



EXTRAIT DU RÉPERTOIRE | THÈME 1

**RÉPERTOIRE DE
PRATIQUES DE GESTION
INNOVANTES**
POUR LE PERSONNEL AUX ÉTUDES

1



INTÉGRATION
D'UN NOUVEL EMPLOYÉ ET
DÉVELOPPEMENT D'UN
SENTIMENT
D'APPARTENANCE

Avec la participation financière de :

Québec 

CRÉPAS
CONSEIL RÉGIONAL DE PRÉVENTION
DE L'ABANDON SCOLAIRE
SAGUENAY-LAC-SAINT-JEAN



RÉDACTION *

- Marie-Christine Simard, professionnelle en intervention, Conseil régional de prévention de l'abandon scolaire (CRÉPAS) du Saguenay-Lac-Saint-Jean et chargée du projet « Engagés pour les jeunes au travail (EJT) et le personnel en formation continue »
- Shirley Claveau, professionnelle en valorisation des connaissances, CRÉPAS
- Marie-Eve Gauthier, conseillère en conciliation études-travail, projet EJT
- Alexandre Maltais, conseiller en conciliation études-travail, projet EJT

RÉVISION DU CONTENU ET CONCEPTION GRAPHIQUE

- Anne-Lise Minier, coordonnatrice des communications, CRÉPAS
- Évelyne Tremblay, adjointe administrative, CRÉPAS

NOTE MÉTHODOLOGIQUE

Cet extrait du répertoire a été élaboré à partir d'une démarche de collecte d'information diversifiée, comprenant notamment des consultations auprès d'employeurs ainsi que la prise en compte de pratiques et d'idées issues de sources informelles. Les contenus ont été entièrement reformulés, structurés et adaptés afin de proposer des fiches originales, en cohérence avec les réalités des milieux et les objectifs de valorisation des pratiques de gestion favorables aux personnes aux études.

* L'utilisation d'un outil d'intelligence artificielle générative a contribué à la formulation préliminaire de certaines sections. Tout le contenu a été vérifié, corrigé et validé par les personnes responsables de la rédaction afin d'en assurer l'exactitude, la cohérence et la conformité avec les orientations et normes du CRÉPAS.

MISE EN CONTEXTE

La gestion des jeunes aux études présente des défis uniques, mais aussi des occasions de créer un environnement de travail flexible et stimulant. Ce **répertoire** de pratiques de gestion innovantes pour le personnel aux études est issu d'un projet mené par le Conseil régional de prévention scolaire (CRÉPAS) du Saguenay-Lac-Saint-Jean, grâce au soutien financier du gouvernement du Québec, de 2024 à 2026.

Cette initiative, intitulée **Engagés pour les jeunes au travail et le personnel en formation continue**, visait à outiller concrètement les employeurs pour adapter leurs pratiques de gestion aux réalités des personnes aux études, tout en contribuant à la persévérance scolaire, à la diplomation et au développement des compétences.

Au total, 31 organisations représentant plus de 127 milieux de travail ont pris part au projet. En collaboration avec ces organisations, **58 pratiques de gestion innovantes** ont été développées, touchant notamment l'accueil et l'intégration en emploi des jeunes aux études, la gestion des horaires en période d'examens ou de stages, la reconnaissance de l'effort scolaire, le soutien à la motivation et la communication intergénérationnelle.

Un comité d'experts en éducation, en ressources humaines et en développement des jeunes a assuré l'efficacité et la durabilité des pratiques, garantissant des résultats concrets pour les employeurs et les jeunes en emploi de la région.

Les pratiques retenues visent à créer une approche équilibrante du travail et des études qui répond aux besoins actuels des jeunes et des employeurs. Leur organisation progressive permet une prise en charge complète des personnes aux études, de leur intégration à leur bien-être, en passant par leur développement et leur reconnaissance.

Note : Ces pratiques peuvent s'appliquer à des jeunes au travail, mais aussi à toute personne en emploi qui poursuit des études en alternance.



« LES GENS ÉTAIENT PLUS MOTIVÉS À VENIR AU TRAVAIL, PLUS MOTIVÉS À REMPLACER. »

UN EMPLOYEUR PARTICIPANT AU PROJET « ENGAGÉS POUR LES JEUNES AU TRAVAIL ET LE PERSONNEL EN FORMATION CONTINUE »



THÈME 1

INTÉGRATION D'UN NOUVEL EMPLOYÉ ET DÉVELOPPEMENT D'UN SENTIMENT D'APPARTENANCE

Pratiques favorisant l'accueil et l'intégration des jeunes en emploi, afin de créer un sentiment d'appartenance dès leur arrivée.

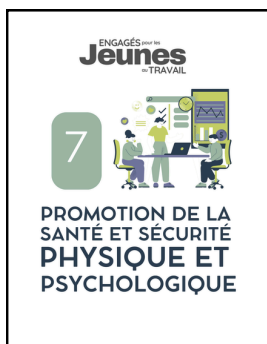
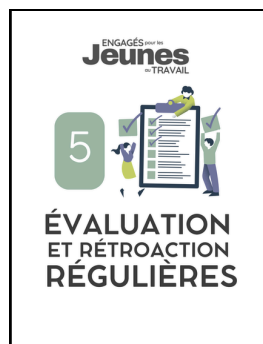
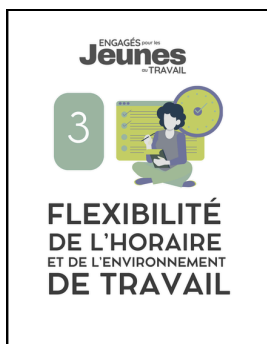
Les pratiques présentées dans ce document sont tirées du **Répertoire de pratiques de gestion innovantes pour le personnel aux études** (CRÉPAS, 2026) développé dans le cadre du projet **Engagés pour les jeunes aux études et les travailleurs en formation continue**.

Elles illustrent différentes façons pour les milieux de travail d'agir sur l'intégration d'un nouvel employé et de favoriser le développement d'un sentiment d'appartenance, et ce, afin de soutenir la réussite éducative des jeunes et des adultes aux études, tout en répondant aux besoins organisationnels.

Téléchargez le répertoire complet crepas.qc.ca



Découvrez les **6 autres thèmes** du répertoire de pratiques de gestion innovantes pour le personnel aux études :



1



INTÉGRATION D'UN NOUVEL EMPLOYÉ ET DÉVELOPPEMENT D'UN SENTIMENT D'APPARTENANCE

Pratiques favorisant l'accueil et l'intégration des jeunes en emploi, afin de créer un sentiment d'appartenance dès leur arrivée.

- | | |
|---------------|--|
| Pratique N° 1 | Instituer un plan d'accueil pour les jeunes en emploi |
| Pratique N° 2 | Instaurer un programme de mentorat formel |
| Pratique N° 3 | Maximiser l'impact des talents individuels des jeunes en emploi |
| Pratique N° 4 | Organisation d'activités sociales régulières |
| Pratique N° 5 | Coconstruire une politique de savoir-être au travail avec les jeunes |

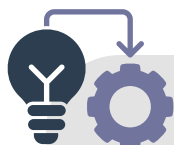
PRATIQUE DE GESTION INNOVANTE N° 1

INSTITUER UN PLAN D'ACCUEIL POUR LES JEUNES EN EMPLOI

ENGAGÉS pour les
Jeunes
du TRAVAIL

Il s'agit de mettre en place un plan d'accueil complet pour les jeunes en emploi et aux études, incluant une fiche d'accueil et un guide à leur intention pour faciliter leur intégration, valoriser l'équilibre, la conciliation études-travail (CET) et renforcer le sentiment d'appartenance.

L'**objectif** est d'accompagner les jeunes dès leur arrivée en leur offrant un soutien structuré qui encourage un équilibre entre leurs obligations scolaires et professionnelles.



Étapes de mise en œuvre

- Remettez une fiche d'accueil et un guide qui détaillent les rôles, contacts clés, valeurs de l'entreprise et conseils CET. Transmettez-les avant l'arrivée pour faciliter la prise de connaissance.
- Organisez une réunion informelle ou une collation pour accueillir chaleureusement le nouvel employé et renforcer les liens d'équipe.
- Prévoyez des rencontres courtes pour échanger sur l'intégration et ajuster l'accompagnement.
- Invitez les jeunes à partager leurs idées et à s'exprimer librement.
- Créez des groupes pour échanger sur les défis scolaires et partager des ressources utiles.



Conseils pratiques

- Intégrez les suivis dans les pauses et maintenez un canal de communication ouvert à chaque quart de travail.
- Fournissez la fiche et le guide en version numérique, disponibles dès leur arrivée.



Des obstacles? Des solutions!

Manque de suivi dans l'application de la fiche d'accueil :

- Prévoyez une rencontre après la première semaine pour évaluer la progression et ajuster les informations si nécessaire.



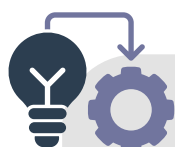
PRATIQUE DE GESTION INNOVANTE N° 2

INSTAURER UN PROGRAMME DE MENTORAT FORMEL

ENGAGÉS pour les
Jeunes
du TRAVAIL

Il s'agit de soutenir individuellement les personnes aux études, en particulier de provenance internationale, en les aidant à s'intégrer dans l'entreprise, à équilibrer leurs études et le travail et à développer leurs compétences.

L'**objectif** est de faciliter leur intégration et leur développement professionnel en leur offrant un programme de mentorat structuré et centré sur le développement individuel des jeunes en emploi.



Étapes de mise en œuvre

- Assignez un mentor selon les besoins scolaires et professionnels du personnel, notamment les étudiants internationaux, et encouragez-les à créer une relation de confiance.
- Prévoyez des échanges réguliers pour suivre leurs progrès et ajuster les objectifs.
- Créez des réseaux de soutien interentreprises ou des communautés de pratique, surtout pour les étudiants internationaux, en collaboration avec les établissements d'enseignement.
- Aidez-les à comprendre le marché du travail et à établir des réseaux.
- Encouragez les jeunes à partager leurs compétences (ex. : numériques) pour des échanges intergénérationnels enrichissants.



Avec la participation financière de :

Québec

Conseils pratiques



- Associez le programme de mentorat à des objectifs clairs de développement personnel et professionnel.
- Encouragez les mentors à offrir des retours constructifs et à identifier des objectifs spécifiques.
- Offrez une formation aux mentors pour qu'ils puissent mieux accompagner les personnes nouvellement en poste, en leur donnant des outils et des stratégies pour les soutenir efficacement.



Des obstacles? Des solutions!

Manque de dynamisme dans les réseaux de soutien :

- Collaborez avec des partenaires externes, tels que des établissements d'enseignement, pour maintenir la vivacité et la pertinence de ces réseaux.

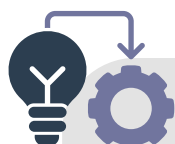
PRATIQUE DE GESTION INNOVANTE N° 3

MAXIMISER L'IMPACT DES TALENTS INDIVIDUELS DES JEUNES EN EMPLOI

ENGAGÉS pour les
Jeunes
du TRAVAIL

Il s'agit d'encourager les jeunes en emploi et aux études à utiliser leurs talents et points forts dans leur travail quotidien, en alignant leurs compétences et intérêts personnels avec les besoins de l'entreprise. Cela permet de créer un environnement de travail où ils se sentent valorisés et pleinement engagés.

L'**objectif** est d'améliorer l'engagement et la satisfaction des jeunes en leur permettant de contribuer à l'organisation de manière significative, tout en exploitant leurs forces et en développant leurs talents.



Étapes de mise en œuvre

- Utilisez des outils d'évaluation pour détecter les compétences uniques et identifier les valeurs partagées de l'entreprise qui peuvent résonner avec eux.
- Répartissez les tâches en tenant compte des compétences et des préférences personnelles.
- Proposez des projets spéciaux alignés avec les talents des jeunes à votre emploi.
- Partagez les compétences uniques et les talents identifiés avec d'autres jeunes dans le cadre de communautés de pratiques, favorisant l'échange d'expérience.



Conseils pratiques

- Utilisez des outils d'évaluation des forces (tests de personnalité ou d'aptitude) pour mieux comprendre les talents individuels.
- Encouragez les jeunes à proposer des projets ou tâches spécifiques qu'ils souhaitent entreprendre.
- Offrez des rôles évolutifs en tenant compte de leur évolution professionnelle.



Des obstacles? Des solutions!

Difficulté à adapter certaines tâches aux talents individuels :

- Créez des équipes collaboratives où chaque membre peut contribuer selon ses points forts.



08

Avec la participation financière de :

Québec

CRÉPAS
CONSEIL RÉGIONAL DE PRÉVENTION
DE L'ABANDON SCOLAIRE
SAGUENAY-LAC-SAINT-JEAN

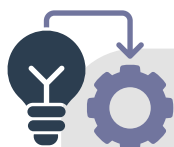
PRATIQUE DE GESTION INNOVANTE N° 4

ORGANISATION D'ACTIVITÉS SOCIALES RÉGULIÈRES

ENGAGÉS pour les
Jeunes
du TRAVAIL

Il s'agit de planifier et de mettre en œuvre des activités sociales régulières pour le personnel, avec une attention particulière aux jeunes. Ces activités favorisent l'engagement, renforcent le sentiment d'appartenance et contribuent à un équilibre sain entre vie professionnelle et personnelle.

L'**objectif** est de créer un environnement de travail inclusif et dynamique, où les jeunes se sentent valorisés et soutenus. Ces activités permettent de tisser des liens entre collègues, d'augmenter le sentiment d'appartenance, de réduire le stress, et d'encourager un meilleur équilibre entre études, travail et vie personnelle.



Étapes de mise en œuvre

- Sondez les jeunes à votre emploi pour connaître leurs disponibilités et leurs préférences sur le meilleur moment pour tenir ces activités (soir, midi, etc.).
- Interrogez-les sur les activités qui les intéressent.
- Tenez une première activité.
- Recueillez leurs impressions pour planifier les prochaines activités.



Avec la participation financière de :

Québec

Conseils pratiques



- Privilégiez des activités peu coûteuses ou gratuites pour le personnel.
- Faites un suivi de l'appréciation des activités.
- Intégrez des moments de reconnaissance ou de célébration dans ces activités (projet terminé avec succès, anniversaire, etc.).
- Envisagez des activités récurrentes (ex. : jouer à des jeux de société tous les jeudis sur l'heure du dîner « jeux-dîners ou midi-jeux »).
- Interrogez les personnes qui ne participent pas sur leurs motifs, sans les forcer ou leur mettre de pression.



Des obstacles? Des solutions!

Le taux de participation est faible :

- Tentez d'impliquer les jeunes aux études dans l'organisation et les décisions relatives aux activités sociales.
- Interrogez-les sur les freins à la participation.

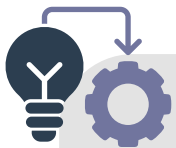
PRATIQUE DE GESTION INNOVANTE N° 5

COCONSTRUIRE UNE POLITIQUE DE SAVOIR-ÊTRE AU TRAVAIL AVEC LES JEUNES

ENGAGÉS pour les
Jeunes
du TRAVAIL

Il s'agit de créer une politique de savoir-être au travail, en impliquant les jeunes. Cette démarche participative permet de définir collectivement les comportements attendus au sein de l'organisation, en lien avec le respect, la posture professionnelle, la communication et les normes de vie d'équipe. Les sujets abordés peuvent inclure : le langage, l'habillement, l'utilisation du téléphone cellulaire, l'attitude générale, la ponctualité, la politesse et le respect des différences.

L'**objectif** est de favoriser un climat de travail sain, respectueux et cohérent, tout en responsabilisant les jeunes dans leur développement professionnel. Cette pratique renforce aussi le sentiment d'appartenance et la cohésion d'équipe autour de normes comportementales claires et partagées



Étapes de mise en œuvre

- Organisez un atelier d'équipe pour discuter collectivement des comportements professionnels attendus.
 - Idée d'activité : chaque participant inscrit sur des papillons adhésifs les éléments qui devraient faire partie de la réflexion, tels que « cellulaire », « congés », etc., puis les colle sur un carton qui guidera la discussion.
- Formalisez les comportements attendus dans un document clair et illustré, en intégrant des exemples.
- Utilisez un mur ou un écran pour rappeler les comportements valorisés.
- Validez la politique avec l'ensemble des personnes, en prévoyant un espace de rétroaction.
- Présentez la politique de savoir-être dès l'intégration, comme un outil clé du climat de travail.



Conseils pratiques

- Valorisez les suggestions des jeunes et utilisez un ton bienveillant et collaboratif dans le document (éviter les formulations trop directives).
- Appuyez-vous sur de jeunes ambassadeurs et ambassadrices pour en faire la promotion dans l'équipe.
- Renforcez les comportements positifs par des rappels ou une reconnaissance (ex. : mentionner les bons comportements lors des rencontres).
- Prenez un moment chaque mois pour revenir sur un comportement clé.



Des obstacles? Des solutions!

Les jeunes pourraient percevoir la politique comme une restriction injuste ou infantilisante :

- Impliquez les jeunes dans la coconstruction des règles pour favoriser leur adhésion et leur engagement.

La politique est connue, mais son application demeure inconstante ou négligée au quotidien :

- Intégrez des rappels réguliers dans les communications d'équipe et affichez la politique dans les lieux visibles.

Les règles ne sont pas appliquées de manière uniforme, ce qui crée un sentiment d'injustice :


- Formez les responsables à intervenir de façon cohérente et équitable, en misant sur l'exemplarité et la constance.



CONCLUSION

Le répertoire des pratiques de gestion innovantes permet de personnaliser l'accompagnement des organisations. Plutôt que de prescrire une solution unique, il offre un éventail d'options dans lequel l'employeur choisit ce qui lui convient. Cette approche favorise l'appropriation et augmente les chances de succès des actions implantées.

Ces pratiques de gestion s'inscrivent dans une stratégie visant à créer des environnements de travail favorisant la réussite éducative et professionnelle des jeunes et des personnes en formation continue et en développement des compétences, tout en respectant leur bien-être.



« ILS ONT COMMENCÉ PAR LE MUR DES BRAVOS, ET Ç'A ÉTÉ UN GRAND SUCCÈS. LES EMPLOYÉS ONT VRAIMENT AIMÉ. CELA A PERMIS DE RAPPROCHER NOS VÉTÉRANS ET NOS JEUNES. ON VOYAIT DES JEUNES COMPLIMENTER DES EMPLOYÉS PLUS EXPÉRIMENTÉS, ET L'INVERSE AUSSI. Ç'A CRÉÉ UNE BELLE DYNAMIQUE, BEAUCOUP DE BONNE HUMEUR. » »

Le Saint-Jude

UN EMPLOYEUR PARTICIPANT AU PROJET « ENGAGÉS POUR LES JEUNES AU TRAVAIL ET LE PERSONNEL EN FORMATION CONTINUE »

ENGAGÉS pour les
Jeunes
au TRAVAIL

Avec la participation financière de :

Québec 

CRÉPAS
CONSEIL RÉGIONAL DE PRÉVENTION
DE L'ABANDON SCOLAIRE
SAGUENAY-LAC-SAINT-JEAN