



# Impulser la main-d'œuvre de demain

Atteindre le potentiel des talents  
par l'apprentissage intégré au travail



# À propos de ressources humaines, industrie électrique du Canada

Ressources Humaines, Industrie Électrique Canada (RHIEC) est la source d'information la plus crédible sur le marché du travail et en ressources humaines. Nous disposons d'un vaste éventail d'outils qui sert à guider la planification et la bonne marche des affaires dans l'industrie canadienne de l'électricité. Nous mettons à la disposition des intervenants du secteur de l'électricité une plateforme qui répond à leurs besoins actuels, nous identifions les moyens par lesquels les organisations canadiennes peuvent les meilleurs dans leur classe et pourvoyons les perspectives futures sur les différentes tendances et problèmes du secteur. Notre travail permet au secteur de visualiser l'offre en fonction à la demande en matière de main d'œuvre, de promouvoir la croissance et l'innovation chez les employés et les employeurs. Tout ceci en vue d'une amélioration de la qualité du service pourvue par l'industrie ainsi que la confiance des canadiens en elle.

Pour plus d'information sur RHIEC, visitez [electricityhr.ca/fr/](http://electricityhr.ca/fr/).

*This report also available in English under the title:*

*Empowering the next-generation workforce — Realizing talent potential through work-integrated learning.*

Ce rapport est disponible en Anglais.

---

Les opinions et interprétations présentées dans cette publication sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada.



[electricityhr.ca/fr/](http://electricityhr.ca/fr/)

Ce projet a été financé en partie par le  
Programme de stages pratiques pour  
étudiants du gouvernement du Canada.

The logo for the Government of Canada, featuring the word 'Canada' in a serif font with a small Canadian flag to its right.

Copyright © 2020 Ressources humaines, Industrie électrique du Canada

Tous droits réservés. L'utilisation de cette publication, en tout ou en partie, qu'elle soit reproduite, stockée dans un système de récupération ou transmise sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit (y compris électronique, mécanique, photographique, de photocopie ou d'enregistrement), sans l'autorisation écrite préalable de Ressources humaines, Industrie électrique du Canada constitue une infraction à la loi sur le droit d'auteur.

# Tables des matières

## 2 Répondre aux besoins en talents de notre secteur

---

## 3 Dans un secteur en évolution, les bonnes personnes et les bonnes compétences sont essentielles

---

- 4 La future main-d'œuvre doit être plus jeune et plus diversifiée
- 4 Recruter n'est pas facile
- 4 Les compétences professionnelles sont aussi importantes que les compétences techniques

## 5 À propos de l'apprentissage intégré au travail

---

- 6 L'AIT est en forte demande
- 7 L'AIT favorise et développe les compétences professionnelles
- 8 La responsabilité de l'enseignement des compétences professionnelles

## 9 La perspective de l'industrie quant à l'AIT

---

- 10 De plus en plus d'employeurs choisissent l'AIT
- 10 Les approches de l'AIT sont très diversifiées
- 11 Les programmes Coop représentent le modèle le plus courant
- 12 L'AIT améliore l'accès des employeurs aux talents
- 13 Le manque de sensibilisation et de ressources est l'un des principaux obstacles à l'AIT

## 14 La perspective des éducateurs quant à l'AIT

---

- 15 Il est essentiel d'établir un lien solide avec les programmes d'études
- 16 Des modèles d'AIT novateurs sont utilisés par les établissements d'EPS
- 17 L'AIT contribue à générer des résultats supérieurs
- 18 Un faible engagement et un manque de compréhension peuvent être des obstacles

## 19 La perspective de l'étudiant quant à l'AIT

---

- 20 Les étudiants veulent mettre à l'épreuve ce qu'ils ont appris
- 20 Une expérience réelle et des compétences renforcées confèrent un avantage aux étudiants

## 22 Conclusion et recommandations

---

- 23 Recommandations pour l'AIT dans le secteur de l'électricité

# Répondre aux besoins en talents de notre secteur

**Des forces puissantes remodelent le secteur canadien de l'électricité. Les politiques énergétiques prennent le virage vert, les nouvelles technologies modifient le réseau électrique et la main-d'œuvre ne rajeunit pas. Aujourd'hui plus que jamais, le recrutement et le maintien en poste de personnes ayant des idées novatrices et les bonnes qualifications sont des éléments indispensables à la réussite à long terme du secteur canadien de l'électricité.**

C'est ici que **l'apprentissage intégré au travail (AIT)** entre en jeu.

L'AIT est une forme d'éducation expérientielle qui combine formellement et intentionnellement les études avec l'expérience pratique en milieu de travail. Cette combinaison de compétences techniques et professionnelles permet aux étudiants d'être mieux préparés à entrer sur le marché du travail au bénéfice mutuel des employeurs et des diplômés.

Les gens pensent souvent aux « programmes d'alternance travail-études » lorsqu'ils entendent parler de l'AIT. Ces programmes sont un type, mais seulement un parmi plusieurs, et chaque type d'AIT offre une expérience et des résultats uniques aux étudiants, aux écoles et aux employeurs.

Le Canada est devenu un chef de file mondial dans la prestation d'expériences d'AIT enrichissantes aux étudiants d'universités, collèges et écoles polytechniques. Ceci grâce aux récents investissements du gouvernement fédéral et de plusieurs gouvernements provinciaux. Mais les employeurs du secteur de l'électricité ont encore de la difficulté à comprendre en quoi consiste le potentiel de l'AIT, de ses avantages et de la façon d'en tirer profit.

Nous espérons y remédier.

Pour faire valoir comment l'AIT est actuellement utilisé au sein de l'industrie, nous avons mené 19 entrevues auprès d'employeurs du secteur de l'électricité, des établissements d'enseignement postsecondaire, des étudiants inscrits à des programmes d'AIT et des leaders d'opinion reconnus. Appuyé par un examen des pratiques exemplaires en matière d'AIT ainsi que par les conclusions de notre étude d'information sur le marché du travail (*Main d'œuvre en mouvement 2017-2022*), ce document offre de nouveaux points de vue sur l'AIT et la façon dont il peut aider à répondre aux besoins pressants en main-d'œuvre du secteur canadien de l'électricité. C'est une invitation à l'ensemble de notre secteur à réfléchir différemment sur la façon d'acquérir les compétences dont nous aurons besoin pour un succès durable à long terme.



Michelle Branigan, PDG, Ressources Humaines, Industrie électrique du Canada



# Dans un secteur en évolution, les bonnes personnes et les bonnes compétences sont essentielles

## Le secteur canadien de l'électricité est en perpétuel mouvement.

Les politiques énergétiques fédérales, provinciales et territoriales font passer la production d'électricité des combustibles fossiles à des sources non émettrices de gaz à effet de serre, comme l'énergie solaire, éolienne, nucléaire et hydroélectrique. Les réseaux intelligents et les micro-réseaux sont intégrés aux réseaux de distribution d'électricité existants et modifient fondamentalement la façon dont l'énergie est stockée et livrée. Les services publics s'efforcent de déterminer comment ils peuvent soutenir et gérer la demande de véhicules électriques et de technologies intelligentes.

C'est beaucoup de changements, et pendant ce temps, la main-d'œuvre du secteur se renouvelle.

D'ici 2022, un effectif d'environ 20 500 nouveaux travailleurs sera nécessaire à l'échelle nationale<sup>1</sup> pour remplacer les travailleurs du secteur de l'électricité allant en retraite ainsi que pour répondre à la demande d'expansion des services et des infrastructures. Cela représente environ 20 % de la population active actuelle.

Alors, d'où viendra cette prochaine génération de travailleurs du secteur de l'électricité ?

<sup>1</sup> RHEIC, *Main d'œuvre en mouvement : Étude d'information sur le marché du travail 2017-2022*

## La future main-d'œuvre doit être plus jeune et plus diversifiée

Le recrutement sera essentiel parce que le secteur manque aujourd'hui de jeunes travailleurs. Moins que la moyenne nationale pour les travailleurs âgés de moins de 25 ans (aujourd'hui, les jeunes ne représentent que 5 % de la main-d'œuvre en électricité).<sup>2</sup>

Le besoin de travailleurs plus jeunes est particulièrement important dans certaines professions. Environ deux tiers des gestionnaires de services publics et des spécialistes du réseau intelligent sont âgés de plus de 45 ans.<sup>3</sup>

L'âge plus avancé de la main-d'œuvre du secteur de l'électricité s'explique en partie par le fait que les travailleurs actuels restent au travail plus longtemps. Les taux de départs volontaires et de retraites sont faibles (environ 2 %), sans augmentation significative prévue dans les années à venir.<sup>4</sup>

Parallèlement, les pratiques d'embauche ne suivent pas le rythme de l'évolution démographique du Canada. Les femmes, les Autochtones, les nouveaux arrivants au Canada et les personnes ayant des déficiences sont également des groupes sous-représentés dans le secteur.

## Recruter n'est pas facile

De nombreuses organisations du secteur de l'électricité affirment qu'il est difficile de trouver des personnes qui peuvent s'intégrer rapidement dans leur milieu de travail en évolution rapide. Certains types de personnel qualifié sont particulièrement difficiles à trouver. C'est le cas par exemple des professionnels des technologies de l'information et des communications (TIC). Pour combler leurs lacunes en matière de recrutement, les employeurs du secteur font souvent appel aux retraités pour les utiliser comme employés occasionnels ou entrepreneurs — un signe que la planification de la relève n'aurait pas été mise en place, et qui rend le recrutement et le maintien en poste des jeunes employés encore plus difficiles en leur donnant l'impression qu'il y a peu de possibilités d'avancement.

Dans des domaines comme la cybersécurité, les employeurs du secteur de l'électricité font face à une concurrence féroce de la part d'autres industries et d'entreprises ayant une grande notoriété comme Google, Amazon, Shopify et Tesla. De plus, de nombreux services publics continuent de s'appuyer sur les systèmes et plateformes traditionnels : les jeunes travailleurs ne savent pas comment les utiliser et préféreraient plutôt avoir une longueur d'avance en utilisant les technologies les plus récentes.

## Les compétences professionnelles sont aussi importantes que les compétences techniques

«Vous pouvez être très intelligent, mais si vous ne pouvez pas communiquer ou travailler en équipe, vous n'aurez pas beaucoup de succès», explique Gaby St-Pierre, directeur de l'enseignement coopératif à l'Université d'Ottawa.

En d'autres termes, les employeurs en électricité n'ont pas seulement besoin de compétences techniques ; de plus en plus, ils ont besoin de *compétences professionnelles* : communication, pensée critique, travail d'équipe, gestion du temps, résolution de problèmes et autres pour que les travailleurs puissent se mettre immédiatement au travail et apporter une valeur immédiate.

Cela s'applique aussi bien aux travailleurs existants qu'aux nouveaux. Par exemple, il ne suffit plus de savoir comment prendre des mesures à l'aide d'un appareil mobile; les travailleurs doivent maintenant pouvoir analyser ces données et partager leurs observations avec leurs collègues. La nécessité d'interagir avec les clients et d'être des ambassadeurs de l'organisation est également plus importante. Cela concerne notamment les techniciens qui installent de nouveaux équipements dans un quartier ou qui effectuent un appel de service.

Bien que les travailleurs de l'électricité aient tendance à acquérir la plupart de ces types de compétences professionnelles en milieu de travail, les employeurs commencent à faire part de leurs besoins aux enseignants d'établissements postsecondaires (ÉPS). Pourtant, le développement de ces compétences a encore tendance à être largement réactif et *ponctuel*, sans planification systématique à l'échelle du Canada.

Ce qu'il faut, c'est conjuguer l'apprentissage formel en classe et l'apprentissage en milieu de travail pour préparer la prochaine génération de travailleurs du secteur de l'électricité au milieu de travail et donner aux employeurs un bassin toujours croissant de talents pour répondre à leurs besoins de recrutement. En d'autres termes, nous avons besoin de plus **d'apprentissages intégrés au travail**.



**“Les technologies numériques sont intégrées dans le milieu de travail d'une manière que nous n'aurions pas pu imaginer il y a 10 ans. Mais les étudiants ne doivent pas se concentrer uniquement sur les compétences techniques et technologiques. Ils ont également besoin de compétences professionnelles : les compétences fondamentales dont tous ont besoin, quel que soit le secteur ou le métier qu'ils recherchent.”**

— L'honorable Carla Qualtrough ministre de l'Emploi, du Développement de la main-d'œuvre et de l'Inclusion des personnes handicapées

2 Ibid.

3 Ibid.

4 Ibid.



# À propos de l'apprentissage intégré au travail

**L'apprentissage intégré au travail (AIT) est une approche visant à développer les talents bien équilibrés et prêts à l'emploi dont les employeurs ont besoin.**

L'organisme Enseignement coopératif et apprentissage en milieu de travail Canada (ECAMT Canada) décrit l'AIT comme étant « un modèle et un processus d'apprentissage par l'expérience, [qui] intègre de façon structurée et intentionnelle les études postsecondaires de l'étudiant dans un environnement [ou] dans un contexte de travail ou de pratique. »<sup>5</sup> Il exige un engagement partenarial entre les établissements d'enseignement, les organismes hôtes et les étudiants. RHIEC approuve cette définition, en ajoutant que le processus permet également d'intégrer la réalité du milieu de travail à l'expérience académique de l'étudiant et, au bout du compte, dans le programme d'études.

5 ECAMT Canada, [Qu'est-ce que l'AIT?](#)

L'AIT peut prendre diverses formes, englobant une vaste gamme de programmes, de possibilités et d'expériences présentant chacune des avantages et des résultats distincts :

- ▶ **Le programme d'alternance travail-études :** Un programme d'études formel dans lequel les étudiants alternent entre des stages académiques et des stages en milieu de travail rémunérés.
- ▶ **Apprentissage :** Une forme d'expérience pratique rémunérée dans un métier ou une profession spécialisée au cours d'une période de plusieurs années, dirigée par une personne qualifiée, avec jusqu'à 80 % d'apprentissage en milieu de travail.
- ▶ **Recherche appliquée :** La recherche et des projets concrets sur le monde réel que les étudiants entreprennent pour répondre aux besoins réels des « clients » dans l'industrie et dans la communauté.
- ▶ **Stage :** Un arrangement de travail à temps plein de (typiquement) 12 à 16 mois, survenant habituellement après que l'étudiant a terminé tous ses cours et juste avant l'obtention de son diplôme.
- ▶ **Stage professionnel obligatoire :** Un régime de travail non rémunéré dans une discipline exigeant une expérience par la pratique pour l'obtention d'une licence professionnelle ou d'une accréditation professionnelle.
- ▶ **Stage pratique :** Une expérience de travail pratique intensive à temps partiel et à court terme dans un domaine qui n'exige pas de permis d'exercice ou de certification professionnelle.
- ▶ **Apprentissage par le service communautaire :** Un service communautaire constructif intégré à l'enseignement en classe.



### Qu'en est-il de l'appellation?

L'AIT est aussi parfois appelé apprentissage en milieu de travail, apprentissage expérientiel, apprentissage par la pratique, apprentissage professionnel et enseignement clinique, chacun de ces termes ayant sa propre définition. En adoptant un vocabulaire et une définition clairs et communs, on s'assurera que les employeurs, les éducateurs, les étudiants et les organismes de financement « parlent tous le même langage » en matière d'AIT.

Au-delà de ces formes d'AIT bien établies, de nouvelles approches ont vu le jour avec l'évolution de l'économie numérique :

- ▶ **Incubateurs et accélérateurs :** Les étudiants profitent de ressources, d'espace, de mentorat, de supervision et/ou de financement, ainsi que de crédits d'études, pour la création d'entreprises qui répondent à des besoins réels.
- ▶ **Camps d'entraînement et marathons de programmation :** Des compétitions et des événements qui permettent aux étudiants de développer et de mettre en valeur leurs compétences, généralement en réponse à des défis réels au sein de l'industrie.

Quel que soit le modèle choisi, l'AIT donne aux employeurs un accès direct à de nouveaux talents et un avantage concurrentiel, ainsi que la possibilité d'évaluer les perspectives et d'identifier les futurs employés potentiels. Parallèlement, il aide les étudiants à acquérir les habitudes et les compétences nécessaires pour réussir dans le monde du travail tout en leur donnant la possibilité de « faire l'essai » d'une entreprise ou d'une industrie.

« C'est une formule gagnante », a déclaré L'honorable Carla Qualtrough ministre de l'Emploi, du Développement de la main-d'œuvre et de l'Inclusion des personnes handicapées. « Les étudiants ont la possibilité d'obtenir leur diplôme avec des compétences prêtes à l'emploi. Tandis que les employeurs réduisent leurs risques parce qu'ils peuvent recruter des personnes qu'ils connaissent, avec qui ils ont travaillé et qu'ils peuvent ensuite former et façonner pour leur environnement culturel spécifique. »

### L'AIT est en forte demande

Un sondage mené par Abacus Data en 2016 a révélé que 89 % des étudiants et nouveaux diplômés souhaitent voir davantage d'AIT dans leurs programmes, et près de la moitié (47 %) affirment qu'il n'y a pas suffisamment d'occasions de participer à l'AIT à l'heure actuelle.<sup>6</sup>

La situation commence à changer. Plus d'entreprises et d'organisations que jamais concluent des partenariats d'AIT avec des établissements d'EPS. Quatre-vingt-trois pour cent (83 %) des plus grandes entreprises canadiennes ont déclaré travailler avec une ou plusieurs établissements d'EPS pour aider à préparer les étudiants au marché du travail — comparativement à 76 % en 2016 — et bon nombre de ces partenariats répondent à la définition de l'AIT.<sup>7</sup>

Malgré le manque de données à l'échelle nationale, la Table ronde du milieu des affaires et de l'enseignement supérieur (BHER) estime qu'environ la moitié de tous les étudiants universitaires participent à une forme quelconque d'AIT au cours de leurs études postsecondaires. Pour les collèges et les écoles polytechniques, le pourcentage peut atteindre 70 %.<sup>8</sup>

6 Abacus Data, *Apprentissage intégré au travail et aux études postsecondaires : L'avis des étudiants*.

7 Conseil canadien des affaires, *S'adapter aux changements : Enquête de 2018 sur les compétences du Conseil canadien des affaires*.

8 BHER, *Prendre le pouls de l'apprentissage intégré au travail au Canada (Taking the Pulse of Work-Integrated Learning in Canada)*.



Ces chiffres pourraient être encore plus élevés si ce n'était de certains obstacles empêchant les employeurs et les établissements d'EPS de lancer et de maintenir des programmes d'AIT.<sup>9</sup>

- ▶ **Coûts :** Pour les employeurs, les coûts associés à l'AIT comprennent la formation et la rémunération des étudiants ainsi que le temps et les ressources nécessaires à la gestion des étudiants en AIT. Pour les établissements d'EPS, des coûts sont associés au développement de relations avec l'industrie et à l'élaboration de nouveaux programmes d'études qui intègrent l'AIT.
- ▶ **L'offre et la demande :** Étant donné que la demande des étudiants pour l'AIT augmente, il est difficile d'offrir un nombre adéquat de stages et de places.
- ▶ **Évaluation :** L'AIT pouvant prendre diverses formes (et que la terminologie utilisée demeure incohérente), il peut être difficile d'établir des points de repère et d'évaluer le rendement d'un étudiant en milieu de travail.

## L'AIT favorise et développe les compétences professionnelles

L'un des aspects les plus convaincants de l'AIT est qu'il contribue au développement intégral des compétences d'un étudiant, tant techniques que professionnelles. Bien que les employeurs soient à la recherche d'un large éventail de compétences professionnelles chez les nouveaux employés, le RHIEC a identifié les 10 principales<sup>10</sup> compétences que les employeurs du secteur de l'électricité recherchent chez les nouveaux employés :

- ▶ **Écoute active :** Accorder toute son attention à ce que disent les autres, prendre le temps de comprendre les points soulevés, poser des questions au besoin et ne pas interrompre à des moments inopportuns
- ▶ **Expression orale :** Parler aux autres pour transmettre l'information de façon efficace
- ▶ **Pensée critique :** Utiliser la logique et le raisonnement pour identifier les forces et les faiblesses des solutions, conclusions ou approches alternatives aux problèmes
- ▶ **Compréhension écrite :** Comprendre des phrases et des paragraphes écrits dans des documents liés au travail
- ▶ **Conscience de soi :** Surveiller et évaluer son propre rendement pour apporter des améliorations ou prendre des mesures correctives

- ▶ **Perspicacité sociale :** Être attentif aux réactions des autres et comprendre pourquoi ils réagissent comme ils le font
- ▶ **Collaboration :** Ajuster les mesures par rapport aux actions des autres, et savoir comment partager et synthétiser l'information
- ▶ **Gestion du temps :** Gérer son propre temps et celui des autres
- ▶ **Jugement et prise de décisions :** Examiner les coûts et les avantages relatifs des mesures potentielles en vue de choisir la plus appropriée
- ▶ **Apprentissage continu :** Comprendre la portée des nouvelles informations pour la résolution des problèmes et la prise de décisions actuelles et futures

Tout comme il existe différents termes pour décrire l'AIT, les appellations et les définitions des compétences professionnelles ne sont pas toujours cohérentes.

La directrice générale de Polytechnics Canada, Sarah Watts-Rynard, souligne que cela est vrai autant pour les éducateurs que pour l'industrie : « Il est évident que les compétences professionnelles sont très importantes. Mais ce que je veux dire quand je parle de ces compétences n'est peut-être pas ce que quelqu'un d'autre veut dire quand il en parle. On pourrait parler la même langue sans pour autant se comprendre. »

Même l'étiquette « compétences professionnelles » n'est pas exactement normalisée. On les appelait autrefois « compétences générales » (« soft skills ») pour les comparer aux « compétences spécialisées », parce qu'elles ont tendance à se concentrer sur l'interaction humaine. Mais le terme « générales » minimise leur importance fondamentale pour toute occupation professionnelle, au sein du secteur de l'électricité ou à l'extérieur de celui-ci.

Certaines organisations utilisent le terme « compétences+ », ce qui signifie que ces compétences professionnelles apportent une « valeur ajoutée ». D'autres utilisent des appellations telles que compétences de base, compétences interfonctionnelles, compétences transférables et compétences fondamentales (*basic skills, cross-functional skills, transferrable skills, foundational skills*).

Lors de la mise à l'essai du RHIEC, les « compétences professionnelles » ont davantage été évoquées par les répondants au sondage que toute autre expression.<sup>11</sup>

9 Ibid.

10 Cette liste exclut des compétences telles que le leadership, le professionnalisme et l'éthique, qui représentent plutôt des « compétences combinées » (c'est-à-dire un mélange de deux compétences professionnelles ou plus). Par exemple, le professionnalisme combine la gestion du temps, la perspicacité sociale et la conscience de soi. Il est plus difficile de suivre et de mesurer les progrès des étudiants dans l'acquisition des compétences combinées.

11 Lisez notre article sur les compétences professionnelles, Savoir-Faire: Les compétences professionnelles requises pour le secteur canadien de l'électricité, pour en savoir plus <https://electricityhr.ca/fr/resources/savoir-faire/>

## La responsabilité de l'enseignement des compétences professionnelles

Une question récurrente que se posent aujourd'hui les employeurs, les établissements d'enseignement et les étudiants est la suivante : « Qui est responsable de l'enseignement des compétences professionnelles ? »

Devrait-on s'attendre à ce que les étudiants entrent sur le marché du travail avec toutes les compétences professionnelles requises entièrement maîtrisées ? Ou est-ce que ces compétences ne peuvent être maîtrisées que par une expérience pratique en milieu de travail réel ?

Le « ou » ici n'a pas besoin d'être exclusif. Les éducateurs peuvent jeter les bases ; le milieu de travail est un excellent environnement pour mettre cela en pratique.

Le développement des compétences professionnelles ne se limite pas uniquement à l'école et au lieu de travail. Il existe plusieurs autres endroits où l'on peut acquérir et développer des compétences professionnelles, par exemple en faisant du bénévolat dans des organismes communautaires ou des groupes sur le campus.

Une partie du défi consiste à aider les étudiants à comprendre l'importance de développer ce genre de compétences pour eux-mêmes afin qu'ils puissent reconnaître et saisir les occasions lorsqu'elles se présentent.

« On peut évoquer divers sujets, comme la communication à l'école, mais pour les gens vraiment techniques, ce n'est que du vent », explique Courtnay Mann, associée en acquisition de talents chez FortisBC. « Puis ils se rendent sur le lieu de travail et réalisent à quel point ils ont besoin de ces compétences pour réussir. »

Najlaa Rauf, directrice des ressources humaines et de la culture chez Spark Power, est du même avis : « Au bout du compte, ce sont les étudiants qui doivent prendre l'initiative et développer leurs compétences. Ça doit venir d'eux et ils doivent s'investir personnellement dans le processus. »



### Comment savoir si quelqu'un dispose de compétences professionnelles ?

L'un des principaux défis que doivent relever les services publics lorsqu'ils recrutent est que les étudiants ne peuvent pas pleinement faire valoir les compétences professionnelles qu'ils possèdent ou la façon dont ils les ont utilisées dans d'autres aspects de leur vie. Bien que les compétences techniques puissent être identifiées rapidement lors de l'examen des notes d'un étudiant, les compétences professionnelles doivent ressortir au cours du processus d'entrevue — et cela peut être difficile.

« Nous essayons d'évaluer au mieux les compétences professionnelles, mais en réalité, c'est un art et non une science. »

— Nirav Patel, directeur des ressources humaines, OPG



# La perspective de l'industrie quant à l'AIT

**Pour les employeurs du secteur de l'électricité, trouver des talents hautement qualifiés et prêts à travailler continue d'être un défi. La concurrence pour attirer ces talents est féroce et les services publics qui offrent des possibilités d'AIT ont un avantage de taille lorsqu'il s'agit de constituer un bassin de talents futurs.**

En concurrence pour un bassin relativement restreint de nouveaux talents, les employeurs qui n'ont pas recours à l'AIT pourraient se retrouver en spectateurs. Les meilleurs et plus brillants étudiants seront probablement recrutés et embauchés par ceux qui offrent l'AIT, parfois avant même que les stages des étudiants ne soient terminés, ce qui signifie que certains talents exceptionnels ne seront jamais vraiment disponibles sur le marché.

Comme la demande dépasse largement l'offre, il est clair que les employeurs et les étudiants doivent s'impressionner mutuellement.

## CONTEXTE

### De plus en plus d'employeurs choisissent l'AIT

La plupart des employeurs participent à des programmes d'AIT pour atteindre leurs objectifs financiers et stratégiques. Ces objectifs incluent : accroître leur bassin de talents et avoir accès aux idées et recherches innovatrices qui se déroulent dans les établissements d'EPS. Ils ont tout intérêt à consacrer du temps et des ressources à la formation des étudiants, car ils s'attendent idéalement à ce que ces derniers reviennent travailler à temps plein pour l'entreprise après avoir obtenu leur diplôme.

D'autres voient l'AIT comme un moyen d'accroître la capacité de leur effectif actuel. De nombreux étudiants en AIT agissent à titre de ressources humaines supplémentaires dont les entreprises ont besoin pour gérer la lourde charge de travail du personnel — ou pour lancer de nouveaux projets et mener à terme ceux en cours.

Certains choisissent l'AIT pour des raisons de responsabilité sociale : ils veulent vraiment aider la prochaine génération et promouvoir le développement économique dans leurs collectivités (et, ce faisant, améliorer leur propre image de marque et leur statut social). Et certains voient l'AIT comme un moyen d'atteindre les objectifs de diversité et d'inclusion de leur organisation, en faisant appel à des personnes de différents milieux, cultures et capacités (ce qui peut ne pas être possible en embauchant uniquement en interne).



« Lorsque nous avons besoin de ressources supplémentaires pour un projet, notre première option est de faire appel à un étudiant inscrit à un programme d'alternance travail-études. Ils nous aident à faire des choses qui autrement auraient été négligées. »

— Courtney Mann, associée en acquisition de talents, FortisBC

### Les approches de l'AIT sont très diversifiées

On trouve des étudiants en AIT dans toutes les organisations du secteur de l'électricité. Certaines entreprises font appel à ces étudiants pour effectuer des tâches administratives dans un département lié à leurs études, qui peut comprendre l'ingénierie, les finances, les ressources humaines et les communications. Ceci libère le personnel régulier de ces départements afin qu'il puisse s'occuper de tâches plus importantes.

D'autres entreprises font appel aux étudiants afin qu'ils contribuent à des projets de plus grande envergure ayant des produits à livrer, des échéanciers et des attentes importants. Dans certaines entreprises de services publics, les étudiants inscrits à un programme d'alternance travail-études travaillent sur l'ensemble du réseau électrique, de la production à la distribution en passant par le transport. Les étudiants peuvent également participer à des projets liés aux véhicules électriques, aux compteurs intelligents et à l'énergie solaire. D'autres travaillent dans le domaine de la réglementation, des finances et d'autres services d'entreprise indispensables à la réussite de l'entreprise.

Chez Spark Power en Ontario, les étudiants travaillent sur un ensemble d'activités de niveau junior tout en étant exposés à des projets de grande envergure. Cet ensemble d'activités leur permet d'être motivés tout au long du stage et leur démontre que leur travail est apprécié par l'entreprise.



### Portrait d'un travailleur du secteur de l'électricité de la prochaine génération

Les services publics s'attendent à plusieurs choses de la part des étudiants en AIT, peu importe le rôle ou le poste qu'on leur confie. La curiosité et l'esprit d'innovation sont des éléments primordiaux. Tout comme le fait d'apporter une nouvelle perspective à de vieux problèmes ou processus — sans accepter « parce que nous l'avons toujours fait de cette façon » comme une réponse valable. Les employeurs du secteur disent aussi qu'ils ont besoin que les étudiants en AIT soient résilients et capables de gérer le stress, les attentes élevées et un rythme de travail rapide, avec la flexibilité de travailler dans plusieurs succursales/divisions de l'entreprise. Parallèlement, les employeurs ont besoin que les étudiants soient flexibles et ouverts à faire les choses différemment en comparaison à ce qu'ils ont appris à l'école. Enfin, les employeurs savent que les étudiants en AIT veulent être valorisés et respectés : en retour, ils s'attendent à ce que les étudiants reconnaissent que ces choses doivent être méritées.

## Les programmes Coop représentent le modèle le plus courant

En général, les employeurs du secteur de l'électricité préfèrent les **programmes Coop** et les **stages** traditionnels en matière d'AIT. Pour ce qui est du modèle coopératif, **les programmes d'alternance travail-études** ont connu beaucoup de succès. Les étudiants pourraient rester dans la même entreprise pendant deux à quatre ans, en alternant entre des stages de travail à plein temps (allant souvent entre quatre et douze mois) et des semestres académiques à plein temps. A chaque nouveau stage, l'étudiant est affecté à une équipe ou un département différent, s'acquittant ainsi de multiples fonctions. Cela leur permet d'avoir une compréhension d'ensemble de l'industrie et d'acquérir une variété d'expériences de formation pratique en vue d'améliorer leurs compétences techniques et professionnelles.

Le modèle d'alternance permet aux employeurs de développer des talents, ce qui leur donne plus de temps et d'occasions d'évaluer les étudiants dans une variété de milieux et de situations et de déterminer si celui-ci est un bon choix à long terme. Il y a de fortes chances qu'à la suite d'une alternance travail-études, ce soit le cas. Les étudiants embauchés par la suite ont un taux de rétention beaucoup plus élevé que ceux qui n'ont pas la même expérience. (Chez FortisBC, le taux de rétention est de 98 % pour les étudiants inscrits à un programme d'alternance travail-études de longue durée, comparativement à 70 % pour les étudiants ayant fait un stage ponctuel).

« Si nous investissons sur une personne pendant quatre ans, nous voulons qu'elle reste à long terme », explique Courtnay Mann de FortisBC.

### ACTUALITÉS : Dev Degree

Le programme « Dev Degree » — un partenariat entre l'Université Carleton, l'Université York et Shopify — est un excellent exemple de la façon dont les lacunes entre les études en classe et les connaissances en milieu de travail peuvent être comblées.

Dès le premier jour, les étudiants en informatique inscrits à ce programme travaillent au sein d'équipes de développement à Shopify en parallèle avec leurs études universitaires, plutôt que d'alterner les semestres en classe et en milieu de travail, ce qui leur permet d'obtenir des crédits scolaires pour le travail qu'ils effectuent chez Shopify. Lorsqu'ils obtiendront leur diplôme quatre ans plus tard, ils auront accumulé plus de 4 500 heures de réelles expériences de travail tout en recevant un salaire concurrentiel.

Au cours de la première année du programme, les étudiants sont formés afin de pouvoir utiliser des outils, des technologies et des pratiques en forte demande, non seulement chez Shopify, mais dans toute l'industrie technologique. Au cours des trois années suivantes, les étudiants sont confiés à des équipes de développement pendant des périodes de huit mois consécutifs, y compris pendant les étés, où ils ont à résoudre de vrais problèmes et travaillent sur de vrais logiciels dans les domaines du génie logiciel, de l'informatique et de l'entrepreneuriat.

## AVANTAGES

### L'AIT améliore l'accès des employeurs aux talents

L'un des nombreux avantages de l'AIT pour les employeurs est un **recrutement** plus efficace et plus vaste. À court terme, il offre un accès rentable à des employés de grande qualité, aux idées novatrices et à l'énergie contagieuse, qui peuvent aider à lancer et à faire avancer des projets qui n'auraient peut-être pas vu le jour autrement. Ceci est particulièrement justifiée lorsque les programmes d'AIT sont financés et encouragés par des subventions salariales.

À long terme, les sociétés mettent en place un bassin direct d'employés potentiels. Chaque affectation à l'AIT sert d'entrevue prolongée avec les clients potentiels de type « essayez avant d'acheter » pour voir si l'étudiant convient et comment ses compétences s'harmonisent avec les besoins de l'entreprise.

Brien Convery, directeur, Acquisition de talents prometteurs, à la Banque Royale du Canada (RBC), a indiqué que son organisation utilise cette approche pour définir les « personnalités » des candidats en fonction de leurs compétences, comme la communication ou la résolution de problèmes, ainsi que de leurs passions et de la nature de leur caractère. Ainsi, une personne qui parle bien et qui peut également rapidement résoudre des problèmes pourrait ultérieurement très bien convenir à un rôle de services à la clientèle au sein de l'entreprise. Dans cette optique, l'AIT ouvre la porte à une nouvelle approche d'évaluation des candidats qui tient moins compte du contenu de leur curriculum vitae et davantage de leur *potentiel*.

En valeur ajoutée, les étudiants apportent également une touche d'**innovation** et de **créativité**. Ils offrent de nouvelles perspectives et peuvent regarder les systèmes et les processus sous un angle complètement différent, ce qui donne lieu à de nouvelles idées et à de nouvelles façons de penser. Souvent, les étudiants lancent et dirigent ainsi des projets qui pourraient se traduire par une véritable valeur ajoutée pour

l'entreprise à travers la génération de nouvelles propriétés intellectuelles ou la création de solutions à des problèmes autrefois jugés insolubles.

#### **Le perfectionnement professionnel et le transfert des connaissances**

des employés actuels constituent un avantage possiblement non anticipé. L'AIT peut et devrait être un échange bidirectionnel entre le mentor et le mentoré. Dans certains cas, les employés avec beaucoup d'ancienneté peuvent apprendre autant des étudiants qu'ils forment et gèrent que les étudiants en apprennent d'eux, surtout lorsque les étudiants leur montrent comment utiliser les plus récents logiciels et applications. Et si un employé s'avère particulièrement doué pour le mentorat, cela peut ouvrir la voie à de nouvelles possibilités de perfectionnement du leadership.

Enfin, il peut y avoir des avantages liés au **développement économique régional**. Si un service public se prépare à restructurer ou à construire une nouvelle infrastructure de production d'électricité, il ne peut le faire que s'il y a une main-d'œuvre locale en place pour soutenir le projet. Les services publics et les établissements d'EPS avoisinants peuvent planifier ces grands projets d'infrastructure des années à l'avance, en mettant en place des programmes d'AIT, en modifiant les programmes d'études et même en aménageant de nouveaux espaces d'apprentissage pour s'assurer que, lorsque le moment sera venu de commencer, les bonnes compétences seront déjà en place.



« Nous avons tant de choses à apprendre de cette génération auxquelles les générations précédentes n'avaient pas accès. Tous les deux mois, quelque chose de nouveau se présente. »

— Brien Convery,  
Directeur, Acquisition de talents prometteurs, RBC

## ACTUALITÉS : Apporter de nouvelles perspectives aux services publics du Canada

De nombreux services publics affirment que les petits gestes que les étudiants posent dans le cadre d'un stage d'AIT ont un impact positif. Courtnay Mann, associée à l'acquisition de talents chez FortisBC, se souvient d'un étudiant au programme d'alternance travail-études qui était un « gourou d'Excel » et qui a créé une feuille de calcul avec des macros en code VBA pour automatiser des calculs qui étaient auparavant effectués manuellement. Par conséquent, les autres étudiants du programme d'alternance travail-études n'avaient plus à être formés pour faire ces calculs, leur permettant ainsi de consacrer du temps à des projets plus intéressants. Comme les ingénieurs plus expérimentés n'auraient pas eu le temps de préparer de tels chiffriers, le recours à un étudiant en AIT était une façon idéale d'accomplir la tâche.

Nirav Patel, d'Ontario Power Generation (OPG), a une histoire semblable. Un étudiant du département des communications a vu des possibilités d'accroître la visibilité de l'entreprise dans les médias sociaux par rapport aux autres services publics. « Ce n'est pas pour cette raison qu'ils ont été embauchés, » explique Patel, directeur des ressources humaines, « mais c'est ce vers quoi ils ont gravité parce qu'ils pouvaient voir qu'il y avait une lacune et que nous avions besoin d'aide — et nous continuons de bénéficier des changements et des recommandations qu'ils ont faits. »

## DÉFIS

### Le manque de sensibilisation et de ressources est l'un des principaux obstacles à l'AIT

Certains services publics **sont mal informés au sujet de l'AIT** et sur ce qu'un partenariat avec un établissement d'EPS implique. D'autres expriment des doutes quant au rendement d'un investissement sur l'AIT, soutenant que les employés actuels verront leur propre productivité diminuer en raison du temps consacré à la formation et au suivi des étudiants. Il faut également tenir compte de la **capacité et des ressources** nécessaires pour exécuter un programme d'AIT efficace.

Les plus grands employeurs sont sans doute particulièrement bien placés pour offrir des possibilités d'AIT, car ils voient l'intérêt de s'assurer que leur réserve en main-d'œuvre demeure solide. OPG, par exemple, a souvent plus de 400 étudiants qui travaillent à tout moment, provenant de nombreux programmes et milieux différents. Dans ces cas, il y a souvent une équipe pour soutenir les étudiants et leur donner une expérience de travail enrichissante. Les petits employeurs peuvent avoir une capacité financière ou structurelle plus limitée pour assurer le suivi et le mentorat. Les subventions salariales comme celles données par le programme *Impulser l'avenir* du RHIEC aident à fournir cette capacité, donnant idéalement aux organisations la possibilité de définir de manière durable leur soutien aux possibilités d'AIT même après que les fonds alloués soient épuisés.

Il faut aussi reconnaître que les services publics sont souvent des **milieux de travail syndiqués** et que toute initiative d'AIT fructueuse doit faire intervenir le syndicat et obtenir son accord.

Les services publics luttent également **pour sensibiliser les jeunes** aux possibilités offertes dans le secteur de l'électricité. Beaucoup de jeunes s'imaginent travailler au sein d'entreprises de haute technologie branchées et ne voient pas les services publics de la même façon. D'autres ignorent tout simplement les perspectives de carrière qui s'offrent à eux. Il faut faire plus de travail pour promouvoir les nouvelles technologies utilisées dans l'ensemble du secteur et les avantages offerts

aux personnes qui y travaillent. Il convient de rappeler que l'AIT est utile : lorsque les étudiants font l'expérience de ce que c'est vraiment que de travailler dans le secteur, ils peuvent retourner sur le campus et agir comme ambassadeurs, aidant à « dissiper les mythes », les perceptions erronées ou les fausses idées transmises par les parents et d'autres personnes d'influence.

« Il ne s'agit pas seulement du salaire que vous pouvez offrir », explique Bob Eichvald, directeur adjoint des programmes et partenariats d'alternance travail-études à l'Université York. « Je pense que le secteur doit rafraîchir son image et parvenir à insuffler un peu de jeunesse à son image de marque et aux autres avantages associés aux entreprises de haute technologie. »

Comme le secteur est en **concurrence avec d'autres secteurs** et industries pour un bassin de talents limité, il peut être difficile de créer un programme d'AIT pleinement accompli. Les compagnies d'électricité doivent agir rapidement, parfois plus rapidement que prévu, car si elles attendent trop longtemps pour créer des liens avec les établissements d'enseignement, élaborer des calendriers et des programmes d'études et amorcer le processus d'entrevue, la « crème » des candidats aurait été séduite par des entreprises dans d'autres industries. L'AIT doit être perçue comme une priorité absolue au sein des organisations d'électricité, et des mesures doivent être prises plusieurs mois avant le moment où elles veulent faire venir les étudiants



« Investir dans l'AIT est une démarche judicieuse qui porte fruit : les étudiants acquièrent une expérience pratique et pertinente pendant qu'ils apprennent ; les employeurs ont accès aux compétences et à l'esprit d'innovation des jeunes talents; et les établissements d'enseignement postsecondaire resserrent leurs liens avec l'industrie et leurs collectivités. »

— Valerie Walker, directrice générale de la Table ronde du milieu des affaires et de l'enseignement supérieur



## La perspective des éducateurs quant à l'AIT

**Pour les établissements d'enseignement postsecondaire du Canada, l'AIT est plus qu'une simple « bonne chose à avoir » : elle est de plus en plus indispensable à leur viabilité et à leur réussite à long terme.**

Les établissements d'EPS sont soumis à une pression plus forte que jamais en matière de qualité de prestation. En Ontario, le gouvernement provincial prévoit mettre en œuvre un financement axé sur le rendement, avec une partie des fonds alloués aux collèges et universités directement liée aux résultats, y compris le nombre et la proportion de diplômés inscrits à des programmes d'AIT et la proportion de diplômés employés à temps plein dans des domaines liés à leurs études.

Cela ne signifie pas que les écoles devraient se hâter de mettre sur pied ou encore d'élargir les programmes d'AIT. L'expérience d'AIT doit être une partie intégrante et structurée du processus éducatif, exécutée et évaluée de la même façon que tout programme académique. L'AIT de qualité demeure d'une importance capitale.



## CONTEXTE

### Il est essentiel d'établir un lien solide avec les programmes d'études

Pour que l'AIT soit efficace, il doit être rattaché à un programme d'études spécifique. Les étudiants reçoivent une formation et un encadrement sur les concepts et les outils dont ils auront besoin pour obtenir leur diplôme, et ils reviennent en classe pour réfléchir à leurs expériences en milieu de travail. Il s'agit d'une relation très contractuelle, où les éducateurs doivent s'assurer que leurs partenaires de l'industrie et les étudiants eux-mêmes sont pleinement conscients des résultats attendus.



« Pour chaque plan de cours, nous devons identifier si les compétences essentielles sont enseignées, évaluées ou renforcées. »

— Kristine Dawson, directrice d'enseignement coopératif, des services de cheminement de carrière et d'apprentissage intégré au travail à Conestoga College

« Lorsqu'un établissement crée un programme d'AIT et définit son programme d'études, le conçoit sur la base des taux d'inscription, des accréditations préalables et d'autres éléments, il doit toujours le faire en consultation avec les employeurs », explique Christine Trauttmansdorff, vice-présidente, relations gouvernementales et partenariats canadiens au sein de Collèges et Instituts Canada

Concrètement, cela signifie qu'il faut mettre sur pied un comité composé de représentants du corps professoral et des employeurs pour discuter régulièrement des changements observés dans le domaine (que ce soit en matière de technologie ou sur le marché du travail), de l'impact que ces changements pourraient avoir sur le curriculum de l'AIT et des méthodes d'AIT les mieux adaptées aux besoins des employeurs. Cela permet de s'assurer que l'AIT offert demeure pertinent et en harmonie avec l'environnement opérationnel en évolution du secteur.

Par exemple, dans un programme d'AIT au service de l'industrie minière ou forestière, l'établissement d'EPS et l'employeur pourraient parler des nouvelles mines qui entreront en production et de la façon dont elles influenceront les besoins du marché du travail dans la région. Cette information serait ensuite retournée au gestionnaire du programme afin qu'elle puisse être dûment prise en compte dans le programme d'études. Il en serait de même pour le secteur de l'électricité pour une organisation qui cherche à construire une installation éolienne ou solaire et qui a besoin de développeurs de logiciels.

## ACTUALITÉS : Requalification des employés du secteur de l'automobile à Oshawa

Lorsque General Motors a annoncé la fermeture de son usine d'assemblage à Oshawa, en Ontario, les établissements d'enseignement de la région se sont réunis pour aider les travailleurs de l'automobile licenciés à acquérir les compétences dont ils avaient besoin pour trouver de nouveaux emplois et de nouvelles carrières.

Un consortium composé du Collège Durham, du Collège Fleming, de l'Université Trent et de l'Institut universitaire de technologie de l'Ontario a annoncé qu'il offrirait des cours pour recycler et perfectionner les travailleurs afin qu'ils puissent être aptes à occuper des emplois liés aux travaux de modernisation de la centrale nucléaire de Darlington, l'un des plus grands projets d'infrastructure du pays. Le Collège Durham mettra également en place un portail en ligne confidentiel pour aider les travailleurs de l'automobile à trouver des possibilités d'emploi.

Les établissements d'EPS cherchent à collaborer avec des entreprises qui peuvent bien gérer et encadrer leurs étudiants, notamment en facilitant les visites sur place et en remplissant des rapports à la fin du stage. Ils ont également besoin de différents types de partenaires de l'industrie pour répondre aux exigences des différents types d'AIT. Un stage obligatoire, par exemple, doit être directement lié à la discipline académique de l'étudiant, l'employeur assurant l'intégration ainsi que le mentorat et la supervision en vue de résultats d'apprentissage bien définis. En revanche, un programme d'alternance travail-études pour les programmes d'arts libéraux n'est peut-être pas lié à

la discipline de l'étudiant, mais il offre un environnement sûr dans lequel celui-ci peut s'épanouir et acquérir une variété de compétences professionnelles.

Au bout du compte, ces choses dépendent de la volonté de l'employeur de faire partie intégrante du parcours de l'étudiant. Les éducateurs doivent insister auprès des employeurs sur le fait que l'AIT ne peut pas être un contrat unique visant simplement à embaucher une nouvelle personne : il faut entretenir une relation à long terme pour s'assurer que toutes les parties peuvent en tirer le maximum de profit.

## Des modèles d'AIT novateurs sont utilisés par les établissements d'EPS

Comme les employeurs, les programmes d'alternance travail-études ont tendance à être les programmes d'AIT les plus importants et les plus rigoureusement gérés par les établissements d'EPS. Cela dit, diverses approches de mise en œuvre de l'AIT et de développement des compétences professionnelles sont utilisées avec beaucoup de succès. Dans la seule province de l'Ontario, on peut citer plusieurs exemples :

- ▶ À l'**Université de Toronto**, les étudiants en génie doivent accumuler 600 heures d'expérience pratique avant de pouvoir obtenir leur diplôme. Ils sont également fortement encouragés à participer à des stages d'une année complète pendant leurs études.
- ▶ Les étudiants du programme d'alternance travail-études de l'**Université York** obtiennent toujours de vrais emplois, et non des « stages ». Les employeurs passent par un processus d'embauche complet et concurrentiel pour déterminer qui ils embauchent. En 2016, l'école a complètement réaménagé le bâtiment qui abrite son programme d'ingénierie, en délaissant les amphithéâtres traditionnels au profit de petits laboratoires de type « Silicon Valley » et permettant ainsi aux équipes d'étudiants de quatrième année de réaliser des projets coopératifs de premier plan en collaboration avec des partenaires industriels.
- ▶ À l'**Université de Western Ontario**, les étudiants de tous les domaines du génie doivent suivre des cours sur les communications, ce qui les aide à acquérir les compétences nécessaires pour faire des présentations aux professionnels de l'industrie, rédiger des rapports efficaces et bien réussir lors d'une entrevue d'emploi.
- ▶ L'**Université Ryerson**, en collaboration avec la Chambre de commerce de l'Ontario, a développé Magnet : un organisme à but non lucratif qui fournit une plateforme en ligne dont l'objectif est de réduire le chômage et le sous-emploi chez les jeunes et les nouveaux arrivants au Canada. En utilisant l'analyse des données massives, elle permet aux étudiants et aux autres demandeurs de trouver des emplois et les cheminements de carrière qui leur conviennent. Elle donne également aux étudiants la possibilité de communiquer de manière confidentielle toute information (comme un handicap) qui affecterait leur accès équitable à l'emploi. Cela signifie que les employeurs peuvent facilement trouver le talent dont ils ont besoin pour diversifier leur main-d'œuvre.
- ▶ L'**Université d'Ottawa** offre aux étudiants une formation portant sur diverses compétences qui s'inscrivent dans des catégories « d'habiletés » telles que le sens des affaires, la gestion personnelle, la collaboration, la communication, la pensée critique et l'innovation. (Par exemple, une habileté telle que la « gestion personnelle » couvre des compétences comme le bien-être, la conscience de soi, le professionnalisme, la gestion du temps, la responsabilisation, l'adaptabilité et l'intelligence émotionnelle).

## ACTUALITÉS : L'engagement de Waterloo envers l'AIT et les compétences professionnelles

En 1957, l'Université de Waterloo a été la première école au Canada à offrir un programme d'alternance travail-études. Aujourd'hui, l'Université dirige le plus grand programme d'alternance travail-études au monde avec une participation de 70 % de ses étudiants. Tous les étudiants du programme d'alternance travail-études sont tenus de suivre des cours de compétences professionnelles. Ils ont la possibilité de choisir parmi 15 cours en ligne dont la communication, le travail d'équipe, la résolution de problèmes, la résolution de conflits, la prise de décisions éthiques et plus encore. L'idée est de fournir des modules requérant une charge de travail moins importante que les étudiants peuvent compléter en fin de semaine et appliquer lorsqu'ils retournent au travail le lundi.

« Nous croyons que ces compétences sont d'une importance capitale », affirme Anne-Marie Fannon, directrice du programme de perfectionnement professionnel à l'Université de Waterloo. « Mais elles peuvent être améliorées en fournissant des conseils aux étudiants pendant qu'ils sont engagés dans ces environnements de travail. »

Bien que le programme d'alternance travail-études soit certainement la forme prépondérante d'AIT à l'université, d'autres modèles sont également utilisés. Les étudiants en sciences de la santé appliquées effectuent régulièrement des stages et des internats. Waterloo a également lancé récemment EDGE, un programme de certificat d'éducation expérientielle à participation volontaire qui offre aux étudiants de programmes sans alternance travail-études l'occasion de participer à des ateliers et à des projets de base afin qu'ils puissent acquérir des compétences professionnelles et se faire valoir auprès des employeurs.

## AVANTAGES

### L'AIT contribue à générer des résultats supérieurs

En prenant part à l'AIT, les établissements d'EPS du Canada sont en mesure **d'élaborer des offres qui répondent mieux aux besoins des personnes et des entreprises** de leur collectivité. En établissant et en favorisant des liens solides avec les partenaires de l'industrie, les éducateurs peuvent s'engager dans un dialogue permanent pour s'assurer que leur programme d'AIT demeure adapté et pertinent par rapport aux exigences des employeurs. La rétroaction de l'employeur et de l'étudiant relative à chaque stage peut être utilisée pour apporter des changements au programme. Par exemple, les étudiants étaient-ils bien préparés? Leur expérience scolaire cadrerait-elle avec la réalité du milieu de travail?

De même, des indicateurs de rendement tels que les taux d'emploi des diplômés peuvent être utilisés pour apporter des ajustements à la programmation et s'assurer que les étudiants sont bien positionnés pour établir des réseaux professionnels et se joindre au bassin de talents.

Des programmes d'AIT fructueux peuvent aussi **améliorer considérablement la réputation d'une école**, ce qui peut entraîner **une augmentation de la clientèle étudiante**.

Selon Abacus Data, il existe un lien étroit entre la satisfaction des étudiants et la prestation de services d'AIT. Quelque 97 % des récents diplômés ayant beaucoup d'expérience d'AIT se disent satisfaits de leur expérience postsecondaire, comparativement à seulement 75 % de ceux qui n'y ont pas pris part.<sup>12</sup>

### ACTUALITÉS : L'initiative « La Cité des connaissances » d'Ottawa

La Cité des connaissances, un partenariat entre l'Université Carleton, l'Université d'Ottawa, le Collège Algonquin et La Cité Collégiale, vise à élaborer des programmes universitaires « complémentaires » plus intégrés et à partager les ateliers de recherche entre les établissements d'EPS de la ville.

Dans le cadre des ateliers collaboratifs de cette initiative, les quatre partenaires travaillent déjà à un projet visant à établir des voies d'accès à des emplois significatifs pour les étudiants ayant un handicap. Ils discutent également de moyens visant à mieux combiner les études collégiales et universitaires pour offrir un « apprentissage basé sur la résolution de problèmes » qui expose les étudiants à une gamme de perspectives disciplinaires.

Le groupe examine également l'idée de programmes multi-institutionnels fondés sur les compétences et expériences fondamentales dont les étudiants auront besoin pour travailler dans divers domaines connexes.

12 Abacus Data, *Apprentissage intégré au travail et aux études postsecondaires : L'avis des étudiants*.

## DÉFIS

### Un faible engagement et un manque de compréhension peuvent être des obstacles

La réussite ou l'échec d'un programme d'AIT dépend en grande partie du niveau d'**engagement et d'enthousiasme manifesté par le corps professoral**. Parmi les éducateurs interrogés par la Table ronde du milieu des affaires et de l'enseignement supérieur, certains avaient l'impression que l'AIT augmenterait leur charge de travail sans leur offrir une rémunération suffisante.<sup>13</sup>



« Nous devons tous mieux comprendre la réalité des autres. Au lieu de pointer du doigt, il serait temps de travailler ensemble sur un projet d'action collective. »

— Paul Davidson, Président-directeur général d'Universités Canada

Il existe également des divergences dans la **compréhension de l'AIT** à différents niveaux dans les établissements d'EPS. Bien que les professeurs cernent assez bien la différence entre l'AIT et un emploi d'été, les doyens et les administrateurs ont peut-être besoin d'un coup de pouce pour être plus réceptifs à l'AIT et aux avantages qu'il peut offrir.

« Nous devons nous rappeler que les stages de qualité ont des résultats d'apprentissage bien définis et sont liés au programme d'études », déclare Paul Davidson, Président-directeur général d'Universités Canada. « Le risque est que cela ne devienne qu'un autre programme d'emploi d'été subventionné. Ces programmes sont bien, mais à l'instant, le besoin ne se présente pas. »

De même, **les étudiants pourraient ne pas pleinement apprécier la valeur des compétences professionnelles** ou être inconscients des compétences qu'ils acquièrent en classe. Les éducateurs doivent être plus explicites et plus intentionnels dans leur présentation de l'importance de ces compétences tout en établissant un lien réel entre ce qui est fait en classe (p. ex., présentations de groupe) et ce que les employeurs exigeront en milieu de travail (p. ex., communications, travail d'équipe, écoute active).

Il se peut aussi qu'il n'y ait pas suffisamment d'occasions pour les étudiants de discuter des progrès qu'ils font et des défis auxquels ils font face relativement à ces compétences.

Un autre obstacle réside dans le fait que le **milieu universitaire et l'industrie fonctionnent comme dans deux mondes différents**. Les employeurs et les établissements d'EPS peuvent avoir une interprétation bien différente de termes tels que « bientôt » ou « qualité ». Il est essentiel de parvenir à un consensus, ainsi que d'établir un équilibre entre les besoins d'actions concrètes et celui de preuves qui soutiennent ces actions de manière à satisfaire les employeurs sans toutefois effrayer les éducateurs.

Enfin, de nombreux établissements d'EPS de petite et moyenne taille ont de la difficulté à trouver **le temps, les ressources et les fonds nécessaires** pour maximiser le succès de l'AIT.

« Il y a des établissements qui sont limités dans leur budget et cherchent un avantage concurrentiel pour maintenir ou augmenter le nombre d'inscriptions », explique Valerie Walker, directrice générale de la Table ronde supérieure et les entreprises. « Si nous pouvons passer à un système qui permet des types d'AIT plus créatifs, nous offrirons à long terme plus d'avantages à plus de classes, d'étudiants et de professeurs. »

13 BHER, *Taking the Pulse of Work-Integrated Learning in Canada*.



## La perspective de l'étudiant quant à l'AIT

**Les étudiants sont un pilier important, et un partenaire pour toute expérience d'AIT fructueuse. Ils tirent de nombreux avantages tangibles de ces possibilités, y compris la meilleure préparation possible avant d'entrer sur le marché du travail.**

«L'AIT est importante parce que c'est une chance de prouver sa valeur», explique Sarah Watts-Rynard de Polytechnics Canada. «Les étudiants ont passé tout ce temps à apprendre les compétences techniques. Il est maintenant temps de se servir de cette expérience acquise en classe et de l'appliquer dans le monde réel.»

## CONTEXTE

### Les étudiants veulent mettre à l'épreuve ce qu'ils ont appris

Pour Zoe Fox, étudiante en génie à l'Université de Western Ontario qui a effectué un stage de quatre mois chez Hydro One, l'AIT lui a permis de rencontrer d'autres femmes dans l'industrie et de nouer de nouveaux liens qui vont l'aider à lancer sa carrière. Elle s'est également tournée vers l'AIT pour pouvoir pratiquer et améliorer une vaste gamme de compétences professionnelles, comme la communication, la résolution de problèmes et la pensée critique — et voir comment ces compétences sont appliquées en milieu de travail professionnel.

C'est aussi ce que dit Natalie Tleel, étudiante en génie mécanique et en intelligence artificielle (IA) à l'Université de Toronto, qui a passé 14 mois à OPG entre sa troisième et sa quatrième année d'études. Elle a déclaré que son expérience d'AIT lui avait donné une perspective complètement différente des formules et théories qu'elle avait apprises en classe. Elle a eu l'occasion de voir comment l'IA, la chaîne de blocs et d'autres technologies et innovations émergentes sont réellement utilisées dans l'industrie de l'électricité.



« C'est une chose d'entendre quelque chose à l'université, mais de voir où les théories peuvent être mises en pratique et comment elles peuvent être appliquées au travail, rend les choses tellement plus faciles à comprendre une fois de retour en classe. »

— Elizabeth Osborn, étudiante en psychologie à l'Université de Guelph; stagiaire chez Spark Power

« Nous espérons que non seulement nos étudiants approfondissent leurs connaissances dans leur domaine d'études, mais qu'en reflétant fidèlement ce qu'ils ont appris dans leur milieu de travail, ils deviennent aussi de meilleures personnes », explique Gaby St-Pierre de l'Université d'Ottawa. « De cette façon, lorsqu'ils obtiendront leur diplôme et décideront de leur cheminement de carrière, ils éviteront de succomber au premier emploi qui leur sera offert. Ils auront plus d'options et plus de chances d'essayer différentes choses. »

## AVANTAGES

### Une expérience réelle et des compétences renforcées confèrent un avantage aux étudiants

D'abord et avant tout, l'AIT permet aux étudiants d'acquérir **une expérience de travail concrète dans le secteur qu'ils étudient**. Cela leur permet d'accélérer leur apprentissage, car ils peuvent enfin mettre en pratique tout ce qu'ils apprennent, tout en constatant la différence entre le monde des affaires et la salle de classe.

En retour, cette expérience contribue à un **développement important des compétences**. Par exemple, Zoe dit avoir appris beaucoup plus que ce à quoi elle s'attendait pendant son séjour à Hydro One. Bien qu'elle ait eu besoin d'une « panoplie de conseils » au début de son stage, à la fin, elle se sentait suffisamment compétente pour accomplir les tâches attendues d'un ingénieur sur une base quotidienne.

Dans un sondage mené auprès de 1 000 étudiants canadiens de premier cycle, Abacus Data a constaté que ceux qui avaient beaucoup d'expérience en AIT se sentaient beaucoup mieux préparés à entrer sur le marché du travail et avaient plus confiance en leur capacité de réussir, comparativement à ceux qui n'avaient aucune expérience en AIT :<sup>14</sup>

COMPÉTENCE	% D'ÉTUDIANTS AYANT BEAUCOUP D'EXPÉRIENCE EN AIT QUI SE SENTENT PRÉPARÉS	% D'ÉTUDIANTS SANS EXPÉRIENCE EN AIT QUI SE SENTENT PRÉPARÉS
Savoir travailler en équipe	90 %	61 %
Compétences humaines	79 %	46 %
Faire des présentations et parler en public	77 %	45 %
Savoir diriger une équipe	72 %	33 %
Être créatif	72 %	43 %

Zoe a affirmé que son expérience d'AIT lui a permis d'obtenir plusieurs références d'ingénieurs professionnels qui aideront à **lui ouvrir d'autres portes dans le secteur de l'électricité**, peu importe où elle travaillera.

14 Abacus Data, *Apprentissage intégré au travail et aux études postsecondaires : L'avis des étudiants*.

L'AIT donne également aux étudiants **une meilleure idée du cheminement de carrière qu'ils pourraient vouloir poursuivre** après avoir obtenu leur diplôme, surtout s'ils ont la chance d'explorer divers rôles et équipes au sein d'une même entreprise. Ils peuvent découvrir ce qu'ils aiment, ce en quoi ils sont vraiment doués et ce qu'il leur faudra pour faire la transition vers le marché du travail. Autant d'éléments qui leur apportent la clarté et la motivation pour leurs études. Dans certains cas, leur expérience d'AIT pourrait même leur faire réaliser qu'un certain type d'emploi ou de milieu de travail ne leur conviendra pas du tout.



**88 %** des étudiants croient que ceux qui participent à une forme quelconque d'AIT avant d'obtenir leur diplôme jouissent d'un avantage considérable quand vient le temps de trouver un emploi.

**86 %** pensent que les personnes ayant une expérience d'AIT peuvent faire la transition plus facilement entre l'école et la carrière.

«C'est vraiment une occasion pour les étudiants de mettre à l'essai leurs options de carrière», explique Kevin Weaver, vice-président à l'enseignement au Georgian College. «Ils acquièrent une meilleure vision de leur avenir et des autres domaines de l'industrie qu'ils aimeraient explorer.»

Comme de nombreux postes d'AIT offrent un salaire aux étudiants, ils constituent une excellente source de revenus pour les **aider à payer leurs frais de scolarité et de subsistance**. Et une fois que les étudiants obtiennent leur diplôme, ceux qui ont participé aux programmes d'AIT **sont plus attrayants pour les employeurs** en raison de leur expérience concrète de l'industrie. S'ils postulent dans la même entreprise où ils ont fait leur stage, ils figurent le plus souvent en tête de liste pour les entrevues parce qu'ils connaissent déjà le milieu de travail et les tâches à accomplir.

88 % des étudiants croient que ceux qui participent à une forme quelconque d'AIT avant d'obtenir leur diplôme ont un avantage considérable quand vient le temps de trouver un emploi, et 86 % pensent que ceux qui ont une expérience d'AIT peuvent faire plus facilement la transition entre l'école et la carrière.<sup>15</sup>



**Ça coûte cher de délaissier les gens. Lorsque nous investissons dans la réussite de tous, que nous puissions dans un bassin de main-d'oeuvre sous-utilisé et que nous travaillions avec des partenaires comme RHIEC, notre économie commence vraiment à prospérer.**

— **L'honorable Carla Qualtrough ministre de l'Emploi, du Développement de la main-d'oeuvre et de l'Inclusion des personnes handicapées**

«Les étudiants en ingénierie dont les compétences englobent à la fois les aspects techniques et professionnels jouissent du privilège de pouvoir travailler partout. Cela donne accès à une multitude de perspectives», explique Bob Eichvald, directeur adjoint des programmes et partenariats d'alternance travail-études à l'Université York.

L'AIT aide également à **ouvrir des possibilités pour les étudiants des groupes sous-représentés**. La capacité d'une personne à faire progresser sa carrière dépend encore largement de ses connaissances — mais les peuples autochtones, les nouveaux arrivants au Canada, les personnes vivant dans des collectivités éloignées et bien d'autres ont peu de chances d'avoir le même accès aux réseaux professionnels que les autres intervenants du secteur de l'électricité au Canada. En participant à l'AIT, ces étudiants ont la chance de former ces réseaux et de se voir travaillant dans un domaine auquel ils n'ont jamais été exposé par leur famille ou leur collectivité.

De façon plus générale, l'AIT contribue à refaçonner comment les étudiants se perçoivent en tant que travailleurs éventuels : comme des candidats plutôt que des postulants.

«On a toujours dit aux étudiants de postuler partout, mais cette pratique ne fonctionne plus», explique Brien Convery, Directeur, Acquisition de talents prometteurs, RBC. «Être un postulant n'est pas la même chose qu'être un candidat. Grâce à l'AIT, les étudiants peuvent se différencier et faire valoir l'étendue de leur potentiel — et apprendre ce qu'il faut faire pour devenir des candidats retenus.»

15 Ibid.



## Conclusion et recommandations

**L'apprentissage intégré au travail (AIT) a la capacité de répondre aux besoins des employeurs du secteur de l'électricité, des éducateurs et des étudiants. Que peut-on donc faire pour optimiser les possibilités pour ces trois intervenants alors que la nature et les exigences du travail continuent de changer ?**

Les entreprises canadiennes sont conscientes des compétences et du talent dont elles ont besoin pour prospérer sur le marché mondial, en dépit des défis que posent le vieillissement de la main-d'œuvre, les nouvelles technologies et d'autres facteurs de perturbation. L'AIT est un outil qui permet aux organisations de tous les secteurs, y compris celui de l'électricité, de confronter la transformation du milieu de travail dans lequel elles évoluent. Il permet aux travailleurs de demain d'être directement exposés aux changements qui se produisent actuellement et aux attentes des employeurs qui y sont associées. Cette méthode assure la formation de diplômés bien accomplis et confiants, favorise l'établissement de liens directs entre les établissements d'enseignement postsecondaire et les employeurs, et fait en sorte que les programmes d'études reflètent les exigences du monde réel.

Pour le secteur canadien de l'électricité, qui fait face à une pénurie de talents causée par les départs massifs à la retraite, les nouvelles technologies exigeant de nouvelles compétences et la concurrence accrue avec d'autres secteurs pour la main-d'œuvre, l'AIT offre un bassin direct de candidats talentueux, éprouvés et expérimentés. Il aide les éducateurs à s'assurer que les diplômés sont prêts à travailler et augmente leur taux d'emploi. Il sensibilise les étudiants à l'éventail complet des compétences dont ils ont besoin et le Canada dans son ensemble bénéficie d'une main-d'œuvre innovatrice, productive et concurrentielle.



## Recommandations pour l'AIT dans le secteur de l'électricité

Pour que l'AIT puisse réaliser son plein potentiel pour le secteur canadien de l'électricité, tous les intervenants (employeurs, éducateurs et étudiants) doivent travailler ensemble. Voici **cinq recommandations** pour aider à atteindre cet objectif :

**1. GOUVERNEMENT :** Augmenter le financement de l'AIT pour compenser le risque pour les employeurs du secteur de l'électricité et les coûts pour les établissements d'EPS, et créer plus de possibilités pour permettre aux étudiants de bénéficier de l'AIT.

- Les employeurs savent qu'ils ont besoin de talents et sont prêts à investir pour les développer. Les subventions salariales, comme le *programme Impulser l'avenir* du RHIEC, facilitent la tâche apportant une compensation pour le fardeau administratif, les dépenses et les risques associés à l'embauche et à la formation des étudiants. Le financement des éducateurs est tout aussi important, car les établissements d'EPS doivent investir du temps et des ressources pour établir des relations avec les employeurs et offrir des stages d'AIT. Le soutien continu du gouvernement contribuera à tirer profit des vastes avantages économiques d'une main-d'œuvre qualifiée.

**2. EMPLOYEURS :** Améliorer la qualité des stages d'AIT pour s'assurer que les étudiants acquièrent une expérience de travail enrichissante et pertinente et développent des connaissances et compétences pour le futur.

- Les étudiants veulent avoir la possibilité de travailler sur des projets et des travaux enrichissants, de prendre des risques et d'apprendre par l'expérience. Ce faisant, ils peuvent vraiment mettre à l'épreuve leur formation scolaire et leurs compétences professionnelles, identifier les secteurs de croissance et devenir des candidats plus compétents aux yeux des employeurs lorsqu'ils obtiennent leur diplôme. Les employeurs qui offrent de riches expériences d'AIT pourront profiter d'un meilleur degré d'engagement, d'un développement plus approfondi des talents et d'un plus grand nombre d'employés potentiels.

**3. EMPLOYEURS :** Participer plus activement à toutes les formes d'AIT (pas seulement les programmes d'alternance travail-études) afin de développer le futur bassin de talents dans le secteur de l'électricité.

- Les programmes d'alternance travail-études ont tendance à être le modèle à suivre en termes d'expériences d'AIT, mais la recherche appliquée, les stages, les travaux pratiques et autres contribuent au développement des compétences techniques et professionnelles des futurs travailleurs. En tirant profit de toutes les formes d'AIT disponibles, les employeurs pourront mieux développer leur bassin de talents et les éducateurs pourront préparer plus d'étudiants à faire leur entrée sur le marché du travail. Les gouvernements provinciaux et territoriaux ont un rôle à jouer en veillant à ce que toutes les expériences d'AIT soient reconnues sur le plan scolaire.

**4. RHIEC :** Mettre en place un forum d'AIT pour le secteur de l'électricité afin de favoriser la collaboration entre les employeurs, les syndicats et les éducateurs dans le but de contribuer à la réussite des initiatives d'AIT.

- L'AIT et le développement des compétences sont des responsabilités partagées. Un organisme ou un forum qui aide à réunir les intervenants pour qu'ils s'entendent sur la répartition des tâches et l'harmonisation des approches pourrait aider à optimiser les expériences d'AIT, en veillant à ce qu'elles soient intégrées aux programmes d'études, qu'elles aient un lien direct aux besoins en compétences du secteur et aboutissent à des résultats mesurables.

**5. RHIEC :** Faciliter et participer avec ECAMT à l'élaboration d'un lexique commun pour l'AIT et les compétences professionnelles afin d'aider les employeurs et les éducateurs à parvenir à une harmonisation.

- Il sera important de mieux définir l'«AIT» et de mieux s'entendre à ce sujet, ainsi que sur les compétences professionnelles comme l'écoute active, la pensée critique et l'apprentissage continu, afin que tous les intervenants soient sur la même longueur d'onde et cherchent à obtenir des résultats communs. La mise en place d'un vocabulaire standard à l'échelle de l'industrie contribuerait grandement à appuyer cette démarche.

## À PROPOS DU PROGRAMME IMPULSER L'AVENIR

Le programme Impulser l'avenir de RHIEC est le programme de stage en milieu de travail pour étudiants de l'industrie de l'électricité du Canada. Visant à préparer les étudiants à l'avenir du travail, le programme générera jusqu'à 1 985 nouvelles possibilités d'AIT en électricité d'ici le 31 mars 2022, en offrant aux employeurs des subventions pouvant atteindre 7 000 \$ par poste étudiant créé.

Les membres de l'industrie affirment que les programmes de subventions salariales pour l'AIT, comme Impulser l'avenir, contribuent de façon tangible à répondre aux besoins immédiats des employeurs et des étudiants — et à ceux de l'ensemble du secteur à plus long terme.

« Les gens me demandent toujours comment mettre un pied dans la porte d'une entreprise comme la nôtre », dit le directeur des ressources humaines d'OPG, Nirav Patel. « Ce que j'aime du programme Impulser l'avenir, c'est qu'il offre aux jeunes de réelles possibilités de montrer aux compagnies ce dont ils sont capables. Et cela crée un effet domino : d'autres personnes au sein du secteur verront le bon travail que font ces étudiants et continueront à créer encore plus d'opportunités pour eux. »

Pour de plus amples renseignements sur le programme Impulser l'avenir, veuillez consulter <https://electricityhr.ca/fr/impulser-lavenir>



