

# Guide de réflexion

## La reprise économique passe par les étudiants-employés

Attirer et retenir la relève en Estrie



## L'expérience employé.e : de quoi parle-t-on?

01

**Attirer** (ou comment penser à bâtir la confiance dès le premier contact avec votre organisation!)

02

**Recruter** (et mettre de côté nos biais et préjugés)

03

**Accueillir et favoriser l'intégration** (comprendre les besoins de la génération face au travail)

04

**Gérer et mobiliser les employé.e.s issu.e.s de la génération Z**

05

**Retenir et fidéliser pour convertir votre relève en ambassadeur.drice**

# Le profil

- Quel est le profil idéal d'étudiant.e-employé.e en fonction du poste que nous tentons de combler (valeurs, intérêts, disponibilité)? Est-ce que ce profil se retrouve dans certains programmes d'études, pratiques certaines activités auprès d'organismes de la région afin de faire du recrutement ciblé?
- Avons-nous réfléchi aux savoirs-être requis pour le poste en plus des compétences techniques? Comment pouvons-nous mieux communiquer dans notre offre les aptitudes et traits de personnalité recherchés et miser sur ceux-ci en priorité afin de réduire l'anxiété de performance en lien avec les compétences techniques à maîtriser pour exercer l'emploi?

# Notre impact

- Comment nous assurons-nous que le sens, l'apport et l'impact du travail que nous offrons se reflète dans les offres d'emploi? Parlons-nous de nos valeurs, de ce que notre entreprise apporte à la société, à l'environnement?
- Est-il possible de promouvoir davantage dans nos offres d'emploi, sur nos réseaux sociaux et notre site Web, des témoignages de client.e.s qui indiquent ce que nous avons amélioré chez eux.elles? La génération Z valorise grandement l'humain au cœur de l'impact des organisations.

# Les canaux de diffusion

- De quelle manière pouvons-nous faire connaître davantage nos opportunités d'emploi sur les réseaux sociaux utilisés par la génération Z (Instagram, TikTok)? Comment pouvons-nous utiliser davantage la vidéo et l'humour pour promouvoir notre marque employeur? *Nul besoin de penser à du contenu "parfait", la génération Z est à la recherche d'authenticité.*
- Avons-nous envisagé des moyens pour attirer des jeunes en dehors de notre village/ville/région? Le bouche-à-oreille est une source importante de diffusion de votre marque employeur, est-ce possible de penser à des influenceurs.euses au sein de votre communauté qui peuvent parler de vos opportunités auprès de jeunes qui ne fréquentaient pas votre commerce/entreprise?

# La présentation du travail à effectuer

- De quelle manière pouvons-nous décrire le travail à effectuer sous forme de mission plutôt que de tâches segmentées? *Par exemple, pour un poste dans une crèmerie, plutôt que d'indiquer "Préparer les commandes des clients et opérer la caisse enregistreuse", nous pourrions penser à "Embellir la journée des clients en leur offrant une pause glacée et en leur faisant découvrir de nouvelles saveurs".*
- Comment nos offres expliquent-elles la flexibilité offerte dans le cadre de l'emploi et les possibilités d'adaptation de l'horaire pour jumeler facilement l'emploi avec les études?

## L'expérience employé.e : de quoi parle-t-on?

01

**Attirer** (ou comment penser à bâtir la confiance dès le premier contact avec votre organisation!)

02

**Recruter** (et mettre de côté nos biais et préjugés)

03

**Accueillir et favoriser l'intégration** (comprendre les besoins de la génération face au travail)

04

**Gérer et mobiliser les employé.e.s issu.e.s de la génération Z**

05

**Retenir et fidéliser pour convertir votre relève en ambassadeur.drice**

# Avant l'entrevue

- De quelle manière pouvons nous établir un premier lien rassurant et bienveillant avec notre futur.e étudiant.e-employé.e avant de le.la convoquer en entrevue? *Par exemple, on pourrait vouloir effectuer un premier appel informel pour établir un dialogue et apprendre à le.la connaître tout en parlant aussi de nous. Les jeunes de la génération Z accordent de l'importance à trouver un.e gestionnaire qui sera avant tout un.e coach/mentor et une personne qui favorise son développement.*
- Comment pouvons-nous nous assurer de sensibiliser les personnes qui sont impliquées dans le processus d'entrevues aux biais inconscients qu'il.elle.s peuvent avoir envers les jeunes ?

# Pendant l'entrevue

- Comment pouvons-nous adapter notre entrevue et nos questions pour permettre à notre futur.e étudiant.e-employé.e de démontrer sa créativité? *Par exemple, on pourrait vouloir miser sur des mises en situation où on invite le.la jeune à proposer des innovations pour l'entreprise.*
- De quelle manière avons-nous prévu nous intéresser aux aspirations professionnelles du. de la jeune, à ses rêves, à ses ambitions afin de pouvoir faire des liens avec l'emploi convoité ?

# Après l'entrevue

- Comment pouvons-nous permettre à notre jeune interviewé.e de rapidement avoir accès à sa future réalité de travaille avant de lui confirmer ou non son embauche pour le.la garder mobilisé.e? *La génération Z est axée sur le pratico-pratique et se sent mal préparée pour son arrivée sur le marché du travail. Il peut être encourageant de voir le lieu, rencontrer les futurs collègues avant même d'avoir complété le processus de recrutement pour garder la motivation et contrer l'anxiété.*
- De quelle manière gardons-nous le contact avec un moyen adapté à la génération Z (texto, Facebook messenger, etc.)? *La génération Z utilise très peu le courriel et préfère les messages instantanés plutôt que le téléphone.*

# Tisser la confiance et la relation pendant le processus de recrutement

## L'ÉCOUTE PROFONDE

- Présence de qualité
- Pour comprendre
- Pour découvrir

## LE QUESTIONNEMENT PUISSANT

- Pour comprendre
- Pour challenger, recadrer des attentes face à l'emploi
- Pour faire cheminer

## LA RÉTROACTION TRANSPARENTE

- Pour reconnaître, pour favoriser l'ajustement
- Structure : description, prise de conscience des impacts, action

# Questions puissantes *Modèle Grow*

Qu'est-ce qui te préoccupe, quels sont les enjeux qui te tiennent à coeur? Un projet? Une personne? Une pensée?

*GOAL*

Quel est ton réel défi par rapport à cette situation?

Quoi d'autre? Quoi d'autre? Quoi d'autre?

*REALITY*

Qu'as-tu essayé avant? Et alors, est-ce que ce fût positif ou non?

Qui peut t'aider et comment?

Comment puis-je t'aider?

*OPTIONS*

Quel est ton prochain pas? Comment vois-tu ce pas dans le contexte de notre entreprise/l'emploi/notre équipe?

*WHAT'S NEXT*

## L'expérience employé.e : de quoi parle-t-on?

01

**Attirer** (ou comment penser à bâtir la confiance dès le premier contact avec votre organisation!)

02

**Recruter** (et mettre de côté nos biais et préjugés)

03

**Accueillir et favoriser l'intégration** (comprendre les besoins de la génération face au travail)

04

**Gérer et mobiliser les employé.e.s issu.e.s de la génération Z**

05

**Retenir et fidéliser pour convertir votre relève en ambassadeur.drice**

## Lien entre l'accueil, les motivations intrinsèques du.de la jeune et la culture organisationnelle

- Comment pouvons-nous nous assurer que notre processus d'accueil et d'intégration favorise la création de liens avec les autres membres de l'équipe (i.e. mentorat, dîner d'accueil et de présentation, etc.)?
- De quelle manière notre processus d'accueil permet-il de faire vivre nos valeurs, notre vision, notre mission à l'étudiant.e-employé.e?
- Est-ce que le processus d'accueil permet rapidement de comprendre l'ensemble des activités de notre organisation, la place et le contexte du poste offert ? *Les Z ont besoin de comprendre de manière systémique leur environnement.*

## Formation

- Est-ce que notre formation permet au. à la jeune de vivre des succès à court terme (réaliser adéquatement une tâche dans les premiers jours)?
- Comment pouvons-nous intégrer l'utilisation de la technologie dans notre formation (cellulaire, vidéo, etc.)?
- De quelle manière nous assurons-nous de communiquer clairement les étapes de la formation avec des objectifs courts termes et des attentes de performance énoncée ?
- Avons-nous prévu des moments de rétroaction hebdomadaire pour faire le suivi de la performance, des bons coups et des défis? *Les Z s'attendent à du feedback en continue et de la reconnaissance fréquente.*

## Du feedback en continue

# Questions puissantes pour offrir du feedback - 4 sphères

**Quelles sont les causes, les effets, les avantages, les inconvénients, les conséquences ?** Comprendre les causes, la logique à l'œuvre, établir les enchaînements cause-effet, identifier les bifurcations, objectiver les sorties de route

## RÉFLEXION

**Qu'est-ce que tu ressens ? Comment tu te sens ? Quelles sont tes émotions, tes sentiments ? Que t'indiquent-ils ? Quelles sont tes valeurs ? En quoi es-tu touché et comment cela t'affecte ?** Éclairer ce qui se joue en son fort intérieur et qui colore sa perception de la situation et qui entraîne le jeu des réactions, en prendre conscience permet de gagner une neutralité bienveillante à l'égard de soi-même et de l'autre

## FAITS

Analytique /  
Investigation

Factuel /  
Observation

Émotionnel /  
Introspection

Imagination /  
Exploration

## SENTIMENTS

**Que se passe-t-il ? Que s'est-il passé ? Quels sont les faits ?** Recenser, vérifier les faits, poser le décor, étaler le contexte, l'histoire, recueillir de l'information, tangible, concrète, fiable

## AFFIRMATION

**Quel est le sens de ce que tu vis ? Que se passerait-il si ? Quels seraient les impacts si ... ? Quels sont les risques ? Quelles hypothèses à ce qui s'est passé ? Quels sont les rêves ? Et si ...** Stimuler le nouveau, renverser la perspective, inventer, créer, s'autoriser, ouvrir le champ des possibles et la sortie des sentiers battus et rebattus.

## L'expérience employé.e : de quoi parle-t-on?

01

**Attirer** (ou comment penser à bâtir la confiance dès le premier contact avec votre organisation!)

02

**Recruter** (et mettre de côté nos biais et préjugés)

03

**Accueillir et favoriser l'intégration** (comprendre les besoins de la génération face au travail)

04

**Gérer et mobiliser les employé.e.s issu.e.s de la génération Z**

05

**Retenir et fidéliser pour convertir votre relève en ambassadeur.drice**

# Un management pour engager et mobiliser

Est-ce que sur une base régulière, notre étudiant.e-employé.e :

- Sait ce que l'on attend de lui.elle au travail ?
- A le matériel et l'équipement dont il.elle a besoin pour bien faire son travail?
- A la possibilité de faire des tâches en lien avec ses forces qu'il.elle a identifiées?
- A reçu de la reconnaissance de manière ciblée au cours des sept derniers jours?
- Sent que son ou sa gestionnaire s'intéresse à lui.elle en tant qu'humain.e?
- Sait qu'il y a au moins une personne qui encourage son développement professionnel au travail?
- Sent que ses opinions peuvent compter?
- Trouve que la mission ou l'objectif de l'entreprise lui donne l'impression que son travail est important et a un impact, car il y a de la communication fréquente sur cela?
- Évolue au sein d'une équipe engagée et qui a aussi à coeur de réaliser son travail?
- A au moins un.e ami.e au travail?
- A eu au moins une rencontre pour parler de son avenir, l'évolution de son poste au cours des six derniers mois?
- A eu des occasions d'apprendre de nouvelles choses au cours du dernier mois?
- Évolue avec des moyens de communication adaptée pour échanger avec les collègues, son ou sa gestionnaire (i.e. on communique les horaires par textos)?

# Gestion du choc des générations



1. Apprendre à se connaître soi-même et sa propre culture générationnelle au travail
2. Éviter les stéréotypes et les jugements rapides
3. Développer la capacité de communiquer
4. Prendre le temps de communiquer
5. Connaître le cadre de référence de l'autre
6. Apprendre la négociation interculturelle et intergénérationnelle
7. Créer une relation de confiance
8. Être conscient.e de l'impact des relations de pouvoir et de l'histoire sur nos communications et la façon dont nous interagissons avec les jeunes.

## L'empathie & la communication intergénérationnelle.



## 3 étapes clés en cas de choc/difficulté de compréhension intergénérationnelle

### Rendre conscient ce qui cause une forte réaction émotionnelle

Les personnes en contexte intergénérationnelle qui vivent un incident critique (divergence de compréhension d'une situation commune) doivent d'abord réaliser qu'elles se trouvent dans une situation du choc de génération et non dans une situation où l'une a raison et l'autre a tort, l'un a mal agi et l'autre a raison de s'opposer à elle. Laquelle vit le choc générationnel et quel est l'élément de la situation qui la fait réagir fortement ?

### Comprendre ses propres cadres de références et ceux de l'autre

Il s'agit ici pour les personnes impliquées dans la situation de chercher à comprendre comment elles ont interprété la situation. Pourquoi l'une a agi comme elle l'a fait ? Pourquoi l'autre s'y oppose ? **Quelles sont les motivations, les valeurs, les normes de l'une et de l'autre ? Quels sont les préjugés, les stéréotypes et les jugements de l'une et de l'autre ?** Quel est le contexte global de l'événement ?

### Établir des ponts, trouver un compromis

Une fois que les deux personnes impliquées dans un "incident critique" ont compris le cadre de références générationnelle de l'autre et en quoi ils s'opposaient, il s'agit d'amorcer, des deux côtés, un mouvement de rapprochement. À ce moment, l'une et l'autre doivent mettre à contribution leur connaissance et leur imagination pour trouver une solution de compromis. **L'une et l'autre devraient avoir le pouvoir ainsi que la responsabilité de le faire.**

## L'expérience employé.e : de quoi parle-t-on?

01

**Attirer** (ou comment penser à bâtir la confiance dès le premier contact avec votre organisation!)

02

**Recruter** (et mettre de côté nos biais et préjugés)

03

**Accueillir et favoriser l'intégration** (comprendre les besoins de la génération face au travail)

04

**Gérer et mobiliser les employé.e.s issu.e.s de la génération Z**

05

**Retenir et fidéliser pour convertir votre relève en ambassadeur.drice**

# Persévérance scolaire et aspiration professionnelle

- Prenons-nous le temps de nous informer sur l'avancement des études de notre jeune employé.e et de reconnaître sa persévérance?
- Avons-nous en place des mesures pour soutenir la persévérance scolaire en cours d'emploi telles que des bourses d'études, le remboursement de certains frais scolaires, l'inscription à des formations, etc.?
- De quelle manière permettons-nous à l'étudiant.e-employé.e de découvrir la diversité de métiers et emplois au sein de notre entreprise pour soutenir sa réflexion et son orientation professionnelle?

# Flexibilité et horaire

- Avons-nous pris le temps de bien communiquer à nos jeunes employé.e.s comment ils.elles peuvent formuler des demandes d'allègement d'horaire et de congés liés aux études?
- De quelle manière pouvons-nous offrir plus de flexibilité dans nos horaires (télétravail, possibilité de modification, horaire variable, etc.) pour faciliter la conciliation travail-études-vie personnelle des étudiant.e-employé.e?

# Fidélisation sociale et collaborative

- Comment favorisons-nous le sentiment d'appartenance à l'équipe immédiate du/de la jeune? *Les Z souhaitent travailler dans des petites ou moyennes entreprises, car elles favorisent la proximité. Même au sein des grandes entreprises, il est possible de développer un lien étroit et un sentiment de proximité en rapprochant l'équipe immédiate.*
- De quelle manière pouvons-nous proposer des activités de groupe, peu importe qu'elles soient centrées sur le travail, de loisir, ou d'intérêt général?

# Gestionnaires-coachs

- Comment nous assurons-nous de former et accompagner nos gestionnaires à offrir du feedback bienveillant et des discussions de coaching auprès des employé.e.s de la génération Z?
- De quelle manière pouvons-nous envisager la mise sur pieds d'un programme de mentorat ou d'opportunités de mentorat informel au sein de notre entreprise?

# Différentes stratégies pour agir en allié.e de tout groupe ne représentant pas la majorité au sein de votre entreprise, incluant les jeunes

1

**Apprendre davantage sur les autres cultures/histoires/ luttes du ou des groupes d'employé.e.s minoritaires auprès desquels vous souhaitez être allié.e.**

Ne comptons pas uniquement sur les collègues issu.e.s de la diversité ou ayant vécu de la discrimination pour vous éduquer sur leur culture ou leurs luttes. Ce n'est simplement pas leur responsabilité. Être un allié signifie prendre l'initiative de faire des recherches par soi-même également afin de partager la responsabilité d'éducation.

2

**Se rapprocher et rencontrer les collègues issu.e.s de la diversité; voir développer des amitiés, car les relations humaines sont les meilleurs outils d'inclusion et de compréhension.**

Cela permet également de développer une nouvelle empathie et une compréhension "vécue" des oppressions/discriminations vécues parfois.

3

**Prendre position lorsque des personnes/groupes sont confrontés à un traitement injuste au sein de l'organisation; ne pas oublier que choisir de parler est une façon d'utiliser notre pouvoir et nos privilèges.**

Les personnes vivant des iniquités au travail ne peuvent pas "faire une pause" dans leurs expériences. En tant que personne extérieure, nous pouvons apporter une perspective différente et un soutien auprès des personnes responsables des mécanismes ou des comportements discriminants. Nous pouvons tirer parti de cette perspective pour soutenir ceux et celles dont la voix n'est généralement pas entendue de façon équitable.

4

**Faire voir et mettre de l'avant les réalisations, bons coups de collègues issues de la diversité et faciliter le réseautage en interne.**

Lorsque des groupes/personnes sont misent à l'écart d'une quelconque façon, ils ont généralement besoin d'appui se connecter à la "communauté" au sens large. Nous avons aussi le pouvoir de créer et faciliter des occasions de connexion!

5

**Former et encourager d'autres collègues à devenir des allié.e.s.**

Nous pouvons créer un effet d'entraînement à notre tour afin d'encourager et de sensibiliser plus de personnes à devenir des allié.e.s au sein de l'organisation, qui elles, à leur tour, pourront aussi en faire de même.

6

**Écouter**

Faisons confiance aux expériences vécues des gens et écoutons. Nous n'avons pas à interroger les expériences des groupes/personnes qui vivent des iniquités pour nous convaincre de leur réalité, tant soit-il que cela soit confrontant pour nous. Nous n'avons pas à remettre en question les émotions et perceptions à coup de "*Es-tu certain.e que c'était de la discrimination? Peut-être que c'était juste une maladresse!*"



# Poursuivons la discussion.

SUIVEZ MOI SUR LINKEDIN



ÉLÉONORE DUROCHER-BERGERON

[eleonoredurocher@gmail.com](mailto:eleonoredurocher@gmail.com)

(438) 886-3848