collaborative pour les municipalités sur l'avenir de l'engagement public a remporté un prix de l'Association of Professional Futurists en 2019. Jessica a un baccalauréat ès arts en anthropologie socioculturelle de l'université de Toronto et une maîtrise en prospective stratégique et innovation de l'Université OCAD.

*Les auteurs souhaitent remercier les personnes qui ont généreusement accepté d'être interviewées sans rétribution pour leur temps dans le cadre de ce rapport. Ces personnes, représentant des PDC et des utilisateurs et non-utilisateurs du développement de carrière, ont fourni des informations essentielles sur la nature évolutive du travail et des services d'orientation professionnelle.*

*En outre, les auteurs souhaitent remercier Christopher Wilson, Sabrina Ash et Tara O'Neil qui ont soutenu les activités de recherche sur les tendances de diverses manières.*



## Références

Abdul, G. (2021, February 18). A Canadian 'Buy local' effort fights Amazon on its own turf. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2021/01/02/business/not-amazon-canada.html>

*Access to mental health support, unmet need and preferences among adolescents during the first year of the COVID-19 pandemic, HPCDP: Vol 43(4), April 2023.* (2023, April 12). Canada.ca. <https://www.canada.ca/en/public-health/services/reports-publications/health-promotion-chronic-disease-prevention-canada-research-policy-practice/vol-43-no-4-2023/access-mental-health-support-unmet-need-preferences-adolescents-covid-19-pandemic.html>

Action Canada. (2019, July 25). Unequal access to abortion across Canada. *Action Canada for Sexual Health and Rights*. <https://www.actioncanadashr.org/news/2019-07-25-unequal-access-abortion-across-canada>

Adrian, T., Ferreira, C. (2023) Mounting Cyber Threats Mean Financial Firms Urgently Need Better Safeguards. *IMF*. <https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2023/03/02/mounting-cyber-threats-mean-financial-firms-urgently-need-better-safeguards>

Ali, Adena. (2022, June 23). Canada needs 5.8 million new homes by 2030 to tackle affordability crisis, CMHC warns. *CBC News*. <https://www.cbc.ca/news/canada/toronto/housing-affordability-cmhc-report-2030-1.6498898>

Al Jazeera. (2023, March 21). South Africa arrests 87 before planned anti-government protest. *Protests News | Al Jazeera*. <https://www.aljazeera.com/news/2023/3/20/south-african-authorities-arrest-87-ahead-of-anti-government-protest>

Allan, S., Taylor-Vaisey, N. (2023, June 7). 'Literally off the charts': Canada's fire season sets records - and is far from over. *Politico*. <https://www.politico.com/news/2023/07/06/canada-fire-season-00104959>

Almendral, Aurora. (2023, May 2). IBM's CEO expects AI to replace 30% of the firm's back-office roles in five years. *Quartz*. <https://qz.com/ibms-ceo-expects-ai-to-replace-30-of-the-firms-back-of-1850395026/>

Alsop, Thomas. (2023, June 8). Virtual reality (VR) - statistics and facts. *Statista*. <https://www.statista.com/topics/2532/virtual-reality-vr/>

Amanat, H. (2023, July 6). Optimism in Canadian economy growing, but most still say economic conditions are bad: poll. *CTV News*. <https://www.ctvnews.ca/business/optimism-in-canadian-economy-growing-but-most-still-say-economic-conditions-are-bad-poll-1.6470347>

Amaro, H., Sanchez, M., Bautista, T. G., & Cox, R. (2021). Social vulnerabilities for substance use: Stressors, socially toxic environments, and discrimination and racism. *Neuropharmacology*, 188, 108518. <https://doi.org/10.1016/j.neuropharm.2021.108518>



Amanat, H. (2023, April 25). 9 in 10 Canadians interested in a four-day work week: study. *CTVNews*. <https://www.ctvnews.ca/lifestyle/9-in-10-canadians-interested-in-a-four-day-work-week-study-1.6369633>

Ashoka. (2022, November 21). Meet The Barbers Starting A Conversation About Mental Health. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/ashoka/2022/11/21/meet-the-barbers-starting-a-conversation-about-mental-health/>

Astvansh, V. (2021, December 1). *Does geopolitical risk stifle technological innovation?* [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=4047207](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4047207)

Austin, R. D. (2021, August 27). *Neurodiversity is a competitive advantage*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2017/05/neurodiversity-as-a-competitive-advantage>

Aziz, Saba. (2023, January 20). Rents in Canada are through the roof. Here are the most expensive cities. Global News. <https://globalnews.ca/news/9424677/rent-prices-canada-january-2023/>

Barbero, M. (2022, December 8). EU: Brussels drops free trade, embraces protectionism. *Foreign Policy*. <https://foreignpolicy.com/2022/12/08/eu-brussels-free-trade-protectionism-electric-cars/>

Bailey, M.N., Brynjolfsson, E., Korinek, A. (2023, May 10). Machines of mind: The case for an AI-powered productivity boom. *Brookings Institution*. <https://www.brookings.edu/articles/machines-of-mind-the-case-for-an-ai-powered-productivity-boom/>

Balogh, K. (2023, March 14) Study: Gene therapy to reverse aging in elderly mice. Health News. <https://healthnews.com/longevity/biohacking/study-gene-therapy-to-reverse-aging-in-elderly-mice/>

Bariso, Justin. (2020, August 19). Google has a plan to disrupt the college degree. Inc. <https://www.inc.com/justin-bariso/google-plan-disrupt-college-degree-university-higher-education-certificate-project-management-data-analyst.html>

Barry, Colleen. (2022, November 15). Global luxury sales set to hit record this year, study says. *CP24*. <https://www.cp24.com/mobile/world/global-luxury-sales-set-to-hit-record-this-year-study-says-1.6153388>

Bay, E. (2023, June 2). Protests expected at Taber drag story time event. *Global News*. <https://globalnews.ca/news/9742722/protest-taber-drag-queen-story/>

BBC. (2023, May 23). France bans short-haul flights to cut carbon emissions. *BBC*. <https://www.bbc.com/news/world-europe-65687665>



BCBusiness. (n.d.) They may not hold keys yet, but millennials are the key to the future of business. *BCBusiness*. <https://www.bcbusiness.ca/They-may-not-hold-keys-yet-but-millennials-are-the-key-to-the-future-of-business>

Benchetrit, Jenna. (2023, February 23). Loblaw earns \$529M in Q4 profits as Canadians struggle with rising food prices. CBC News. <https://www.cbc.ca/news/business/loblaw-revenue-q4-2022-1.6757480>

Berge, C. (2023, March 29). This Canadian river is now legally a person. It's not the only one. *Travel*. <https://www.nationalgeographic.com/travel/article/these-rivers-are-now-considered-people-what-does-that-mean-for-travelers>

Berger, Wayne. (2023, May 22). How the 15-minute city can revolutionize the future of work. *TheFutureEconomy.ca*. <https://thefutureeconomy.ca/op-eds/15-minute-city-wayne-berger-iwg>

Berwick, B., Calhoun, A. (2022, December 1). Skills-based hiring is just the beginning. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/gradsoflife/2022/12/01/skills-based-hiring-is-just-the-beginning/?sh=49c575213396>

Beqiri, Marios. (n.d.) The role of data ownership in the creator economy and why it matters. *Fangage*. <https://www.fangage.com/blog/the-role-of-data-ownership-in-the-creator-economy-and-why-it-matters>

Bhatt, Tuhin. (2022, January 17). How augmented reality is changing the training industry. *Training Magazine*. <https://trainingmag.com/how-augmented-reality-is-changing-the-training-industry/>

Bigley, E. (2023, March 29). *Understanding our vulnerabilities: Agri-Food supply chain resiliency - Canadian Agri-Food Policy Institute*. Canadian Agri-Food Policy Institute. <https://capi-icpa.ca/explore/discover/what-we-are-working-on/understanding-our-vulnerabilities-agri-food-supply-chain-resiliency/>

Bittle, Jake. (2023, February 23) The American climate migration has already begun. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/commentisfree/2023/feb/23/us-climate-crisis-housing-migration-natural-disasters>

Blueprint.(2021). *Evaluating Future Skills Solutions*. Blueprint website. Accessed Nov 22, 2022 <https://www.blueprint-ade.ca/insights/evaluating-future-skills-solutions>

Blueprint. (2022) Responsive career pathways. Blueprint website. Accessed Dec 12, 2022 <https://www.blueprint-ade.ca/case-studies/responsive-career-pathways>



Block, M. (2023, June 9). Florida families face confusion after gender-affirming care ban temporarily blocked. *NPR*. <https://www.npr.org/2023/06/09/1181350551/florida-confusion-gender-affirming-care-ban-injunction-desantis>

Bonen, T., Williams, T. (2021). *Are Adults Making Use of Career Services in Canada?* Labour Market Information Council & Future Skills Centre

Bouchard, I., Bédard-Maltais, P-O. (2019, October). A Nation of Entrepreneurs: The changing face of Canadian entrepreneurship. BDC. [https://www.bdc.ca/en/documents/analysis\\_research/bdc-etude-sbw-nation-entrepreneurs.pdf?utm\\_campaign=Changing-faces-Study-2019--EN](https://www.bdc.ca/en/documents/analysis_research/bdc-etude-sbw-nation-entrepreneurs.pdf?utm_campaign=Changing-faces-Study-2019--EN)

Brasil Associated Press. (2023, January 17). Brazil charges 39 with staging coup after storming of government buildings. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/world/2023/jan/17/brazil-coup-bolsonaro-supporters-charged-attack-capital>

Brecher, S.. (2023, March 13). *The competition for water is getting worse | SIWI - Leading expert in water governance*. SIWI - Leading Expert in Water Governance. <https://siwi.org/latest/competition-water-getting-worse/>

Browley, J. (2022, December 15). Do Not Disturb: Why We Need To Turn Away From Urgency Culture. *Essence*. <https://www.essence.com/news/money-career/urgency-culture-busy-working-pandemic-covid/>

Brown University. (2018, November 21). Brain-computer interfaces enables people with paralysis to control tablet devices. Science News. <https://www.sciencedaily.com/releases/2018/11/181121142420.htm>

Brucks, M. S., & Levav, J. (2022, April 27). Virtual communication curbs creative idea generation. *Nature*, 605(7908): 108-112. <https://doi.org/10.1038/s41586-022-04643-y>

Business Higher Education Roundtable. (2020, August). Taking the Pulse of Work-Integrated Learning in Canada. <https://www.bher.ca/sites/default/files/documents/2020-08/BHER-Academica-report-full.pdf>

Business Wire. (2022, June 28). *Academic, Industry Leaders Form OpenFold AI Research Consortium to Develop Open Source Software Tools to Understand Biological Systems and Discover New Medicines*. <https://www.businesswire.com/news/home/20220628005101/en/Academic-Industry-Leaders-Form-OpenFold-AI-Research-Consortium-to-Develop-Open-Source-Software-Tools-To-Understand-Biological-Systems-and-Discover-New-Medicines>



Busteed, B. (2023, May 25). 'Learn And Earn' Is The Future Of Everything Education And Work. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/brandonbusteed/2023/05/25/learn-and-earn-is-the-future-of-everything-education-and-work/>

Calgary Economic Development. (2023, April 25). Talented YYC: A new online platform to connect Calgary employers with student talent. <https://www.calgaryeconomicdevelopment.com/newsroom/talented-yyc-a-new-online-platform-to-connect-calgary-employers-with-student-talent/>

Campbell, I.. (2023, June 24). Pride flag protesters outnumbered by counter-protesters in Sudbury. *Northern Ontario*. <https://northernontario.ctvnews.ca/pride-flag-protesters-outnumbered-by-counter-protesters-in-sudbury-1.6453945>

Canadian Mortgage and Housing Corporation. (2022, September 22). Research Insights on the Influence of Affordable Housing. <https://www.cmhc-schl.gc.ca/blog/2022/research-insights-influence-affordable-housing#:~:text=This%20data%20suggests%20nearly%2025,their%20income%20to%20shelter%20costs.>

Canadian Career Development Foundation. "The National Competency Profile for Career Development Professionals." 2021. [https://ccdp-pcdc.ca/media/competency\\_framework\\_downloads/competency\\_framework\\_downloads6.pdf](https://ccdp-pcdc.ca/media/competency_framework_downloads/competency_framework_downloads6.pdf)

Canseco, M. (2022, August 25). Survey: Political polarization remains less pervasive in Canada than in the U.S. *Business in Vancouver*. <https://biv.com/article/2022/08/survey-political-polarization-remains-less-pervasive-canada-us>

Carey, G. (2022, September 27). *What are Gen Alpha's values coming out of COVID?* <https://kidscreen.com/2022/09/27/what-are-gen-alphas-values-coming-out-of-covid/>

Cargle, R. (2023, March 12). Opinion: What does the TikTok "soft girl" era mean to Black women? - Los Angeles Times. *Los Angeles Times*. <https://www.latimes.com/opinion/story/2023-03-12/soft-girl-era-life-ease-leisure-strong-black-women-tik-tok-instagram>

Casey, L. (2023, June 28). Opioid death rates tripled for Ontario teens, young adults since 2014, research shows. *CBC*. <https://www.cbc.ca/news/canada/toronto/opioid-deaths-ontario-tripled-1.6889677>

CBC Radio. (2019, June 26). Canada needs to brace for wave of eco-refugees in future, climate scientist says. *The Current*. <https://www.cbc.ca/radio/thecurrent/the-current-for-july-26-2018-1.4762425/canada-needs-to-brace-for-wave-of-eco-refugees-in-future-climate-scientist-says-1.4762468>



Cecco, L. (2021, April 30). Dozens of Canada's First Nations lack drinking water: 'Unacceptable in a country so rich.' *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/world/2021/apr/30/canada-first-nations-justin-trudeau-drinking-water#:~:text=In%202016%2C%20there%20were%20105,52%20advisories%20in%2033%20communities>.

Centre for Addiction and Mental Health. (n.d.) The crisis is real. *CAMH*. <https://www.camh.ca/en/driving-change/the-crisis-is-real>

Centre for Disease Control and Prevention. (2023) Youth Risk Behaviour Survey: Data summary and trends report. *Centre for Disease Control and Prevention* [https://www.cdc.gov/healthyyouth/data/yrbs/pdf/YRBS\\_Data-Summary-Trends\\_Report2023\\_508.pdf](https://www.cdc.gov/healthyyouth/data/yrbs/pdf/YRBS_Data-Summary-Trends_Report2023_508.pdf)

*Century Initiative*. (n.d.) <https://www.centuryinitiative.ca/>

CERIC. (2023, May 9). *Scoping the Canadian Career Development Landscape - CERIC*. <https://ceric.ca/projects/scoping-the-canadian-career-development-landscape/>

Charlebois, Dr. Sylvain. (2022, October 11). Canadians react to inflation and grow their own gardens, seek food bargains. *Farmers Forum*. <https://farmersforum.com/canadians-react-to-food-inflation-and-grow-their-own-gardens-look-for-food-bargains/>

Cheng, Michelle. (2023, April 3). Italy has banned ChatGPT, but will its clampdown work? *Quartz*. <https://qz.com/italy-has-banned-chatgpt-but-will-its-clampdown-work-1850293913>

Choo, C. W. (1999). The Art of Scanning the Environment. *Bulletin of the American Society for Information Science*, 25(3), 13–19. Retrieved from <http://choo.fis.utoronto.ca/fis/respub/asisbulletin/ASISbulletinES.pdf>

Clark, S. (2022, August 1). Do your brand's values align with those of Gen Z? *CMSWire.com*. <https://www.cmswire.com/customer-experience/do-your-brands-values-align-with-those-of-gen-z/>

Collins, M. a. S. (2023). Fertility collapse demands new cultures. *Palladium Magazine*. <https://www.palladiummag.com/2023/04/06/birth-rates-are-collapsing/>

Costa, Vinicius. (2023, May 28). Remote Workers Don't Need a Digital Nomad Visa Moving to These European Countries. *Travel Off Path*. <https://www.traveloffpath.com/remote-workers-dont-need-a-digital-nomad-visa-moving-to-these-european-countries/>

Crawley, Mike. (2023, April 21). Doug Ford opens door to storing CO2 underground to help hit climate change targets. *CBC News*. <https://www.cbc.ca/news/canada/toronto/ontario-carbon-capture-utilization-storage-co2-emissions-1.6815267>



Criscitiello, Ra. (2023, February 23). Transforming the Gig Economy: How unionized cooperatives can create wealth for all workers. Institute for the Future. <https://medium.com/imagining-equity-explorations-into-the-future-of/transforming-the-gig-economy-how-unionized-cooperatives-can-create-wealth-for-all-workers-9a95f7577d3>

Dator, J. (2019) “What futures studies is, and is not” from *Jim Dator: A Noticer in Time*. Anticipation Science, vol 5. Springer, Cham.

DeClerq, K. (2022, June 3). Ontario records lowest voter turnout in election history. *Toronto*. <https://toronto.ctvnews.ca/ontario-records-lowest-voter-turnout-in-election-history-1.5931440>

Deloitte. (2023, March 6). 5 Steps to Take Your Company’s Remote Work Ambitions from Policy to Practice. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/sponsored/2023/03/5-steps-to-take-your-companys-remote-work-ambitions-from-policy-to-practice>

Deloitte. (2022, December 13). Deloitte Survey: Nearly 90% of respondents lack ethical guidelines when designing and using emerging technologies. *PR Newswire*. <https://www.prnewswire.com/news-releases/deloitte-survey-nearly-90-of-respondents-lack-ethical-guidelines-when-designing-and-using-emerging-technologies-301701462.html>

Depner, Wolf. (2023, May 3). Province touts micro-credentials in latest post-secondary education funding. *Today in BC*. <https://www.todayinbc.com/news/province-touts-micro-credentials-in-latest-post-secondary-education-funding/>

Dickson, C., & Watson, B. (2021, May 29). Remains of 215 children found buried at former B.C. residential school, First Nation says. *CBC*. <https://www.cbc.ca/news/canada/british-columbia/tk-eml%C3%BAps-te-secw%C3%A9pemc-215-children-former-kamloops-indian-residential-school-1.6043778>

Docter-Loeb, Hannah. (2023, February 28). Scientists now want to create AI using real human brain cells. *Vice*. <https://www.vice.com/en/article/qjkgap/scientists-now-want-to-create-ai-using-real-human-brain-cells>

Dua, A., Ellingrud, K., Lazar, M., Luby, R., Pemberton, S. (2022, October 19) How does Gen Z see its place in the working world? With trepidation. *McKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/sustainable-inclusive-growth/future-of-america/how-does-gen-z-see-its-place-in-the-working-world-with-trepidation?cid=other-eml-mtg-mip-mck&hlkid=7da37d5fe3504d52865e4c1e1ea520c7&hctky=1926&hdpid=a5184ec2-2816-464c-aceb-ba5763014af3>



Dubai Future Foundation. (2023, May 31). How carbon could be a \$15 trillion industry of the future. <https://www.dubaifuture.ae/reports/how-carbon-could-be-a-15-trillion-industry-of-the-future/>

Dughi, P. (2022, January 7). Apple, Amazon Wealthier than More than 90% of the World's Countries. *Medium*. <https://medium.com/stronger-content/apple-amazon-wealthier-than-more-than-90-of-the-worlds-countries-17dbae8b98fe>

Duke, Sue. (2023, May 1). The future of jobs is green: How climate change is changing labour markets. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2023/04/future-of-jobs-is-green-2023-climate-change-labour-markets/>

Dzombak, Rebecca. (2022, May 5). Water scarcity predicted to worsen in more than 80% of croplands globally this century. *United Nations Office for Disaster Risk Reduction*. <https://www.preventionweb.net/news/water-scarcity-predicted-worsen-more-80-croplands-globally-century>

Essence. (2023, May 23). WATCH: Graduation Season is Here! *Essence*. <https://www.essence.com/news/watch-graduation-season-is-here-2/>

Evans, Pete. (2023, May 15). Average Canadian house price rose to \$716,000 in April - up by \$100k since January. CBC News. <https://www.cbc.ca/news/business/crea-housing-data-1.6843592>

EY. (2023, March 16). Rise of the 'cross-border career': Employees prioritize life-changing international work experiences. *EY Press Release*. [https://www.ey.com/en\\_gl/news/2023/03/rise-of-the-cross-border-career-employees-prioritize-life-changing-international-work-experiences](https://www.ey.com/en_gl/news/2023/03/rise-of-the-cross-border-career-employees-prioritize-life-changing-international-work-experiences)

Farooqui, S. (2022, November 28). More Canadians are carrying their mortgages into old age, and it's complicating retirement plans. *Globe and Mail*. <https://www.theglobeandmail.com/investing/personal-finance/retirement/article-retiring-with-mortgage-canada-increase/>

Fawcett, Max. (2023, April 13). We're all to blame for Canada's brutal housing market. *National Observer*. <https://www.nationalobserver.com/2023/04/13/opinion/we-are-all-blame-canada-brutal-housing-market>

Fell, A. (2022, October 5). How COVID-19 will shape Generation Alpha - McCrindle. *McCrindle*. <https://mccrindle.com.au/article/topic/generation-alpha/how-covid-19-will-shape-generation-alpha/>

Fernández-Miguel, A., Riccardi, M. P., Veglio, V., Muiña, F. E. G., Del Hoyo, A. P. F., & Settembre-Blundo, D. (2022). Disruption in Resource-Intensive supply chains: reshoring and



nearshoring as strategies to enable them to become more resilient and sustainable. *Sustainability*, 14(17), 10909. <https://doi.org/10.3390/su141710909>

Ferragioni, Giada., Colombo, Sergio. (2023, February 20). The climate benefits of a four-day workweek. *BBC Future Planet*. <https://www.bbc.com/future/article/20230220-is-a-4-day-workweek-good-for-the-climate>

Fitzgerald, James. (2023, May 26). Neuralink: Elon Musk’s brain chip firm wins US approval for human study. *BBC News*. <https://www.bbc.com/news/health-65717487>

Flach, L. (2022, February 2) Brexit’s effects on UK trade are dramatic – but we feel them in the EU too. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/commentisfree/2022/feb/02/brexit-effects-on-uk-trade-are-dramatic-but-we-feel-them-in-the-eu-too>

Flowers, Simon. (2022, January 31). The coming carbon capture and storage boom - we have lift off. *Wood Mackenzie*. <https://www.woodmac.com/news/the-edge/the-coming-carbon-capture-and-storage-boom--we-have-lift-off/>

*Foreign Election Interference - December 13, 2022 - Democratic Institutions*. (2023, April 12). Canada.ca. <https://www.canada.ca/en/democratic-institutions/corporate/transparency/briefing-document/parliamentary-committees/standing-committee-procedure-house-affairs/foreign-election-interference-december-13-2022.html>

Fortier, Matthew. (2023, February 14). The transition to net-zero requires rapidly upskilling Canada’s workforce. *Electric Autonomy*. <https://electricautonomy.ca/2023/02/14/upskilling-canada-net-zero-workforce/>

Friedman, Gabriel. (2022, February 2). How Uber’s deal with a union could change the gig economy forever. *Financial Post*. <https://financialpost.com/fp-work/how-ubers-deal-with-a-union-could-change-the-gig-economy-forever>

FutureLearn. (n.d.) Your AI Career Coach: A Neural Network Design to Prepare You for a Career Change. <https://www.futurelearn.com/info/your-ai-career-coach-a-neural-network-design-to-prepare-you-for-a-career-change>

Gallagher, B. J. (2023, May 9). Baby born from three people’s DNA in UK first. *BBC News*. <https://www.bbc.com/news/science-environment-65538866>

Garland, Stacie. (2023, June 6). How skills-based hiring can transform your organization in 2023. *Vervoe*. <https://vervoe.com/skills-based-hiring/>

George, J. (2021, October 26). Nunavut election brings new faces to government amid disappointing voter turnout. *CBC*. <https://www.cbc.ca/news/canada/north/nunavut-election-wrap-1.6225055>



Georgieva, K. (2023) Confronting Fragmentation Where It Matters Most: Trade, Debt, and Climate Action. IMF. <https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2023/01/16/Confronting-fragmentation-where-it-matters-most-trade-debt-and-climate-action>

Gein, W. von (2022) Water scarcity triggers fierce competition - also in Germany. *Nature and Environment*. <https://www.dw.com/en/water-scarcity-triggers-fierce-competition-also-in-germany/a-62942563>

Gondek, C. (n.d.). *10 Examples of decentralized Autonomous Organizations (DAOs)*. OriginStamp. <https://originstamp.com/blog/10-examples-of-decentralized-autonomous-organizations/>

Gourinchas, P. O. (2022, July 26) Global Economic Growth Slows Amid Gloomy And More Uncertain Outlook. IMF. <https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2022/07/26/blog-weo-update-july-2022>

Government of Canada; Crown-Indigenous Relations and Northern Affairs Canada. (2022, September 29). *Truth and Reconciliation Commission of Canada*. <https://www.rcaanc-cirnac.gc.ca/eng/1450124405592/1529106060525>

Government of Canada, Health Canada (2023, June) Opioid and Stimulant-related harms in Canada. Canada.ca <https://health-infobase.canada.ca/substance-related-harms/opioids/>

Government of Canada, Immigration, Refugees and Citizenship Canada. (2022, November 1). An Immigration Plan to Grow the Economy. <https://www.canada.ca/en/immigration-refugees-citizenship/news/2022/11/an-immigration-plan-to-grow-the-economy.html>

Government of Canada, Statistics Canada. (2022, February 16). *Voter turnout rates by age group, province and immigrant status, 2011, 2015, 2019 and 2021 federal elections*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/220216/t001d-eng.htm>

Government of Canada, Statistic Canada. (n.d.) *Promoting the labour force participation of older Canadians*. <https://www.canada.ca/en/employment-social-development/corporate/seniors/forum/labour-force-participation.html>

Government of Canada, S. C. (2022, August 24). *Working from home during the COVID-19 pandemic: How rates in Canada and the United States compare*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/36-28-0001/2022008/article/00001-eng.htm>

Government of Canada, Statistics Canada. (2022, March 17). *Analysis on supply chains in Canada, first quarter of 2022*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-621-m/11-621-m2022006-eng.htm>

Government of Canada, Statistics Canada. (2023, June 27). *Consumer Price Index, May 2023*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/230627/dq230627a-eng.htm>



Government of Canada, Statistics Canada. (2023, July 4). *Distributions of household economic accounts for income, consumption, saving and wealth of Canadian households, first quarter 2023*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/230704/dq230704a-eng.htm?HPA=1>

Government of Canada, Statistics Canada. (2021, December 1). *Changes in fertility intentions in response to the COVID-19 pandemic*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2021001/article/00041-eng.htm>

Government of Canada, Immigration, Refugees and Citizenship Canada. (2023, June 27). *Backgrounder on Canada's Tech Talent Strategy*. <https://www.canada.ca/en/immigration-refugees-citizenship/news/2023/06/canadas-tech-talent-strategy.html>

Government of Canada, Justice Laws Website. (2019). *National Housing Strategy Act*. <https://laws-lois.justice.gc.ca/eng/acts/n-11.2/FullText.html>

Government of Canada. (2023, April 25). *Response use of artificial intelligence (AI)*. <https://www.canada.ca/en/government/system/digital-government/digital-government-innovations/responsible-use-ai.html>

Green, D.A., Kesselman, J.R., Tedds, L.M. (2020, December 28). *Covering All the Basics: Reforms for a More Just Society. Final Report of the Expert Panel on Basic Income*. [https://bcbasicincomepanel.ca/wp-content/uploads/2021/01/Final\\_Report\\_BC\\_Basic\\_Income\\_Panel.pdf](https://bcbasicincomepanel.ca/wp-content/uploads/2021/01/Final_Report_BC_Basic_Income_Panel.pdf)

Guardian Staff (2022, September 22). *Russia protests: more than 1,300 arrested at anti-war demonstrations*. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/world/2022/sep/22/russia-protests-more-than-1300-arrested-at-anti-war-demonstrations-ukraine>

Gupta, A. (2021, September 21) *Why you need neurodiverse talent*. *Gartner*. <https://www.gartner.com/en/articles/why-you-need-neurodiverse-talent>

Hadfield, M. (2022, November 2). *Worker co-ops welcome the California Employee Ownership Act*. *Co-operative News*. <https://www.thenews.coop/166116/topic/legal/worker-co-ops-welcome-the-california-employee-ownership-act/>

Haq, S. N., Berlinger, J., John, T., Neild, B. (2023) *Protests are sweeping France. Here's what you need to know*. *CNN*. <https://www.cnn.com/2023/06/30/europe/nanterre-france-police-protests-explainer-intl/index.html>

Hare, Stephen. (2023, April 3). *Basic Income for Artists: The Gateway to a new economy?* *Impakter*. <https://impakter.com/basic-income-for-artists-the-gateway-to-a-new-economy/>



Hassm R., Denmark, A. (2020, August 7) More pain than gain: How the US-China trade war hurt America. *Brookings*. <https://www.brookings.edu/articles/more-pain-than-gain-how-the-us-china-trade-war-hurt-america/>

Hemming, G. (2023). Companies more profitable than countries. *ABC Finance*. <https://abcfinance.co.uk/blog/companies-more-profitable-than-countries/>

Heritage Canada. (2023, July 12). *National Day for Truth and Reconciliation*. Canada.ca. <https://www.canada.ca/en/canadian-heritage/campaigns/national-day-truth-reconciliation.html>

Hill, E., Tiefenthäler, A., Triebert, C., Jordan, D., Willis, H., & Stein, R. (2022, January 24). How George Floyd was killed in police custody. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2020/05/31/us/george-floyd-investigation.html>

Hirsch, A. (2017, October 11) 4 Ways for HR to Overcome Aging Workforce Issues. *SHRM* <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/behavioral-competencies/global-and-cultural-effectiveness/pages/4-ways-for-hr-to-overcome-aging-workforce-issues.aspx>

Hmamouche, A., Hawkin, J. (2023, May 22). G7 summit: 3 key takeaways for net zero action, nature and the circular economy. *World Economic Forum*. <https://www.weforum.org/agenda/2023/05/g7-3-takeaways-climate-crisis-energy-and-plastics-circular-economy/>

Hopke, T. (2022, March 30). White Men Are Feeling Left Out Of Diversity, Equity, & Inclusion. Why Should We Care and What Should We Do? *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/teresahopke/2022/03/30/white-men-are-feeling-left-out-of-dei-diversity-equity--inclusion-why-should-we-care-and-what-should-we-do/?sh=5ca1ee1faa6>

Howard, J. (2023, April 4). Infertility affects a “staggering” 1 in 6 people worldwide, WHO says. *CTVNews*. <https://www.ctvnews.ca/health/infertility-affects-a-staggering-1-in-6-people-worldwide-who-says-1.6341662>

Howington, Jessica. (n.d.). *6 Ways Working From Home Can Save You \$6,000 or More Annually | FlexJobs*. <https://www.flexjobs.com/blog/post/does-working-remotely-save-you-money/>

Hu, Krystal. (2023, February 2). ChatGPT sets record for fastest-growing user base. *Reuters*. <https://www.reuters.com/technology/chatgpt-sets-record-fastest-growing-user-base-analyst-note-2023-02-01/>

Humphries, Lewis. (n.d.) How augmented reality can be used for the development of employee skills. *Skills You Need*. <https://www.skillsyouneed.com/rhubarb/augmented-reality-skills.html>



Imray, G. (2023, May 11). War, natural disasters left record 71 million people internally displaced in 2022, report says. *CTVNews*. <https://www.ctvnews.ca/world/war-natural-disasters- left-record-71-million-people-internally-displaced-in-2022-report-says-1.6393805>

Ingraham, C. (2019, February 8). Wealth concentration returning to ‘levels last seen during the Roaring Twenties,’ according to new research. *Washington Post*. <https://www.washingtonpost.com/us-policy/2019/02/08/wealth-concentration-returning- levels-last-seen-during-roaring-twenties-according-new-research/>

Insights. (2023, March 29). The emergent industrial metaverse. MIT Technology Review Insights. <https://www.technologyreview.com/2023/03/29/1070355/the-emergent-industrial- metaverse/>

Intergovernmental Panel on Climate Change. (n.d.) Synthesis Report of the IPCC Sixth Assessment Report (AR6). [https://report.ipcc.ch/ar6syr/pdf/IPCC\\_AR6\\_SYR\\_SPM.pdf](https://report.ipcc.ch/ar6syr/pdf/IPCC_AR6_SYR_SPM.pdf)

International Federation of Robotics. (2027, February 27). World Robotics Federation IFR: Why Bill Gates’ robot tax is wrong. IFR Press Room. <https://ifr.org/ifr-press-releases/news/world- robotics-federation-ifr-why-bill-gates-robot-tax-is-wrong>

International Labour Organization. (2019). Working on a warmer planet: The impact of heat stress on labour productivity and decent work. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--- dgreports/--- dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_711919.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--- dgreports/--- dcomm/---publ/documents/publication/wcms_711919.pdf)

Jackson, S. (2023, March 12). I do “Bare Minimum Mondays” at work to help beat the “Sunday scaries” and avoid burnout. It’s totally changed my life and how I approach my job. *Business Insider*. <https://www.businessinsider.com/i-do-bare-minimum-mondays-at-work-curb- burnout-stress-2023-2>

Jean, J., Bartlett, R., Desormeaux, M., Boulais-Présault, M. (2023, April 17). Charting a Course to a Bright Future: How Canadian Youth are navigating education and employment. Desjardins. <https://www.desjardins.com/content/dam/pdf/en/personal/savings-investment/economic- studies/canadian-youth-education-employment-17-april-2023.pdf>

Joannou, A. (2023, March 30). “It’s going to take the community”: Yukon faces Canada’s worst toxic drug death rate. *CBC*. <https://www.cbc.ca/news/canada/north/yukon-opioid-crisis- 1.6795922>

Jones, Allison. (2023, July 2). Ontario’s top doctor says rise in tick-borne illnesses linked to climate change. *CBC News*. <https://www.cbc.ca/news/canada/toronto/tick-illnesses-spread- ontario-1.6894928>

Jones, Allison (2022, November 28). Ontario passes housing bill and criticism from cities, conservation authorities. *CBC News*. <https://www.cbc.ca/news/canada/toronto/ontario-passes- housing-bill-23-1.6666657>



Kamloops This Week (2021, June 1) Read the Truth and Reconciliation Commission of Canada's final report. *Kamloops This Week*. <https://www.kamloopsthisweek.com/local-news/read-the-truth-and-reconciliation-commission-of-canadas-final-report-4448533>

Kaufmann, E. (2021). Is this the end of white America? *UnHerd*. <https://unherd.com/2021/08/is-this-the-end-of-white-america/>

Kinder, M., Bach, K., Stateler, L. (2022, April 21) Profits and the pandemic: As shareholder wealth soared, workers were left behind. *Brookings*. <https://www.brookings.edu/articles/profits-and-the-pandemic-as-shareholder-wealth-soared-workers-were-left-behind>

Kingkade, T. (2022, March 10) *Idaho lawmakers seek to ban trans youth treatment*. [Video]. NBC News. <https://www.nbcnews.com/news/us-news/idaho-trans-health-care-youth-bill-rcna19287>

Klosterboer, B. (2023, April 14). Texas' attempt to tear parents and trans youth apart, one year later | ACLU. *American Civil Liberties Union*. <https://www.aclu.org/news/lgbtq-rights/texas-attempt-to-tear-parents-and-trans-youth-apart-one-year-later>

Kotkin, J., & Spiked. (2023, February 20). Joel Kotkin: Rise of localism will usher in a new era of capitalism and democracy. *Nationalpost*. <https://nationalpost.com/opinion/rise-of-localism-will-usher-in-a-new-era-of-capitalism-and-democracy>

Kury de Castillo, Carolyn. (2023, June 11). Extremely dry spring leaves southern Albertan farmers on the road to 'zero production'. *Global News*. <https://globalnews.ca/news/9761043/dry-spring-southern-albertan-farmers-zero-production/>

Kury de Castillo, Carolyn. (2023, May 12). Calgary students warn of private career college misinformation, sales tactics. *Global News*. <https://globalnews.ca/news/9694031/calgary-students-warning-private-career-college/>

Kuzub, A. (2022). Deepfakes and fake news pose a growing threat to democracy, experts warn. *Northeastern Global News*. <https://news.northeastern.edu/2022/04/01/deepfakes-fake-news-threat-democracy/>

Lasarte, D. (2023, May 19). Disney canceled plans for a billion-dollar project in Florida following feud with governor Ron DeSantis. *Quartz*. <https://qz.com/disney-billion-dollar-florida-governor-ron-desantis-1850451367>

Lassonde School of Engineering at York University. (2022, September 26). Students can earn a salary while they learn. *Maclean's*. <https://macleans.ca/sponsored/work-integrated-programs-york-lassonde/>



- Lee, J. (2023, January 11). World Bank makes big cut to its 2023 growth outlook, says globe is “perilously close” to recession. *CNBC*. <https://www.cbc.com/2023/01/11/world-bank-global-economy-to-enter-recession.html>
- Lee, J., & Kang, S. (2023, April 12). South Korea tries \$500 handouts to help reclusive kids get out. *Bloomberg.com*. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2023-04-12/south-korea-tries-500-handouts-to-help-reclusive-kids-get-out?leadSource=verify%20wall>
- Le Monde. (2023, June 6). French pension reform: 14th day of national protest ends with low turnout. *Le Monde.fr*. [https://www.lemonde.fr/en/france/article/2023/06/06/in-france-a-14th-day-of-protest-to-derail-macron-s-pension-reform\\_6029218\\_7.html](https://www.lemonde.fr/en/france/article/2023/06/06/in-france-a-14th-day-of-protest-to-derail-macron-s-pension-reform_6029218_7.html)
- Liberal Party of Canada. (n.d.). 2023 Official Party Policies. [https://2023.liberal.ca/wp-content/uploads/sites/565/2023/05/Policy-Resolutions-2023-National-Convention\\_OFFICIAL\\_ENG.pdf](https://2023.liberal.ca/wp-content/uploads/sites/565/2023/05/Policy-Resolutions-2023-National-Convention_OFFICIAL_ENG.pdf)
- Lillywhite, J. (2022, October 7). Future Wars: Will there be fights over water? *Sky News*. <https://news.sky.com/story/future-wars-will-there-be-fights-over-water-12713674>
- LinkedIn. (2023, July 27). What are the pros and cons of using AI-based career coaching services? LinkedIn collaborative article. <https://www.linkedin.com/advice/1/what-pros-cons-using-ai-based-career-coaching>
- Liu, X., Liu, W., Tant, Q., Liu, B, Wada, Y., Yang, H. (2022) Global Agricultural Water Scarcity Assessment Incorporating Blue and Green Water Availability Under Future Climate Change. *Earth's Future*. V10, Issue 4. <https://agupubs.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1029/2021EF002567>
- Lubik, Sarah. (2017). Entrepreneurship will become a must-have career skill for navigating technological change and an uncertain future. CERIC. <https://ceric.ca/2017/06/entrepreneurship-will-become-a-must-have-career-skill-for-navigating-technological-change-and-an-uncertain-future/>
- MacDonnell, V. (2023, June 5). *Perspectives on the Ottawa convoy protest and the Rouleau commission report*. Policy Options. <https://policyoptions.irpp.org/magazines/may-2023/ottawa-convoy-protest-rouleau-commission-report/>
- MacLeod, M. (2019, June 24). Birth strike: How far will activists go to save the next generation? *CTVNews*. <https://www.ctvnews.ca/world/activists-go-on-birth-strike-over-climate-change-1.4479809>
- Maggioncalda, Jeff. (2023, May 1). 4 ways micro-credentials and skills-based hiring can help displaced workers access jobs of the future. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2023/05/growth-summit-2023-4-ways-micro-credentials-skills-based-hiring-access-jobs/>



Mahto, M., Hatfield, S., Sniderman, B., & Hogan, S. K. (2023). A rising tide lifts all boats. *Deloitte Insights*. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/neurodiversity-in-the-workplace.html>

Malleck, Julia. (2023, May 3). Progress on mind-reading technology is sparking ethical concerns. *Quartz*. <https://qz.com/mind-reading-technology-ai-ethical-concerns-1850398325/>

Malles, Nojoud. (2023, July 7). Bank of Canada expected to raise rates next week, despite rise in unemployment rate. *CTV News*. <https://www.ctvnews.ca/canada/canadian-unemployment-rate-rose-to-5-4-in-june-as-economy-added-60-000-jobs-1.6470725>

Marr, B. (2023, February 9.). *The Future Of Work: Are Traditional Degrees Still Worthwhile?* Forbes. <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2023/02/09/the-future-of-work-are-traditional-degrees-still-worthwhile/>

Marra, M. (n.d.). *The UK's four-day working week pilot was a success – here's what should happen next*. The Conversation. <https://theconversation.com/the-uks-four-day-working-week-pilot-was-a-success-heres-what-should-happen-next-200502>

Marquis, C. (2022, January 4). *Virtual Classrooms See Growing Global Demand During Pandemic: Coursera Builds Enrollment And Educational Mission As An Online Education Platform*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/christophermarquis/2022/01/04/virtual-classrooms-see-growing-global-demand-during-pandemic-coursera-builds-enrollment-and-educational-mission-as-an-online-education-platform/>

MasterClass. (2023, January 31). *Holacracy: Pros and Cons of the Organizational Structure - 2023 - MasterClass*. <https://www.masterclass.com/articles/holacracy>

Maurer, R. (2023, May 17). How to embrace neurodiverse talent and why You should. *SHRM*. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/how-to-embrace-neurodivergent-talent-why-you-should.aspx>

Mawhinney, T., Betts, K. (n.d.) Understanding Generation Z in the workplace. *Deloitte*. <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consumer-business/articles/understanding-generation-z-in-the-workplace.html>

McAllister, Sean. (2023, June 3). There could be 1.2 billion climate refugees by 2050. Here's what you need to know. *Zurich Insurance Group*. <https://www.zurich.com/en/media/magazine/2022/there-could-be-1-2-billion-climate-refugees-by-2050-here-s-what-you-need-to-know>

McConvey, Joel. (2022, June 20). Canada's proposed new data privacy rules tackle biometrics bias, illegal training data. *Biometric Update*.



<https://www.biometricupdate.com/202206/canadas-proposed-new-data-privacy-rules-tackle-biometrics-bias-illegal-training-data>

McLaurin, J. P. (2023, May 17) Younger Generations Work Differently. What does this mean for the future workforce. *Gensler*. <https://www.gensler.com/blog/younger-generations-work-differently-future-workplace>

McMaster University (n.d.) Study sets benchmark for mental health of off-reserve First Nations Youth. <https://healthsci.mcmaster.ca/home/2022/03/31/study-sets-benchmark-for-mental-health-of-off-reserve-first-nations-youth>

McKinsey & Company. (2023, January 23). What is the future of work? <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-the-future-of-work>

Merelli, A. (2023, May 3). Eli Lilly says its new Alzheimer's drug can stop the disease's progression. *Quartz*. [https://qz.com/donanemab-alzheimers-eli-lilly-trial-results-1850399490?utm\\_source=email&utm\\_medium=Quartz\\_Daily\\_Brief\\_NonUS&utm\\_content=1850402822](https://qz.com/donanemab-alzheimers-eli-lilly-trial-results-1850399490?utm_source=email&utm_medium=Quartz_Daily_Brief_NonUS&utm_content=1850402822)

Microsoft. (2020, July 8). The future of work - the good, the challenging and the unknown. Microsoft 365 Blog The Future of Work Report. <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/blog/2020/07/08/future-work-good-challenging-unknown/>

Microsoft. (2023, May 9). Will AI fix work? Work Trend Index Annual Report. <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/will-ai-fix-work>

Miller, J. (2023, June 16). *Canadian Addiction Statistics - Drug and alcohol abuse in Canada*. Addiction Help. <https://www.addictionhelp.com/addiction/canadian-statistics/#:~:text=Canadian%20Substance%20Abuse%20Statistics,for%20addiction%20in%20their%20lifetime>

Mishra, Ankit. (2023, April 3). Green Skills can enable workers to transition and forge careers in Canada. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/ankitmishra/2023/04/03/green-skills-can-enable-workers-to-transition-and-forge-careers-in-canada/?sh=118336345ce9>

Mollman, Steve. (2023, May 5). OpenAI CEO Sam Altman says the remote work 'experiment' was a mistake. *Fortune*. [https://fortune.com/2023/05/05/openai-ceo-sam-altman-remote-work-mistake-return-to-office/?\\_hsmi=](https://fortune.com/2023/05/05/openai-ceo-sam-altman-remote-work-mistake-return-to-office/?_hsmi=)

Morawczynski, O., Roberts, J. (2023 June) Improving quality of work in Canada: Prioritizing mental health with diverse and inclusive benefits. Future Skills Centre. [https://fsc-ccf.ca/wp-content/uploads/2023/06/Final\\_Bounce3\\_QOW\\_1.pdf](https://fsc-ccf.ca/wp-content/uploads/2023/06/Final_Bounce3_QOW_1.pdf)

Morreale, Fabio. (2023, May 20). AI is exploiting our unwitting, unwaged labour. *NZ Newsroom*. <https://www.newsroom.co.nz/ideasroom/ai-is-exploiting-our-unwitting-unwaged-labour>



- Morrison, Ryan. (2022, October 21). How will digital identity work in the Metaverse? *Tech Monitor*. <https://techmonitor.ai/focus/how-will-digital-identity-work-in-the-metaverse>
- Mundle, N. (2023, May 26). Monitoring mental health using AI in a wearable device. *Inceptive Mind*. <https://www.inceptivemind.com/monitoring-mental-health-using-ai-wearable-device/30908/>
- Muro, M, Maxim, R., Whiton, J. (2019, January 24). Automation and artificial intelligence: How machines are affecting people and places. *Brookings Institution*. <https://www.brookings.edu/articles/automation-and-artificial-intelligence-how-machines-affect-people-and-places/>
- Murray, Wistar. (2022, March 3). Biohacking and neurohacking: Is the human body due for an upgrade? *Thriveworks*. <https://thriveworks.com/blog/biohacking-neurohacking/>
- National Centre for Employee Ownership. (n.d.). Highlights of the Results. <https://www.ownershipconomy.org/research/>
- National Geographic. (nd) Globalization. *National Geographic*. <https://education.nationalgeographic.org/resource/globalization/>
- National Post Staff. (2023, June 20). Model human embryo with beating heart developed without sperm or egg. *Nationalpost*. <https://nationalpost.com/news/model-human-embryo-with-beating-heart-developed-without-sperm-or-egg>
- Navlakha, Meera. (2023, January 17). ‘Rage applying’: The latest TikTok job trend pushing for a change. *Mashable*. <https://mashable.com/article/rage-applying-tiktok-job-trend>
- Nazareth, Linda. (2022, July 31). Climate change and the future of work. *Globe and Mail*. <https://www.theglobeandmail.com/business/commentary/article-climate-change-and-the-future-of-work/>
- Neate, R. (2017, November 27). Richest 1% own half the world’s wealth, study finds. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/inequality/2017/nov/14/worlds-richest-wealth-credit-suisse>
- Newman, H. F. a. A. (2023, June 22). Will the coronavirus end globalization as we know it? The pandemic is exposing market vulnerabilities no one knew existed. *Foreign Affairs*. <https://www.foreignaffairs.com/world/will-coronavirus-end-globalization-we-know-it>
- Nicholson, E. (2022, December 7). Germany says it foiled a far-right coup plot. Here’s what we know. *NPR*. <https://www.npr.org/2022/12/07/1141181011/heinrich-germany-coup-reichsburger>



- Ngila, F. (2023, March 20). Protests against government policies are roiling all four corners of Africa. *Quartz*. <https://qz.com/protests-rock-south-africa-kenya-tunisia-and-nigeria-1850242880>
- Norquay, G. (2022, November 30). Canada's Growing Problem with Trust in Government - Policy Magazine. *Policy Magazine*. <https://www.policymagazine.ca/canadas-growing-problem-with-trust-in-government/>
- Northam, J. (2023, February 28). How Russia's war in Ukraine is changing the world's oil markets. *NPR*. <https://www.npr.org/2023/02/28/1160157753/how-russias-war-in-ukraine-is-changing-the-worlds-oil-markets>
- OECD (2022) *Career Guidance for adults in Canada*. OECD. Accessed Jul 5, 2023, <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/0e596882-en/index.html?itemId=/content/publication/0e596882-en>
- OECD. (nd). *What is Strategic Foresight?* OECD website: <https://www.oecd.org/strategic-foresight/>
- OECD (2023), Housing prices (indicator). <https://data.oecd.org/price/housing-prices.htm>
- Opinko, D. (2023, June 9). Alberta election results made official, 59.5% turnout. *Lethbridge News Now*. <https://lethbridgenewsnow.com/2023/06/08/alberta-election-results-made-official-59-5-turnout/>
- Ortiz, Sabrina. (2023, July 21). What is ChatGPT and why does it matter? *ZDNET*. <https://www.zdnet.com/article/what-is-chatgpt-and-why-does-it-matter-heres-everything-you-need-to-know/>
- Oxford Martin School. (2022, May 30). *Long-distance collaboration makes scientific breakthroughs more likely*. Oxford Martin School. <https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/news/long-distance-collaboration/>
- Oxford Martin School. (2023, March 28). The global supply of cyber skills is not meeting demand. Oxford Martin School. <https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/news/cybersecurity-citi-gps-report/>
- Özbaki, O. (2021). It's time to name the COVID-19 generation. *The Advance-Titan*. <https://advancetitan.com/spotlight/2021/04/14/its-time-to-name-the-covid-19-generation>
- Pagano, Aimee. (2023, January 27). 'Quiet hiring', smart tech and internal mobility: talent strategies in 2023. *The Drum*. <https://www.thedrum.com/opinion/2023/01/27/your-2023-talent-strategy-should-be-focused-retention>



Pamic, Helena. (2023, July 19). Working-class folks are now food-bank clients. *Toronto Star*. [https://www.thestar.com/opinion/working-class-folks-are-now-food-bank-clients/article\\_b62dbd3d-e549-57c2-bb39-b7ed456422f2.html?](https://www.thestar.com/opinion/working-class-folks-are-now-food-bank-clients/article_b62dbd3d-e549-57c2-bb39-b7ed456422f2.html?)

Parmelee, M. (2023). Empowering women at work. *Deloitte Insights*. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/work-life-balance-for-women.html>

Parmelee, M. (2023). Making waves: How Gen Zs and millennials are prioritizing—and driving—change in the workplace. *Deloitte Insights*. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/recruiting-gen-z-and-millennials.html>

Partnership on AI. (n.d.) Partnership on AI website. <https://partnershiponai.org/>

Phillips, Tom. (2023, February 1). Researchers unveil system that enables users to feel touch at a distance. *NFCW*. <https://www.nfcw.com/2023/02/01/381764/researchers-unveil-system-that-enables-users-to-feel-touch-at-a-distance/>

Posen, A. S. (2023, June 26). The end of globalization? What Russia’s war in Ukraine means for the world economy. *Foreign Affairs*. <https://www.foreignaffairs.com/articles/world/2022-03-17/end-globalization>

Pringle, J., Rooy, N. von (2023, June 9). Trans-friendly counter-protesters stand up to activist outside Ottawa schools. *CTV News Ottawa*. <https://ottawa.ctvnews.ca/trans-friendly-counter-protesters-stand-up-to-activist-outside-ottawa-schools-1.6434482>

Public Health Agency of Canada. (2022, October 19). *COVID-19: Anxiety and depression: February to May 2021 data*. *Canada.ca*. <https://www.canada.ca/en/public-health/services/publications/diseases-conditions/cycle-2-symptoms-anxiety-depression-covid-19-pandemic.html>

Public Safety Canada. (2022, December 20). *Parliamentary Committee notes: Evolution of the Freedom 2022 convoy*. <https://www.publicsafety.gc.ca/cnt/trnsprnc/brfng-mtrls/prlmntry-bndrs/20221013/04-en.aspx>

Quartz. (2023, May 26). Algorithmic Hiring: We’re only human. *Quartz Obsession Podcast*. <https://qz.com/algorithmic-hiring-companies-job-application-process-1850477046/>

Ratté, S. (2023, February 6). Supply chain disruptions are increasing. *BDC.ca*. <https://www.bdc.ca/en/articles-tools/blog/supply-chain-disruptions-are-increasing>

Ready to Rise Program. (n.d.) <https://r2r.ethoscmg.com/>

Region of Waterloo. (2022, December 13). Region of Waterloo announces location of first outdoor shelter. *News and Public Notices*.



<https://www.regionofwaterloo.ca/Modules/News/index.aspx?newsId=3b8ce24e-77d5-463f-8d05-6c6a62739c59>

Riccardi, G. (2023, May 15). It's not just conversation—Gen Z is missing some essential nonverbal skills, too. *Quartz*. [https://qz.com/it-s-not-just-conversation-gen-z-is-missing-some-essent-1850422464?utm\\_source=email&utm\\_medium=Quartz\\_Daily\\_Brief\\_NonUS&utm\\_content=1850444304](https://qz.com/it-s-not-just-conversation-gen-z-is-missing-some-essent-1850422464?utm_source=email&utm_medium=Quartz_Daily_Brief_NonUS&utm_content=1850444304)

Riccardi, G. (2023, April 21). There's a kind of stress our brains don't notice—and it's burning us out. *Quartz*. <https://qz.com/theres-a-kind-of-stress-our-brains-dont-notice-and-its-1850359957>

Rivera, D., Zacharia, J., Rajabi, Y., Willoughby, R. (2020) *Ahead by a decade: Employment in 2030*. Brookfield Institute for Innovation + Entrepreneurship.

Robinson, J. (2023, March 9). Mice born with two fathers after scientific breakthrough - and it could pave way for same in humans. *Sky News*. <https://news.sky.com/story/scientists-create-fertile-eggs-using-only-male-mice-cells-in-breakthrough-which-could-pave-way-for-human-male-couples-to-have-children-12829194>

Robertson, B. (2019, March 21). Beyond bosses - holacracy. *Medium*. <https://blog.holacracy.org/beyond-bosses-what-makes-a-self-managing-organization-work-94297ce40fbf>

Rosen, B. (2023, June 9) Calls for accountability following hostile student protest in Markham. *CTV News* <https://globalnews.ca/news/9759053/markham-student-protest/>

Rosenberg, Scott. (2023, May 18). Where AI evolves from here. *Axios*. <https://www.axios.com/2023/05/18/ai-agi-artificial-general-intelligence?>

Russek, H., Thornton, J., Elias, D. (2021) *Yesterday's Gone: Exploring the futures of Canada's labour market in a post-COVID world*. Brookfield Institute for Innovation + Entrepreneurship.

Russek, H., Thornton, J., Chambers, C. (2022) Embracing our future: Social purpose leadership in 2030. *Ryerson Leadership Lab*. <https://www.ryersonleadlab.com/the-future-of-leadership>

SafetyWing. (2023, January 11). The Great Reevaluation: How Economic Headwinds and Cost of Living is Turning Americans into 'Recession-Nomads'. *PR Newswire*. <https://www.prnewswire.com/news-releases/the-great-reevaluation-how-economic-headwinds-and-cost-of-living-is-turning-americans-into-recession-nomads-301718970.html>

Sanchez, G. R., Middlemass, K. (2022, July 26). Misinformation is eroding the public's confidence in democracy. *Brookings*. <https://www.brookings.edu/articles/misinformation-is-eroding-the-publics-confidence-in-democracy/>



Schechter, D., Rush, H., & Horner, C. (2023, March 4). As climate changes, climate anxiety rises in youth. *CBS News*. <https://www.cbsnews.com/news/climate-change-anxiety/>

Shaker, Erika. (2022, August 11). What to know about student debt. *Maclean's*. <https://macleans.ca/economy/canadian-economy-guide-2022-student-debt/>

Shankar, V. (2020). How is H&M bringing the circular economy to the apparel industry? *The Strategy Story*. <https://thestrategystory.com/2020/11/15/hnm-apparel-industry-circular-economy/>

Shingler, Benjamin. (2022, August 11). Across Canada, cities struggle to respond to growing homeless encampments. *CBC News*. <https://www.cbc.ca/news/canada/canada-homeless-tent-encampments-1.6548241>

Shireman, Scott. (2023, February 2). New Coursera survey shows high demand for industry micro-credentials from students and employers in tight labor market. *Coursera Blog*. <https://blog.coursera.org/from-higher-education-to-employment/>

Singh, K. B. (n.d.). Managing Millennials and Gen Z: The Contemporary Model Perspective of Human Resource Management at the Workplace". *www.linkedin.com*. <https://www.linkedin.com/pulse/managing-millennials-gen-z-contemporary-model-human-resource-singh/>

Silver, C. (2022). The top 25 economies in the world. *Investopedia*. <https://www.investopedia.com/insights/worlds-top-economies/>

Smith, Brad. (2020, June 30). Microsoft launches initiative to help 25 million people worldwide acquire the digital skills needed in a COVID-19 economy. *Microsoft 365 Blog*. <https://blogs.microsoft.com/blog/2020/06/30/microsoft-launches-initiative-to-help-25-million-people-worldwide-acquire-the-digital-skills-needed-in-a-covid-19-economy/>

Smith, S. V. (2023, April 29). France's new retirement age goes against a quintessential French notion. *NPR*. <https://www.npr.org/2023/04/29/1172894559/frances-new-retirement-age-goes-against-a-quintessential-french-notion>

Smith, T. J. (2023, May 23). The greatest wealth transfer in history is here, with familiar (rich) winners. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2023/05/14/business/economy/wealth-generations.html>

Snowdon, W. (2021, July 8). Education as reconciliation: U of A Indigenous history course sees spike in enrolment. *CBC*. <https://www.cbc.ca/news/canada/edmonton/indigenous-history-university-of-alberta-1.6093405>

Sriganthan, Arunth. (2023, March 22). Majority of employers are considering using mobility to address global talent shortages. *People Management*.

<https://www.peoplemanagement.co.uk/article/1817371/majority-employers-considering-using-mobility-address-global-talent-shortages-research-shows>

Stewart, Sally-Anne. (2019, June). Robot-proof. *Oxford Martin School*.

<https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/long-read/robot-proof/>

Strauss, J. L., & Greene, M. (2022). 10 of the Biggest Geopolitical Risks by Likelihood and Impact. *Kroll*. <https://www.kroll.com/en/insights/publications/10-biggest-geopolitical-risks-by-likelihood-and-impact>

Street, D. M. (n.d.). *Sign up for ShopHERE to get online today*.

<https://programs.digitalmainstreet.ca/>

Tarr, Jeffrey. (2022, May 21). Why a global skills passport can lead us towards a trust economy. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2022/05/global-skills-passport-trust-workforce/>

Thanthong-Knight, R. Hertzberg, E. (2023, January 11). People are leaving Canada's biggest cities amid a housing crunch. *Financial Post*. <https://financialpost.com/real-estate/people-leaving-canada-big-cities-housing-crunch>

Tharoor, I. (2021, May 26). George Floyd's murder launched a global movement. It also sparked a reactionary backlash. *Washington Post*. <https://www.washingtonpost.com/world/2021/05/26/floyd-global-backlash/>

The Adecco Group. (2022, April 22). 11 metaverse jobs that will exist by 2030.

<https://www.adeccogroup.com/future-of-work/latest-insights/11-metaverse-jobs-that-will-exist-by-2030/>

The Associated Press. (2022, July 25). From “an attempted coup” to chaos, searing moments of Jan. 6 | AP News. *AP News*. <https://apnews.com/article/Jan-6-hearings-key-moments-b374e48ab5a1a0a597fd5b6ec69048c2>

The Associated Press. (2022, April 21). “Don't Say Gay” bill becomes law in Florida, banning sexual orientation instruction from K-3. *CBC*. <https://www.cbc.ca/news/world/florida-don-t-say-gay-bill-desantis-1.6400087>

The Brussels Times. (2022, October 10). Decathlon changes name to ‘Nolhaced’ in three Belgian cities. *The Brussels Times*. <https://www.brusselstimes.com/303659/decathlon-changes-name-to-nolhtaced-in-three-belgian-cities>



The Canadian Press. (2023, March 23). Police-reported hate crimes rise again, as pandemic worsens discrimination: StatCan. *CTVNews*. <https://www.ctvnews.ca/canada/police-reported-hate-crimes-rise-again-as-pandemic-worsens-discrimination-statcan-1.6325705>

The Economist. (n.d.). Can carbon removal become a trillion-dollar business? *The Economist*. <https://www.economist.com/business/2023/05/21/can-carbon-removal-become-a-trillion-dollar-business>

The Nap Ministry. (2023, February 18). *The NAP Ministry*. <https://thenapministry.wordpress.com/>

Thompson, C. (2023, April 19) It's not just you: The planet wants a 4-day workweek too. *Grist*. <https://grist.org/looking-forward/its-not-just-you-the-planet-wants-a-4-day-workweek-too/>

Thomson Reuters Foundation. (2023, May 2). How can the green jobs boom avoid leaving workers behind? *Eco-Business*. <https://www.eco-business.com/news/how-can-the-green-jobs-boom-avoid-leaving-workers-behind/>

Thornton, J., Russek, H, O'Neil, T. (2019) *Turn and Face the Strange: Changes impacting the future of employment in Canada*. Brookfield Institute for Innovation + Entrepreneurship.

Totenberg, N. (2022, June 24). Supreme Court overturns Roe v. Wade, ending right to abortion upheld for decades. *NPR*. <https://www.npr.org/2022/06/24/1102305878/supreme-court-abortion-roe-v-wade-decision-overturn>

Treisman, Rachel. (2021, March 4). California program giving \$500 no-strings-attached stipends pays off, study finds. *NPR*. <https://www.npr.org/2021/03/04/973653719/california-program-giving-500-no-strings-attached-stipends-pays-off-study-finds>

Truth and Reconciliation Commission of Canada (2015) Truth and Reconciliation Commission of Canada: Calls to Action. [https://ehprnh2mwo3.exactdn.com/wp-content/uploads/2021/01/Calls\\_to\\_Action\\_English2.pdf](https://ehprnh2mwo3.exactdn.com/wp-content/uploads/2021/01/Calls_to_Action_English2.pdf)

Tsipursky, Dr. Gleb. (2023, March 22). The Great Reevaluation: How Remote Work and Digital Nomads are Reshaping the Future of Work. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/glebtsipursky/2023/03/22/are-remote-workers-becoming-digital-nomads/?sh=d75acbb3971f>

Umstadter, Christy. (2022, June 30). Do you need a corporate mobility policy for your digital nomad workers? *Employee Benefit News*. <https://www.benefitnews.com/opinion/how-to-create-a-corporate-mobility-policy>

Usher, Alex. (2022). The State of Postsecondary Education in Canada, 2022. Higher Education Strategy Associates. <https://higherstrategy.com/wp-content/uploads/2022/09/SPEC-2022-3.pdf>



Valdés, Edgar. (2023, March 22). How much is invested in artificial intelligence? *Exo Insight*.  
<https://insight.openexo.com/how-much-is-invested-in-artificial-intelligence/>.

Van Norman, M., Shepard, B., Mani, P., (nd) “Career Development Practice in Canada: Chapter 1- The Emergence of Career Development in Canada.” CERIC. Accessed Jul 5, 2023,  
<https://ceric.ca/textbook/career-development-practice-in-canada-perspectives-principles-and-professionalism/>

Verma, Manish. (2023, January). The Future of Work for Digital Nomads: The Benefits and Risks of Automation. *International Journal for Science and Advance Research in Technology*.  
[https://www.researchgate.net/publication/370099953\\_The\\_Future\\_of\\_Work\\_For\\_Digital\\_Nomads\\_The\\_Benefits\\_And\\_Risks\\_of\\_Automation](https://www.researchgate.net/publication/370099953_The_Future_of_Work_For_Digital_Nomads_The_Benefits_And_Risks_of_Automation)

Via, C. (2022, October 13). Intersectional activism in a Post-Roe world. *YES! Magazine*.  
<https://www.yesmagazine.org/social-justice/2022/10/13/access-abortion-activism>

Vision Strategy Foresight LLC. (2020) *Scanning the Health and Well-Being Horizon: Trends, Opportunities, and Challenges*. Foresight for Health. Retrieved from  
<https://www.foresightforhealth.org/wp-content/uploads/2021/04/FORESIGHT-TEIs-in-Scenarios-final.pdf>

Voinea, Anca. (2022, November 2). Worker co-ops welcome the California Employee Ownership Act. CoopNews. <https://www.thenews.coop/166116/topic/legal/worker-co-ops-welcome-the-california-employee-ownership-act/>

Warmflash, D. (2023). New tech for gene therapy could advance longevity - Proto.life. *proto.life*.  
<https://proto.life/2022/10/new-tech-for-gene-therapy-could-advance-longevity/>

Weingarten, H., Hicks, M. (2018, November 23). On Test: skills, summary of findings from HEQCO’s skills assessment pilot studies. Higher Education Quality Council of Ontario.  
<https://heqco.ca/pub/on-test-skills-summary-of-findings-from-heqcos-skills-assessment-pilot-studies/>

Welsh, Moira. (2023, March 16). They had families, worked hard and grew old. Now they face their final years in poverty. Why are we failing older women in Canada? *The Star*.  
[https://www.thestar.com/news/canada/they-had-families-worked-hard-and-grew-old-now-they-face-their-final-years-in/article\\_7e7ccac7-4c8f-584c-9b2e-82b41be90a6b.html](https://www.thestar.com/news/canada/they-had-families-worked-hard-and-grew-old-now-they-face-their-final-years-in/article_7e7ccac7-4c8f-584c-9b2e-82b41be90a6b.html)



Werber, C. (2023, May 9). Police in China have arrested a man for using ChatGPT to create and spread fake news. *Quartz*. <https://qz.com/police-in-china-have-arrested-a-man-for-using-chatgpt-t-1850419023/>

Williamson, H. (2023). Lizzo slams attacks on trans healthcare and reproductive rights in powerful speech: ‘These laws aren’t real. YOU are real.’ *PinkNews | Latest Lesbian, Gay, Bi and Trans News | LGBTQ+ News*. <https://www.thepinknews.com/2023/05/20/lizzo-nebraska-trans-rights-reproductive-healthcare/>

Williams, T. (2022, October 11). Millennials want to live a ‘soft life,’ and it’s changing how they work. *Fortune*. <https://fortune.com/2022/09/11/the-soft-life-of-dar/>

Wilson, J. (2023). 1 in 3 Canadian workers taking time off work for mental health issues. *Canadian HR Reporter*. <https://www.hrreporter.com/focus-areas/compensation-and-benefits/1-in-3-canadian-workers-taking-time-off-work-for-mental-health-issues/377323>

Wilson, Jim. (2023, April 5). *B.C.’s new remote work policy takes effect*. Human Resources Director Magazine. <https://www.hcamag.com/ca/specialization/employee-engagement/bcs-new-remote-work-policy-takes-effect/441917>

Wikipedia. (2023). Causes of the vote in favour of Brexit. *Wikipedia*. [https://en.wikipedia.org/wiki/Causes\\_of\\_the\\_vote\\_in\\_favour\\_of\\_Brexit](https://en.wikipedia.org/wiki/Causes_of_the_vote_in_favour_of_Brexit)

Winter, Caroline. (2019, June 10). Upgrade your memory with a surgically implanted chip! *Bloomberg News*. <https://www.bnnbloomberg.ca/upgrade-your-memory-with-a-surgically-implanted-chip-1.1270821>

World Vision. (2022, June 28). The basics of food security (and how it’s tied to everything). <https://www.worldvision.ca/stories/food/the-basics-of-food-security>

Xiang, Chloe. (2023, May 25). Eating disorder helpline fires staff, transitions to chatbot after unionization. *Vice*. <https://www.vice.com/en/article/n7ezkm/eating-disorder-helpline-fires-staff-transitions-to-chatbot-after-unionization>

Yohannes-Kassahun, B. (2023, February) One Year Later: The impact of the Russian conflict with Ukraine on Africa. *Africa Renewal*. <https://www.un.org/africarenewal/magazine/february-2023/one-year-later-impact-russian-conflict-ukraine-africa>



Yellowhead Institution (2022) Calls to Action Accountability: A 2022 status update on reconciliation. Yellowhead Institute. <https://yellowheadinstitute.org/trc/>

Zandbergen, Rebecca. (2023, March 24). A barber got beef and potatoes from customer instead of pay. Bartering isn't so unusual in this tough economy. *CBC News*.  
<https://www.cbc.ca/news/canada/london/a-barber-got-beef-and-potatoes-from-customer- instead-of-pay- bartering-isn-t-so-unusual-in-this-tough-economy-1.6789521>

Zero Waste. (2021, April 29). What is Zero-Waste Manufacturing? *Zero Waste*.  
<https://www.zerowaste.com/blog/zero-waste-manufacturing-what-is-it-and-how-does-it- work/>

Zhou, W. (2023). Adapting to Change: Exploring ZAPPOS' Self-Management structure and its impact on innovation and cultural diversity. *Modern Economy*, 14(03), 293–304.  
<https://doi.org/10.4236/me.2023.143017>

Zimonjic, P. (2023, May 11). Liberals, NDP call Conservative bill a “veiled” attempt to roll back abortion rights. *CBC*. <https://www.cbc.ca/news/politics/abortion-rights-pro-against-bill-c-311- 1.6840197>

