



EXTRAIT DU RÉPERTOIRE | THÈME 2

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

2



**GESTION
INCLUSIVE**

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 2

GESTION INCLUSIVE

Pratiques visant à encourager la diversité, l'inclusion et à sensibiliser le personnel aux différences culturelles et intergénérationnelles, renforçant ainsi un environnement de travail respectueux et accueillant.

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 pour favoriser un environnement de travail inclusif** et 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 :

ENGAGÉS pour les **Jeunes** - TRAVAIL

1

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

ENGAGÉS pour les **Jeunes** - TRAVAIL

3

FLEXIBILITÉ DE L'HORAIRE ET DE L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

ENGAGÉS pour les **Jeunes** - TRAVAIL

4

FORMATION ET DÉVELOPPEMENT

ENGAGÉS pour les **Jeunes** - TRAVAIL

5

ÉVALUATION ET RÉTROACTION RÉGULIÈRES

ENGAGÉS pour les **Jeunes** - TRAVAIL

6

PROGRAMME DE RECONNAISSANCE ET DE RÉCOMPENSE

ENGAGÉS pour les **Jeunes** - TRAVAIL

7

PROMOTION DE LA SANTÉ ET SÉCURITÉ PHYSIQUE ET PSYCHOLOGIQUE

2



GESTION INCLUSIVE

Pratiques visant à encourager la diversité, l'inclusion et à sensibiliser le personnel aux différences culturelles et intergénérationnelles, renforçant ainsi un environnement de travail respectueux et accueillant.

- | | |
|---------------|--|
| Pratique N° 6 | Sensibiliser le personnel à la diversité et à l'inclusion |
| Pratique N° 7 | Optimisation des canaux de communication pour joindre les jeunes en emploi |
| Pratique N° 8 | Accompagnement à l'intégration culturelle |
| Pratique N° 9 | Collaboration intergénérationnelle autour de projets communs |

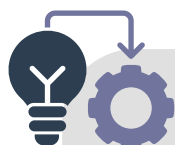
PRATIQUE DE GESTION INNOVANTE N° 6

SENSIBILISER LE PERSONNEL À LA DIVERSITÉ ET À L'INCLUSION

ENGAGÉS pour les
Jeunes
du TRAVAIL

Il s'agit de sensibiliser le personnel à l'importance de la diversité et de l'inclusion en utilisant divers supports : messages, affiches, mémos, capsules vidéo et formations spécifiques. Ces initiatives renforcent l'engagement envers un environnement de travail respectueux et valorisant la diversité.

L'**objectif** est de créer un cadre de travail inclusif où chacun se sent respecté et valorisé, contribuant ainsi à une meilleure cohésion d'équipe et à un climat de travail positif.



Étapes de mise en œuvre

- Créez du contenu de sensibilisation (affiches, capsules, mémos) et diffusez-le régulièrement dans l'organisation.
- Organisez des ateliers interactifs et des formations sur l'inclusion et la diversité pour sensibiliser l'ensemble du personnel.
- Encouragez les discussions sur l'inclusion à travers des groupes de travail ou des discussions informelles.
- Adoptez une politique d'inclusion et de diversité qui encourage activement la participation des jeunes aux études.



Conseils pratiques



- Collaborez avec des spécialistes ou des organismes pour développer du contenu pertinent.
- Variez les formats pour toucher un maximum de personnes (vidéo, affiches, mémos, réunions).



Des obstacles? Des solutions!

Faible participation du personnel aux initiatives de sensibilisation :

- Intégrez des éléments interactifs comme des quiz ou des jeux pour rendre l'expérience plus engageante, proposez des incitatifs à la participation et encouragez les discussions ouvertes pour favoriser un engagement actif.

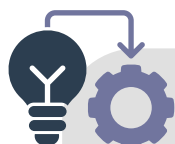
PRATIQUE DE GESTION INNOVANTE N° 7

OPTIMISATION DES CANAUX DE COMMUNICATION POUR JOINDRE LES JEUNES EN EMPLOI

ENGAGÉS pour les
Jeunes
du TRAVAIL

Il s'agit d'adapter les canaux de communication internes pour mieux capter l'attention des jeunes en emploi et accroître leur engagement. En tenant compte de leurs préférences pour des formats numériques rapides, interactifs et accessibles, l'organisation peut créer des communications qui sont à la fois efficaces et attractives.

L'**objectif** est d'améliorer l'efficacité des communications avec les jeunes en choisissant des outils modernes et des méthodes de communication adaptées, pour favoriser un environnement de travail dynamique et connecté.



Étapes de mise en œuvre

- Réalisez un sondage ou des entrevues pour comprendre les canaux et formats préférés des jeunes (messageries instantanées, applications mobiles, intranet, réseaux sociaux internes, etc.).
- Introduisez des plateformes qui permettent des interactions rapides et accessibles, comme Slack, Teams, ou des applications de messagerie instantanée.
- Proposez des contenus engageants (sondages, quiz, forums de discussion) pour susciter leur intérêt et encourager leur participation.
- Évaluez régulièrement l'efficacité des outils utilisés et adaptez-les en fonction des retours et des tendances technologiques.



Avec la participation financière de :

Québec

Conseils pratiques



- Adaptez les horaires d'envoi des messages pour les rendre plus accessibles, comme en début de journée ou de quart de travail.
- Alternez entre différents formats pour maintenir leur intérêt et répondre aux divers styles d'apprentissage.

Des obstacles?
Des solutions!

Manque d'engagement initial envers les nouveaux outils de communication :

- Formez le personnel à l'utilisation des nouvelles plateformes et mettez en avant les avantages (facilité, rapidité, interactivité) pour qu'elles soient adoptées naturellement.

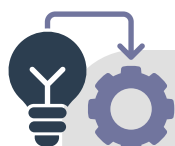
PRATIQUE DE GESTION INNOVANTE N° 8

ACCOMPAGNEMENT À L'INTÉGRATION CULTURELLE

ENGAGÉS pour les
Jeunes
du TRAVAIL

L'**objectif** est d'offrir un accompagnement personnalisé aux jeunes issus de l'immigration pour faciliter leur adaptation à la réalité québécoise, tant sur le plan professionnel que personnel.

La finalité est de soutenir leur intégration au travail et dans la société, en répondant à leurs besoins concrets (logement, transport, alimentation, compréhension des codes culturels), tout en renforçant leur sentiment d'appartenance, leur motivation au travail et leur intégration durable au sein de l'organisation.



Étapes de mise en œuvre

- Accompagnez les jeunes lors de la première épicerie pour expliquer le fonctionnement.
- Aidez à la recherche de logement et à la compréhension des droits des locataires.
- Expliquez le fonctionnement du système de transport en commun.
- Aidez à la compréhension du système routier du Québec.

Conseil pratique



- Favorisez une communication ouverte et régulière avec ce personnel pour ajuster les pratiques d'inclusion et s'assurer que tout se passe bien.



Des obstacles? Des solutions!

Manque de temps ou de ressources pour offrir un accompagnement personnalisé :

- Appuyez-vous sur des organismes partenaires pour déléguer certaines actions.

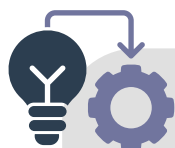
PRATIQUE DE GESTION INNOVANTE N° 9

COLLABORATION INTERGÉNÉRATIONNELLE AUTOUR DE PROJETS COMMUNS

ENGAGÉS pour les
Jeunes
du TRAVAIL

Cette pratique vise à créer des occasions concrètes où des personnes de différentes générations travaillent ensemble sur des projets ou des mandats ciblés. En réunissant des personnes aux expériences, parcours et forces variés, vous favorisez une meilleure compréhension mutuelle, réduisez les perceptions négatives liées à l'âge ou à l'ancienneté, et renforcez la cohésion d'équipe. Cette collaboration soutient aussi les jeunes en emploi en leur offrant un environnement où ils se sentent écoutés, valorisés et inclus.

L'**objectif** de cette pratique est de créer un climat de coopération entre les générations en invitant le personnel à réaliser des projets communs, à apprendre les uns des autres et à reconnaître la valeur de chaque contribution.



Étapes de mise en œuvre

- Sélectionnez des projets adaptés : les projets doivent être suffisamment concrets pour mobiliser les forces de chacun.
- Formez des équipes mixtes : l'objectif est de favoriser l'échange naturel, sans rôle hiérarchique basé sur l'âge.
- Établissez des règles de collaboration simples.
- Encouragez le partage des points de vue : cette étape réduit les tensions intergénérationnelles et augmente l'ouverture.
- Organisez un suivi régulier : de courtes rencontres permettent d'ajuster la collaboration, de clarifier les incompréhensions et de mettre en lumière les bons coups. Ce suivi prévient les irritants et aide à maintenir la motivation.
- Valorisez les résultats : présentez les projets réalisés, remerciez les équipes et reconnaissez les apports de chaque génération. Cette valorisation renforce l'engagement et stimule l'envie de poursuivre d'autres projets communs.

Conseils pratiques



- Proposez des projets où les différentes expériences représentent un avantage.
- Accordez du temps aux équipes pour discuter avant de passer à l'action.
- Assurez-vous que chacun se sente à l'aise d'exprimer ses idées.
- Favorisez un langage valorisant et dépourvu de préjugés générationnels.



Des obstacles? Des solutions!


Tensions entre les générations :

- Planifiez des moments d'échange encadré pour régler rapidement les malentendus, renforcer l'écoute mutuelle et ramener le groupe vers l'objectif commun. En valorisant les avancées, même petites, vous renforcez la cohésion.

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