



**EMPLOYEURS  
ENGAGÉS**  
POUR LA RÉUSSITE ÉDUCATIVE  
ESTRIE

# LA GESTION DES ÉTUDIANTS- EMPLOYÉS : TOUT UN ART

Guide des bonnes pratiques en  
gestion des ressources humaines  
et en conciliation études-travail

**CE GUIDE  
EST VOTRE  
OUTIL!**

N'hésitez pas à y apposer  
vos notes personnelles et  
à cocher les actions  
que vous mettez  
en place.

**JECHOISIMONEMPLOYEUR.COM**

# GÉNÉRATION Z

## QUI SONT CES JEUNES QUE VOUS EMBAUCHEZ?

### ILS CARBURENT AUX DÉFIS ET ONT SOIF D'APPRENDRE.

**Les étudiants sont des candidats idéaux pour combler les emplois à temps partiel et à horaires variés.**

Au-delà de vous permettre de bénéficier de nouveaux talents et de nouvelles expertises, ces jeunes de la génération Z (nés entre 1995 et 2010) sont très impliqués dans leur travail et recherchent les occasions de se perfectionner.



### ILS SONT TRÈS RAPIDES D'EXÉCUTION ET MULTITÂCHES.

**Les jeunes sont ouverts d'esprit et possèdent de fortes aptitudes en informatique et tout ce qui touche le virtuel.**

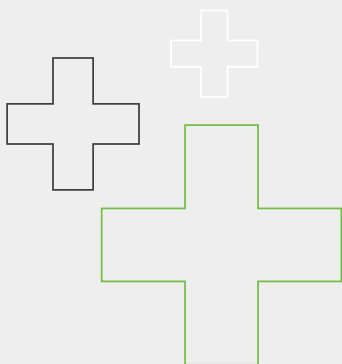
L'emploi idéal à leurs yeux leur permettra de s'épanouir et de déployer leurs talents et leur créativité, en plus de faire du sens pour eux.





# QUE RECHERCHENT LES JEUNES? QUELLE EST LEUR VISION DU MILIEU DU TRAVAIL?

- ✓ Pour eux, réussir leur vie professionnelle est synonyme d'équilibre et de passion.
- ✓ Ils priorisent le plaisir et le bien-être avant le prestige et l'argent.
- ✓ Ils sont motivés par les défis et l'apprentissage.
- ✓ Ils sont enthousiastes, mais inquiets face au marché du travail.
- ✓ Ils se sentent mal préparés pour leur entrée sur le marché du travail.



## QUALITÉS RECHERCHÉES CHEZ UN PATRON :

LA COMMUNICATION

L'HONNÊTÉTÉ

LA CONFIANCE

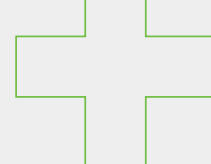
L'ENGAGEMENT

LA VISION

LA PATIENCE



# LA GESTION DES ÉTUDIANTS-EMPLOYÉS, EN DEUX VOLETS



**A**

## L'EMBAUCHE

**DÉFI 1**

**ATTIRER LES BONS CANDIDATS ET SE DÉMARQUER**

**DÉFI 2**

**ACCUEILLIR ET INTÉGRER L'ÉTUDIANT-EMPLOYÉ**

**B**

## LA GESTION AU QUOTIDIEN

**DÉFI 3**

**FAIRE RESPECTER LES RÈGLES ET L'ÉTHIQUE DE L'ENTREPRISE**

**DÉFI 4**

**GÉRER LES HORAIRES DE L'ÉTUDIANT-EMPLOYÉ**

**DÉFI 5**

**COMMUNIQUER AVEC L'ÉTUDIANT-EMPLOYÉ**

**DÉFI 6**

**MAINTENIR L'ÉTUDIANT-EMPLOYÉ EN EMPLOI AU SEIN DE VOTRE ENTREPRISE**



# VOLET A : L'EMBAUCHE

## DÉFI 1

### ATTIRER LES BONS CANDIDATS ET SE DÉMARQUER

#### ÉTAPE 1

## RÉDIGEZ UNE OFFRE D'EMPLOI ATTRAYANTE<sup>1</sup>(✓)

- Annoncez les défis que votre futur étudiant-employé réalisera au sein de votre entreprise.
- Mettez de l'avant vos valeurs, votre responsabilité sociale et environnementale. Quel enjeu, quelle problématique contribuez-vous à résoudre (ex. : contribuer au bien-être et à la sécurité des familles de votre région, offrir un environnement accueillant et stimulant aux jeunes de votre région)?
- Expliquez concrètement, les conditions de travail que vous offrez (flexibilité en période d'examens, formation en continu, programme de mentorat, possibilité de télétravail ou tout autre avantage social).
- Faites valoir votre engagement pour la réussite éducative et les avantages pour les jeunes.
- Démontrez comment votre futur étudiant-employé sera accompagné et encadré dans son travail. Cette initiative vient rassurer les jeunes quant au marché du travail.

<sup>1</sup>Éléonore Durocher-Bergeron, Academos, 2021

LES JEUNES  
CHERCHENT À  
SAVOIR POURQUOI  
ILS DEVRAIENT  
CHOISIR VOTRE  
ENTREPRISE.

En quoi votre  
marque  
est-elle **UTILE**  
pour leur  
communauté?

## ASTUCE EMPLOYEUR



### POUR VOUS DÉMARQUER, SOYEZ VRAI ET AUTHENTIQUE.

Osez sortir du discours corporatif traditionnel. Les jeunes recherchent le plaisir et le bien-être au travail, et veulent se sentir compris. Les mots et le ton que vous employez dans votre offre d'emploi doivent refléter votre personnalité et votre approche en tant qu'employeur, votre ambiance de travail.

## VOLET A : L'EMBAUCHE

### DÉFI 1

### ATTIRER LES BONS CANDIDATS ET SE DÉMARQUER

#### ÉTAPE 2

### REJOIGNEZ LES JEUNES AU BON ENDROIT (✓)

- Diffusez votre offre d'emploi en ligne, sur les sites Internet (votre site Web, les sites de recherche d'emploi, Québec emploi, etc.) et les réseaux sociaux. Vos employés actuels pourront ainsi facilement faire circuler l'information.
- Invitez vos meilleurs étudiants-employés à vous recommander des candidatures.
- Collaborez avec le responsable du mouvement *Employeurs engagés pour la réussite éducative en Estrie*, de votre MRC ou de votre localité (voir la liste complète au [JeChoisMonEmployeur.com](http://JeChoisMonEmployeur.com)), comme relais de diffusion de votre offre.



### ASTUCE EMPLOYEUR



#### AFFICHEZ AUSSI VOTRE OFFRE SUR LE BABILLARD DE L'EMPLOI DES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT.

Vous pouvez également collaborer avec l'intervenant scolaire des écoles secondaires, des centres de formation professionnelle, des centres d'études collégiales et des universités pour votre campagne de recrutement. Il s'agit d'une belle porte d'entrée pour référer les étudiants vers les employeurs engagés.



# VOLET A : L'EMBAUCHE

## DÉFI 1

### ATTIRER LES BONS CANDIDATS ET SE DÉMARQUER



#### ÉTAPE 3

## DÉMARQUEZ-VOUS LORS DE L'ENTREVUE D'EMBAUCHE (✓)

- Demandez-vous d'abord quels types de questions pourraient vous poser vos jeunes candidats (comment peuvent-ils concilier études-travail, comment êtes-vous flexible, quelles sont les possibilités d'avancement?).
- Communiquez clairement la culture de votre entreprise, sa philosophie, ses valeurs à l'interne. Assurez-vous que les jeunes rencontrés repartent avec une juste impression de qui vous êtes en tant qu'employeur.
- Expliquez concrètement les avantages offerts à l'étudiant (ex. : les bonus pour encourager la réussite éducative, les bourses d'études, etc.).
- Faites valoir votre responsabilité sociale et environnementale en tant qu'entreprise (voir l'Étape 1 - Rédigez une offre d'emploi attrayante).
- Effectuez un suivi auprès des candidats non retenus et gardez contact avec eux. En plus d'être de bons ambassadeurs, ces derniers pourraient devenir de futurs étudiants-employés potentiels si la personne sélectionnée se désistait.

**LES JEUNES SOUHAITENT TRAVAILLER DANS UN MILIEU QUI LES PASSIONNE, DANS UNE AMBIANCE DE TRAVAIL CONVIVIALE ET STIMULANTE.**



## ASTUCE EMPLOYEUR



### FAITES VIVRE UNE EXPÉRIENCE POSITIVE À VOS CANDIDATS.

Les jeunes recrutent eux aussi leur employeur. Dans un monde où les choix sont grands, vous devez vous distinguer des autres! Allez au-delà des questions traditionnelles du type « Quels sont tes qualités et tes défauts? ». Profitez de cet entretien pour avoir un vrai échange, apprendre à connaître réellement votre futur étudiant-employé.

# VOLET A : L'EMBAUCHE

## DÉFI 2

### ACCUEILLIR ET INTÉGRER L'ÉTUDIANT-EMPLOYÉ



#### ÉTAPE 1

## PRÉPAREZ SON ARRIVÉE ET OFFREZ-LUI UN ACCUEIL CHALEUREUX (✓)

- Assurez-vous d'être présent (ou encore, désignez un autre membre de l'équipe significatif) lors de la première journée de travail de votre étudiant-employé.
- Présentez-lui les locaux et l'équipe de travail.
- Assurez-vous que vos engagements en tant qu'employeur engagé sont communiqués à l'interne et appliqués par tous les membres de l'équipe de travail.
- Réservez-vous un temps d'échange avec votre nouvel employé pour en connaître davantage sur ses études, ses passions, ses craintes, ses aspirations professionnelles et ses disponibilités d'horaires.
- Réalisez un suivi d'intégration en continu, à différentes périodes dans l'année, afin d'assurer le bien-être de votre nouvel employé.

### TROIS POINTS À DISCUTER AVEC VOTRE NOUVEL EMPLOYÉ À SON ARRIVÉE :

- 1.** Informez-le sur la manière de formuler ses demandes d'allègement d'horaire et de congés liés aux études.
- 2.** Informez-le de vos attentes à son égard et inversement, demandez-lui ses attentes envers vous.
- 3.** Expliquez-lui ce qu'est votre entreprise et présentez-lui les valeurs qui caractérisent votre milieu de travail.





## VOLET A : L'EMBAUCHE

### DÉFI 2

### ACCUEILLIR ET INTÉGRER L'ÉTUDIANT-EMPLOYÉ



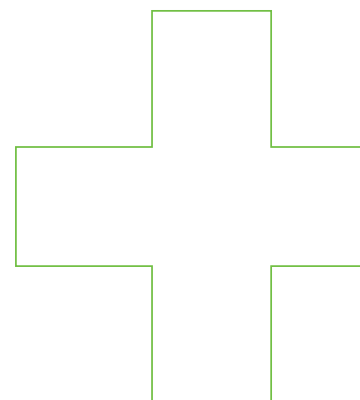
### ÉTAPE 2

## FAVORISEZ L'INTÉGRATION (✓)

- Associez l'étudiant-employé à un collègue possédant de l'expérience et des habiletés relationnelles.
- Assurez-vous que ce compagnon soit informé et formé sur ses responsabilités pour accueillir adéquatement son nouveau collègue. Ce compagnon représente un modèle de savoir-faire et de savoir-être au sein de votre entreprise. Il devient une référence quant aux codes de conduite et aux tâches à accomplir.

LES JEUNES SONT ENTHOUSIASTES, MAIS INQUIETS FACE AU MARCHÉ DU TRAVAIL.

ILS SE SENTENT MAL PRÉPARÉS POUR LEUR ENTRÉE AU TRAVAIL.



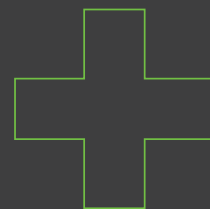
## ASTUCE EMPLOYEUR



### UTILISEZ LE FORMULAIRE D'ACCUEIL.

En plus d'une grille pour indiquer les disponibilités de votre nouvel étudiant-employé, vous y trouverez des questions sur ses projets d'études et ses champs d'intérêt. De quoi susciter de beaux échanges!

# VOLET B : LA GESTION AU QUOTIDIEN



## DÉFI 3

### FAIRE RESPECTER LES RÈGLES ET L'ÉTHIQUE DE L'ENTREPRISE

#### ÉTAPE 1

### COMMUNIQUEZ CLAIREMENT VOTRE MARGE DE MANŒUVRE (✓)

- Exposez les règles de base de l'entreprise et leur utilité (code vestimentaire, utilisation des cellulaires, service à la clientèle, attentes des clients, ponctualité, etc.). Il est très important de verbaliser les limites et les attentes.
- Remettez et présentez le manuel de l'entreprise ou l'entente à lui faire signer.
- Expliquez l'impact des comportements négatifs sur le bon fonctionnement de l'équipe. La loyauté envers les amis et les collègues est importante pour les étudiants-employés.
- Appliquez la conséquence dès qu'il y a un non-respect des règles.



## ASTUCE EMPLOYEUR



### NE CROYEZ PAS QUE LES RÈGLES IMPLICITES AVEC LESQUELLES VOUS AVEZ L'HABITUDE DE FONCTIONNER VONT DE SOI.

Affichez les règles et les attentes de l'entreprise afin qu'elles soient visibles pour votre étudiant-employé. Ne tenez rien pour acquis!

## VOLET B : LA GESTION AU QUOTIDIEN

### DÉFI 4

### GÉRER LES HORAIRES DE L'ÉTUDIANT-EMPLOYÉ



#### ÉTAPE 1

### CRÉEZ DES HORAIRES FLEXIBLES ET ADAPTÉS À LA RÉALITÉ DE L'ÉTUDIANT-EMPLOYÉ (✓)

- Tenez compte du calendrier d'études en vérifiant avec l'étudiant ses périodes d'examens. Ensuite, prenez en note le nombre maximum d'heures hebdomadaires pouvant être travaillées et respectez-le tel quel.
- À l'embauche et lors des changements de session, demandez à votre étudiant-employé son horaire scolaire ainsi que ses engagements parascolaires, ses activités sportives et ses implications personnelles.
- Planifiez les horaires sur deux semaines pour permettre à l'étudiant-employé d'adapter ses disponibilités à sa réalité.
- Permettez les échanges de quarts de travail entre vos employés.
- Tenez compte qu'il existe des périodes dans l'année qui sont plus demandantes pour les jeunes (mi-session, examens de fin d'année).
- Faites preuve de flexibilité.

Allouer un horaire de travail qui se situe idéalement **ENTRE 10 ET 15 HEURES PAR SEMAINE, POUR UN MAXIMUM DE 20 HEURES**, pour les étudiants à temps plein, constitue un engagement de base pour favoriser la conciliation études-travail.

**LES JEUNES RECHERCHENT AVANT TOUT LA FLEXIBILITÉ DANS LEUR TRAVAIL.**

### ASTUCE EMPLOYEUR



- ✓ Utilisez une application de gestion des horaires pour faciliter le suivi du *planning* (ex. : Agendrix ou groupe Facebook).
- ✓ Dès septembre, demandez à votre étudiant-employé une copie de son calendrier scolaire.
- ✓ Profitez des semaines où la disponibilité des étudiants est plus grande (semaine de relâche, congés scolaires) pour accroître le nombre d'heures offert.



## VOLET B : LA GESTION AU QUOTIDIEN

### DÉFI 5

### COMMUNIQUER AVEC L'ÉTUDIANT-EMPLOYÉ



#### ÉTAPE 1

### COMMUNIQUEZ ET CRÉEZ DES LIENS CONVIVIAUX AVEC L'ÉTUDIANT-EMPLOYÉ (✓)

- Utilisez des outils de communication que les jeunes privilégient au sein de votre entreprise. Ils préfèrent communiquer par messages textes et via les médias sociaux.
- Réduisez le nombre de réunions traditionnelles. Mettez sur des réunions courtes, bien structurées et dynamiques en mode « debout » plutôt qu'assis.
- Mettez sur la transparence et l'authenticité, et évitez les longs discours.

LES JEUNES N'ONT PAS LES MÊMES REPÈRES QUE CEUX DES GÉNÉRATIONS QUI LES PRÉCÈDENT. ILS ONT GRANDI AVEC LES NOUVELLES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION. ILS SONT HABITUÉS À L'INSTANTANÉ ET CONSTAMMENT CONNECTÉS.



### ASTUCE EMPLOYEUR



**PRENEZ LE TEMPS DE SALUER VOTRE EMPLOYÉ, DE LUI DEMANDER COMMENT VONT SES PROJETS PERSONNELS ET SES ÉTUDES, ET DE L'ÉCOUTER.**

Pour les jeunes, la bonne communication est une qualité essentielle chez un patron. Ils accordent aussi beaucoup d'importance au climat de travail.

## VOLET B : LA GESTION AU QUOTIDIEN

### DÉFI 5

### COMMUNIQUER AVEC L'ÉTUDIANT-EMPLOYÉ

#### ÉTAPE 2

### RÉPONDEZ EFFICACEMENT À SES POURQUOI (✓)

- Accompagnez vos demandes d'une explication concrète et détaillée. En précisant à quoi servira le travail demandé, il y a de fortes chances que l'exécution de la tâche soit facilitée.
- Partagez les objectifs, les résultats, les projets de votre entreprise. Les jeunes sont motivés par les défis et veulent travailler avec le patron. Ils se sentiront interpellés en étant informés des enjeux de l'entreprise.

LES QUESTIONS QUE LES JEUNES VOUS POSENT REFLÈTENT LEUR BESOIN MARQUÉ DE DONNER DU SENS À LEURS ACTIONS.

### ASTUCE EMPLOYEUR



### ADAPTEZ VOTRE FAÇON DE COMMUNIQUER POUR ARRIVER PLUS RAPIDEMENT À VOS FINS.

Les jeunes aiment s'exprimer et soumettre leurs idées. Ils sont ouverts aux échanges et au partage.

## VOLET B : LA GESTION AU QUOTIDIEN

### DÉFI 6

### MAINTENIR L'ÉTUDIANT-EMPLOYÉ EN EMPLOI AU SEIN DE VOTRE ENTREPRISE



#### ÉTAPE 1

### MOTIVEZ ET STIMULEZ VOTRE MAIN-D'ŒUVRE ÉTUDIANTE (✓)

- Confiez aux étudiants-employés prometteurs des mandats spéciaux. Invitez-les à proposer des solutions pour relever des défis (gestion des horaires, discipline, marketing Web, création de médias sociaux pour l'entreprise, etc.).
- Permettez à votre étudiant-employé d'accomplir diverses tâches de travail en autonomie, avec une évaluation en contenu.
- Proposez des séances de formation ou de coaching en continu pour que votre étudiant-employé développe ses compétences.
- Priorisez le travail en équipe. Les jeunes tendent naturellement à créer des liens entre les gens et les idées. Pour stimuler le travail en équipe, partagez à l'ensemble des collaborateurs les engagements CET, car ce sont des agents de motivation directs des étudiants-employés.

**LES JEUNES S'ENNUIENT RAPIDEMENT. ILS CARBURENT AUX DÉFIS ET ONT SOIF D'APPRENTISSAGE.**

### ASTUCE EMPLOYEUR



#### DÉVELOPPEZ DES STRATÉGIES POUR STIMULER LE SENTIMENT D'APPARTENANCE DE L'ÉTUDIANT-EMPLOYÉ À L'ENTREPRISE.

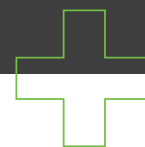
Offrez de la formation et des programmes de récompenses, misez sur la reconnaissance et les encouragements sincères. Vos actions et vos mots font toute la différence!



## VOLET B : LA GESTION AU QUOTIDIEN

### DÉFI 6

### MAINTENIR L'ÉTUDIANT-EMPLOYÉ EN EMPLOI AU SEIN DE VOTRE ENTREPRISE



#### ÉTAPE 2

### VALORISEZ VOTRE ÉTUDIANT-EMPLOYÉ (✓)

- Communiquez rapidement les résultats de son travail et faites-le sous le signe du plaisir. N'attendez pas l'évaluation annuelle pour témoigner de votre satisfaction. Créez des temps de socialisation pour reconnaître sa participation au travail.
- Offrez une bourse d'études, un chèque-cadeau, une participation à un congrès, ou une formation ciblée pour votre jeune employé. La reconnaissance ne signifie pas nécessairement une augmentation de salaire.
- Reconnaissez la qualité de son travail en fonction de sa contribution et de ses compétences. Cela lui semble plus juste et équitable que la reconnaissance selon l'ancienneté.
- Questionnez l'étudiant-employé sur l'avancement de ses études et reconnaissez sa persévérance ainsi que la valeur de son engagement dans celles-ci. La main-d'œuvre qualifiée et diplômée est de première importance pour les employeurs. Dites-le-lui.
- Souvenez-vous : traitez votre étudiant-employé comme vous souhaiteriez être traité. Mettez-vous aussi dans sa peau. Préférerait-il, par exemple, être félicité en privé, plutôt qu'en public?

**LES JEUNES QUI ARRIVENT SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL ONT BESOIN DE VALORISATION. ILS SOUHAITENT QUE LEURS EFFORTS ET LEURS RÉSULTATS SOIENT RECONNUS IMMÉDIATEMENT. ILS S'ATTENDENT À CE QUE LA RÉTROACTION SE FASSE EN CONTINU.**

### ASTUCE EMPLOYEUR



#### SOYEZ À L'ÉCOUTE DE VOTRE ÉTUDIANT-EMPLOYÉ ET INTÉRESSEZ-VOUS À LUI!

Informez-vous de ses aspirations scolaires et professionnelles et, lorsque possible, jumelez ses champs d'intérêt aux réalités et aux tâches de votre entreprise. Pour vous aider à susciter de beaux échanges, consultez l'outil « [Exemple d'entretien de suivi d'Academos](#) ». Vous y trouverez des exemples de questions pour en savoir plus sur les aspirations, les attentes, les craintes et l'engagement de votre étudiant-employé.



# EMPLOYEURS ENGAGÉS

POUR LA RÉUSSITE ÉDUCATIVE  
ESTRIE

## POUR EN CONNAÎTRE DAVANTAGE SUR LE MOUVEMENT EMPLOYEURS ENGAGÉS POUR LA RÉUSSITE ÉDUCATIVE EN ESTRIE

[JECHOISISMONEMPLOYEUR.COM](http://JECHOISISMONEMPLOYEUR.COM)

Le mouvement *Employeurs engagés pour la réussite éducative en Estrie* vise à sensibiliser et à accompagner les employeurs de la région dans leur rôle en matière de réussite éducative. En cette période de rareté de main-d'œuvre, nous devons, plus que jamais, soutenir cette cause afin d'assurer l'épanouissement socioprofessionnel du plus grand nombre d'individus, et consolider le développement d'une relève compétente et qualifiée.

Une initiative de :

**R3USSIR**

Éducation Emploi Estrie

Avec le soutien de :

Québec 

Un remerciement particulier à Academos et à Éléonore Durocher-Bergeron, coach exécutive et consultante, pour leur expertise et pour le rapport « La génération Z du Québec et sa vision du milieu du travail », qui nous a inspiré dans la création de ce guide.

### RÉFÉRENCES

ACADEMOS (octobre 2019). *La génération Z du Québec et sa vision du milieu du travail*. Site officiel [En ligne]. Consulté le 6 avril 2022. [[academos.lpages.co/generation-z/](http://academos.lpages.co/generation-z/)]

GARCEAU, Josée. *La cohabitation des générations*. Montréal, Éditions La Presse, 21 août 2012 (première date de publication), 167 pages.

SCHMOUKER, OLIVIER. Les Affaires, *Tout, absolument tout, sur la génération Z!*, 2 mars 2015. [En ligne]. [[lesaffaires.com/blogues/olivier-schmouker/tout-absolument-tout-sur-la-generation-z-/576663/](http://lesaffaires.com/blogues/olivier-schmouker/tout-absolument-tout-sur-la-generation-z-/576663/)]