



LA TABLE RONDE  
DES AFFAIRES +  
DE L'ENSEIGNEMENT  
SUPÉRIEUR

# **Guide du RI : Au-delà des chiffres**



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

INVESTIR DANS DES AIT DE QUALITÉ À TRAVERS LE CANADA

# **Guide du RI : Au- delà des chiffres**

**Vous pouvez trouver davantage de ressources et d'outils sur  
l'AIT à [bher.ca/fr/centre-ait](http://bher.ca/fr/centre-ait).**

## **TABLE DES MATIÈRES**

<b>Aperçu</b>	<b>4</b>
<b>Les facteurs qui influencent le RI dans l'AIT</b>	<b>5</b>
Types d'AIT	5
Durées des placements d'AIT	9
<b>Recrutement et création d'un vivier de talents qualifiés</b>	<b>10</b>
Recourir à l'AIT pour mettre à l'essai de potentiels futurs employés	11
Augmenter la rétention	12
Avantages d'équité, de diversité et d'inclusion	13
Recourir à l'AIT pour stimuler la productivité	15
Recourir à l'AIT pour accélérer l'innovation	18
<b>Méthodologie</b>	<b>20</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>22</b>

# Aperçu

Ce guide a été rédigé pour aider les employeurs à mieux comprendre les différents facteurs qui entrent en jeu dans la mesure du rendement des investissements (RI) de l'apprentissage intégré au travail (AIT). Il se veut un approfondissement et un complément à notre guide sur le RI, avec une explication plus complète de la façon dont l'AIT peut profiter aux organisations.

Bien qu'un simple calcul du RI puisse être limité dans sa capacité à saisir tous les avantages de l'AIT, le processus d'élaboration d'un cadre de RI peut contribuer grandement à justifier l'investissement dans des possibilités d'AIT de qualité et à mesurer le succès du programme que vous créez. Explorez les facteurs du RI et les avantages de l'AIT plus en détail ci-dessous pour obtenir une compréhension plus holistique du RI dans l'AIT.



# Les facteurs qui influencent le RI dans l'AIT

De nombreux facteurs déterminent le rendement des investissements que les employeurs peuvent attendre de l'AIT. Bien que les organisations soient moins en mesure d'influencer certains facteurs comme les règlements sur la formation, il existe plusieurs facteurs qu'une organisation peut influencer.<sup>1</sup>

## TYPES D'AIT

Les organisations peuvent décider de participer à différents types d'AIT. Les différents types de programmes d'AIT auront une incidence non seulement sur leurs avantages, mais aussi sur les coûts des placements. Les différents types d'AIT comprennent les expériences de travail structurées (apprentissages, coopératives et stages) et les types d'AIT émergents (concours, hackathons, événements et micro-placements). Consultez la page des [Types d'AIT](#) sur notre site Web pour en obtenir la liste complète.

Bien que tous les types d'AIT offrent aux étudiants des possibilités d'apprentissage par l'expérience dans des contextes de travail éducatif et appliqué, les coûts et avantages associés à chaque type varient. Alors que les apprentissages impliquent généralement des coûts plus élevés et se déroulent sur une longue période (c.-à-d. de 2 à 5 ans), les micro-placements peuvent se dérouler sur une ou deux semaines seulement et impliquer des coûts minimes (voire nuls). Entre ces deux extrêmes, les expériences de travail structurées (p. ex., coopératives, stages) durent généralement plusieurs mois plutôt que des années et entraînent des coûts plus élevés que les modèles d'AIT émergents, mais exigent moins de ressources qu'un apprentissage traditionnel. Bien qu'il existe des données relativement plus solides sur le RI que les employeurs retirent de l'apprentissage par rapport à d'autres types d'AIT, nous ne

---

<sup>1</sup> Samuel Muehleemann et Stefan C. Wolter. « Return on Investment of Apprenticeship Systems for Enterprises: Evidence from Cost-Benefit Analyses ». *IZA Journal of Labor Policy* 3, no. 1 (28 novembre 2014): 25, <https://link.springer.com/article/10.1186/2193-9004-3-25>.

disposons pas de suffisamment de données sur les coûts et avantages au niveau de l'entreprise pour calculer correctement le RI de l'apprentissage dans la plupart des juridictions.<sup>2</sup>

L'Allemagne et la Suisse font partie des rares juridictions qui collectent systématiquement des données représentatives sur les coûts et les avantages de l'apprentissage au niveau de l'entreprise.<sup>3</sup> En Suisse, les employeurs sont en mesure de tirer des avantages nets de l'apprentissage à la fin de la période de formation sans avoir recours aux subventions publiques.<sup>4</sup> Il peut être particulièrement important pour les PME d'obtenir un avantage net à la fin de la période de formation, car elles sont désavantagées par rapport aux grandes entreprises lorsqu'il s'agit de retenir les apprentis comme employés à temps plein.<sup>5</sup> Les entreprises allemandes, cependant, ont eu tendance à faire des investissements nets pendant la période de formation et à compter davantage sur les avantages à long terme de la rétention des apprentis comme employés à temps plein. S'appuyer sur la fidélisation pour obtenir un rendement des investissements positif peut être encore plus important pour les employeurs impliqués dans l'enseignement coopératif, car il est prouvé que le développement et la fidélisation des talents sont les facteurs de motivation les plus importants pour ces organisations.<sup>6</sup>

À l'exception de quelques petites études sur le rendement des investissements que les employeurs retirent des stages en ingénierie<sup>7</sup> et en technologie de l'ingénierie,<sup>8</sup> et des stages de pratique professionnelle

---

2 Muehleemann et Wolter, « Return on Investment of Apprenticeship Systems for Enterprises ».

3 Ibid.

4 Samuel Muehleemann. « Making Apprenticeships Profitable for Firms and Apprentices: The Swiss Model ». *Challenge, Taylor & Francis Journals* 59, no. 5 (septembre 2016): 390–404

5 Ibid.

6 David Drewery, T Judene Pretti, et Dana Church. « Contributions of Work-Integrated Learning Programs to Organizational Talent Pipelines: Insights from Talent Managers ». *International Journal of Work-Integrated Learning* 21, no. 3 (2020): 275–88.

7 Il-Seop Shin, Blair J. McDonald, Khaled Zbeeb, et William F. Pratt. « Impact on the Local Industry and Student's Success from Integration of Internship and Senior Design », 26.893.1-26.893.9. Seattle, Washington, 2015.

8 Frank Bartonek, Bruce Dallman, et James Lookadoo. « Quantifying Quality: A

en pédiatrie<sup>9</sup> et en pharmacie, les recherches sur le rendement des investissements pour les employeurs participant à des expériences de travail structurées restent rares. Néanmoins, les données existantes sont prometteuses. Le rapport avantages-coûts d'un programme de résidence en pharmacie dans un hôpital pour vétérans aux États-Unis a été estimé à 1,5:1. On a estimé que la productivité des résidents permettait à l'institution d'économiser 563 936 dollars par an.<sup>10</sup> Une autre étude de cas américaine a calculé que 22 anciens élèves du programme d'AIT d'un petit programme d'ingénierie de technologie électronique étaient liés à plus de 100 millions de dollars d'affaires annuelles dans une entreprise d'aviation.<sup>11</sup> Au Canada, le Forum canadien sur l'apprentissage a mené une enquête auprès des employeurs et a constaté qu'en moyenne, les employeurs reçoivent 1,47 \$ pour chaque dollar dépensé pour la formation en apprentissage.<sup>12</sup>

Même si les modèles émergents d'AIT, comme les micro-stages et les concours, constituent généralement des options moins coûteuses pour les employeurs participants, l'efficacité de ces modèles à créer des avantages pour les entreprises est relativement moins étudiée. Ces modèles présentent toutefois des caractéristiques prometteuses pouvant

---

Measurement Attempt for Return on Investment for a Small Electronics Engineering Technology Program », présenté à la Conférence et exposition annuelle de 2008, Pittsburgh, Pennsylvanie, juin 2008.

9 Cara Lichtenstein, Denice Cora-Bramble, Mary Ottolini, et Dewesh Agrawal. « Is There a Return on a Children's Hospital's Investment in a Pediatric Residency's Community Health Track? A Cost Analysis ». *Journal of Community Health* 43, no. 2 (avril 2018): 372–77.

10 Peter A. Pasek, et Carolyn Stephens. « Return on Investment of a Pharmacy Residency Training Program ». *American Journal of Health-System Pharmacy* 67, no. 22 (15 novembre 2010): 1952–57.

11 Bartonek, Dallman, et Lookadoo, « Quantifying Quality: A Measurement Attempt for Return on Investment for a Small Electronics Engineering Technology Program ».

12 « It Pays to Hire an Apprentice ». Canadian Apprenticeship Forum, juin 2009.



**Le développement des talents basé sur l'AIT est un investissement à long terme qui peut être rentabilisé par une réduction des coûts de recrutement et de formation et une amélioration du profil de compétences de votre organisation.**

encourager l'innovation, comme par exemple la co-conception étudiants/industrie et le mise sur pied d'équipes étudiantes multidisciplinaires.<sup>13</sup> Si votre organisation est moins en mesure d'accueillir des étudiants postsecondaires, les modèles émergents offrent une passerelle peu risquée et peu coûteuse vers les nombreux avantages du travail avec des étudiants de niveau postsecondaire.

Dans un marché du travail restreint, l'AIT peut aider les employeurs à demeurer concurrentiels dans l'attraction de talents. Comme le fait remarquer un cadre supérieur en RH du secteur des services professionnels, scientifiques et techniques.

**« Dans notre industrie, je pense que c'est presque un axiome de dire qu'il faut offrir des stages pour rivaliser avec les autres entreprises sur le marché. Nous devons offrir des stages d'enseignement coopératif, sinon nous n'allons pas attirer de candidats. Et c'est donc certainement pour nous une stratégie à long terme essentielle à notre pérennité et à notre pertinence ».**

## **DURÉES DES PLACEMENTS D'AIT**

D'après les employeurs, la durée du placement est un des principaux facteurs à considérer lorsqu'il s'agit d'investir dans l'AIT. À leurs yeux, les avantages sont plus marqués dans le cas des placements multiples (ex. stages successifs d'enseignement coopératif) ou de plus longue durée, comme les stages de huit mois plutôt que de quatre mois. Ce constat cadre avec les recherches antérieures sur les avantages des formations d'apprenti pour la production : le niveau de compétence supérieur de l'apprenti vers la fin de sa formation peut profiter à la production. Mais la durée de la formation a aussi une incidence sur la matérialisation des avantages touchant l'innovation et la création d'un vivier de talents qualifiés.

---

13 Andrew Bieler. « Work-Integrated Learning in a Post COVID-19 World ». Conference Board of Canada, 2020.

# Recrutement et création d'un vivier de talents qualifiés

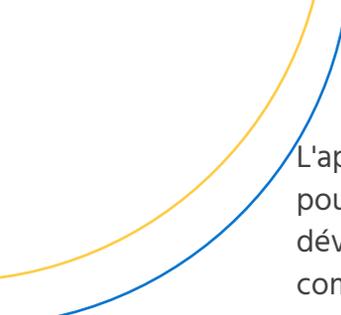
Lorsque vous examinez les avantages à long terme de l'AIT, posez-vous les questions suivantes :

- Vous souciez-vous de développer des talents dans votre industrie ?
- Cherchez-vous à retenir des talents diversifiés dans votre région ?
- Cherchez-vous à aider les jeunes à réussir dans votre communauté ?
- Dans quelle mesure votre organisation se concentre-t-elle sur le développement de talents pour votre secteur ?

## FIGURE 1 : VIVIER DE TALENTS QUALIFIÉS DANS L'AIT

### VIVIER DE TALENTS QUALIFIÉS DANS L'APPRENTISSAGE INTÉGRÉ AU TRAVAIL (AIT)





L'apprentissage intégré au travail (AIT) offre un large éventail d'avantages pour l'entreprise. L'AIT peut aider votre organisation à attirer, identifier, développer et retenir des talents possédant la bonne combinaison de compétences et de compréhension des objectifs de votre organisation. Vous pouvez équilibrer les avantages à long terme (après la formation) de la création d'un vivier de talents qualifiés pour votre organisation avec des avantages à plus court terme, comme l'attribution de projets à court terme à des étudiants d'AIT et l'amélioration de la productivité de votre entreprise pendant la période de formation. Bien que les avantages à court terme de l'AIT ne soient pas négligeables (c.-à-d. les avantages pendant la formation), la plupart des employeurs perçoivent l'AIT comme un investissement à long terme.

Le perfectionnement de talents par l'AIT est un investissement à long terme qui peut se rentabiliser grâce à ses diverses retombées, notamment une baisse des coûts d'embauche et de formation et la bonification du profil de compétences de votre organisation. En offrant régulièrement des stages d'AIT, vous pouvez créer un bassin de talents qualifiés auquel vous pouvez recourir pour combler les postes de niveau d'entrée. Les employeurs qui puisent à ce vivier de talents affirment avoir accès à des individus qualifiés qui ont des compétences techniques propres à l'entreprise, qui connaissent les objectifs de l'organisation et qui possèdent de meilleures compétences sociales et émotionnelles que les candidats qu'ils pourraient autrement attirer par les méthodes classiques de recrutement. L'AIT offre des avantages à chaque étape de la gestion du vivier de talents.

## **RECOURIR À L'AIT POUR METTRE À L'ESSAI DE POTENTIELS FUTURS EMPLOYÉS**

L'AIT peut aider votre organisation à repérer et à présélectionner de futurs employés potentiels. Les stages d'AIT peuvent vous permettre d'observer et d'évaluer la productivité potentielle d'un étudiant ainsi que ses compétences – celles propres à l'entreprise et celles transférables – pour voir s'il cadrerait bien dans votre organisation.<sup>14</sup> Comme le fait remarquer un propriétaire d'entreprise : « Je pense qu'en bout de ligne, c'est une très bonne occasion pour l'entreprise et l'étudiant de décider si cet étudiant est le bon choix pour un emploi permanent ». En ce sens, la présélection par l'AIT profite également aux étudiants puisqu'ils ont la possibilité d'expérimenter une industrie et une entreprise.

---

14 Muehleman et Wolter, « Return on Investment of Apprenticeship Systems for Enterprises ».

« C'est un excellent moyen de mettre à l'épreuve la détermination, la motivation, la passion et le talent de chaque stagiaire. Il y en a beaucoup que nous n'aurions jamais embauchés. Cela n'a pas toujours été un succès, mais il y en a qui se sont démarqués. On remarque très rapidement lesquels sont vraiment passionnés et talentueux. Les stages ont constitué pour eux d'excellentes portes d'entrée dans notre organisation. L'un de nos employés a fait son stage il y a deux ans ».

Propriétaire d'entreprise

En gros, l'AIT a comme avantage supplémentaire pour l'entreprise d'atténuer certains risques associés avec l'embauche.

## AUGMENTER LA RÉTENTION

La rétention d'étudiants d'AIT comme recrues au niveau d'entrée après leur diplomation est un grand avantage pour les entreprises. Surtout lorsque cela signifie que les nouveaux employés débutants ont été formés aux compétences propres à l'entreprise grâce aux stages d'AIT. Ils sont plus susceptibles d'être opérationnels en tant qu'employés à temps plein, ce qui peut réduire les coûts de formation et améliorer la rétention.

Comme le fait remarquer un spécialiste des relations avec les employeurs : « On peut constituer un vivier de futurs talents à partir du bassin d'étudiants coop qu'on a embauchés. Concrètement, cela contribuera à abaisser les coûts pour l'entreprise en réduisant le temps et l'énergie consacrés à afficher des postes, et potentiellement le nombre d'entrevues et l'ampleur des activités de formation et d'intégration, puisque l'étudiant diplômé ayant fait le stage d'enseignement coopératif ou d'AIT connaîtra déjà l'organisation ».

Les données sur les formations d'apprenti en Allemagne indiquent que les entreprises qui ne sont pas en mesure de récupérer les coûts de la formation pendant la durée du stage peuvent quand même en retirer un bénéfice net à long terme en conservant les stagiaires qu'elles ont déjà formés.<sup>15</sup> En 2000, les entreprises allemandes assumaient davantage de

---

<sup>15</sup> Robert Lerman. « Do Firms Benefit from Apprenticeship Investments? » *IZA World of Labor*, 9 octobre 2019.

coûts de formation nets que les entreprises suisses, mais elles pouvaient les récupérer en maintenant en poste 50 % de leurs apprentis, en bonne partie grâce à la plus grande sévérité de la réglementation sur la formation, notamment au sujet de la syndicalisation et de la formation de comités d'entreprise.<sup>16</sup>

Certains employeurs ont fait état d'un meilleur taux de rétention quand les employés étaient des anciens participants à l'AIT. Certaines organisations signalent même que leur haute direction est composée d'anciens stagiaires ou apprentis. À l'autre extrémité du spectre, les entreprises ayant de faibles taux de rétention devront davantage compter sur les avantages de production de l'AIT à court terme.

## **AVANTAGES D'ÉQUITÉ, DE DIVERSITÉ, ET D'INCLUSION (ÉDI)**

L'AIT peut servir à attirer des étudiants issus de communautés en quête d'équité, y compris, mais sans s'y limiter, les étudiants noirs, les étudiants autochtones et les étudiants qui s'identifient comme une personne de couleur ; les étudiants 2SLGBTQ+ ; les femmes et les étudiants de sexe différent ; et les étudiants nouveaux venus, réfugiés et internationaux. En offrant des placements aux étudiants de ces groupes, les employeurs peuvent enrichir la diversité de perspectives, accéder à un plus grand vivier de talents qualifiés au sein de leur entreprise et manifester concrètement leur engagement envers leur responsabilité sociale. Malgré qu'il soit difficile de quantifier – pour le calcul du RI – les avantages associés à l'équité, à la diversité, à l'inclusion et à la responsabilité sociale, les employeurs canadiens voient la valeur de l'EDI.

L'AIT peut vous aider à prendre conscience de la diversité des compétences et des parcours de carrière qui existent dans votre organisation. Les employeurs ont cité les avantages suivants offerts par l'AIT pour l'attraction de talents :

---

16 Lerman, « Do Firms Benefit from Apprenticeship Investments? »

- Attirer des talents dotés d'une gamme de compétences nécessaires dans une industrie, en particulier des compétences ou des qualifications qui ne sont pas nécessairement perçues par les jeunes comme étant en demande dans une industrie.
- Puiser dans un plus grand réservoir de talents et améliorer la représentation des différentes communautés méritant l'équité dans votre industrie.
- Les étudiants issus de communautés défavorisées qui ont vécu une expérience positive et inclusive peuvent agir comme ambassadeurs et faire connaître votre organisation au sein de leurs réseaux.

L'AIT donne aussi aux organisations l'occasion de montrer leur engagement envers l'équité, la diversité et l'inclusion. Face à la montée du mouvement Black Lives Matter, un praticien de l'AIT a fait remarquer ce qui suit : « Dans la conjoncture actuelle, nos partenaires des services financiers réfléchissent vraiment à la manière d'intégrer des personnes noires, autochtones et de couleur afin de leur donner un point de départ dans le monde des services financiers ».

**« L'AIT nous aide à évoluer sur le plan de la diversité. Les nouveaux talents sont inspirants. C'est ainsi que nous pouvons favoriser la diversité, en accélérant la transition par la mise en œuvre de différents programmes ».**

Cadre supérieur dans le domaine manufacturier

Pour plus d'information sur les avantages que peut apporter l'AIT en matière d'équité, de diversité et d'inclusion, consultez notre guide sur les [Stratégies de diversité, d'équité et d'inclusion dans l'AIT](#).

## RECOURIR À L'AIT POUR STIMULER LA PRODUCTIVITÉ

Les avantages de production ont trait à la productivité de l'étudiant durant son stage. Ils comprennent notamment les précieux extrants que le stagiaire génère à un moindre salaire que les employés titularisés lors de son placement. On peut également les percevoir comme des avantages après-placement, puisque les étudiants ayant terminé un programme d'AIT sont généralement plus productifs que ceux qui ne l'ont pas fait. En outre, l'employeur peut également retirer des avantages de production en confiant aux étudiants des projets ou des tâches qui libèrent les employés à temps plein, ce qui permet à ces derniers de se concentrer sur un travail plus important.

Ceci étant dit, tenez compte du coût d'opportunité de la mise sur pied d'un programme d'AIT. Il faut être conscient du manque à produire pouvant résulter d'un programme. Par exemple, il se peut que votre programme d'AIT vous oblige à transférer du personnel de supervision et diverses autres ressources qui étaient affectés à d'autres projets de votre organisation. Cela dit, les gains de productivité engendrés par le programme d'AIT aideront à compenser la possible baisse de productivité des autres employés.

L'industrie et la profession jouent également un rôle dans la concrétisation des gains de productivité. Certaines professions, par exemple dans les secteurs des métiers, de la santé et du génie, exigent habituellement davantage de formation et de supervision avant que les étudiants puissent apporter une contribution significative. Certaines exigences de santé et de sécurité peuvent aussi limiter la capacité productive des étudiants. Gardez ces restrictions à l'esprit quand vous fixez des objectifs de productivité réalistes.

Dans les formations d'apprenti, le modèle coûts-avantages examine les avantages de production en regard des tâches qualifiées et des tâches non qualifiées.<sup>17</sup>

---

17 Muehleemann et Wolter, « Return on Investment of Apprenticeship Systems for Enterprises ».



## FIGURE 2 : VALEUR DES TÂCHES PRODUCTIVES

TÂCHE PRODUCTIVE	VALEUR MONÉTAIRE
Tâche qualifiées	La valeur de l'exécution de tâches qualifiées par des étudiants équivaut au temps consacré par ces derniers à des tâches qualifiées multiplié par le salaire que devrait verser l'entreprise à des travailleurs qualifiés (si elle n'embauchait aucun étudiant). Ensuite, on multiplie la valeur par la productivité (généralement mesurée en unités d'extrant par travailleur) de l'étudiant par rapport à celle d'un travailleur qualifié.
Tâches non qualifiées	La valeur de l'exécution de tâches non qualifiées par des étudiants équivaut au temps consacré par ces derniers à des tâches non qualifiées multiplié par le salaire que devrait verser l'entreprise à des travailleurs non qualifiés (si elle n'embauchait aucun étudiant). Ce calcul suppose que les étudiants et les travailleurs non qualifiés ont la même productivité.

Source : Tableau adapté du modèle coûts-avantages figurant dans Muehleemann et Wolter (2014).

La productivité des étudiants augmente à mesure qu'ils acquièrent des compétences. Ainsi, les avantages de production sont généralement plus manifestes vers la fin d'un stage de plus longue durée, parce que les étudiants deviennent plus productifs tout en touchant une moindre rémunération que le personnel titularisé. Des recherches sur les formations d'apprenti en Allemagne et en Suisse montrent que les apprentis deviennent rentables à la troisième ou à la quatrième année de leur formation.<sup>18</sup> Par exemple, dans un programme d'apprentissage suisse de quatre ans, les stages génèrent un RI moyen de 13,4 % durant la troisième année et de 35,0 % durant la quatrième année.

18 Samuel Muehleemann. « The Cost and Benefits of Work-Based Learning ». *OECD Publishing*, OECD Education Working Papers, 20 octobre 2016.

**« Parfois, des employeurs comme nous ne sont même pas conscients de ce dont nous avons besoin, jusqu'à ce qu'un individu plus jeune, ayant des connaissances que nous n'avons pas, nous présente quelque chose de nouveau qui peut améliorer notre entreprise ».**

## FIGURE 2 : RI DES PLACEMENTS D'AIT, EXEMPLE INTERNATIONALE

Suisse : RI moyen de la formation en apprentissage, selon la durée et l'année de formation.

	1 <sup>RE</sup> ANNÉE	2 <sup>E</sup> ANNÉE	3 <sup>E</sup> ANNÉE	4 <sup>E</sup> ANNÉE
RI	-20,54%	-4,73%	13,40%	34,97%

Source : RI calculé à partir de données tirées de Mühlemann (2016).

## RECOURIR À L'AIT POUR ACCÉLÉRER L'INNOVATION

Les avantages en matière d'innovation et de transfert de savoir découlent des idées ou des innovations que les étudiants apportent à l'organisation pendant leurs stage. Comme l'explique un PDG d'une grande société canadienne : « Parfois, des employeurs comme nous ne sont même pas conscients de ce dont nous avons besoin, jusqu'à ce qu'un individu plus jeune, ayant des connaissances que nous n'avons pas, nous présente quelque chose de nouveau qui peut améliorer notre entreprise ».

**« Il y a un autre avantage lié à la présence des stagiaires dans l'entreprise : nous avons accès aux connaissances les plus pointues du monde universitaire. Cette collaboration les aide à évoluer eux aussi, à comprendre le milieu. Tout le monde y gagne, dans le fond ».**

Cadre supérieur dans le domaine manufacturier

Les avantages de l'innovation se réalisent quand les étudiants apportent de nouvelles idées et de nouvelles approches avec motivation et enthousiasme. Les étudiants qui passent de l'établissement postsecondaire au lieu de travail ont la possibilité d'appliquer à des défis organisationnels les idées ou les théories tirées de leurs cours ou de leur collaboration avec des pairs et des professeurs.

Dans les projets de recherche appliquée et les nouvelles formes d'AIT (comme la consultance), les étudiants peuvent côtoyer des pairs et des professeurs au sein d'équipes interdisciplinaires, ce qui facilite le processus de transfert et de diffusion du savoir. Dans ce contexte, les employeurs peuvent ainsi bénéficier des idées novatrices de multiples étudiants postsecondaires et professeurs issus de divers départements.<sup>19</sup> Les équipes multidisciplinaires composées d'étudiants et de chercheurs peuvent s'avérer particulièrement utiles pour les jeunes pousses et les entrepreneurs qui affrontent d'épineux défis d'affaires.

---

19 Judie Kay, et al. « The Emerging Future: Innovative Models of Work-Integrated Learning ». *International Journal of Work-Integrated Learning*, 2019, 17.

# Méthodologie

Nous avons animé neuf groupes de discussion en ligne de 90 minutes avec des propriétaires d'entreprises, des PDG et des cadres supérieurs, dont cinq groupes avec des représentants de PME (<200) et quatre avec des représentants de grandes organisations (200+). Les groupes de discussion virtuels ont intégré des sondages et des discussions en direct avec un petit groupe de propriétaires, de PDG et de cadres supérieurs des organisations hôtes.

Ce projet de consultation portait sur la participation des employeurs à l'AIT, durant lequel nous avons mené 44 consultations de groupe et 23 consultations individuelles sur l'AIT. 620 participants individuels ont contribué à ce projet de consultation.

Les discussions ont porté sur les facteurs qui déterminent le rendement du capital investi dans l'AIT, ainsi que sur des sujets plus généraux liés aux obstacles et aux catalyseurs de la participation des employeurs à l'AIT. Les participants aux groupes de discussion ont classé les avantages de l'AIT au moyen d'un sondage en direct. On a demandé aux participants de répondre à un bref sondage avant d'assister à un groupe de discussion.

Les propriétaires et cadres supérieurs d'entreprises canadiennes ont classé les éléments suivants parmi les trois plus importants avantages de l'AIT pour les entreprises :

- Vivier de talents qualifiés.
- Bénéfices de production.
- L'innovation.

Au cours des conversations de groupes de discussion avec des chefs d'entreprise de haut niveau, 41 pour cent ont classé le développement d'un vivier de talents qualifiés comme étant l'avantage le plus important de l'AIT, 28 pour cent ont identifié les avantages en matière de production, et 23 pour cent les avantages en matière d'innovation et d'application des connaissances. Pour de nombreuses petites et moyennes entreprises (PME), la productivité des étudiants et la capacité d'apporter des idées nouvelles restent en tête lorsqu'elles pensent à la valeur ajoutée de l'AIT.

Dans une moindre mesure, certains participants ont considéré le développement des futurs managers et les avantages connexes en matière de gestion de la main-d'œuvre (8 %) et la promotion de l'équité, la diversité et l'inclusion sur le lieu de travail (2 %) comme les avantages les plus importants. La responsabilité sociale des entreprises n'a été considérée comme l'avantage le plus important par personne, mais de nombreux participants l'ont identifié comme le quatrième (21 %), cinquième (37 %) ou sixième (16 %) avantage le plus important.

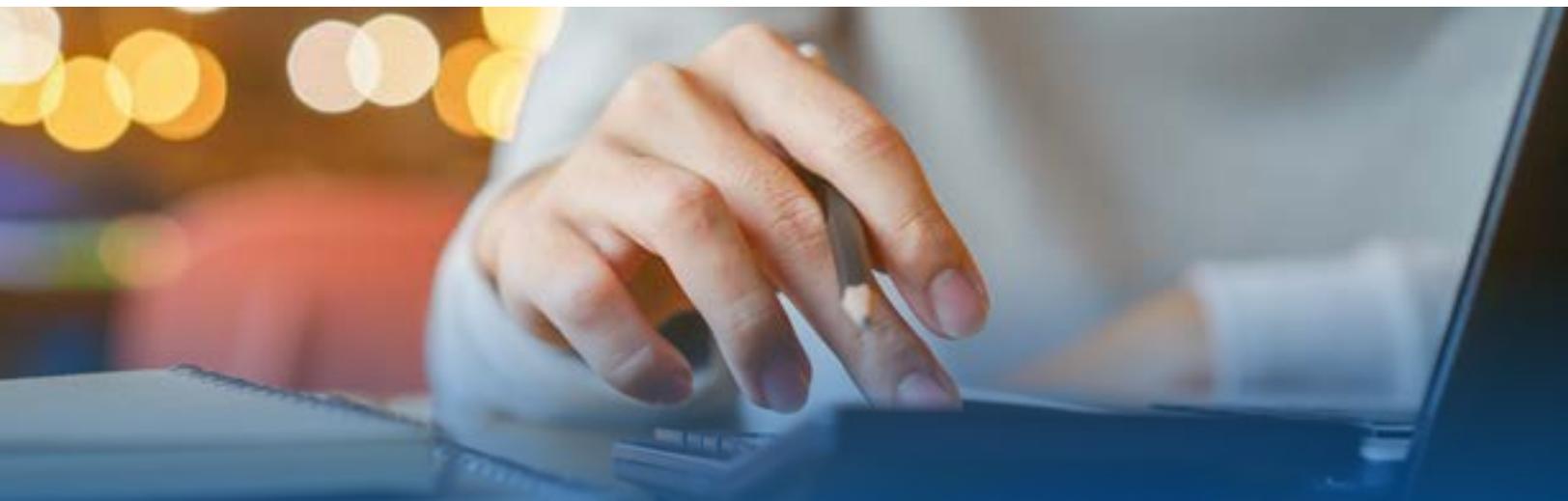
Les principaux avantages secondaires identifiés par les participants comprennent le développement d'un vivier de talents qualifiés (24 %), l'équité, la diversité et l'inclusion (22 %), l'innovation (21 %), la production (18 %) et la responsabilité sociale des entreprises (11 %). Pour de nombreux participants, l'équité, la diversité et l'inclusion ont été considérées comme un avantage secondaire et étroitement liées au développement de réserves de talents. La réalisation des avantages de l'AIT en matière de réserve de talents peut se chevaucher avec l'expérience d'avantages connexes, comme l'attraction d'étudiants sous-représentés.

Parallèlement aux consultations, nous avons effectué une revue de la littérature, épluchant les articles évalués par les pairs de même que les ressources sectorielles ayant trait au rendement que les entreprises retirent de leurs investissements dans l'AIT.

### **Analyses des données**

Les discussions des groupes-témoins ont été enregistrées, transcrites et analysées à l'aide du logiciel de gestion de données qualitatives NVivo 12. Le contenu des transcriptions a été analysé par un processus de codage thématique.

Les sondages en ligne ont été menés avec la plateforme de sondage VOXCO. Les sondages ont été analysés avec SPSS, version 22.



# Bibliographie

- Bartonek, Frank, Bruce Dallman, et James Lookadoo. « Quantifying Quality: A Measurement Attempt for Return on Investment for a Small Electronics Engineering Technology Program ». présenté à la « 2008 Annual Conference & Exposition », Pittsburgh, Pennsylvanie, juin 2008. <https://www.jee.org/3348>.
- Bieler, Andrew. « Work-Integrated Learning in a Post COVID-19 World ». Ottawa: Conference Board of Canada, 2020. [https://www.conferenceboard.ca/temp/9aba6939-199e-43b1-a6ef-58abf-6b894ea/10942\\_Work%20Integrated%20Learning\\_IP.pdf](https://www.conferenceboard.ca/temp/9aba6939-199e-43b1-a6ef-58abf-6b894ea/10942_Work%20Integrated%20Learning_IP.pdf)
- Canadian Apprenticeship Forum. « It Pays to Hire an Apprentice ». Canadian Apprenticeship Forum, juin 2009. [http://en.copian.ca/library/research/caf/hire\\_apprentice/hire\\_apprentice.pdf](http://en.copian.ca/library/research/caf/hire_apprentice/hire_apprentice.pdf).
- Drewery, David, T. Judene Pretti, et Dana Church. « Contributions of Work-Integrated Learning Programs to Organizational Talent Pipelines: Insights from Talent Managers ». *International Journal of Work-Integrated Learning* 21, no. 3 (2020). [https://www.ijwil.org/files/IJWIL\\_21\\_3\\_275\\_288.pdf](https://www.ijwil.org/files/IJWIL_21_3_275_288.pdf).
- Kay, Judie, Sonia Ferns, Leoni Russell, Judith Smith, et Theresa Winchester-Seeto. « The Emerging Future: Innovative Models of Work-Integrated Learning ». *International Journal of Work-Integrated Learning*, 2019. [https://www.ijwil.org/files/IJWIL\\_20\\_4\\_401\\_413.pdf](https://www.ijwil.org/files/IJWIL_20_4_401_413.pdf).
- Lerman, Robert. « Do Firms Benefit from Apprenticeship Investments? » *IZA World of Labor*, 9 octobre 2019. <https://wol.iza.org/articles/do-firms-benefit-from-apprenticeship-investments>.
- Lichtenstein, Cara, Denice Cora-Bramble, Mary Ottolini, et Dewesh Agrawal. « Is There a Return on a Children's Hospital's Investment in a Pediatric Residency's Community Health Track? A Cost Analysis ». *Journal of Community Health* 43, no. 2 (avril 2018). <https://link.springer.com/article/10.1007/s10900-017-0433-5>.



Muehleemann, Samuel. « Making Apprenticeships Profitable for Firms and Apprentices: The Swiss Model ». *Challenge, Taylor & Francis Journals* 59, no. 5 (septembre 2016). <https://ideas.repec.org/a/mes/challe/v59y2016i5p390-404.html>.

Muehleemann, Samuel, et Stefan C. Wolter. « Return on Investment of Apprenticeship Systems for Enterprises: Evidence from Cost-Benefit Analyses ». *IZA Journal of Labor Policy* 3, no. 1 (28 novembre 2014). <https://link.springer.com/article/10.1186/2193-9004-3-25>.

Mühlemann, Samuel. « The Cost and Benefits of Work-Based Learning ». *OECD Publishing, OECD Education Working Papers*, 20 octobre 2016. <http://dx.doi.org/10.1787/5j1pl4s6g0zv-en>.

Pasek, Peter A., et Carolyn Stephens. « Return on Investment of a Pharmacy Residency Training Program ». *American Journal of Health-System Pharmacy* 67, no. 22 (15 novembre 2010). <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/21048213/>.

Shin, Il-Seop, Blair J. McDonald, Khaled Zbeeb, et William F. Pratt. « Impact on the Local Industry and Student's Success from Integration of Internship and Senior Design », 26.893.1-26.893.9. Seattle, Washington, 2015. <https://peer.asee.org/impact-on-the-local-industry-and-student-s-success-from-integration-of-internship-and-senior-design>.



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