



LA TABLE RONDE  
**DES AFFAIRES +  
DE L'ENSEIGNEMENT  
SUPÉRIEUR**

ÉQUITÉ, DIVERSITÉ ET INCLUSION AU TRAVAIL - APPRENTISSAGE INTÉGRÉ

## **Récits étudiants, priorités d'emploi: L'Experience de l'AIT**



LA TABLE RONDE  
**DES AFFAIRES +  
DE L'ENSEIGNEMENT  
SUPÉRIEUR**

La présente ressource fait partie d'une série intitulée Récits étudiants, priorités d'emploi, dans le cadre de laquelle des chefs de file de l'EDI et des étudiants et étudiantes en quête d'équité nous ont parlé des obstacles et des besoins touchant l'équité de l'AIT et l'inclusivité de la relance postpandémique.

Cliquez ici pour  
consulter le surevol de  
notre série.

Développer plus à [bher.ca](https://bher.ca)

# Aperçu

Le renforcement de l'équité et de l'inclusion dans l'écosystème de l'AIT ne se limite pas à une représentation accrue : il faut intégrer adéquatement l'équité et l'inclusion dans la conception d'expériences d'AIT de qualité pour qu'elles s'imbriquent dans tous les stades du cycle de vie de l'AIT . La qualité de l'expérience a le potentiel de bloquer ou d'élargir les perspectives des étudiants en quête d'équité qui sont confrontés à des obstacles particuliers dans l'exploration d'un cheminement de carrière, et elle influe aussi sur leur choix de résidence.

**En vue de bonifier la qualité des expériences d'AIT par l'inclusion et le sentiment d'appartenance, nous allons présenter ici ce que des étudiants et des chefs de file de l'EDI nous ont dit au sujet des défis et des priorités s'appliquant aux praticiens de l'AIT, notamment les employeurs.**

Les deux groupes de répondants nous ont indiqué qu'il reste beaucoup à faire en matière de compétences culturelles et de prestation de soutiens fondamentaux et intégrés qui assurent la réussite étudiante. L'empathie dans la supervision de l'AIT, les mesures de soutien intégrées entre l'école et l'AIT, la souplesse des options d'AIT ainsi que l'inclusivité et l'authenticité des occasions de mentorat sont autant d'éléments au cœur des préoccupations étudiantes.

## LA CULTURE D'ENTREPRISE A ENCORE DU CHEMIN À FAIRE.

Les stagiaires estiment qu'il leur faut davantage de temps et d'efforts pour se sentir à l'aise dans les milieux de travail ou d'AIT où la diversité est limitée (et il faut dire que ces milieux représentent la norme plutôt que l'exception). Souvent, les stagiaires qui ont des personnes à charge, un handicap visible, une connexion Internet déficiente ou un espace de bureau discutable ont l'impression que leurs collègues les jugent et se méprennent sur leur compte. Certains ont aussi relaté des cas de racisme et de micro-agression. Ces expériences ont une foule d'effets délétères et cumulatifs. Par exemple, elles sapent la confiance en soi et se répercutent sur le niveau d'engagement, le rendement et les perspectives de développement. Les stagiaires en viennent parfois à remettre en question toute la culture d'une organisation ou d'un programme, ce qui les dissuade d'y rester après leur AIT.

**Malgré la souplesse et l'accessibilité associées au télétravail, la prestation de l'AIT dans un environnement virtuel échoue souvent à répondre aux besoins de communication des stagiaires et à leur donner l'expérience de qualité recherchée.**

La plupart des personnes interrogées qui ont pu suivre un programme d'AIT en temps de pandémie l'ont fait dans un environnement virtuel. Et cette expérience a été difficile.

- **Bon nombre de stagiaires estiment qu'on les poussait à la limite en leur donnant des fonctions et des responsabilités qui ne faisaient pas partie de leur description d'emploi pendant que l'organisation était en mode « panique ».** D'après certains répondants, l'ambiguïté des descriptions de poste (ex. « être à même d'assumer d'autres responsabilités à la discrétion de la direction ») donnait au personnel de supervision la latitude de profiter des stagiaires et de les pousser à accomplir, sans préparation adéquate, certaines tâches susceptibles de compromettre leur rendement professionnel.

*"Durant la pandémie, les occasions d'apprentissage et de développement offertes dans les expériences d'AIT sont devenues très transactionnelles – comme donner du travail individuel aux employés. Les possibilités d'avoir des discussions ouvertes avec les superviseurs et de continuer d'évoluer et d'apprendre en milieu de travail ont été grandement réduites avec la COVID-19."*

~ Étudiante d'une université des Prairies

- **Des stagiaires estiment aussi avoir manqué des occasions de développer leurs compétences.** Les stagiaires reconnaissent la valeur des qualités humaines et des normes professionnelles, au-delà des simples compétences techniques, et ont le souci de s'y initier dans le cadre de l'AIT. Mais plusieurs s'estimaient incapables de développer ces qualités humaines dans un milieu virtuel, qui ne permet pas (au contraire des stages en présentiel) l'exposition spontanée à des occasions de formation et de développement telles que l'observation ou le mentorat informel.
- **Le besoin de communication ouverte s'est avéré plus difficile à combler en contexte de pandémie.** Beaucoup de stagiaires ne savent pas trop comment communiquer leurs besoins ou leurs préoccupations au personnel de supervision et se demandent même quels sujets il convient d'aborder. Des stagiaires ont évoqué des expériences de discrimination ou de crises personnelles ayant eu une incidence sur leur travail, assortie d'une impression de n'avoir personne à qui parler de leurs besoins. Les stagiaires craignent parfois de plaider leur propre cause et ont souvent le sentiment que leur emploi et leurs perspectives sont précaires en raison de leur double statut de personnel temporaire de premier échelon et de membre d'une communauté souvent marginalisée à l'école et au travail.
- **Des occasions de perfectionnement professionnel se sont perdues.** L'AIT donne souvent aux stagiaires des occasions de réseautage susceptibles de favoriser leur perfectionnement professionnel et de les informer des perspectives d'après-stage. Ces prises de contact ont toutefois été rendues beaucoup plus difficiles par les obstacles à l'établissement de relations avec les collègues en mode virtuel et par l'annulation d'activités généralement propices au réseautage. Certains stagiaires estiment vraiment avoir manqué des expériences nécessaires à l'établissement du capital social qui leur faisait défaut compte tenu de leur réalité vécue et des inégalités systémiques existantes.

*"Je n'étais pas certaine de l'approche à adopter pour avoir une conversation avec mon supérieur. C'était difficile de lui parler de paiements et de contrats. Je ne savais pas trop comment l'aborder, et ça m'a pris du temps pour l'apprendre."*

~ Étudiante d'un collège de Colombie-Britannique

*"S'il n'y avait pas eu la COVID-19, j'aurais pu tisser des liens avec les autres membres de l'équipe, apprendre à mieux les connaître. Actuellement, c'est strictement professionnel : de réunion en réunion, de tâche en tâche."*

~ Étudiant d'un collège du centre du Canada

## ET MAINTENANT?

Les étudiants et les chefs de file de l'EDI estiment nécessaire que la communauté de l'AIT adopte une mentalité d'EDI, c'est-à-dire qu'elle reconnaisse la réalité et les besoins propres à chaque individu et aux communautés en quête d'équité, et qu'elle ait la volonté de répondre à ces besoins. Pour y arriver, il faut une communication et des appuis structurés et de qualité (en particulier de la part du personnel de supervision de l'AIT, en collaboration avec les bureaux de programmes coopératifs et d'orientation professionnelle), des programmes de mentorat inclusifs, ainsi que des stages d'AIT flexibles offerts soit par les employeurs, soit par l'entremise de bureaux d'AIT ou de programmes d'AIT accessibles sur le campus.

### Mesures prioritaires pour améliorer l'expérience de l'AIT :

- **Maintenir l'accent mis par les employeurs sur la représentation.** Même dans les milieux imprégnés d'une culture inclusive et positive, cette mesure conserve toute son importance. La représentation ne se limite pas aux personnes présentes : elle inclut aussi la façon d'intégrer les communautés et les cultures au quotidien (ex. la reconnaissance de toutes les fêtes religieuses et des journées d'importance culturelle ou historique).
- **Améliorer la communication entre les employeurs et la population étudiante** par des stratégies qui encouragent cette dernière à donner de la rétroaction – positive ou négative – au personnel de supervision, à un membre neutre de l'organisation, ou encore à un responsable de l'AIT. Les étudiants réclament des espaces sûrs en milieu de travail où ils pourraient échanger ouvertement sur leurs expériences sans craindre de répercussions négatives. Les besoins des étudiants sont les suivants :
  - L'assurance – donnée dès le départ par le personnel de supervision – de pouvoir s'exprimer librement, que ce soit pour demander des mesures d'adaptation, défendre des droits ou faire connaître une vérité. Cette assurance a un effet indéniable, surtout en considérant que les difficultés ou « échecs » initiaux peuvent sembler catastrophiques à une personne qui espérait tirer parti de sa première occasion d'impressionner un employeur.

*" J'ai constaté que lorsqu'il y avait une gestion issue de la diversité et consciente de la diversité, ça se répercutait sur les employés. C'est remarquable, la différence entre deux entreprises dont l'une a de la représentation de minorités dans sa gestion. Ça aide beaucoup. "*

~Étudiante d'un collège des Prairies

*" En tant qu'étudiant, on ne sent pas à l'aise de donner notre opinion. Si on est malheureux, on comprend qu'il faut quand même continuer, car c'est tout ce qu'on connaît du domaine pour le moment. Si on fait une erreur, il faut continuer et prétendre que tout va bien. Je sentais qu'il m'était impossible de donner réellement mon opinion, parce que je ne savais pas si mon agent de stage allait le dire à mon patron, et si ça pouvait changer alors la manière dont mon patron me traite. "*

~ Étudiant d'un collège de Colombie-Britannique

- Des ressources sur la façon de tenir des conversations difficiles avec le personnel de supervision. Pour les stagiaires, il peut s'agir de normes et de bonnes pratiques claires en matière de communication pour faciliter la défense de leurs propres intérêts et la connaissance de leurs droits en milieu de travail; pour les employeurs, ce pourrait être des ressources sur la façon de communiquer dans le respect de la culture.
- **Offrir des occasions de mentorat inclusives par l'entremise des employeurs ou des établissements, en fonction du type de programme d'AIT.** Élément indispensable du perfectionnement professionnel, le mentorat est particulièrement utile aux membres de communautés en quête d'équité, qui doivent surmonter des obstacles supplémentaires. Les mentors et les mentores peuvent :
  - aider les stagiaires à consolider leur capital social, à établir des objectifs de carrière, ainsi qu'à créer des liens avec leurs superviseurs et leurs collègues;
  - servir de point de contact aux stagiaires pour qu'ils puissent relater leurs expériences, poser des questions et s'initier aux normes professionnelles;
  - avoir un effet significatif sur l'attitude ou l'approche des stagiaires face à la main-d'œuvre et à l'AIT;
  - offrir aux stagiaires un espace sûr où parler de leurs expériences, recevoir de la rétroaction et renforcer leur confiance.

Les relations de mentorat sont plus significatives lorsqu'il y a un élément de choix ou de jumelage éclairé, surtout quand les deux personnes sont issues de la même communauté en quête d'équité ou que leurs expériences vécues sont similaires. Pour cela, il faut permettre une certaine souplesse entre l'origine des mentors – surtout si l'organisation offrant l'AIT n'est pas dotée de la représentation nécessaire – et la sélection de personnes fortes et engagées pour ce rôle. Lorsque les deux personnes en relation de mentorat ne sont pas issues de la même communauté, la compétence culturelle est une qualité essentielle : la personne assurant le mentorat doit avoir une conscience active de ses propres privilèges, et elle doit s'efforcer de poser des questions et de vérifier si tout va bien, plutôt que de présumer du rendement de la personne mentorée ou de son expérience des normes professionnelles.

*“Le mentorat a une grande influence sur la manière dont on voit notre travail, notre placement, notre avenir. Si tu as un mentor terrible qui n'est pas inclusif, pas coopératif et pas intéressé à être ton mentor, toute l'expérience sera vraiment médiocre. Par contre, si tu doutes de toi pendant un stage, ou si ce n'est pas exactement ce que tu entrevoyais, avoir un excellent mentor peut complètement changer ton expérience pour le mieux.”*

~ Étudiant d'un collège nordique

*“Le mentorat formel pourrait être davantage intégré à l'expérience d'AIT, aux dernières années des études supérieures, ou d'une autre manière systématique.”*

~ Leader de l'EDI

**Pour un complément d'information sur le mentorat de qualité, consultez notre centre de mentorat en AIT [ici](#).**

- Les établissements et les employeurs doivent accepter **d'intégrer des avantages** (une rémunération concurrentielle, des possibilités de bourses d'études, etc.) à l'intention des stagiaires des divers types de programmes d'AIT non curriculaires, ainsi qu'envisager des **modèles d'AIT souples et innovants** à intégrer aux programmes d'études, par exemple des projets industriels interdisciplinaires. Certes, l'équité et l'inclusion doivent demeurer à l'avant-plan au cours du développement et de la multiplication des programmes d'AIT innovants, mais la souplesse de ces programmes leur permettra de mieux s'intégrer aux réalités de la vie des étudiants en plus de faciliter leur transition vers un stage structuré. À long terme, l'intégration d'un AIT curriculaire à tous les programmes améliorera l'accès aux possibilités de stage.
- **Continuer d'offrir des options de travail hybride.** Même si le télétravail répond à certains problèmes d'accès à l'AIT, les besoins varient selon la réalité de l'étudiant, de l'employeur et du stage. La possibilité de faire des journées en présentiel permet une intégration « renouvelée » – une expérience enrichissante, au dire de personnes qui ont pu faire une partie de leur stage d'AIT en présentiel – et offre des arrangements de travail plus souples répondant plus équitablement aux besoins des stagiaires, ce qui n'aurait pas été possible avant la pandémie. Les employeurs devront aussi être à l'affût des conséquences imprévues du travail hybride sur l'équité et l'inclusion, comme le risque que les stagiaires qui font surtout du télétravail ratent des occasions informelles de mentorat ou de développement.

Pour plus  
d'information  
sur les nouveaux  
modèles d'AIT,  
consultez notre  
guide [ici](#).

*“ Je pense qu'il est nécessaire d'avoir un modèle hybride dans lequel on a au moins un peu de temps en personne avec notre superviseur. Même si ce n'est que pour quelques heures, ça permet de mieux intégrer au travail ce qu'on a appris en classe. ”*

~Étudiant d'une université de Colombie-Britannique

*“Il y a une déconnexion entre le recrutement, l'intégration, la formation en EDI et l'établissement des attentes de rendement. Les employeurs n'intègrent pas les considérations de l'EDI dans l'évaluation du rendement, surtout dans les entreprises technologiques et les jeunes pousses. Il y a un manque de compréhension culturelle, et ça désavantage les étudiants et les stagiaires lorsqu'il est question de mesurer le rendement.”*

~ Étudiant d'une université du centre du Canada

- Les employeurs et les praticiens de l'AIT doivent **conjuguer la qualité des approches d'AIT à la réactivité aux lacunes en matière d'équité et d'inclusion.**
- **Les établissements et les praticiens de l'AIT** doivent continuer de veiller à ce que les étudiants en quête d'équité puissent avoir des objectifs structurés tout en faisant l'objet de vérifications ponctuelles, d'une formation et d'un développement encadrés, ainsi que de pratiques réflexives formelles. De leur côté, les employeurs doivent intégrer des mesures d'accessibilité et d'adaptation – en plus de services complets, de l'école jusqu'au travail – afin de combler les besoins culturels, identitaires ou autres (ex. santé mentale) dans le cadre de l'expérience de travail; ils doivent aussi exercer sérieusement, à tous les échelons, une tolérance zéro envers la discrimination et la maltraitance.
- **Le soutien du personnel de supervision est un aspect crucial de l'AIT.** Même quand les stagiaires vivent des expériences de micro-agression ou de discrimination, leur stage d'AIT peut se solder en expérience positive grâce à l'empathie, à la compréhension et au soutien des superviseurs.
- Il est également essentiel que les employeurs veillent à **intégrer la mentalité de l'EDI dans l'ensemble de leur organisation ou de leurs programmes.** Il s'agit d'avoir la volonté d'aller au-delà de la formation à court terme ou des « listes à cocher » pour plutôt renforcer les capacités à long terme et écouter, comprendre et appliquer les observations des communautés en quête d'équité quant aux changements à apporter.

*“Je demande toujours aux étudiants à quel moment de la journée ils sont les plus productifs. Et ça se voit dans leur réaction que personne ne leur a jamais posé cette question. Il s'agit de traiter les étudiants en AIT comme des personnes. Ils ne sont là que pour un court moment, mais il faut maximiser leur expérience, à la fois pendant la pandémie et après.”*

~ Leader de l'EDI

*“J'ai eu une bonne expérience avec mon superviseur, et je soupçonne fortement que c'est à cause de sa propre expérience personnelle comme personne marginalisée et racialisée, et non parce que l'entreprise a fait des efforts pour former son personnel à propos de ces enjeux. Si j'avais travaillé pour la même entreprise, mais avec un autre superviseur, mon expérience aurait certainement été très différente.”*

~ Étudiante d'une université du centre du Canada

**Pour un complément d'information sur l'intégration d'une mentalité fondée sur l'EDI en milieu de travail, consultez notre guide [ici](#).**

En matière d'AIT, les étudiants recherchent des approches et des expériences plus empathiques; ils veulent aussi que les employeurs et les bureaux de programmes coopératifs et d'orientation professionnelle offrent des expériences inclusives de qualité, que ce soit en télétravail, en présentiel ou en mode hybride. Comme la pandémie et la conversion au télétravail ont poussé les établissements postsecondaires et les employeurs à faire preuve de souplesse, la population étudiante et les chefs de file de l'EDI estiment qu'on peut espérer préserver cette souplesse et cette intention d'instaurer des milieux de travail bénéfiques aux stagiaires, aux employeurs et aux praticiens.

Nous avons pris connaissance des priorités énoncées par les étudiants et les chefs de file de l'EDI qui nous ont fait bénéficier de leur temps et de leur expertise.

**Il est maintenant temps de réunir les établissements postsecondaires, les praticiens de l'AIT et les employeurs afin qu'ils mettent en place des solutions écosystémiques visant à élaborer, à mettre en œuvre et à évaluer des stratégies de sensibilisation et d'accès à la fois équitables et inclusives.**





LA TABLE RONDE  
**DES AFFAIRES +  
DE L'ENSEIGNEMENT  
SUPÉRIEUR**

© 2022