



EXTRAIT DU RÉPERTOIRE | THÈME 3

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

3



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

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 »



Téléchargez le répertoire complet crepas.qc.ca



THÈME 3

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

Pratiques qui répondent aux besoins de conciliation études-travail (CET), en offrant des horaires et des modalités de travail adaptées aux jeunes en emploi.

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 mettent en lumière différentes façons d'adapter les horaires, la charge de travail et la planification afin de tenir compte des réalités scolaires des jeunes et des adultes en formation et de soutenir la réussite éducative, tout en répondant aux besoins organisationnels. Mieux organiser le travail, c'est souvent le premier levier pour favoriser la conciliation études-travail.

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

2

GESTION INCLUSIVE

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

3



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

Pratiques qui répondent aux besoins de conciliation études-travail (CET), en offrant des horaires et des modalités de travail adaptées aux jeunes en emploi.

- Pratique N° 10 Conciliation études-travail : horaires souples et congés stratégiques
- Pratique N° 11 Environnement de travail hybride pour le personnel étudiant
- Pratique N° 12 Donner la possibilité de faire ses devoirs au travail
- Pratique N° 13 Aménager un coin confortable et invitant pour les pauses
- Pratique N° 14 Calendrier de remplacement
- Pratique N° 15 Suivi de l'évolution du parcours scolaire
- Pratique N° 16 La technologie au service de la gestion
- Pratique N° 17 Indicateur de la charge de travail réelle
- Pratique N° 18 Diffuser les pratiques pour en maximiser la portée
- Pratique N° 19 Bonnes pratiques et politiques : des repères clairs pour une culture organisationnelle durable
- Pratique N° 20 Jeune ambassadeur : représenter et mobiliser les jeunes
- Pratique N° 21 Banque interne de personnes remplaçantes - Milieux scolaires

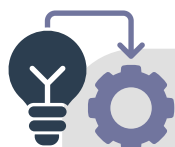
PRATIQUE DE GESTION INNOVANTE N° 10

**CONCILIATION ÉTUDES-TRAVAIL :
HORAIRES SOUPLES ET CONGÉS
STRATÉGIQUES**

ENGAGÉS pour les
Jeunes
du TRAVAIL

Il s'agit d'adopter une approche double : d'un côté, ajuster les horaires de travail en continu selon les disponibilités des personnes aux études et de l'autre, leur permettre de prendre des congés lors des périodes de surcharge scolaire. Cette stratégie vise à réduire le stress, à soutenir la réussite éducative et à renforcer la rétention du personnel étudiant.

L'**objectif** est de créer un environnement de travail qui respecte les priorités scolaires des jeunes en emploi, tout en assurant une planification efficace des opérations.

**Étapes de mise en œuvre**

- Évaluez les disponibilités de chaque jeune à votre emploi en début de session.
- Utilisez un outil collaboratif pour leur permettre d'indiquer et d'ajuster leurs disponibilités en continu.
- Envoyez les horaires au moins une semaine à l'avance pour faciliter l'organisation personnelle et réduire l'anxiété.
- Faites des rappels réguliers des mesures de flexibilité disponibles, surtout en période d'examens.
- Offrez la possibilité de prendre des congés (payés, non payés ou par une banque d'heures) durant les périodes critiques, sans pénaliser leur emploi.
- Proposez l'échange de quarts entre collègues comme mécanisme d'ajustement souple.
- Réalisez un suivi régulier avec les jeunes pour ajuster les pratiques en fonction de leur réalité scolaire.

Conseils pratiques

- Intégrez une discussion sur l'horaire dans le plan d'accueil.
- Faites preuve de flexibilité lors des examens et des fins de sessions.
- Encouragez l'équipe à soutenir les collègues en période scolaire plus intense, dans un esprit de collaboration.

**Des obstacles?
Des solutions!****Manque de personnel pour combler les ajustements ou les absences :**

- Créez une banque de remplaçants, favorisez les échanges de quarts entre les collègues et planifiez les périodes critiques dès le début de la session scolaire.

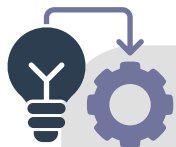
PRATIQUE DE GESTION INNOVANTE N° 11

ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL HYBRIDE POUR LE PERSONNEL ÉTUDIANT

ENGAGÉS pour les
Jeunes
du TRAVAIL

Il s'agit d'offrir un environnement de travail hybride pour votre personnel aux études, combinant le travail en présentiel et à distance. Ce modèle flexible leur permet de mieux gérer leur emploi du temps et leurs obligations scolaires tout en maintenant un lien avec l'équipe. En adaptant le travail hybride aux besoins des personnes aux études, vous pouvez innover pour offrir un cadre de travail motivant et inclusif.

L'**objectif** est de faciliter l'équilibre entre études et travail en permettant aux jeunes à votre emploi, de bénéficier d'une flexibilité accrue dans leur organisation, tout en maintenant leur engagement professionnel.



Étapes de mise en œuvre

- Identifiez les rôles et les tâches pouvant être réalisés à distance, en veillant à respecter les exigences scolaires et les obligations professionnelles.
- Prévoyez des points de suivi hebdomadaires ou bihebdomadaires, en personne ou en ligne, pour maintenir le lien avec l'équipe et s'assurer du bon déroulement des tâches.
- Permettez aux jeunes de moduler leurs horaires en fonction de leurs contraintes scolaires, avec des options de travail à distance renforcées en période d'examens.
- Utilisez des outils de gestion de projet partagés (ex. : Trello, Asana, Slack) pour renforcer l'autonomie des personnes étudiantes et pour favoriser une organisation transparente.

Conseils pratiques



- Soyez clair sur les attentes en matière de rendement, de communication et de respect des délais, pour maintenir un niveau de performance et d'engagement.
- Invitez les personnes aux études à partager des idées sur l'aménagement du travail hybride, pour adapter l'expérience à leurs besoins.



Des obstacles? Des solutions!

Sentiment d'isolement des personnes aux études :

- Planifiez des rencontres en présentiel ou des événements virtuels de cohésion d'équipe pour maintenir un sentiment d'appartenance.

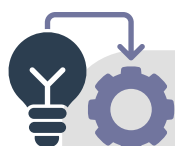
PRATIQUE DE GESTION INNOVANTE N° 12

DONNER LA POSSIBILITÉ DE FAIRE SES DEVOIRS AU TRAVAIL

ENGAGÉS pour les
Jeunes
du TRAVAIL

Il s'agit d'offrir la possibilité de réaliser ses devoirs ou d'étudier sur le lieu de travail durant les périodes calmes, lorsque les tâches professionnelles sont accomplies. En intégrant des outils de bien-être, comme des applications de gestion du stress ou des pauses de calme, vous démontrez un engagement global pour leur santé mentale et leur équilibre.

L'**objectif** est d'aider les personnes aux études à gérer efficacement leur emploi du temps en leur permettant de progresser dans leurs travaux scolaires au travail, tout en favorisant un environnement propice au bien-être et à la réduction du stress.



Étapes de mise en œuvre

- Informez les personnes aux études de cette possibilité lorsqu'ils ont terminé leurs tâches.
- Définissez les conditions dans lesquelles cette flexibilité est applicable, afin de maintenir la priorité sur les objectifs de l'entreprise.
- Mettez à disposition des applications de bien-être (ex. : méditation, gestion du stress) ou organisez des pauses de calme pour favoriser leur équilibre mental et physique.



08

Avec la participation financière de :

Québec

Conseils pratiques



- Limitez cette flexibilité uniquement lors des périodes calmes ou lorsque les objectifs professionnels sont atteints.
- Instaurez une culture de confiance et d'autonomie pour que les personnes ne se sentent pas pressées d'effectuer leurs devoirs et qu'elles puissent le faire sans compromettre la qualité de leur travail.



Des obstacles? Des solutions!

Perception d'un manque de productivité :

- Encadrez cette pratique avec des indicateurs de performance clairs, tels que des objectifs quotidiens ou hebdomadaires. Cela garantit que les tâches professionnelles sont toujours prioritaires et réalisées en temps voulu.

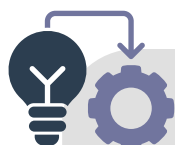
PRATIQUE DE GESTION INNOVANTE N° 13

AMÉNAGER UN COIN CONFORTABLE ET INVITANT POUR LES PAUSES

ENGAGÉS pour les
Jeunes
du TRAVAIL

Il s'agit d'aménager un espace de détente à la pointe de la technologie, offrant une expérience immersive pour favoriser la relaxation. Équipez cet espace de fauteuils confortables, de lumières tamisées, d'équipements de réalité virtuelle, de stations d'ambiance sonore apaisante et de dispositifs de relaxation guidée. Ce coin technologique devient un refuge pour se ressourcer, réduire le stress et soutenir un bien-être global.

L'**objectif** est d'améliorer le bien-être et la satisfaction en offrant un espace innovant et invitant où les personnes peuvent se détendre profondément et recharger leur énergie, contribuant ainsi à une meilleure productivité et à un engagement renforcé.



Étapes de mise en œuvre

- Aménagez un espace de pause confortable avec des fauteuils, une lumière tamisée et des décorations apaisantes.
- Fournissez des activités relaxantes comme des livres, des casse-têtes ou des jeux de société pour favoriser le bien-être et offrir une distraction positive.
- Ajoutez des stations de diffusion sonore pour des ambiances apaisantes (sons de la nature, musique relaxante), ainsi que des écrans pour des visuels relaxants.



09

Avec la participation financière de :

Québec



Conseils pratiques



- Sollicitez les jeunes pour recueillir leurs préférences en matière d'aménagement de cet espace et d'expérience et impliquez les plus motivés.
- Renouvelez régulièrement les éléments disponibles (ex. : magazines, jeux) pour garder l'espace dynamique et attractif.



Des obstacles? Des solutions!

Espace ou budget limité pour créer une zone de pause ou intégrer les technologies :

- Utilisez des technologies compactes (casques de réalité virtuelle, dispositifs sonores portables) et exploitez une salle multifonctionnelle. Vous pouvez aussi proposer des équipements de relaxation en rotation pour offrir un accès à tous, même dans un espace réduit.

09

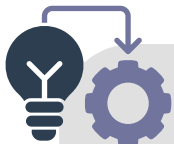
PRATIQUE DE GESTION INNOVANTE N° 14

CALENDRIER DE REMPLACEMENT

ENGAGÉS pour les
Jeunes
du TRAVAIL

Instaurer un **système de remplacement souple** et continu entre collègues afin de répondre aux absences ponctuelles, alléger les imprévus, soutenir la conciliation travail-études-vie personnelle et favoriser une meilleure gestion des ressources humaines.

Le calendrier de remplacement repose sur la mise à jour régulière des disponibilités des membres de l'équipe prêts à remplacer un ou une collègue en cas de besoin. Il permet de maintenir la fluidité des opérations sans pression excessive sur le personnel, d'assurer une continuité dans les services ou la production, tout en valorisant la solidarité interne et en prévenant les surcharges de travail.



Étapes de mise en œuvre

- Créez un calendrier partagé (numérique ou imprimé) dans lequel le personnel indique les moments de disponibilité pour effectuer un remplacement ponctuel.
- Mettez à jour le calendrier chaque semaine ou chaque mois, selon les besoins de l'organisation.
- Facilitez l'accès à l'information pour les gestionnaires ou les personnes responsables des horaires.
- Valorisez la participation par des gestes de reconnaissance adaptés à la culture de l'entreprise (remerciements publics, tirages, crédits d'heures, etc.).
- Faites un retour régulier avec l'équipe pour ajuster le fonctionnement, maintenir l'équité et assurer la pérennité de l'initiative.



Conseils pratiques

- Désignez une personne responsable de la coordination du calendrier.
- Prévoyez un outil simple, convivial et accessible (Google Sheet, formulaire numérique, application RH, etc.).
- Rappelez régulièrement aux membres de l'équipe l'importance de mettre à jour leurs disponibilités.
- Instaurez une culture de collaboration où le remplacement est perçu comme un soutien mutuel, non comme une surcharge.
- Précisez que l'inscription au calendrier est entièrement volontaire : les personnes peuvent en tout temps choisir de ne pas effectuer un remplacement, même si elles s'étaient initialement déclarées disponibles.
- Assurez une répartition équitable des remplacements : tenez un suivi régulier pour éviter qu'une même personne ne soit sollicitée de façon répétée, et adaptez les demandes en fonction des disponibilités réelles et du contexte propre à chacun.



Des obstacles? Des solutions!

Peu d'inscriptions au calendrier :

- Présentez la pratique comme un moyen de solidarité et de réciprocité, non comme une responsabilité supplémentaire.
- Mettez en lumière les retombées positives pour l'équipe (moins de stress, meilleure continuité).

Manque de suivi :

- Intégrez un point de suivi lors des réunions d'équipe pour ajuster la pratique si nécessaire.
- Privilégiez la rétroaction continue et l'adaptation en fonction du vécu des équipes.

PRATIQUE DE GESTION INNOVANTE N° 15

SUIVI DE L'ÉVOLUTION DU PARCOURS SCOLAIRE

ENGAGÉS pour les
Jeunes
du TRAVAIL

La mise en place d'un suivi structuré du parcours scolaire permet d'accompagner le personnel étudiant dans sa progression, de mieux planifier les périodes critiques et d'intervenir en amont lorsque des ajustements sont nécessaires.

En assurant un suivi régulier, l'organisation peut anticiper les défis liés à la conciliation travail-études-vie personnelle, prévenir l'essoufflement, et s'assurer que les délais de diplomation soient respectés, évitant ainsi des ruptures d'emploi liées à une non-conformité administrative. Ce suivi devient un outil stratégique pour soutenir la réussite scolaire, la rétention et l'engagement à long terme.

**Conseils pratiques**

- Intégrez le suivi scolaire dans les rencontres déjà prévues avec la ou les personnes responsables.
- Créez un climat de confiance en abordant le suivi comme un outil de soutien, non de contrôle.
- Soyez attentif aux signaux d'essoufflement, particulièrement lors des périodes de forte charge.
- Valorisez les progrès comme autant de jalons franchis, même lorsqu'ils sont modestes.

**Étapes de mise en œuvre**

- Identifiez les personnes concernées par l'obligation de compléter une formation scolaire.
- Organisez une rencontre individuelle de début d'année pour brosser le portrait du cheminement scolaire (cours suivis, crédits restants, stages, examens).
- Mettez en place un outil de suivi simple et confidentiel (fiche de suivi, document partagé entre directions et accompagnement pédagogique si nécessaire).
- Planifiez une ou deux rencontres de suivi par année pour faire le point et ajuster les mesures de soutien, si nécessaire.
- Valorisez les avancées (fin de session, obtention de crédits, stage complété) comme des étapes importantes du développement professionnel.

**Des obstacles?
Des solutions!****Manque de temps pour organiser les suivis individuels :**

- Intégrez le suivi dans des rencontres déjà planifiées ou lors des bilans de session.

Réticence à partager des informations sur le cheminement scolaire :

- Mettez sur la confidentialité, l'écoute et la nature bienveillante du processus.

Difficulté à adapter les horaires lors des périodes critiques :

- Explorez des mesures flexibles (remplacements internes, allègement ponctuel, réorganisation temporaire).

PRATIQUE DE GESTION INNOVANTE N° 16

LA TECHNOLOGIE AU SERVICE DE LA GESTION

ENGAGÉS pour les
Jeunes
du TRAVAIL

Il s'agit de moderniser les pratiques de gestion en intégrant les technologies que les jeunes maîtrisent déjà, afin d'augmenter leur engagement, d'optimiser la communication, de faciliter la gestion, de dynamiser l'apprentissage et de rendre les jeunes plus autonomes. Par exemple :

- **Intégrer un logiciel** qui permet aux jeunes d'entrer eux-mêmes leurs disponibilités, de faire et de rendre disponibles les horaires et de communiquer avec eux (ex. : Évolia, Agendrix, etc.);
- **Créer un guide de procédures interactif** incluant des codes QR menant vers des vidéos explicatifs permettant de les autonomiser dans la résolution de problèmes;
- **Créer un quiz interactif** pour vérifier les connaissances des processus, règles, produits et services de l'organisation (Forms, Kahoot).

L'objectif est de rendre la gestion plus fluide, intuitive et attrayante pour les jeunes en emploi, en s'appuyant sur des technologies qu'ils utilisent naturellement dans leur quotidien, ce qui favorise leur autonomie, leur motivation et leur sentiment de compétence



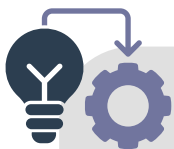
Des obstacles? Des solutions!

Difficulté à cerner les défis ou les solutions :

- Invitez le personnel à un remue-méninges sur les défis du quotidien et/ou sur ce qui pourrait être mis en place pour améliorer la situation.

Difficulté à développer ou à implanter les solutions :

- Sondez l'équipe à l'interne pour détecter les expertises disponibles.



Étapes de mise en œuvre

- **Évaluez les besoins** : identifiez les aspects de la gestion qui pourraient être optimisés par la technologie (ex. : gestion des horaires, résolution de problèmes, communication interne, formation, évaluation du personnel, etc.).
- **Choisissez des outils adaptés** : sélectionnez des applications ou des logiciels conviviaux et accessibles à partir d'un téléphone intelligent (ex. : Évolia, Agendrix, When I Work).
- **Intégrez des supports interactifs** : ajoutez des outils tels que des codes QR menant à des capsules vidéo ou des guides pratiques pour rendre l'information plus accessible et dynamique.
- **Formez rapidement le personnel** : organisez des mini-formations pour présenter les nouveaux outils.
- **Recueillez des rétroactions** : consultez les jeunes pour ajuster les outils.



PRATIQUE DE GESTION INNOVANTE N° 17

INDICATEUR DE LA CHARGE DE TRAVAIL RÉELLE

ENGAGÉS pour les
Jeunes
du TRAVAIL

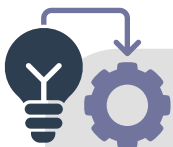
Permettre aux gestionnaires d'ajuster proactivement la répartition du travail, la taille des équipes ou les priorités en fonction de la charge réelle observée sur le terrain. L'**objectif** est de recueillir, à la fin de chaque quart, des données simples et régulières sur la perception de la charge de travail par le personnel, afin d'optimiser l'organisation du travail.

À la fin de chaque quart de travail, les personnes remplissent un court indicateur (papier ou numérique) en répondant à une ou quelques questions clés, par exemple « Le nombre de personnes en poste était-il suffisant pour accomplir le travail demandé aujourd'hui? ».

Ils peuvent cocher l'une des réponses suivantes :

- ✓ Charge adéquate | Travail réalisable sans stress particulier;
- ⚠ Charge serrée | Tout a été fait, mais au pas de course;
- ✗ Charge excessive | Tâches non terminées ou stress notable.

Un espace facultatif permet d'ajouter un court commentaire (ex. : « Trop de clients après 19 h », « Nouvelle tâche ajoutée difficile à intégrer », etc.). Les réponses sont collectées de manière anonyme ou nominative selon la culture d'équipe.



Étapes de mise en œuvre

- Présentez la pratique à l'équipe et expliquez son objectif : mieux adapter les ressources et les priorités, et non surveiller les individus.
- Préparez le support de l'indicateur (fiche cartonnée, formulaire numérique Forms, code QR, etc.).
- Compilez les tendances par moment de la semaine (ex. : vendredi soir, dimanche midi, etc.) et éventuellement, par période (ex. : vacances d'été, temps des fêtes, etc.).
- Ajustez graduellement la planification du personnel ou des tâches selon les constats, ex. : ajouter une personne les vendredis soirs après plusieurs alertes, déplacer une tâche non urgente au dimanche matin, réduire les attentes lors de certains quarts exigeants, etc.



Conseils pratiques

- Ajoutez une personne en soutien les vendredis soir après plusieurs alertes rouges.
- Déplacez une tâche non urgente (ex. : inventaire ou ménage profond) à un autre moment de la semaine.
- Réduisez temporairement les attentes sur certains quarts reconnus comme exigeants (ex. : période d'intégration d'un nouvel employé).
- Créez un tableau de suivi avec un code couleur visible par les gestionnaires, pour agir rapidement.



Des obstacles? Des solutions!

Faible taux de participation :

- Créez une habitude collective : démontrez que vous considérez les résultats, ajoutez la compilation de l'indicateur dans la liste de tâches, rappelez-le fréquemment, etc.

Peur de répercussions :

- Insistez sur le fait que l'objectif est l'amélioration de l'environnement de travail, non l'évaluation individuelle.

Données trop floues ou répétitives :

- Ajoutez un espace de « commentaire facultatif » pour préciser les raisons de la surcharge.

Avec la participation financière de :

Québec

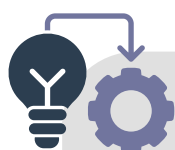
CRÉPAS
CONSEIL RÉGIONAL DE PRÉVENTION
DE L'ABANDON SCOLAIRE
SAGUENAY-LAC-SAINT-JEAN

PRATIQUE DE GESTION INNOVANTE N° 18

DIFFUSER LES PRATIQUES POUR EN MAXIMISER LA PORTÉE

ENGAGÉS pour les
Jeunes
du TRAVAIL

Permettre aux employeurs de mieux faire connaître les pratiques de conciliation et de bien-être déjà offertes dans leur organisation (flexibilité, remplacements, accommodements, programme d'aide aux employés [PAE], etc.) en les diffusant de manière claire, accessible et visible. En clarifiant les modalités d'accès à ces ressources, cette pratique renforce leur utilisation, valorise les gestes déjà posés et favorise l'autonomie et l'équilibre des jeunes en emploi.



Étapes de mise en œuvre

- Recensez les pratiques déjà en place : rassembler toutes les mesures existantes (flexibilité, PAE, congés d'étude, politique de remplacement, etc.).
- Documentez les démarches : pour chaque mesure, indiquez clairement la marche à suivre (à qui s'adresser, délais, formulaire à remplir, etc.).
- Créez un point d'accès unique : rassemblez l'information dans un support centralisé (intranet, guide numérique, dossier partagé, affiche avec code QR).
- Nommez une personne-ressource : identifiez une personne à qui les jeunes peuvent poser leurs questions ou faire des demandes en toute confiance.
- Actualisez régulièrement : vérifiez périodiquement l'exactitude des informations et assurez-vous qu'elles sont bien visibles dans l'organisation.



Conseils pratiques



- Privilégiez des formats clairs et visuels : tableaux, pictogrammes, capsules vidéo, FAQ, etc.
- Rappelez régulièrement les ressources disponibles, surtout en début de session ou en période d'examen.
- Impliquez les responsables d'équipe dans la transmission active de l'information.
- Présentez les mesures comme un soutien offert, non comme une faveur demandée, pour rassurer les jeunes.



Des obstacles? Des solutions!

Les jeunes n'osent pas faire de demandes ou ignorent qu'ils y ont droit :

- Normalisez l'accès : utilisez un langage rassurant et inclusif dans les messages, ex. : « Il est normal de demander un congé d'étude. ».
- Partagez des exemples concrets ou des témoignages pour inspirer la confiance.

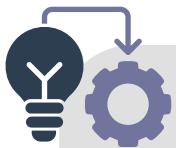


PRATIQUE DE GESTION INNOVANTE N° 19

**BONNES PRATIQUES ET POLITIQUES :
DES REPÈRES POUR UNE CULTURE
ORGANISATIONNELLE DURABLE**ENGAGÉS pour les
Jeunes
du TRAVAIL

Définir des politiques claires et accessibles permet de créer un cadre de travail cohérent, où les jeunes à votre emploi comprennent les attentes et se sentent soutenus. Ces politiques peuvent concerner la gestion des horaires, les absences liées aux études, la reconnaissance des réussites scolaires et les règles de savoir-être. Elles favorisent la confiance, la motivation et la rétention.

L'**objectif** principal est de clarifier les attentes de l'entreprise afin d'uniformiser les pratiques de gestion. Ces politiques visent également à faciliter la conciliation études-travail en offrant des balises concrètes, tout en renforçant la transparence et la confiance au sein de l'organisation. Enfin, elles contribuent à encourager la motivation et à soutenir la rétention.

**Étapes de mise en œuvre**

- Déterminez les sujets à couvrir (horaires, absences, savoir-être, reconnaissance).
- Consultez gestionnaires et jeunes pour refléter la réalité.
- Rédigez des règles simples, claires et adaptées.
- Diffusez les politiques (guide d'accueil, affichage, version numérique).
- Formez brièvement le personnel sur leur utilisation.
- Mettez à jour les politiques régulièrement, selon les besoins.



Avec la participation financière de :

Québec

Conseils pratiques

- Présentez les politiques dès l'accueil et rappelez-les, périodiquement.
- Utilisez un format visuel et facile à consulter.
- Valorisez les bons usages lors des rétroactions.
- Impliquez les jeunes dans les mises à jour.

**Des obstacles?
Des solutions!****Peu de consultation :**

- Prévoyez une présentation initiale et des rappels.

Documentation lourde :

- Utilisez une fiche simple ou un guide numérique.

PRATIQUE DE GESTION INNOVANTE N° 20

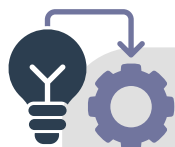
**JEUNE AMBASSADEUR :
REPRÉSENTER ET MOBILISER LES
JEUNES**ENGAGÉS pour les
Jeunes
du TRAVAIL

Nommer un étudiant ambassadeur ou une étudiante ambassadrice permet de créer un relais entre les gestionnaires et les autres jeunes en emploi. Cette personne devient une référence de proximité, capable de transmettre l'information, de soutenir l'intégration des nouvelles recrues et de partager le vécu des jeunes. Elle incarne les valeurs de l'entreprise et contribue à renforcer le sentiment d'appartenance.

L'**objectif** est de favoriser la communication, d'améliorer l'intégration et de stimuler la mobilisation des jeunes au sein de l'organisation. Cette pratique permet également de valoriser leurs compétences de leadership, tout en donnant aux gestionnaires un portrait plus réaliste des besoins et préoccupations du groupe.

**Conseils pratiques**

- Choisissez une personne volontaire et motivée, afin d'assurer l'authenticité du rôle.
- Limitez les responsabilités afin que le rôle demeure valorisant sans alourdir la charge.
- Prévoyez une rotation possible du rôle pour impliquer plusieurs jeunes à tour de rôle.

**Étapes de mise en œuvre**

- Identifiez un jeune reconnu pour son dynamisme, son leadership positif et son intérêt à s'impliquer.
- Définissez clairement son rôle (soutien à l'intégration, relais d'information, porte-parole des préoccupations).
- Formez l'ambassadeur ou l'ambassadrice sur les valeurs et pratiques de l'entreprise.
- Valorisez officiellement ce rôle auprès de l'équipe pour en assurer la légitimité.
- Prévoyez un suivi périodique entre la direction et le jeune ambassadeur pour recueillir ses observations.

**Des obstacles?
Des solutions!****Manque de reconnaissance :**

- Officialisez le rôle et valorisez-le au sein de l'équipe.

Ambiguïté des responsabilités :

- Fournissez une description claire et des balises précises.

Risque de favoritisme :

- Instaurez une transparence dans la sélection et encouragez la rotation du poste.



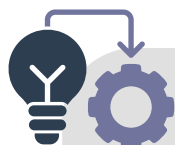
PRATIQUE DE GESTION INNOVANTE N° 21

BANQUE INTERNE DE PERSONNES REMPLAÇANTES MILIEUX SCOLAIRES

ENGAGÉS pour les
Jeunes
ou TRAVAIL

Il s'agit de créer un **mécanisme flexible de remplacement interne entre membres du personnel enseignant**, afin d'offrir un soutien ponctuel aux collègues en formation lors des périodes exigeantes, de favoriser la conciliation travail-études-vie personnelle, de prévenir l'épuisement, de maintenir la qualité de l'enseignement et d'encourager la rétention et l'engagement à long terme.

Cette initiative, fondée sur la **collaboration volontaire**, favorise l'entraide et soutient une gestion souple des ressources. Elle permet d'offrir du répit temporaire sans compromettre la continuité pédagogique, tout en créant un climat de reconnaissance mutuelle. En normalisant le recours au répit de façon bienveillante et sans stigmatisation, elle contribue à prévenir l'épuisement, à maintenir l'engagement et à renforcer la cohésion au sein de l'équipe enseignante. La banque repose sur des ententes claires, validées par la direction, et peut inclure un calendrier de disponibilités, des critères de remplacement et des modalités de reconnaissance pour les personnes qui remplacent. Cette démarche s'inscrit dans une culture de gestion humaine, où la flexibilité et la solidarité deviennent des leviers de fidélisation.



Étapes de mise en œuvre

- Identifiez les périodes critiques de l'année scolaire où un besoin accru de répit pourrait se faire sentir.
- Informez l'équipe enseignante de la possibilité d'adhérer à une banque de personnes remplaçantes sur une base volontaire.
- Recueillez les disponibilités et les champs d'expertise du personnel enseignant désireux d'offrir du soutien ponctuel.
- Établissez des balises claires pour encadrer les remplacements (types de tâches, durée).
- Mettez en place un outil simple de gestion pour faciliter les demandes et les suivis.
- Reconnaissez la participation des personnes remplaçantes.
- Évaluez la pratique en fin de session et ajustez les modalités au besoin pour en assurer la pérennité.



Conseils pratiques



- Désignez un responsable pour assurer le bon fonctionnement de la banque et répondre aux questions.
- Présentez la pratique en début d'année, lors d'une rencontre d'équipe, pour favoriser l'adhésion.
- Mise sur le volontariat et la transparence pour éviter toute pression indue entre collègues.
- Créez un climat de reconnaissance autour de l'entraide.
- Gardez la formule souple et ajustable selon les besoins exprimés par le personnel.



Des obstacles? Des solutions!

Peu de volontaires pour participer à la banque :

- Valorisez la pratique comme un geste de solidarité, non une obligation.
- Mettez en avant les bienfaits collectifs et la reconnaissance associée.

Difficulté à coordonner les remplacements dans un délai court :

- Encouragez la planification en amont en identifiant les périodes critiques et en établissant un calendrier prévisionnel.

Réticence à remplacer un collègue par manque de familiarité avec le contenu :

- Priorisez les jumelages entre membres du personnel enseignant du même programme ou proposez un court temps de transmission (ex. : plan de cours simplifié).

Charge inégalement répartie entre les personnes remplaçantes :

- Mettez en place un outil de suivi pour assurer une répartition équitable et ajustez les participations au besoin.

Avec la participation financière de :

Québec




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

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