



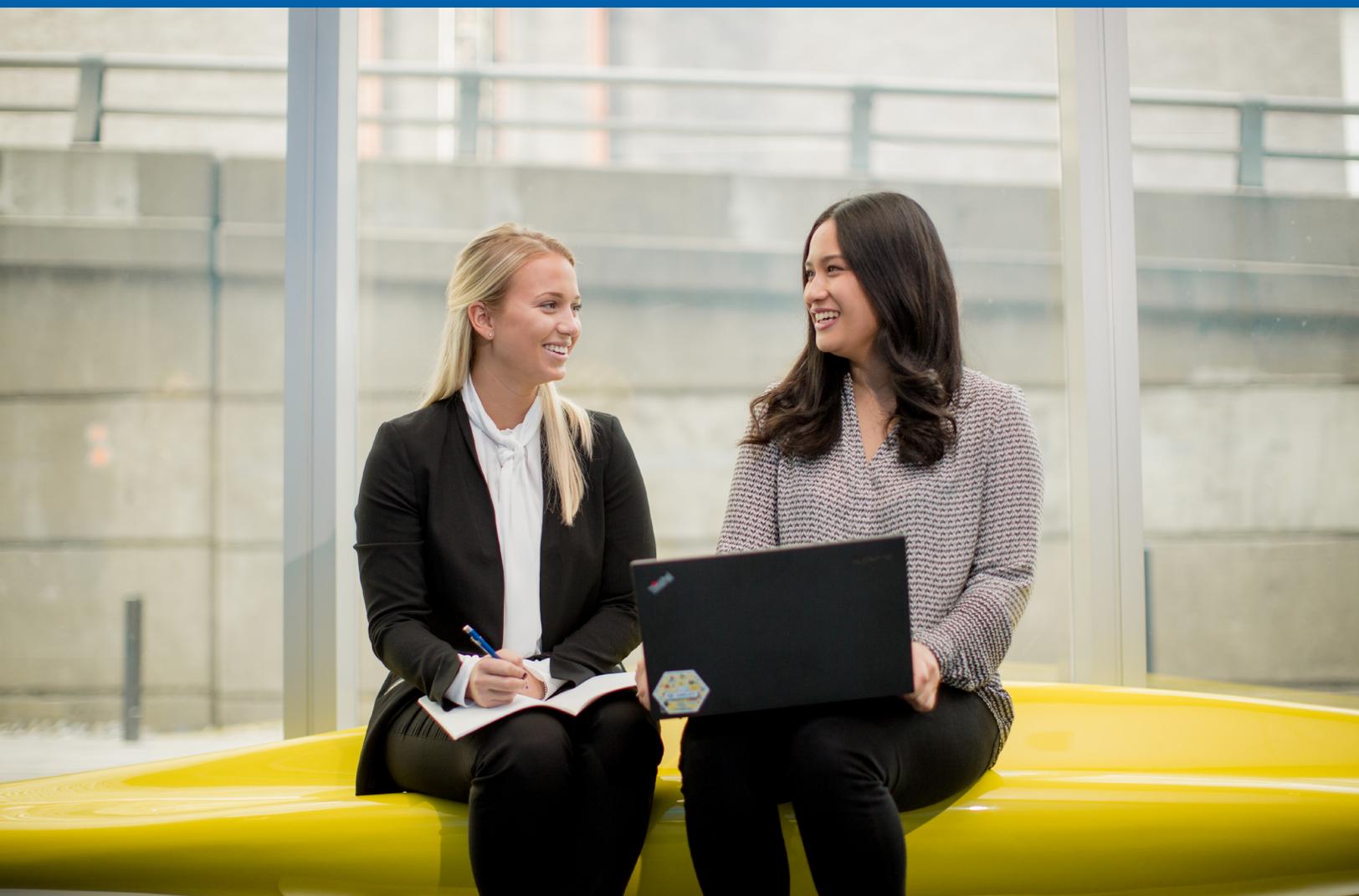
Programme Lancement de carrière RBC :
Recommandations des candidats au
programme Lancement de carrière RBC
pour faciliter la transition études-travail



Programme
Lancement
de carrière RBC

Table des matières

RBC/FCDC	3
Message de Zabeen Hirji, chef des RH, RBC	4
Introduction	5
Candidats au programme Lancement de carrière RBC	6
Quels thèmes les candidats ont-ils abordés dans leur réponse à la question à développement ?	10
Dans quelle mesure les expériences de transition des candidats sont-elles comparables ?	11
Comment les candidats se sentent-ils par rapport à la transition des études au travail ?	12
Que recommandent-ils aux autres jeunes ?	13
Que proposent les candidats pour aider les jeunes à intégrer le marché du travail ?	13
Compétences transférables	13
Expérience pertinente/utile	13
Occasions d'apprentissage intégré au travail	14
Éducation au choix de carrière et développement des aptitudes en gestion de carrière	14
Les relations : Réseautage et mentorat	15
Un appel à la collaboration	15
Aider la jeunesse à prendre les commandes	15
Conclusion	16
Bibliographie	17



Banque Royale du Canada est la plus grande banque du Canada et l'une des plus grandes banques du monde par sa capitalisation boursière. Elle est l'une des principales sociétés de services financiers diversifiés en Amérique du Nord et offre, à l'échelle mondiale, des produits et services bancaires aux particuliers et aux entreprises, de gestion de patrimoine, d'assurance, aux investisseurs et liés aux marchés des capitaux. Elle compte plus de 80 000 employés à temps plein et à temps partiel au service de plus de 16 millions de particuliers, d'entreprises, de clients du secteur public et de clients institutionnels au Canada, aux États-Unis et dans 36 autres pays. Pour de plus amples renseignements, visitez le site rbc.com.

RBC contribue à la prospérité des collectivités et appuie une grande diversité d'initiatives communautaires par des dons, des commandites et le travail bénévole de ses employés. En 2015, RBC a versé plus de 121 millions de dollars à des initiatives communautaires partout dans le monde.

Le programme Lancement de carrière RBC offre une expérience professionnelle d'un an aux diplômés de 24 ans ou moins des collèges et des universités du Canada. Ce programme présente une occasion de stage unique visant à briser le cercle vicieux « pas d'expérience, pas d'emploi » auquel se heurtent de nombreux jeunes détenteurs d'un diplôme d'études postsecondaires. Il combine une expérience sur le terrain en entreprise et dans la collectivité avec des occasions d'apprentissage, de mentorat et de réseautage professionnel.

FCDC

La Fondation canadienne pour le développement de carrière (FCDC) est un centre d'excellence et d'innovation de renommée mondiale dans le domaine du développement et d'innovation de carrière. Établie comme organisme sans but lucratif en 1980, la FCDC se spécialise dans les domaines suivants : les politiques en matière de développement de carrière, la recherche, l'élaboration de ressources et le renforcement des capacités. Sa mission est de veiller à ce que tous les Canadiens, peu importe leur âge, soient prêts à faire face à l'incertitude qui règne sur le marché du travail et à développer leur carrière tout au long de leur vie. Pour en savoir davantage sur le travail de la FCDC, consultez son site à ccdf.ca.

Dans le cadre de ce projet, la FCDC a eu le plaisir de travailler avec Life-Role Development Group Ltd., groupe-conseil canadien en développement de carrière et associé.

Contexte de l'étude

RBC a confié à la FCDC la tâche d'analyser les formules de candidature au programme Lancement de carrière RBC, qui ont été reçues pendant les trois premières années d'activité du programme. Les résultats de l'étude présentés dans le rapport se fondent sur un échantillon aléatoire de 5 800 candidatures, qui ont été soumises pendant les trois années où le programme Lancement de carrière RBC a offert des stages rémunérés à de nouveaux diplômés. Ces candidatures, qui ont été soumises par de nouveaux diplômés de niveau postsecondaire (de 24 ans ou moins), ont permis de recueillir des données sur le parcours académique, les expériences professionnelles et les activités de bénévolat des candidats. Une question à développement a également permis de recueillir des idées pour faciliter le passage des études au marché du travail au Canada.

La question à développement variait légèrement d'une année à l'autre :

- (Première année : 2013) L'obtention d'une première expérience professionnelle pertinente demeure un défi pour de nombreux jeunes au Canada. Quelles solutions proposeriez-vous pour permettre à un plus grand nombre de jeunes d'acquérir l'expérience nécessaire à l'accélération de leur cheminement de carrière ?
- (Deuxième année : 2014) La transition des études au travail est une étape qui peut s'avérer très difficile pour les jeunes diplômés des collèges et des universités. D'après vous, comment le gouvernement, les établissements d'études postsecondaires et les sociétés canadiennes pourraient-ils collaborer en vue de faciliter cette intégration ?
- (Troisième année : 2015) La transition des études au travail est une étape qui peut s'avérer très difficile pour les jeunes diplômés des collèges et des universités. Quels conseils donneriez-vous à ces jeunes gens pour relever ce défi ?

Les réponses des différentes cohortes ont été traitées séparément dans l'analyse thématique. Ce document de présentation est un extrait du document de recherche plus complet du même nom, auquel il est possible d'accéder en écrivant à careerlaunch@rbc.com.

Un message
de Zabeen
Hirji, chef des
ressources
humaines, RBC

« Nous croyons qu'en aidant les jeunes à révéler leur potentiel et à lancer leur carrière, nous leur permettrons d'assurer un meilleur avenir à leur génération et de bâtir un pays prospère pour l'ensemble des Canadiens. »

Les jeunes ont tout intérêt à contribuer à façonner l'avenir, et c'est ce qu'ils entendent faire. Nous devons les mobiliser, nous pencher davantage sur leurs expériences collectives et individuelles, et continuer de leur demander comment ils vivent le passage des études au marché du travail et comment les aider à cet égard.

Offrir des occasions d'apprentissage intégré au travail, des programmes coopératifs, des stages et des emplois d'été : ce ne sont là que quelques-uns des moyens d'aider les jeunes Canadiens à faire face à la nouvelle réalité du travail, à réussir la délicate transition études-travail et à rompre le cercle vicieux « pas d'expérience, pas d'emploi » dans lequel ils se sentent piégés.



Les étudiants et les nouveaux diplômés que je rencontre à RBC et dans la collectivité me dynamisent et m'inspirent. Ils sont curieux, adorent apprendre et souhaitent apporter une contribution positive par leur travail. Je tire continuellement des leçons auprès d'eux.

Cette étude réalisée en collaboration avec la Fondation canadienne pour le développement de carrière (FCDC) vise à faire entendre la voix des jeunes afin d'alimenter des discussions essentielles au sujet de leur avenir.

À RBC, nous sommes guidés par notre raison d'être : contribuer à la réussite des clients et à la prospérité des collectivités. Et nous croyons qu'en aidant les jeunes à révéler leur potentiel et à lancer leur carrière, nous leur permettrons d'assurer un meilleur avenir à leur génération et de bâtir un pays prospère pour l'ensemble des Canadiens.

Il en va de notre avenir.

Zabeen

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Zabeen Hirji'.

Introduction

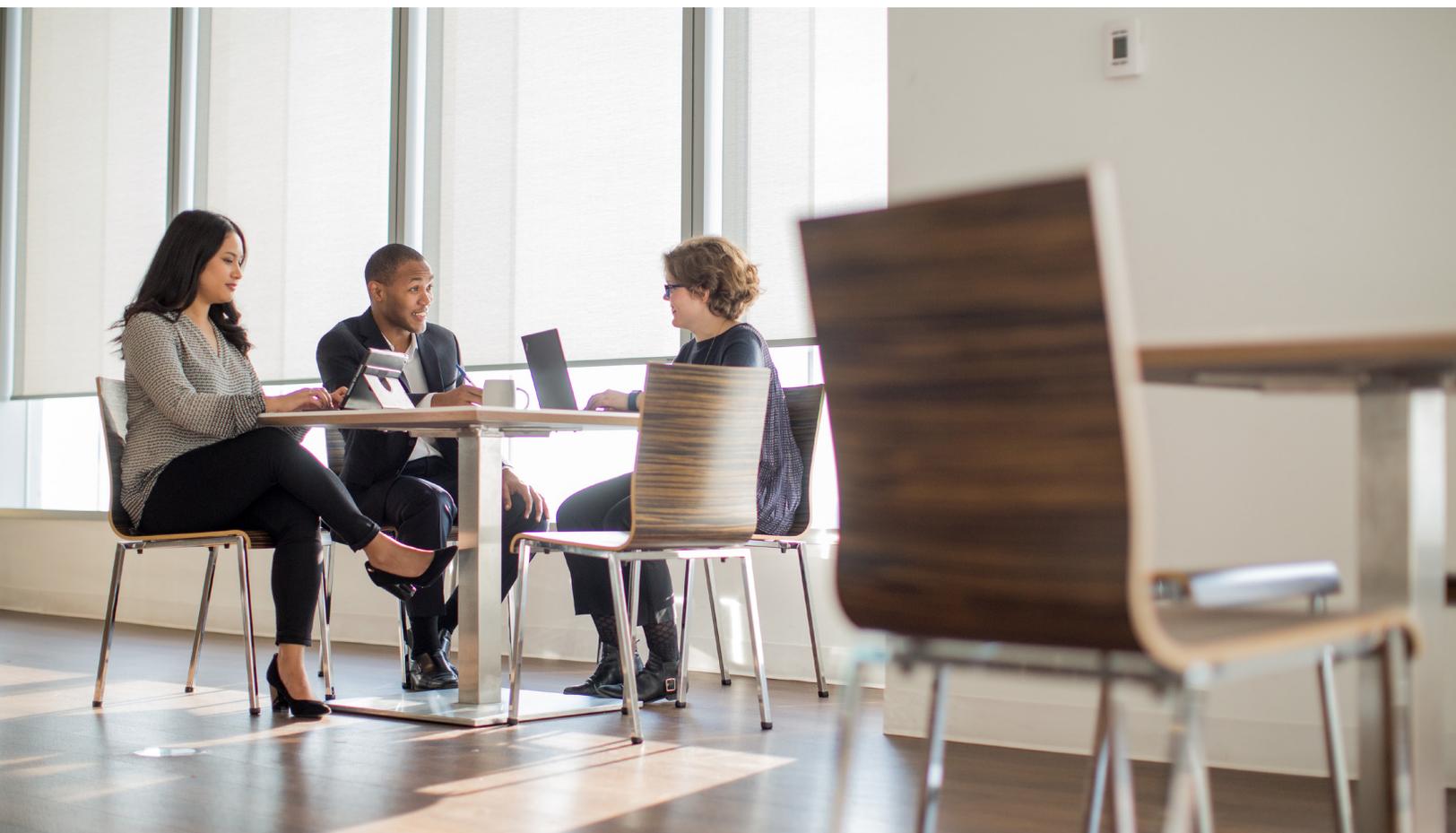
Il paraît évident qu'il faut faciliter le passage des études au travail, de même que l'attachement des jeunes Canadiens au marché du travail. Dans les dix dernières années, le groupe susceptible de ne pas réussir cette transition s'est élargi au-delà de la population principalement ciblée par les études, les politiques et les programmes, soit les personnes qui ont quitté le système éducatif sans titre de compétences. Les études mettent à présent l'accent sur un groupe croissant de jeunes que l'on appelle les débutants en mal d'insertion (DEMI). L'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) définit ainsi les DEMI : « bien qu'ils soient souvent diplômés, ces jeunes alternent fréquemment entre emplois temporaires, chômage et/ou inactivité, et ce même dans les périodes de croissance économique soutenue » (OCDE, 2010, p. 13). Au Canada, le groupe des DEMI comprend un nombre croissant de diplômés postsecondaires ayant de la difficulté à passer des études au marché du travail.

Ces difficultés sont fortement attribuables à la nature même du marché du travail que ces nouveaux diplômés tentent d'intégrer. Le monde du travail est en évolution. Dans une économie du savoir difficile et axée sur l'innovation, les jeunes diplômés d'aujourd'hui doivent anticiper les changements de carrière, gérer l'incertitude et faire preuve de créativité. Ils doivent aussi avoir des aptitudes certaines en gestion de carrière et cultiver une attitude d'apprentissage continu. Pour améliorer leurs chances de décrocher un emploi, les jeunes diplômés doivent également suivre les tendances du marché du travail et se constituer un réseau (Bell et Benes, 2012).

Ces exigences sont énormes pour quiconque et c'est d'autant plus vrai pour les nouveaux venus sur le marché du travail. Il faut favoriser l'accès des nouveaux diplômés au marché du travail pour assurer la prospérité à long terme du Canada. Il existe un lien évident entre les pays qui disposent d'un système de transition études-travail efficace et la prospérité économique (Hoffman, 2015). Il est essentiel d'assurer un leadership à tous les niveaux de même qu'à l'échelle des différents groupes d'intervenants pour aider les DEMI à intégrer efficacement le marché du travail. Les établissements d'enseignement postsecondaire, les gouvernements, les employeurs et les jeunes doivent travailler ensemble pour favoriser cette transition.

Le présent document résume les résultats de l'étude, y compris :

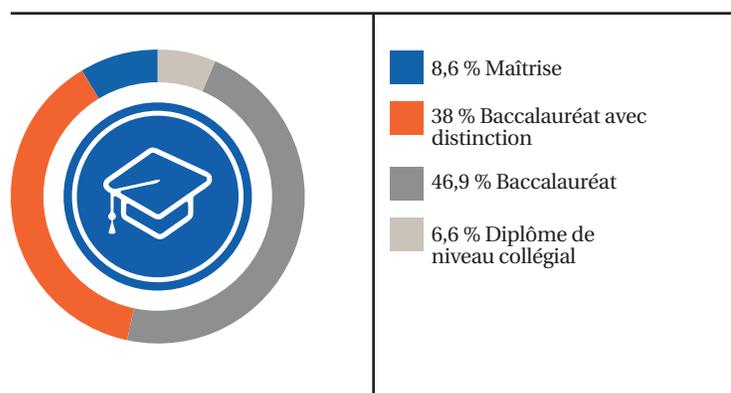
- l'expérience des candidats qui ont intégré le marché du travail après l'obtention d'un diplôme d'études postsecondaire, en situant ces données dans le contexte de l'étude et de l'information disponible sur la transition des études au travail ;
- les idées évoquées par les candidats pour favoriser l'attachement des nouveaux diplômés au marché du travail ;
- les solutions proposées pour inciter les employeurs à aider les nouveaux diplômés à intégrer le marché du travail.



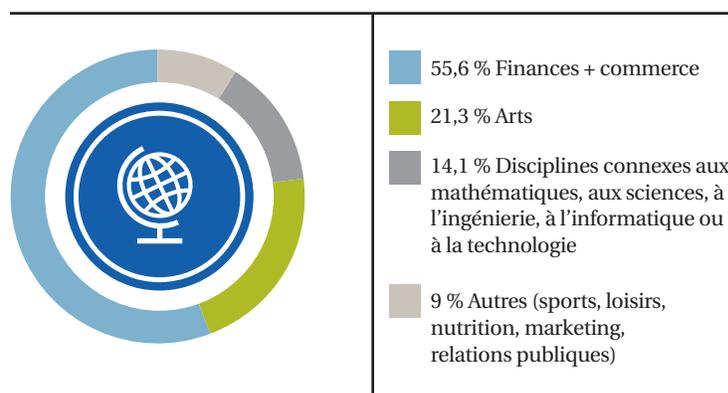
Candidats au programme Lancement de carrière RBC

Nous avons remarqué, grâce aux données démographiques recueillies dans les formules de candidature, que les candidats au programme Lancement de carrière RBC sont essentiellement des diplômés d'universités anglophones qui résident actuellement dans des régions urbaines du Centre du Canada. Un peu plus de la moitié des candidats sont diplômés en finances ou en commerce. Même si les données inscrites dans les formules ne l'indiquent pas, nous pensons qu'il s'agit d'un groupe très diversifié. Durant les trois années d'existence du programme Lancement de carrière RBC, un peu plus de la moitié des candidats retenus étaient des femmes et des membres de minorités visibles. En outre, de récents immigrants, des membres de la population autochtone, des personnes handicapées, des membres de la communauté des gais, lesbiennes, bisexuels et transgenres (LGBT) ont participé au programme chaque année. Des références aux origines ethniques, à la race, au sexe et aux expériences « d'immigrant » dans les réponses à la question à développement révèlent une plus grande diversité parmi les candidats comparativement aux variables limitatives indiquées dans la formule.

Plus haut niveau de scolarité



Domaine d'études



Expérience de travail



des candidats possèdent une expérience de travail



ont indiqué avoir occupé au moins trois postes

Expérience de bénévolat

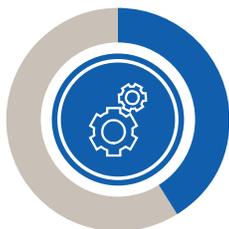


des candidats ont indiqué au moins une expérience de bénévolat



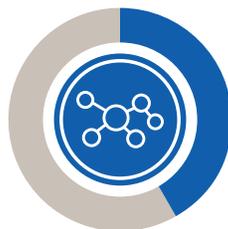
ont eu au moins trois expériences

Principaux thèmes abordés chaque année dans les réponses à la question à développement



41,3 %

L'apprentissage intégré au travail permet d'acquérir de l'expérience.



41,9 %

Réseautage afin d'établir des liens



37,9 %

Saisir des occasions de bénévolat pour acquérir de l'expérience ou développer de nouvelles compétences.



18,6 %

Incitatifs financiers gouvernementaux aux employeurs



17,5 %

Stratégies de recherche d'emploi et de perfectionnement de carrière



15,1 %

Apprentissage intégré au travail et cours sur la carrière obligatoires

PREMIÈRE ANNÉE

L'obtention d'une première expérience professionnelle pertinente demeure un défi pour de nombreux jeunes au Canada.

Quelles solutions proposeriez-vous pour permettre à un plus grand nombre de jeunes d'acquérir l'expérience nécessaire à l'accélération de leur cheminement de carrière ?



Principaux thèmes abordés chaque année dans les réponses à la question à développement



68,7 %

Établissement d'un programme d'acquisition d'une expérience de travail avant la fin des études et après celles-ci



61,9 %

Cours sur la carrière ou placement professionnel obligatoires pendant les études



58,3 %

Sensibiliser davantage les jeunes à la disponibilité d'emplois



50,4 %

Incitatifs financiers gouvernementaux pour l'embauche de nouveaux diplômés



47,2 %

Recrutement accru de nouveaux diplômés à des postes de premier échelon par les entreprises



45,8 %

Collaboration accrue entre les entreprises, les écoles, les gouvernements et les jeunes

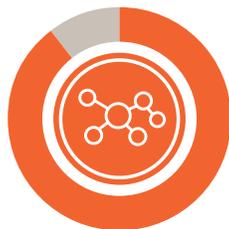
DEUXIÈME ANNÉE

La transition des études au travail est une étape qui peut s'avérer très difficile pour les jeunes diplômés des collèges et des universités.

D'après vous, comment le gouvernement, les établissements d'études postsecondaires et les sociétés canadiennes pourraient-ils collaborer en vue de faciliter cette intégration ?

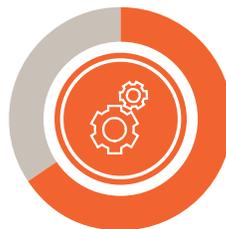


Principaux thèmes abordés chaque année dans les réponses à la question à développement



89,6 %

Réseautage et établissement de liens



65,8 %

Acquisition d'une expérience de travail et de compétences transférables



57,9 %

Établissement d'objectifs et élaboration d'un plan



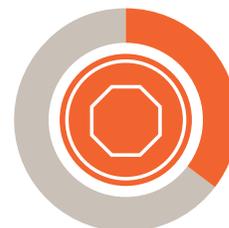
54,5 %

Temps pour en apprendre davantage sur les parcours de carrière et le marché du travail



39,9 %

Hygiène de vie et conciliation travail-vie personnelle prises en compte



35,3 %

Occasions de mettre en pratique les connaissances théoriques acquises à l'école

TROISIÈME ANNÉE

La transition des études au travail est une étape qui peut s'avérer très difficile pour les jeunes diplômés des collèges et des universités.

Quels conseils donneriez-vous à ces jeunes gens pour relever ce défi ?



Quels thèmes les candidats ont-ils abordés dans leur réponse à la question à développement ?



Critères d'embauche

Les entreprises doivent embaucher un plus grand nombre d'employés de niveau débutant et revoir leurs critères d'embauche.

Les employeurs devraient diminuer leurs attentes et aider les jeunes à développer leur potentiel plutôt que de rechercher le candidat « parfaitement » qualifié.



Collaboration

Accroître la collaboration entre les intervenants pour favoriser l'apprentissage intégré au travail et l'acquisition d'une expérience de travail après les études.

Les études postsecondaires favorisent l'acquisition de compétences et de connaissances théoriques, qu'il faut ensuite jumeler à une formation pratique ou à une expérience de travail.



Apprentissage sur le marché du travail

Les candidats aimeraient que les établissements d'enseignement postsecondaire fassent davantage la promotion des centres de carrière et qu'une formation au cheminement de carrière obligatoire soit offerte tôt dans le cursus scolaire des écoles publiques et postsecondaires.

Ils aimeraient aussi avoir un meilleur accès à des renseignements et à du soutien en ce qui a trait aux professions, aux cheminements de carrière, aux compétences exigées, à la planification de carrière et aux aptitudes en gestion de carrière nécessaires pour bâtir leur carrière.



Connaissance du marché du travail

Les candidats ont préconisé une plus grande compréhension du marché du travail et un meilleur accès à celui-ci.

Les établissements d'enseignement postsecondaire doivent faire un meilleur suivi des compétences en demande et des tendances sur le marché du travail.



Réseautage

Le réseautage est une pratique « déterminante » et contribue de manière considérable à ouvrir des portes.



Bénévolat, bénévolat, bénévolat

Le bénévolat est un moyen efficace d'acquérir des compétences et de l'expérience et d'élargir son réseau.



Ouverture d'esprit

Les jeunes devraient cesser de faire la fine bouche et s'ouvrir à toutes les possibilités.

Dans quelle mesure les expériences de transition des candidats sont-elles comparables ?

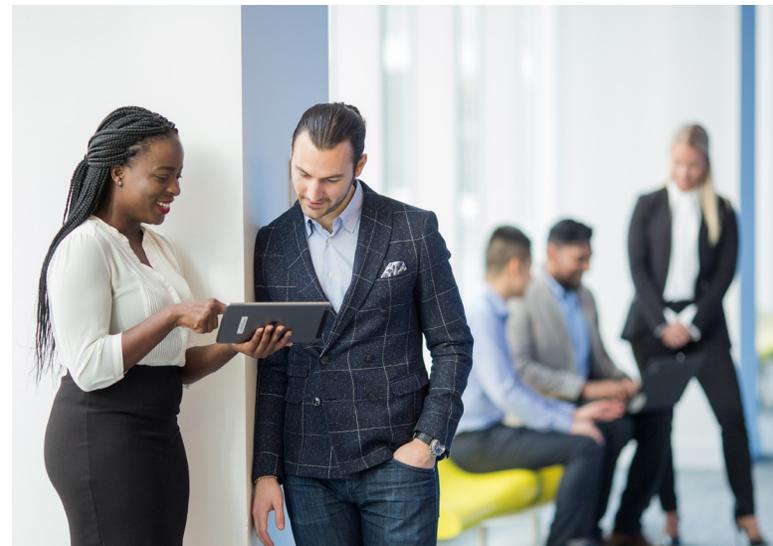
Une exploration documentaire démontre l'existence de multiples analyses de données et de documents sur l'intégration des diplômés postsecondaires au marché du travail (voir *Improving the School-to-Work Transitions of Youth in Canada: Literature Scan*, Benes, Bell et Redekopp, 2016). De nombreuses entrevues ont été réalisées dans le cadre d'articles de journaux et une ou deux études complètes ont été menées auprès de diplômés (voir McKinsey, 2015). Il existe toutefois très peu de données sur l'opinion des diplômés postsecondaires canadiens et leur expérience en matière de transition. À notre connaissance, il n'existe aucune enquête ethnographique (étude des personnes dans leur milieu qui se fonde sur les observations des participants et des entrevues en personne) sur le sujet. Même si les données recueillies sur l'expérience et les impressions des candidats sont incomplètes (les candidats se montraient sous leur meilleur jour pour intégrer le programme), elles nous donnent une idée générale de leur expérience de transition et de leur niveau d'expérience de travail et de ce qu'ils (ou les autres diplômés) estiment/estimaient devoir faire pour intégrer plus facilement le marché du travail.

Même si les candidats estiment qu'il est difficile d'intégrer le marché du travail, la majorité d'entre eux croient que leurs efforts seront récompensés à long terme et qu'il est important de demeurer positif tout au long du processus. Sans l'apport d'une autre étude ethnographique canadienne sur l'expérience de transition études-travail, il se révèle difficile de déterminer si, dans l'ensemble, les diplômés se sentent découragés ou pleins d'espoir. Certaines études semblent indiquer que les diplômés se sentent moins prêts que la génération précédente à faire cette transition et plus anxieux. Ils se sentiraient également plus découragés par le taux de chômage actuel. Dans ce contexte, il est peu étonnant que bon nombre de candidats (surtout ceux de la troisième cohorte qui devaient répondre comme s'ils s'adressaient à un pair) aient abordé la question du bien-être/conciliation travail-vie personnelle dans leur réponse. Il existe de nombreuses études sur les aspirations professionnelles de la génération Y (la génération à laquelle notre groupe de candidats appartient). Notons par ailleurs que ces études entretiennent, pour la plupart, des stéréotypes non corroborés sur cette génération. On peut lire dans un article du *Washington Post* (McClennen, 2016) que la génération Y est probablement la « génération la plus critiquée publiquement de tous les temps ». Selon la journaliste, M^{me} McClennen, au lieu de percevoir les défis complexes auxquels la génération Y est confrontée comme étant le reflet d'enjeux sociaux qui nous concernent tous, on constate une propension de plus en plus grande à attribuer ces problèmes à cette génération qui, selon plusieurs, devrait cesser de se plaindre et chercher plutôt à renforcer sa résilience. Selon les résultats d'une étude menée

(Lyons, Ng et Schweitzer, 2011) auprès de 3 000 Canadiens de différentes générations, les « Y » auraient des attentes élevées en ce qui a trait au salaire de départ, aux augmentations salariales et aux promotions. Ils auraient aussi un désir profond de s'auto-perfectionner, d'apprendre et d'occuper un emploi stimulant. Selon cette même étude, de tous les groupes générationnels sondés, la génération Y serait celle « dont le sentiment d'auto-efficacité à l'égard du choix de carrière est le moins fort » et serait également « plus encline à se fier aux conseils d'autrui en matière de carrière » (p. 4). Cela étant dit, ces résultats ne sont pas étonnants si l'on considère qu'il s'agit de la plus jeune génération présente sur le marché du travail.

Ces résultats, de même que les réflexions des candidats au programme Lancement de carrière RBC, laissent croire qu'il revient aux écoles, aux employeurs et aux prestataires de services et de cours d'éducation au choix de carrière de trouver une façon d'intéresser les étudiants à leur développement de carrière. Les candidats reconnaissent l'importance de développer des aptitudes en gestion de carrière, que ce soit par l'intermédiaire de cours ou de services d'éducation au choix de carrière ou d'occasions d'apprentissage intégré au travail. Les recherches actuelles soutiennent l'idée que des compétences en gestion de carrière favorisent une transition réussie.

Plus tôt cette année, les résultats de la première phase du projet multinational LEarning And DEcision making Resources (LEADER) sur les aptitudes en gestion de carrière ont été publiés (Neary, Dodd et Hooley, 2016). Parmi les conclusions du rapport, deux sont particulièrement pertinentes à la présente étude. Premièrement, tous les pays participants reconnaissent l'importance d'aider les jeunes (et les adultes) à acquérir des aptitudes en gestion de carrière et à se préparer à faire face à l'évolution rapide du marché du travail. Deuxièmement, la terminologie associée aux « aptitudes en gestion de carrière » serait mal comprise. Bien que ce soit un secteur où le Canada dispose de centres de compétences bien établis (Centre national en vie-carrière, Haché, Redekopp et Jarvis, 2006), il n'existe pratiquement aucune ressource pour assurer la promotion des initiatives et leur mise en œuvre.



Comment les candidats se sentent-ils par rapport à la transition des études au travail ?

Dans l'ensemble, même si très peu de candidats ont livré leurs « impressions » dans leur réponse à développement, ceux ayant mentionné des sentiments négatifs ont été légèrement plus nombreux que ceux ayant fait part de sentiments positifs. Ces résultats ne sont pas surprenants dans ce contexte. On pouvait raisonnablement s'attendre à ce que des candidats à un poste nuancent leurs propos. Il faut également noter que les questions à développement invitaient davantage les candidats à proposer des solutions et des recommandations qu'à faire le récit de leur propre expérience de transition.

Les principaux sentiments négatifs exprimés par les candidats à l'égard de la transition études-travail sont le doute, le manque de préparation et l'angoisse. Ce thème regroupe des sentiments d'anxiété, de stress et d'inquiétude. Les candidats étaient surtout préoccupés par les obstacles suivants :

Impasse – Les candidats estiment que leur manque d'expérience de travail pertinente nuit à leur recherche d'emploi, mais qu'il leur est impossible de combler cette lacune si aucun employeur ne leur donne une chance. Ce paradoxe occasionne de l'anxiété chez bon nombre de candidats qui ont exprimé leur impuissance à cet égard. Ils affirment faire leur possible pour se préparer, même s'ils sont conscients de ne pas pouvoir modifier les pratiques d'embauche des employeurs.

Concurrence – Les candidats sont conscients de la rivalité qui règne sur le marché du travail et craignent qu'il soit nécessaire d'avoir une expérience de travail pertinente, un parcours académique unique ou un large réseau pour décrocher un travail.

Dettes – Bon nombre de candidats ont souligné que leur dette étudiante était un frein à leurs possibilités d'emploi. La vaste majorité des candidats qui ont fait une telle mention soulignaient qu'ils étaient désavantagés par rapport à leurs pairs, notamment parce qu'ils se sentaient contraints d'accepter un sous-emploi pour rembourser leur prêt.

Que recommandent-ils aux autres jeunes ?

Les conseils que les candidats ont formulés à leurs pairs reflètent généralement la réalité de la transition au Canada. Il est difficile et frustrant d'intégrer le marché du travail et cette transition ne répond pas nécessairement aux attentes. Pour bâtir leur carrière, les nouveaux diplômés devront multiplier les occasions et occuper des postes mal rémunérés, voire bénévoles. Ils devront faire des choix difficiles qui pourraient nuire à l'équilibre travail-vie personnelle. Les candidats proposent aux étudiants et aux nouveaux diplômés des mesures pour qu'ils ne se sentent pas trop submergés par les difficultés, par exemple : acquérir de l'expérience, rester positif, faire preuve de résilience et rester réaliste par rapport au défi de taille qui les attend.



Que proposent les candidats pour aider les jeunes à intégrer le marché du travail ?

Compétences transférables

Les jeunes reconnaissent qu'il est essentiel de détenir des compétences transférables pour intégrer le marché du travail, peu importe le domaine ou le secteur. En effet, de nombreuses personnes estiment que les compétences transférables ou non techniques sont aussi importantes, voire plus encore, que les compétences techniques. Les jeunes perçoivent ces compétences comme essentielles pour favoriser la confiance et l'employabilité d'une personne et lui permettre de se démarquer.

Les employeurs qui ont participé au sondage mené en 2015 par le Conseil canadien des affaires abondent dans ce sens. Selon eux, les diplômés doivent démontrer qu'ils disposent de compétences non techniques (comme la collaboration, le travail d'équipe, l'établissement de relations, la communication et la résolution de problèmes) pour décrocher un poste de premier échelon. « Les grandes entreprises cherchent de plus en plus à recruter et à former des employés détenant de telles compétences. Il est particulièrement important de tenir compte de ces compétences pour choisir et former les leaders de demain. » (p. 18, CCA et Aon, 2016).

Les candidats n'étaient toutefois pas très habiles pour articuler les compétences qu'ils avaient tirées de leur expérience. Par exemple, très peu de candidats ont fait mention de leurs compétences transférables lorsqu'on leur a demandé de décrire leur expérience de travail et ce qu'ils y avaient appris.

Expérience pertinente/utile

Les candidats avaient l'impression qu'ils devaient avoir une plus grande expérience pour réussir leur transition vers le marché du travail. C'est d'ailleurs l'un des besoins les plus fréquemment mentionnés par les trois cohortes. Les candidats ont très bien compris l'importance de l'expérience, si on se fie à ce qu'ils ont répondu à la question à développement. Il semblerait aussi qu'ils recherchent activement des occasions d'enrichir leur expérience. Dans près de 99 % des cas, les candidats ont affirmé avoir occupé au moins un emploi. Pour bon nombre d'entre eux, cette expérience de travail était liée à leur programme d'études, ce qui contribue à son utilité et à sa pertinence. Dans 93% des cas, les candidats ont également déclaré faire du bénévolat ou participer à des activités parascolaires.

Les études n'ont pas permis d'établir avec précision le type d'expérience que les employeurs valorisaient le plus. Parmi les 90 grandes entreprises sondées par le Conseil canadien des affaires (CCA et Aon, 2016) dans le cadre d'un récent sondage, 32 % ont répondu qu'elles exigeaient une année d'expérience pertinente à temps plein, 17 % ont répondu en exigeant au moins deux et 9 % en exigeaient au moins trois. Fait intéressant, 38 % des entreprises sondées en 2016 par le Conseil canadien des affaires ont indiqué qu'aucune expérience pertinente n'était nécessaire, un résultat qui ne reflète pas l'expérience vécue par bon nombre de candidats visés par la présente étude. Il serait bon de préciser les attentes des employeurs à cet égard. Par exemple, le bénévolat a-t-il autant de valeur qu'un travail rémunéré ?

Contrairement à la multitude d'occasions mentionnées par les jeunes comme étant à leur portée pour développer des compétences transférables, ceux-ci estiment que les possibilités d'acquérir de l'expérience sont beaucoup plus limitées. Les suggestions énoncées par les candidats se limitaient aux programmes coopératifs, aux stages, au bénévolat et aux emplois d'été ou à temps partiel. Il y a eu quelques commentaires sur les stages non rémunérés. La majorité des candidats qui y ont fait allusion estimaient que de tels stages ne devraient pas exister, car ils sont injustes pour les étudiants qui n'ont pas les moyens d'accepter un emploi non rémunéré. En revanche, certains candidats se disaient disposés à envisager une telle option si le stage non rémunéré permettait de faire progresser leur carrière.

En conclusion, les candidats se sentent incapables de briser le cercle vicieux « pas d'expérience, pas d'emploi ». Seuls les employeurs peuvent mettre fin à ce cercle vicieux, que ce soit en offrant des stages rémunérés ou en embauchant des candidats sans expérience directe.



Occasions d'apprentissage intégré au travail

Les candidats des trois cohortes reconnaissent l'importance d'enrichir leur expérience de travail. Ils ont d'ailleurs tous recommandé d'élargir l'accès aux occasions d'apprentissage intégré au travail (surtout sous forme de stages et de programmes coopératifs) à l'ensemble des étudiants. Nombre d'entre eux (surtout ceux des première et deuxième cohortes) ont proposé de rendre les occasions d'apprentissage intégré au travail (comme les stages ou les programmes coopératifs) conditionnelles à l'obtention du diplôme.

De nombreux jeunes estiment qu'il revient aux établissements d'enseignement postsecondaire, aux sociétés canadiennes et au gouvernement d'accroître le nombre d'occasions de travail pertinentes pour les étudiants et les diplômés. Par exemple, les établissements d'enseignement postsecondaire pourraient voir à ce que toutes les occasions d'apprentissage intégré au travail soient accessibles aux étudiants (peu importe le programme d'études). Les enseignants pourraient également s'assurer d'intégrer un plus grand nombre d'exercices pratiques à leurs cours. Le gouvernement pourrait appuyer le recrutement de jeunes diplômés en offrant du financement aux employeurs. Les employeurs pourraient être plus ouverts à l'idée de recruter de nouveaux diplômés et d'offrir des programmes de stages en rotation grâce auxquels les jeunes pourraient acquérir de l'expérience pertinente, mais aussi explorer les postes offerts au sein de l'organisation, réseauter et améliorer leurs compétences.

Cet intérêt pour les occasions d'apprentissage intégré au travail abonde dans le même sens que les résultats d'études menées à l'international. Dans une étude réalisée par Mourshed, Farrell et Barton (2012) auprès de 8 000 jeunes de 25 pays différents, 60 % des répondants estimaient que la formation en cours d'emploi et les apprentissages concrets étaient les techniques d'enseignement les plus efficaces, même s'ils sont moins de 30 % à être inscrits à des programmes offrant de telles occasions d'apprentissage. D'autres études ont également noté un accès insuffisant à de telles occasions pour répondre à la demande (McKinsey, 2014).

Les membres de la Canadian Business/Higher Education Roundtable sont du même avis. Ils estiment même que tous les étudiants inscrits dans des établissements d'enseignement postsecondaire canadiens devraient avoir accès à une forme d'apprentissage intégré au travail avant l'obtention de leur diplôme.

Même si, dans l'ensemble, les occasions d'apprentissage intégré au travail sont ressorties comme un thème important de l'étude, les candidats n'ont pas indiqué qu'il s'agissait d'une solution magique au problème de transition des études au travail.

Éducation au choix de carrière et développement des aptitudes en gestion de carrière

Les cours d'éducation au choix de carrière (p. ex., en classe) et les services connexes (p. ex., services-conseils, orientation, aide à la recherche d'emploi) vont souvent de soi dans les pays qui disposent de systèmes efficaces d'éducation au choix de carrière. De nombreux candidats ont énoncé la nécessité de mettre en place des cours d'éducation au choix de carrière obligatoires ; d'autres ont noté l'importance d'offrir des services de transition directe sous la forme de programmes particuliers. Ces recommandations font une distinction entre outiller les diplômés pour qu'ils puissent gérer eux-mêmes leur transition (autrement dit, « leur apprendre à pêcher ») et offrir une aide directe à la transition (autrement dit, « leur donner à manger »). En général, les candidats n'ont pas fait état de cette distinction en détail. Leurs recommandations nous amènent à conclure que ces deux pratiques pourraient faire partie de la solution. Ce manque de cohésion entre cibler un besoin précis et ne pas le combler mérite qu'on s'y attarde. Les candidats ont mentionné que les cours d'éducation au choix de carrière n'étaient pas pertinents au moment où ils les ont suivis. D'après leurs commentaires, il serait préférable de mettre à la disposition des étudiants une variété d'activités et de mesures en matière de développement de carrière et d'offrir les cours à un plus grand nombre d'étudiants.

Les candidats de la première cohorte auraient aimé que les universités fassent davantage la promotion des centres de carrière et que des mesures en développement de carrière soient en place plus tôt dans le cheminement scolaire aux niveaux secondaires et postsecondaires. Les candidats de la deuxième cohorte auraient aimé que des cours de développement de carrière obligatoires soient offerts dans tous les programmes. De nombreux candidats ont admis qu'une majorité de jeunes ignoraient que l'université pouvait les aider à se préparer à intégrer le marché de l'emploi.

On recommande principalement d'offrir davantage d'occasions d'acquérir une expérience de travail et de créer des liens avec les personnes présentes sur le marché du travail



Employeurs



Employés



Associations et ordres professionnels

Explorer



Différentes professions



Cheminements de carrière



Milieux de travail

Les relations : Réseautage et mentorat

Les jeunes candidats de l'étude semblent reconnaître que, s'ils sont les seuls à savoir ce dont ils sont capables, les occasions professionnelles seront très limitées. En dehors de celles-ci, les candidats sont conscients qu'un réseau efficace favorise l'accès à des occasions d'apprentissage, à des conseils et à de l'orientation, et accroît leur motivation tout en leur permettant de se bâtir une réputation.

Dans le domaine du développement de carrière, on plaide depuis longtemps qu'il est essentiel de miser sur le réseautage pour réussir sa transition. Des recherches démontrent une corrélation claire entre l'étendue du réseau d'une personne et sa réussite générale sur le plan professionnel (p. ex., Blickle, Witzki et Schneider, 2009 ; Kuijpers, Schyns et Scheerens, 2006).

L'étude a toutefois fait ressortir des données un peu plus étonnantes en ce qui a trait au degré d'appréciation de nombreux candidats à l'égard du mentorat. Des données probantes soutiennent cette position. Un mentorat efficace serait effectivement un bon indicateur de réussite professionnelle mesurable à l'externe (p. ex., le salaire) et à l'interne (p. ex., la satisfaction).

Il semble évident que les candidats de l'étude désirent acquérir les compétences nécessaires pour mieux appréhender le monde du travail, rechercher efficacement du travail, faire preuve de résilience devant les difficultés et gérer leur parcours professionnel et personnel. Ils comptent sur les mentors et les autres membres de leur réseau pour les aider à acquérir de telles compétences et ont l'impression que le système scolaire (de la maternelle à la fin du secondaire) et les établissements d'enseignement postsecondaire ont échoué à cet égard.

Un appel à la collaboration

Même si les candidats ont exprimé leur opinion sur ce que les établissements d'enseignement postsecondaire, les sociétés canadiennes et le gouvernement pouvaient faire individuellement pour les aider, l'appel à une meilleure collaboration entre ces trois principaux intervenants est sans équivoque. Une compréhension commune des forces et des besoins de chaque intervenant et une intervention collective pour favoriser la transition études-travail sont fortement recommandées, voire essentielles. Ce besoin est sans doute encore plus criant dans le domaine des occasions d'apprentissage intégré au travail. Pour créer un large éventail d'occasions d'apprentissage intégré au travail, en assurer la qualité et les rendre accessibles, les enseignants, les employeurs et le gouvernement devront unir leurs forces pour aider les jeunes à acquérir les compétences et l'expérience nécessaires pour intégrer le marché du travail.

Aider la jeunesse à prendre les commandes

Les intervenants externes ont un rôle à jouer pour faciliter la transition études-travail. Néanmoins, il revient aux jeunes de gérer eux-mêmes cette transition. Ils pourront exercer un plus grand contrôle à cet égard si on leur donne les outils de gestion de carrière nécessaires au début de leur développement de carrière. Les candidats ont suggéré qu'on intègre des programmes et des services de développement de carrière de qualité aux niveaux secondaires et postsecondaires et qu'on en fasse la promotion de sorte que les étudiants en perçoivent les avantages avant l'obtention de leur diplôme et leur intégration plutôt qu'après coup.



Conclusion

Le passage de l'école au marché du travail est un jalon important dans la vie des jeunes. Il est difficile et exigeant et somme toute incertain dans le contexte du marché du travail actuel. Ainsi, les chances qu'un grand nombre de diplômés réussissent cette transition, et même qu'ils l'effectuent sans heurts, sont minces. Il n'existe pas de recette miracle pour surmonter les obstacles auxquels les jeunes d'aujourd'hui sont confrontés pour intégrer le marché du travail. Néanmoins, il est évident d'après les données dont nous disposons et l'avis de ces candidats, des décideurs, des employeurs et des enseignants que nous devons faire mieux et que les conséquences seront importantes si nous ne cherchons pas à améliorer la situation.

Nous devons continuer d'apprendre de l'expérience des jeunes. Le présent rapport constitue un premier pas dans cette voie. Les personnes qui élaborent des programmes, des politiques et des initiatives sur la transition études-travail doivent comprendre la réalité que vivent les jeunes. Quels obstacles doivent-ils surmonter ? Où peuvent-ils trouver des occasions ? Où obtiennent-ils de l'aide ? Et quels outils et services voudraient-ils et pourquoi ? Plus importants encore, quelles solutions les jeunes proposent-ils ?

Dans les formules de candidature examinées aux fins de cette étude, aucun candidat n'a laissé entendre qu'il n'était pas aux commandes de sa transition. Les jeunes sont prêts ; ils veulent avoir l'occasion de briller. Ils sont nombreux à travailler très fort pour acquérir de l'expérience et sortir de l'impasse. Néanmoins, en dépit de tous leurs efforts, ils demandent qu'on leur offre un plus grand soutien. Cette situation devrait être un signal d'alarme pour tous les intervenants.

En effet, les étudiants canadiens inscrits dans des établissements d'enseignement postsecondaire et les diplômés ont besoin d'un meilleur accès aux occasions d'apprentissage intégré au travail. Si on se fie aux recommandations formulées par les candidats et issues des résultats de recherche, on devra aller beaucoup plus loin pour réduire le taux de chômage ou de sous-emploi des diplômés canadiens. Les jeunes ont également besoin d'un accès facile à des services de développement de carrière, à des formations, à des renseignements, à des ressources et à des mentors qui pourront les aider à acquérir les aptitudes en gestion de carrière nécessaires pour s'en tirer et réussir sur le marché du travail. Ils doivent pouvoir convertir les aptitudes qu'ils ont acquises dans le cadre de leurs activités de bénévolat et de leur emploi à temps partiel en compétences valorisées et recherchées par les employeurs. Les employeurs doivent leur donner leur chance et offrir des emplois pour débutant décentes et pertinents. Les établissements scolaires, les gouvernements et les entreprises doivent écouter les jeunes et contribuer à améliorer les choses. Tous les intervenants, les établissements d'enseignement postsecondaire, les gouvernements, les sociétés canadiennes, y compris les jeunes, ont un rôle à jouer ; le rôle de chacun a été défini dans le présent rapport et ailleurs (voir Bell, Benes et Redekopp, 2016). C'est le moment de passer à l'action. Socialement et économiquement, le Canada ne peut pas se permettre de voir un nombre croissant de diplômés s'engouffrer dans une impasse. Chacun a la responsabilité d'améliorer les choses. Ainsi, le temps est venu d'adopter ensemble une approche visionnaire !



Bibliographie

Blickle, G., Witzki, A.H. et Schneider, P.B. (2009). Mentoring support and power: A three year predictive field study on protégé and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 74 (2), 181-189.

Bell, D. et Benes, K. (2012). De diplômés à travailleurs : Améliorer les chances de succès des débutants en mal d'insertion (DMI) sur le marché du travail au Canada. Fondation canadienne pour le développement de carrière.

Bell, D., Benes, K. et Redekopp, D. (2016). Improving the School-to-Work Transitions of Youth in Canada: A Scoping Review. Fondation canadienne pour le développement de carrière.

Benes, K, Bell, D. & Redekopp, D. (2016). Improving the School-to-Work Transition of Youth in Canada: Literature Scan. Fondation canadienne pour le développement de carrière.

Conseil canadien des affaires et AON Hewitt (2016). Conseil canadien des affaires et AON Hewitt (2016). Developing Canada's future workforce: a survey of large private-sector employers. Ottawa : Conseil canadien des affaires.

Haché, L., Redekopp, D. et Jarvis, P. (2006). Le Plan Directeur pour le design en développement vie-travail. Memramcook, Nouveau-Brunswick : Centre National en vie-carrière.

Hoffman, N. (2015). Let's Get Real: Deeper Learning and the Power of the Workplace. Jobs for the Future.

Kuijpers, M.A., Schyns, B. et Scheerens, J. (2006). Career competencies for career success. *Career Development Quarterly*, 55 (2), 168-178.

McClennen, S. A. (2015). Everyone Hates Millennials. That's Very Bad News for Student Protesters. *The Washington Post*. Consulté à partir de l'adresse : <https://www.washingtonpost.com/posteverything/wp/2015/12/15/everyone-hates-Millennials-thats-very-bad-news-for-student-protesters/>

McKinsey & Company. (2015). Jeunes en transition : Tracer la voie entre l'éducation et l'emploi au Canada.

Mourshed, M., Farrell, D. et Barton D. (2012). Education to Employment: Designing a System that Works. McKinsey & Company.

Mourshed, Mona, Diana Farrell and Dominic Barton. (2012). Education to Employment: Designing a System that Works. McKinsey&Company.

Neary, S., Dodd, V. et Hooley, T. (2016). Understanding career management skills: Findings from the first phase of the CMS LEADER project. Derby : International Centre for Guidance Studies, Université de Derby.

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2010). Des débuts qui comptent ! Des emplois pour les jeunes. Éditions OCDE.