



## Guide du Gestionnaire : Intégration des Étudiants Pendant la COVID-19

Les circonstances exceptionnelles créées par la pandémie de la COVID-19 poussent la fonction publique à repenser ses façons de fonctionner, notamment lorsqu'il est question d'intégrer les nouveaux membres de l'équipe dans un contexte virtuel ou éloigné, ou même, dans certains cas, dans une combinaison de milieux de travail virtuels et physiques.

### **Pourquoi l'intégration est-elle importante dans le contexte de la COVID-19?**

En « circonstances normales », l'intégration est essentielle à l'établissement d'une première impression positive auprès des nouveaux employés; il s'agit d'un processus permettant de les accueillir dans l'équipe et de les encourager à s'intégrer dans la culture organisationnelle. Une bonne intégration peut accroître la satisfaction des employés, leur engagement, leur rendement et leur maintien en poste. Le lien établi est d'autant plus important dans un contexte où il peut être impossible d'accéder à un milieu de travail physique, à du matériel ou des fournitures de bureau, à des réunions « en personne » ou à des outils de communication fiables et constants, sans compter que la nature, le rythme et l'ampleur du travail pourraient avoir changé.

En s'appuyant sur les piliers d'[Au-delà de 2020](#), ce guide est conçu pour vous préparer à fournir aux étudiants une expérience positive, la possibilité de faire du travail valorisant, ainsi qu'une meilleure compréhension des perspectives de carrière au sein de la fonction publique fédérale. Cela contribue directement à la priorité d'emploi concernant la [politique jeunesse pour le Canada](#).

### **Soyez agile**

La situation vous demande de repenser, d'étudier et d'exploiter de nouvelles façons de communiquer avec vos employés, de les garder motivés et de les garder sur la bonne voie tout en leur fournissant des ressources et en les mettant en relation avec leurs collègues. L'heure est à la créativité et à l'apprentissage des méthodes permettant d'exercer son leadership virtuellement, tout en outillant les nouveaux employés pour la réussite. Il est aussi le moment de démontrer que votre unité de travail est inclusive et qu'elle valorise la contribution de chaque membre de l'équipe.

#### **1. Ayez un plan :**

Préparez un plan pour l'étudiant recouvrant son intégration au sein de l'équipe et le travail que vous prévoyez lui attribuer. Soyez prêt à rajuster votre plan en fonction des besoins de l'étudiant et à discuter ouvertement avec lui sur la meilleure façon de l'appuyer. Ayez un plan en vue de vous préparer à son arrivée (lequel doit recouvrir, notamment, comment vous comptez intégrer les mesures d'adaptation en

milieu de travail en temps opportun, le cas échéant), un plan pour le premier jour et la première semaine de travail, ainsi qu'un plan pour examiner les progrès réalisés dans le cadre de son placement. Restez ouverts et compréhensifs aux préférences de l'étudiant concernant la façon dont il souhaite s'engager, et notez que cette préférence peut changer et évoluer au fil du temps. Utilisez les listes de vérification se trouvant à la fin de ce guide pour vous aider à naviguer à travers les différentes étapes.

Si l'étudiant travaille sur place, assurez-vous de l'informer de toutes les mesures mises en place pour assurer sa sécurité en milieu de travail. Préparez-vous à répondre à ses questions et ses préoccupations.

## **2. Assemblez une trousse de bienvenue numérique :**

Réunissez les renseignements et les ressources disponibles dans un format numérique et accessible, afin d'en permettre l'échange et l'accès à distance (documents, liens, réseaux, etc.). Il ne faut pas oublier que certains étudiants n'auront peut-être pas immédiatement accès à vos réseaux internes, ou encore aux logiciels dont ils ont besoin pour lire les documents. Tenez compte de ces facteurs dans votre choix d'emplacement et de format aux fins de partage. Pensez à d'autres façons de communiquer l'information (p. ex., séances d'information virtuelles, le jumelage avec un « accompagnateur virtuel » dans le but d'aider l'étudiant à se familiariser avec le travail et les pratiques opérationnelles).

## **3. Communiquez avec votre service des ressources humaines :**

Renseignez-vous sur les documents qui sont déjà disponibles en ligne en vue de faciliter l'intégration et l'apprentissage. Actualisez cette ressource régulièrement afin de vous assurer qu'elle demeure pertinente et à jour.

## **4. Planifier des séances d'accueil et de présentations virtuelles :**

Soyez la première personne à accueillir l'étudiant dans le cadre d'une rencontre en face à face par vidéo (p. ex., au moyen de Microsoft Teams, Webex) afin d'établir une connexion personnelle. Assurez-vous de vous renseigner auprès de l'étudiant afin de savoir avec quelles plateformes de réunion virtuelle il est le plus à l'aise.

Organisez des séances de présentations virtuelles avec les membres de l'équipe au moyen de technologies vidéo, afin de permettre l'association des noms avec la voix ou le visage.

Renseignez-vous auprès de vos services de ressources humaines (RH) ou de technologies de l'information (TI) à propos des différentes technologies de communication en face à face disponibles au sein de votre ministère.

## **Soyez outillé**

Prenez le temps de vous munir des outils dont vous aurez besoin pour gérer les personnes et les équipes dans un contexte virtuel ou à distance, et prenez connaissance des outils dont dispose votre ministère. Cela signifie que vous devez vous assurer que la technologie en question fonctionne, que l'équipe y a accès et que vous pourrez continuer de bâtir votre boîte à outils personnelle autour du travail virtuel, du leadership et de la création d'un milieu de travail accessible et inclusif.

Une de vos principales responsabilités consiste à vous assurer que les étudiants disposent des outils dont ils ont besoin dès leur première journée. S'il est impossible pour un étudiant d'obtenir un ordinateur portable du gouvernement ou d'accéder au réseau en ligne, tâchez de discuter avec lui afin de déterminer à quelles technologies l'étudiant a accès, la qualité de sa connectivité internet et son niveau de confort avec les différentes plateformes en ligne. Ne présumez pas que les étudiants comprennent tous également comment se servir des nouvelles approches en ligne.

Une mine de renseignements et de ressources qui ne cesse de s'accroître est mise à la disposition des gestionnaires. Prenez le temps de les étudier avant l'arrivée de vos étudiants, et intégrez ces pratiques dans vos pratiques et votre gestion d'équipe :

### **1. Se connecter à FlexGC :**

Le réseau FlexGC est un collectif de fonctionnaire qui offrent bénévolement leur temps afin de partager des pratiques exemplaires et de fournir des conseils entre pairs aux employés et aux gestionnaires du gouvernement du Canada (GC) qui ont besoin d'aide avec le travail à distance. Vous pouvez communiquer avec eux sur [GCcollab](#) ou Twitter [@FlexGCInfo](#).

### **2. Mobilisez la Communauté nationale des gestionnaires :**

La [Communauté nationale des gestionnaires \(CNG\)](#) est un réseau horizontal qui relie les gestionnaires de l'ensemble de la fonction publique fédérale avec leurs pairs et d'autres ressources utiles leur permettant d'atteindre leurs objectifs. La CNG tient des conférences virtuelles hebdomadaires visant à fournir aux gestionnaires des renseignements, des conseils, des outils et des pratiques exemplaires en temps opportun, afin de les aider à diriger et appuyer leurs équipes dans un contexte virtuel. Suivez la CNG via [GCconnex](#), sur [Twitter @NMC\\_CNG](#) ou sur [Facebook @NMCCNG](#).

### **3. Appuyez-vous sur l'École de la fonction publique du Canada (EFPC) :**

[L'École de la fonction publique du Canada](#) offre une série d'outils d'apprentissage qui vous aideront à travailler avec votre nouvel employé dans un environnement virtuel. Les parcours d'apprentissage sont accessibles depuis la page d'accueil de

l'EFPC et sont organisés selon le thème et la collectivité. Le parcours d'apprentissage pour les gestionnaires et les superviseurs d'étudiants qui travaillent dans un environnement virtuel (COVID-19) comprend des ressources développées pour les gestionnaires et superviseurs visant à intégrer les étudiants. Le parcours d'apprentissage pour les étudiants quant à lui, offre aux étudiants une multitude de ressources et d'activités d'apprentissage qui leur permettront d'acquérir les connaissances de base pour soutenir leur travail dans un environnement de travail virtuel ou non-virtuel.

#### **4. Désignez un accompagnateur virtuel :**

Demandez à un employé qui connaît bien le fonctionnement et rôle de votre ministère d'agir à titre d'accompagnateur virtuel afin d'aider l'étudiant à naviguer dans le système au cours de ses premières semaines. L'accompagnateur virtuel sert de guide pour aider l'étudiant à s'adapter à son nouveau rôle, répondre à ses questions et en l'orienter vers des ressources utiles.

#### **5. Demandez à l'expert :**

Les étudiants possèdent une mine de connaissance sur l'utilisation des technologies. Demandez-leur de vous aider à en apprendre plus sur les dernières applications et leur fonctionnement; téléchargez-les sur votre appareil et explorez-les. Examinez aussi la possibilité de recourir au mentorat inversé pour permettre aux étudiants de mettre en valeur leur savoir-faire au profit de l'organisation.

### **Soyez inclusif**

Créer une expérience positive pour les employés passe nécessairement par le la valorisation, l'appréciation et la reconnaissance des contributions de chaque membre de l'équipe. La création d'un milieu de travail accueillant, enrichissant et inclusif est essentielle lorsqu'on souhaite que les étudiants et le reste des employés puissent contribuer au meilleur de leurs capacités et atteindre leur plein potentiel. Demandez aux étudiants de vous accompagner à une variété de réunions en utilisant l'approche «Emmenez-moi avec vous» pour leur permettre d'acquérir une meilleure compréhension de votre ministère, de son rôle et du processus décisionnel.

#### **1. Faites preuve d'empathie :**

Portez attention à la santé mentale des étudiants qui pourraient vivre seuls ou autrement se sentir isolés du milieu de travail, et faites preuve d'empathie. Comprenez que les étudiants peuvent déjà être aux prises avec des difficultés importantes, que ce soit dans leur domicile, dans leur établissement universitaire ou dans leur environnement social, et que ceux-ci pourraient avoir des proches ayant été aux prises avec la COVID-19. Soyez ouvert à la discussion et faites tout ce que vous pouvez pour adapter le milieu de travail aux étudiants, qu'il soit question d'assouplir les heures de travail, de prolonger les échéances ou de modifier les documents de travail. Le stress et les perturbations engendrés par la pandémie

mondiale pourraient avoir une incidence sur leur adaptation dans le milieu de travail.

Le [Centre d'expertise pour la santé mentale en milieu de travail](#) dispose de ressources, d'outils et de services pour aider les employés à maintenir leur santé mentale.

## **2. Créer un milieu de travail inclusif et accessible :**

Assurez-vous d'avoir discuté des mesures d'adaptation requises avec les étudiants et visez de les mettre en place avant leur première journée. Collaborez avec vos services de RH et de TI pour tirer parti des services et des ressources disponibles dans le cadre du [Programme d'accessibilité, d'adaptation et de technologie informatique adaptée \(AATIA\)](#) pour toute mesure requise liée à l'accessibilité, l'accommodement ou technologie adaptée.

Consultez la page GCpédia du [Bureau de l'accessibilité au sein de la fonction publique](#) afin d'obtenir des ressources concernant la création de documents accessibles, ou pour en connaître plus au sujet du [Passeport pour l'accessibilité en milieu de travail du gouvernement du Canada](#).

Apprenez-en davantage sur la façon de planifier des réunions au moyen du [Guide de planification de réunions inclusives](#) disponible via le [Centre de ressources sur l'accessibilité](#) d'Emploi et Développement social Canada.

## **3. Sollicitez la rétroaction :**

Il peut être facile de perdre le fil de la progression de l'étudiant une fois l'intégration terminée. Une fois établi dans leur travail, demandez à vos étudiants de vous fournir de la rétroaction, et donnez-y suite. L'efficacité à long terme de l'intégration dépend de la qualité de l'intégration offerte à vos étudiants au-delà des quelques premières semaines. Les liens et les expériences qu'ils auront acquis leur seront précieux même après la fin de leur placement.

## **4. Soutenez les étudiants de l'Occasion d'emploi pour étudiants en situation de handicap :**

L'Occasion d'emploi pour les étudiants en situation de handicap, sous la bannière du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant, est une initiative nationale de recrutement visant les étudiants qui s'autodéclarent comme étant des personnes en situation de handicap. L'initiative offre des ressources, outils et services tant aux gestionnaires qu'aux étudiants et vise à améliorer l'inclusion de personnes en situation de handicap dans la fonction publique.

La période d'intégration est le meilleur moment pour les nouveaux employés de vous informer de ce dont ils ont besoin. C'est aussi pour eux le moment de vous

décrire les obstacles potentiels auxquels ils pourraient faire face, ainsi que la meilleure façon de les éliminer. Il peut être question par exemple d'obstacles liés à la formation, ou encore à la réalisation de certaines tâches. Vous pourrez ainsi planifier en conséquence, afin de leur donner le contenu adapté dont ils ont besoin, au lieu d'essayer de deviner.

La page de ressources de [l'Occasion d'emploi pour les étudiants en situation de handicap](#) contient plusieurs outils et ressources utiles, à la disposition des gestionnaires et des étudiants.

## **5. Soutenez les étudiants de l'Occasion d'emploi pour étudiants autochtones :**

L'Occasion d'emploi pour les étudiants autochtones, sous la bannière du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant, est une initiative nationale de recrutement pour les étudiants qui se déclarent comme Autochtones. L'initiative offre des ressources, formation, activités et services de soutien tant aux gestionnaires qu'aux étudiants dans le but d'améliorer l'inclusion des personnes autochtones dans la fonction publique.

Renforcez votre compréhension des cultures, des protocoles et des rituels autochtones afin de vous aider à travailler avec les étudiants autochtones et à bâtir de bonnes relations avec eux. La page de ressources de [l'Occasion d'emploi pour étudiants autochtones](#) fournit aux gestionnaires et aux participants plusieurs outils et ressources.

## **Étapes d'intégration et liste de vérification du gestionnaire**

### **Avant l'arrivée :**

Il s'agit de l'occasion de vous préparer à l'arrivée de vos nouveaux employés et de faire bonne première impression. Essayez de faire en sorte qu'ils se sentent bien accueillis et intégrés à l'équipe avant qu'ils n'arrivent.

- Maintenez les communications au moyen de courriels, d'appels téléphoniques ou de vidéos avant la date d'entrée en fonction afin de répondre à toute question concernant la logistique, les technologies, les attentes en matière de travail et les possibilités d'apprentissage.
- Collaborez avec les RH et les TI en vue d'effectuer l'ensemble des tâches administratives bien avant l'arrivée de l'étudiant, et veiller à ce que les documents liés à la paye soient traités conformément aux échéanciers du Centre des services de paye. Le processus et les échéanciers peuvent différer selon le ministère où encore être modifiés en réponse à la situation entourant la COVID-19 (p. ex., lettres d'offres, formulaires, configuration des technologies pour l'utilisation à domicile).

- Entamez les mesures d'adaptation nécessaires bien avant la date d'entrée en fonction de l'étudiant afin d'avoir suffisamment de temps pour les mettre en œuvre, surtout lorsque le travail se fait à distance (ajustement des horaires de travail, fourniture d'outils de travail spécialisés [matériels ou logiciels]).
- Établissez un plan permettant d'intégrer, de soutenir et de communiquer avec l'étudiant pendant la durée complète de son stage. Assurez-vous de bien cerner la meilleure façon et le meilleur moment de communiquer avec lui.
- Identifiez le travail et les tâches que l'étudiant pourra accomplir durant sa première semaine de travail.
- Désignez un membre de l'équipe à titre d'accompagnateur virtuel afin de soutenir l'étudiant.
- Assemblez une trousse d'accueil accessible.
- Mettez du temps de côté pour rencontrer et guider l'étudiant lors de sa première journée.

### **Première journée et première semaine :**

La première journée et la première semaine marquent le début d'une importante période d'adaptation pour le nouvel employé. Ce dernier pourrait se sentir nerveux ou appréhensif.

- Accueillez votre nouvel employé lors de son premier jour de travail au moyen d'outils vidéo accessibles.
- Passez en revue avec l'étudiant les questions et les documents les plus importants. Veillez à ce que l'étudiant remplisse l'ensemble des formulaires administratifs ou autrement requis par les RH.
- Présentez le nouvel employé à ses collègues et à son équipe.
- Jumelez un accompagnateur virtuel à votre employé et rencontrez-les tous les deux pour leur montrer votre soutien.
- Établissez des objectifs de travail préliminaires et un plan d'apprentissage, y compris tous les cours et toutes les formations obligatoires. Prenez soin de lui expliquer comment votre organisme et les tâches qu'il réalise contribuent au mandat de l'organisation.
- Donnez au nouvel employé sa première tâche au courant de la première semaine.
- Veillez à ce que l'étudiant s'inscrive à GCcollab et se crée un compte sur GCcampus.
- Établissez un horaire de suivi hebdomadaire ou bimensuel.
- Fournissez à l'étudiant une liste des ressources liées à la paye. Consultez vos services de RH et de TI.

### **Premier mois :**

Après son premier mois de travail, votre étudiant se sentira sans doute plus à l'aise dans son nouvel emploi. Il pourrait encore être en train de s'adapter à sa nouvelle routine et son milieu de travail à distance, et il n'a sans doute pas fini d'apprendre à connaître ses collègues et la culture de l'organisation.

- Faites un suivi auprès de l'étudiant afin de confirmer qu'il reçoit sa paye et que celle-ci est exacte.
- Offrez à votre étudiant de l'aider à trouver un mentor.
- Invitez votre étudiant à participer à une variété de réunions en votre compagnie, afin qu'il puisse acquérir une meilleure compréhension du processus de prise de décisions, entre autres.
- Invitez votre étudiant à présider à une réunion d'équipe.
- Encouragez l'étudiant à se joindre à des réseaux formels et informels (par exemple, le Réseau des jeunes fonctionnaires fédéraux, divers réseaux pour membres de groupes d'équité en matière d'emploi, ou tout autre groupe sur GCconnex).
- Communiquez régulièrement avec l'étudiant afin de voir comment il s'adapte au travail à distance, et encouragez-le à parler librement de son expérience générale à ce jour.

### **Fin du stage :**

- Examinez le travail.
- Fournissez de la rétroaction.
- Invitez la rétroaction sur les points à améliorer.
- Soulignez et félicitez l'étudiant pour ses contributions.

### **Ressources supplémentaires pour les gestionnaires**

Voici une liste de ressources pour vous aider à maximiser vos connaissances relatives à l'intégration des nouveaux étudiants :

- [Directive sur l'embauche des étudiants](#)
- [Directive sur les conditions d'emploi pour les étudiants](#)
- [Taux de rémunération pour les étudiants](#)