ici
c'est possible

DE TRAVAILLER

Guide d'intégration des jeunes en milieu de travail

Réalisé par
migrAction
Saguenay–Lac-Saint-Jean

But de ce guide

Le présent guide vise à :

> Donner de l'information sur les caractéristiques particulières des jeunes de 16 à 35 ans en lien avec l'emploi.

> Suggérer des approches afin de faciliter leur intégration et de favoriser leur rétention au sein des organisations.

Ce guide contribue à l'atteinte d'un des principaux objectifs de MigrAction, soit favoriser l'intégration professionnelle des jeunes migrants dans la région.

Stratégie MigrAction

Issue d'une concertation locale et régionale rassemblant des partenaires de tous les milieux, la stratégie **MigrAction** a pour objet de favoriser l'établissement durable des jeunes dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean, ainsi que l'occupation dynamique du territoire. Cette stratégie est coordonnée par le **Regroupement Action Jeunesse 02**, à titre de promoteur.

MigrAction, en collaboration avec **Place aux jeunes en région**, offre des services d'accompagnement personnalisé et des incitatifs financiers aux jeunes de 18 à 35 ans intéressés à venir s'installer dans la région. De l'information et des activités d'accueil et de réseautage sont également proposées aux jeunes qui viennent s'établir sur le territoire.

Visitez la section S'ÉTABLIR sur Migraction.ca et découvrez les mesures d'aide à l'établissement offertes dans votre MRC.

Celles-ci pourraient faciliter votre recrutement!

Pourquoi porter une attention particulière à l'intégration des jeunes en milieu de travail?

Contexte économique actuel :

> Départ massif à la retraite de la génération des baby-boomers
> Raréfaction de la main-d'œuvre qualifiée
> Concurrence féroce pour le recrutement

« Mieux vaut prendre le changement par la main avant qu'il ne nous prenne par la gorge. »

(Winston Churchill)

En chiffres :

> On prévoit 22 700 postes à combler liés à la retraite et à la croissance économique dans la région du Saguenay–Lac-St-Jean entre 2012 et 2016. Cela représente environ 20 % des emplois totaux. (Emploi-Québec, 2012)

> Le nombre de jeunes de 15 à 34 ans dans la région est passé de 83 483 en 1996 à 66 763 en 2013. Cela représente une diminution de 20 % des jeunes travailleurs en 17 ans. (Institut de la statistique du Québec, 2013)

> En 2007, il y avait cinq travailleurs pour chaque retraité au Québec. D'ici 15 ans, on estime qu'il n'y en aura plus que deux. (Simard, 2007)

Les jeunes âgés de 16 à 35 constituent près de 24 % de la population de la région. Cette relève intègre le marché du travail avec de nouvelles attentes et de nouveaux besoins amenant ainsi de nouveaux défis de gestion des ressources humaines.

Par conséquent, les employeurs doivent apprendre à composer efficacement et harmonieusement avec les caractéristiques de ces jeunes s'ils veulent assurer, d'un côté, leur productivité et, de l'autre, leur satisfaction professionnelle et ainsi fidéliser ces travailleurs.

L'intégration joue un rôle de premier plan, puisqu'elle consiste, dans le cadre de ce guide, en un processus qui permet au jeune de se sentir bien, de trouver sa place et de s'épanouir dans son milieu de travail, tout en tenant compte de ses particularités et de ses différences.

Caractéristiques particulières des jeunes de 16 à 35 ans en lien avec l'emploi

CE QUI LES CARACTÉRISE	> La facilité avec les technologies de la communication > La tolérance à la diversité > La mobilité > La capacité d'effectuer plusieurs tâches à la fois (multitâche) > L'esprit d'équipe
CE QUI EST IMPORTANT POUR EUX	> L'équilibre travail-vie personnelle > Un milieu de travail agréable (ambiance et relations) > La flexibilité des horaires (temps) > Le développement personnel et professionnel > Une rémunération juste permettant une vie confortable
CE QUI LES MOTIVE	> Les défis > Le plaisir > Ce qui a du sens > La variété
CE QUE REPRÉSENTE LE TRAVAIL	> Une occasion de se réaliser, de se dépasser, de contribuer à la société > Une aventure, une expérience et un nouveau défi > Un moyen de réaliser leur vie personnelle > Un aspect de leur vie sans être le plus important > Une façon de donner un sens à leur vie
CE QU'ILS AIMENT	> Être consultés > Se développer, se dépasser et progresser > Collaborer sur une base d'égalité et de respect mutuel > Communiquer naturellement et instantanément > Faire les choses de manière simple, efficace et sans contrainte > Avoir de la latitude dans la réalisation de leur travail
CE DONT ILS ONT BESOIN	> De la reconnaissance > De la rétroaction sur leur travail > De comprendre les raisons et la logique de ce qui leur est demandé > D'être soutenus et guidés > D'être bien accueillis lors de leur entrée en fonction

Il est à noter que ces informations constituent des tendances générales qui ne représentent pas tous les individus. Il faut donc demeurer prudent avec la catégorisation des jeunes et éviter de les mettre tous dans le même panier.

De plus, il importe de saisir que le comportement, les attentes et les besoins de ces jeunes ne sont pas simplement dus « par pur désir » de leur part. Ils sont plutôt façonnés par le contexte social, économique et politique dans lequel ils ont grandi, tel que cela a été le cas pour les générations précédentes. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication, les différentes structures familiales, la mondialisation et les défis environnementaux en sont quelques exemples.

Les avantages d'embaucher ces jeunes travailleurs sont nombreux.

Leur créativité et leur goût de l'innovation font d'eux une main-d'œuvre productive.

Branchés sur les nouvelles technologies, ils sont proactifs dans la résolution de problèmes.

Les jeunes ont appris à s'adapter rapidement aux changements, l'un des plus gros défis actuels des entreprises.

10 SUGGESTIONS pour bien intégrer les jeunes en milieu de travail

Prenez note que cette section vise à vous donner de l'inspiration pour mieux intégrer les jeunes dans votre milieu de travail. Il est à vous de juger si ces recommandations s'appliquent à votre organisation et de les investiguer plus loin s'il y a lieu.

1 PRENEZ LE TEMPS DE LES ACCUEILLIR

L'accueil et l'intégration sont les premières occasions de mettre la nouvelle recrue à l'aise, de lui permettre de trouver sa place, de s'épanouir dans son milieu et d'être fonctionnelle.

Afin de s'assurer du succès de ce processus, il est nécessaire:

> **D'en faire « LA » priorité**
> **De bien préparer l'ensemble du processus**
> **De faire un suivi régulier.**

L'ACCUEIL
Les premiers jours
et plus particulièrement le premier.

L'INTÉGRATION
Consiste, ici, à la phase
d'appropriation des nouvelles fonctions.

« Recevoir un employé dans son entreprise, c'est un peu comme accueillir quelqu'un dans sa nouvelle maison. Si on n'a pas le temps de s'en occuper, il ne sert à rien de l'inviter! »

(Ouimet et Tanguay, 2002, p.5)

À PRIVILÉGIER

> Adopter un discours de fierté quant à l'arrivée du jeune dans l'équipe afin de défaire les préjugés et de favoriser un jugement positif à son égard.

> Le premier acteur de l'intégration doit être le jeune lui-même. Construire la démarche en concertation avec lui.

> Fournir rapidement les outils et l'information nécessaires à la réalisation de son travail.

À ÉVITER

> Négliger l'importance :
- du choix des personnes les plus impliquées dans ce processus;
- de la préparation du processus, de l'équipe et du matériel.

> Ne pas agir face aux signaux lorsqu'une difficulté apparaît.

> Être vague sur les attentes, les exigences et sur les règles du jeu non négociables.

Une étude d'**ÉCOBES-Recherche et transfert**, menée en 2012-2013 auprès de travailleurs âgés de 24 ans originaires du Saguenay–Lac-Saint-Jean, a démontré que plus un jeune percevait positivement le soutien reçu lors de son entrée en fonction (accueil chaleureux, informations et outils de travail rapidement fournis), plus il était satisfait dans son emploi (Blackburn et coll., 2014). L'étude rapporte par ailleurs qu'un jeune satisfait de son travail est moins enclin à se chercher un autre emploi.

2 ENTOUREZ-LES

Commencer un nouvel emploi constitue l'un des évènements les plus stressants dans la vie d'une personne. Cela est d'autant plus vrai pour les jeunes qui font leurs premières armes sur le marché du travail. Les entourer de personnes-ressources pour les soutenir, sur une base **volontaire**, de **respect** et de **confiance**, peut s'avérer une manière efficace pour faciliter leur intégration dans leur nouvel environnement de travail.

Voici trois exemples de rôles que vous pourriez confier à vos employés pour soutenir vos jeunes salariés. Il est à noter que ces personnes peuvent être les mêmes au besoin :

PARRAIN

Le rôle du parrain vise surtout à **épauler** la jeune recrue lors de son **arrivée**.

Il veillera, notamment, à :

> Son intégration sociale dans l'entreprise

> L'accompagner lors de ses premières journées (visite de l'entreprise, pause et dîner…)

> Ses besoins pour être autonome dans son travail

> Faire le suivi nécessaire avec le supérieur

MENTOR

Le rôle du mentor concerne davantage le développement personnel et professionnel (**savoir-être**) du jeune dans l'organisation.

Son rôle peut être de :

> L'accompagner dans la compréhension de la culture organisationnelle

> Lui transmettre ses connaissances dans divers domaines se rapportant au travail

> Répondre à ses questions et le conseiller

COACH

Le coach, quant à lui, vise le développement de compétences, du potentiel et de l'autonomie professionnelle (**savoir-faire**) du jeune.

Il pourrait, par exemple :

> Établir avec la personne des objectifs professionnels d'amélioration et travailler avec elle à les atteindre

> Conseiller un jeune dans l'opérationnalisation d'un projet, d'une manœuvre ou d'un procédé

À PRIVILÉGIER

> Laisser au jeune la possibilité de choisir son mentor.

> Vérifier l'intérêt du jeune de bénéficier d'un tel soutien et celui du mentor, du parrain et du coach de jouer ce rôle.

À ÉVITER

> Omettre de clarifier le rôle et les responsabilités du parrain et du mentor ou vouloir leur déléguer un rôle qui revient au supérieur hiérarchique.

> Vouloir leur déléguer un rôle et des responsabilités qui reviennent au supérieur hiérarchique.

Selon l'étude d'**ÉCOBES** sur les travailleurs âgés de 24 ans, le support et la reconnaissance en provenance des collègues plus âgés figurent parmi les plus importants éléments influençant la satisfaction au travail (Blackburn et coll., 2014).

3 GUIDEZ-LES tout en favorisant leur autonomie

Paradoxalement, bien que les jeunes valorisent leur autonomie, ils ont besoin d'être soutenus et guidés. De peur de se tromper ou de ne pas répondre aux attentes, ils posent beaucoup de questions et ont besoin d'être constamment validés. Ils veulent savoir **où ils s'en vont, pourquoi s'y rendre, comment s'y rendre et s'ils le font bien**. Plus ces informations seront claires et précises, plus les employés pourront adapter leur façon de travailler et ainsi devenir autonomes.

Énoncez-leur de manière claire, précise et concise :

Où s'en vont-ils ?

Vos attentes, les objectifs à atteindre, les échéanciers, etc.

Pourquoi s'y rendre ?

Les finalités et les utilités de la tâche, du travail ou du projet. Mettez l'emphase sur **les raisons du travail demandé**. Les jeunes ont besoin de bien comprendre le **besoin** et le **pourquoi** de ce qui leur est demandé pour que leur travail ait du **sens**, pour qu'ils y adhèrent et pour savoir comment ils vont s'y prendre pour le réaliser. **Il ne s'agit ni de justification, ni de remise en question de l'autorité.**

Comment s'y rendre ?

La façon d'atteindre les objectifs, les compétences nécessaires pour réussir le travail, la façon de travailler ensemble, les règles à respecter, etc. Exprimez-leur vos principales attentes quant à la manière d'atteindre les objectifs tout en leur laissant une certaine marge d'autonomie dans leur façon de réaliser le travail.

Le font-ils bien ?

Donnez-leur de la **rétroaction** sur leur travail afin de les inciter à maintenir le cap ou à améliorer leur performance. Il est préférable de leur donner des commentaires négatifs sur leur travail que de ne rien leur dire du tout. Cette rétroaction permettra de soutenir leur motivation et de les rassurer.

Les résultats d'**ÉCOBES** suggèrent que l'autonomie au travail constitue un élément crucial de la satisfaction en emploi (Blackburn et coll., 2014). Celle-ci peut se décliner de différentes manières : avoir de l'influence sur la façon de réaliser son travail et avoir l'opportunité de prendre des décisions, utiliser sa créativité, avoir la possibilité d'apprendre, de développer ses habiletés et d'utiliser ses qualifications.

« On obtient beaucoup plus [des jeunes] en leur manifestant de la reconnaissance à l'endroit des bons coups et des succès remportés qu'en les blâmant et culpabilisant pour leurs erreurs ».

(Dubuc, 2009)

4 RECONNAISSEZ LEURS BONS COUPS

Une fois que les jeunes travailleurs savent où ils s'en vont, ils ont particulièrement besoin qu'on reconnaisse leurs bons coups. La reconnaissance favorise la mobilisation du personnel en plus de permettre d'instaurer un climat de travail stimulant et agréable.

Cette reconnaissance peut être faite de manière formelle ou informelle sous différentes formes. Elle peut varier de la simple tape dans le dos à l'organisation d'un 5 à 7 pour célébrer une réussite. Elle peut également être sous forme de bonification salariale, de formation, de bourse d'études, etc. La seule limite est votre imagination!

À PRIVILÉGIER

> Reconnaître le bon coup rapidement. Sans cela, la marque de reconnaissance risque de perdre de sa valeur.

> Adapter les marques de reconnaissance selon les besoins de la personne (en public ou en privé, de façon écrite ou verbale…).

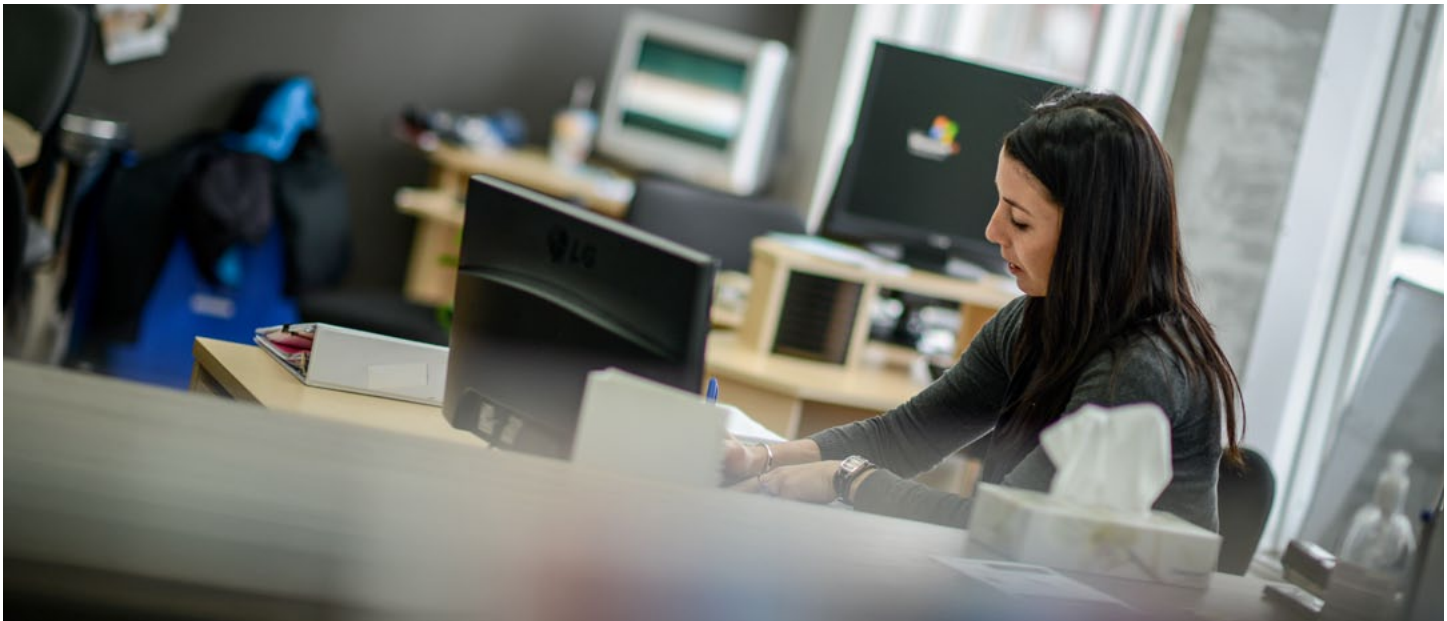
> Créer de fréquentes occasions de célébrer, amusantes et vraies.

À ÉVITER

> Faire un compliment suivi d'une correction.

> S'approprier une part du crédit pour le résultat obtenu.

> Être faux dans vos remerciements. Le faire seulement pour les inciter à en faire plus la prochaine fois.



5 CONSULTEZ-LES

Les 16-35 ans ont envie d'être écoutés et considérés. Ils veulent pouvoir interagir au lieu d'être simplement des spectateurs passifs. De plus, ils souhaitent être efficaces et utiliser les outils de manière optimale.

Ainsi, pourquoi ne pas en profiter pour leur donner la possibilité de réfléchir sur la manière de faire les choses et de vous en faire part? Vous en ressortirez gagnants de part et d'autre. Si cela est réalisable, invitez-les à la table de discussion et donnez-leur les moyens de s'exprimer sur n'importe quel sujet touchant l'organisation.

À PRIVILÉGIER

> Demeurez ouvert face aux recommandations des jeunes. Cela vous permettra de construire mutuellement sur une base de coopération fructueuse.

À ÉVITER

> Refuser, **sans justification**, leurs suggestions et leurs critiques alors qu'elles se traduisent à leurs yeux par des idées exploitables dans le fonctionnement actuel.

6 FAVORISEZ UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL « SOUPLE »

Les jeunes salariés apprécient les environnements de travail souples où même le plus novice peut s'informer, dans la mesure du possible, des intentions du directeur, de communiquer avec quiconque peu importe son niveau hiérarchique et exprimer sa créativité. Ils aiment quand les choses peuvent être faites de manière simple, efficace et sans contrainte.

Ainsi, offrez aux jeunes de la souplesse dans leurs projets afin qu'ils puissent exprimer leurs idées personnelles. Encore, si leurs tâches nécessitent de la répétition, offrez-leur de la flexibilité dans leurs horaires, dans le choix du moment de l'exécution des tâches ou dans les possibilités d'évolution.

NUTRINOR

7 DÉVELOPPEZ UNE RELATION DE CONFIANCE

Les jeunes accordent beaucoup d'importance à la qualité de la relation et privilégient celles qui sont authentiques et simples avec leurs patrons. Ainsi, assurez-vous de développer une relation de confiance avec eux. En plus de faciliter leur intégration, vous en retirerez des bénéfices puisque la confiance accélère les décisions et simplifie les communications. Par ailleurs, en apprenant à mieux les connaître, vous comprendrez mieux leurs motivations et leurs valeurs.

Afin d'améliorer cette relation de confiance avec les jeunes, soyez accessible, ouvert et transparent. Communiquez fréquemment avec eux en les questionnant, en demeurant à leur écoute et en vous intéressant vraiment à eux.

À PRIVILÉGIER

> Être franc, honnête et tenir sa parole.

> Créer des occasions de les côtoyer et de demeurer en contact avec eux.

À ÉVITER

> Ne pas prêter attention à ce qu'ils expriment.

> Les rencontrer seulement lorsqu'il y a un problème.

La relation avec le supérieur immédiat apparaît comme l'un des principaux facteurs associés avec la satisfaction au travail chez les travailleurs de 24 ans interrogés par **ÉCOBES** en 2012-2013 (Blackburn et coll., 2014).

8 OFFREZ DES DÉFIS ET DU CHANGEMENT

Les 16-35 ans se lassent vite de la routine et des tâches répétitives; ils aiment quand ça bouge. De plus, ils souhaitent constamment améliorer leurs connaissances et leurs compétences.

Par conséquent, afin d'alimenter leur motivation, donnez-leur des défis stimulants qu'ils seront les premiers à relever. Offrez-leur les occasions de changement qu'ils recherchent et permettez-leur d'accroitre régulièrement leurs connaissances et leurs compétences.

Par exemple :

> Faites en sorte qu'ils participent aux formations qui les intéressent.

> Facilitez-leur une mutation dans un poste différent.

> Proposez-leur de nouvelles tâches.

> Confiez-leur des mandats spéciaux.

> Permettez-leur de travailler sur divers projets ou des projets de leur initiative.

> Exposez les directives sous forme de défis qui donnent envie d'arriver au résultat.

> Leur permettre de réaménager l'espace de travail ou de développer des outils afin d'être plus efficace, fonctionnel ou sécuritaire.

« Les travailleurs à qui l'on donne plus de flexibilité quant aux choix de leurs lieux de travail ont souvent tendance à faire plus d'heures qu'ils ne le devraient pour montrer qu'ils sont présents au poste et travaillent tout autant. »

(Tanguay, 2011)

9 SOYEZ FLEXIBLE

Les jeunes ont davantage besoin de flexibilité dans la manière d'aménager leur temps de travail. Les technologies de l'information et de la communication leur ont donné une flexibilité dont ils veulent tirer avantage. En outre, ils accordent beaucoup d'importance à l'équilibre travail-vie personnelle. Ils sont persuadés que cet équilibre leur permettra d'être encore plus productifs au travail, en plus de réduire leur stress et leur taux d'absentéisme.

De la sorte, si cela est possible, offrez-leur une flexibilité dans la manière de gérer leurs congés, leur horaire et leur lieu de travail. Vous en retirerez des bénéfices tout en leur permettant de trouver leur compte.

Voici quelques possibilités d'aménagement du temps de travail :

> L'horaire de travail variable
(latitude concernant l'heure d'arrivée et de départ).

> Le télétravail (pouvoir travailler à son domicile).

> La semaine de travail comprimée
(répartir les tâches d'un travail sur moins de cinq jours).

> Banque de congés mobiles.

> Rémunération différée
(ex : travailler 35 h en étant payé 32 h afin d'accumuler des congés).

Un emploi favorisant la conciliation travail et vie personnelle est un des déterminants de satisfaction au travail répertoriés dans l'étude d'**ÉCOBES** (Blackburn et coll., 2014).

10 FAVORISEZ UN MILIEU DE TRAVAIL AGRÉABLE

Les jeunes salariés sont plus sensibles que les autres générations à l'ambiance de travail, aux lieux, à la qualité des relations interpersonnelles ainsi qu'au plaisir qu'ils retirent dans leur emploi.

Pour ce faire, vous pouvez :

> Provoquer les occasions pour que les jeunes créent des liens avec les autres à travers des activités informelles (dîner d'anniversaire, 5 à 7, etc.)

> Utiliser des méthodes créatives et qui sortent des sentiers battus lors de vos réunions afin de favoriser le plaisir de travailler ensemble.

> Laisser les jeunes organiser leur espace personnel lorsque possible.

> Aménager les locaux avec de l'espace, de la couleur et de l'originalité.

EXEMPLE DE MÉTHODE CRÉATIVE POUR FAVORISER LE PLAISIR DE TRAVAILLER ENSEMBLE LORS DE VOS RÉUNIONS :

Lors de certaines de vos réunions d'équipe, vous pourriez instaurer la « minute reconnaissance ».

C'est-à-dire que chaque membre de l'équipe doit énoncer, à tour de rôle, ce qu'il a apprécié du travail d'un collègue lors du dernier mois.

EN RÉSUMÉ

Voici les actions à privilégier pour mieux intégrer les jeunes travailleurs :

1. Prendre le temps de les accueillir et les intégrer
2. Les entourer
3. Les guider, tout en favorisant leur autonomie
4. Reconnaitre leurs bons coups
5. Les consulter
6. Favoriser un environnement de travail « souple »
7. Développer une relation de confiance avec eux
8. Leur offrir des défis et du changement
9. Être flexible dans leur aménagement du temps de travail
10. Favoriser un milieu de travail agréable

RÉFÉRENCES

LIVRES

ALLAIN, Carol (2011). *Le choc des générations : cohabiter, une responsabilité partagée*, 4e édition, Québec, Éditions Logiques, 240 pages.

DESPLATS, Marie, et Florence PINAUD (2011). *Manager la génération Y : travailler avec les 20-30 ans*, Paris, Dunod, 207 pages.

DUBUC, Yvan et Marc ETHIER (2009). *Pénurie de main-d'œuvre : donnez les rênes aux Y*, Montréal, Les Éditions Quebecor, 174 pages.

GARCEAU, Josée (2012). *La cohabitation des générations*, Montréal, Les éditions La Presse, 167 pages.

OLLIVIER, Daniel, Tanguy CATHERINE (2011). *Génération Y : mode d'emploi,* 4e édition, Bruxelles, Groupe De Boeck, 222 pages.

OUIMET, Manon, Daniel TANGUAY et Véronique LALANDE (2002). *L'intégration des employés; guide pratique pour les commerçants*, Montréal, Détail formation, 39 pages.

SIMARD, Stéphane (2007). *Génération Y : attirer, motiver et conserver les jeunes talents*, Boucherville, Éditions Viséo, 202 pages.

TANIA, Saba et autres (2008), *La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles*, Québec, Éditions du renouveau pédagogique Inc. 654 pages.

DOCUMENTS ÉLECTRONIQUES

EMPLOI-QUÉBEC (2012), (Page consultée le 31 mars 2014).
Le marché du travail et l'emploi par industrie au Québec, Rapport d'information sur le marché du travail,
[En ligne] http://emploiquebec.gouv.qc.ca/publications/pdf/00_imt_marche-travail_par-industrie_2012-2016.pdf

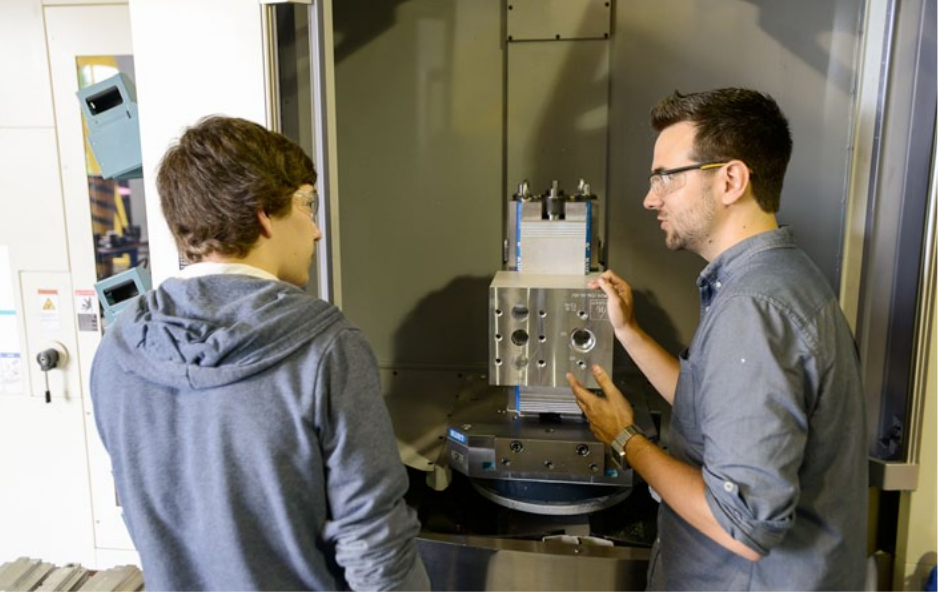
INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC (2013), (Page consultée le 31 mars 2014).
Population selon le groupe d'âge, sexes réunis, MRC du Saguenay–Lac-Saint-Jean, 1996, 2001, 2006 et 2009-2013,
[En ligne] http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/profils/profil02/societe/demographie/demo_gen/pop_age02_mrc.htm

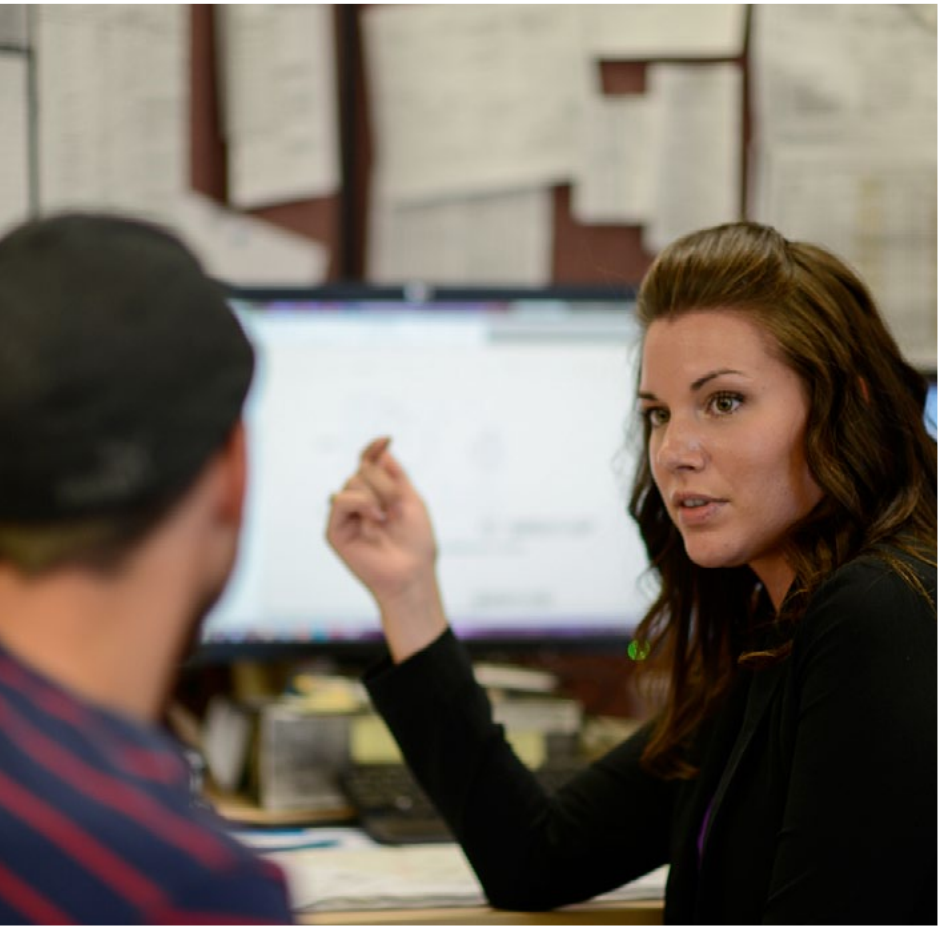
TANGUAY, Vincent, et autres (2011), (Page consultée le 31 mars 2014).
Les « C » en tant que travailleurs, Québec, Cefrio,
[En ligne] http://www.cefrio.qc.ca/publications/numerique-education/les-c-travailleurs/

RAPPORTS DE RECHERCHE

BLACKBURN, Marie-Ève, Julie AUCLAIR, Marie-Hélène TREMBLAY et Nadine ARBOUR (2014)
Relever les défis de l'insertion professionnelle chez les jeunes adultes,
Série Enquête longitudinale auprès des élèves saguenéens et jeannois âgés de 14 ans en 2002, Jonquière, ÉCOBES – Recherche et transfert, 51 pages.
[En ligne] http://www.cegepjonquiere.ca/media/ecobes/InsertionProfessionnelle_juillet2014.pdf

TANNER, Leesa (2010), *Who are the Millenials?* Ottawa, Defense National,
Centre for Operational Research & Analysis, Rapport final.





MigrAction remercie les employeurs régionaux qui nous ont ouvert leurs portes afin de photographier les environnements de travail présentés dans ce guide.

CJE Lac-Saint-Jean-Est
Fromagerie Perron
Hydrep
La Web Shop
Nutrinor
Mode Choc
Planète Roberval

Crédit photos Fabrice Tremblay

migrAction
Saguenay–Lac-Saint-Jean

2155, rue de la Peltrie
Jonquière (Québec)
G8A 2A1

418 547-2102
info@migraction.ca

Ce guide a été réalisé grâce au soutien et à la collaboration des partenaires de la stratégie MigrAction Saguenay–Lac-Saint-Jean, dont Emploi-Québec

Emploi Québec
Saguenay–Lac-Saint-Jean

www.migraction.ca

Imprimé au Canada
©MigrAction Saguenay-Lac-Saint-Jean, 2014
Tous droits réservés. L'utilisation et la reproduction du contenu de ce présent guide est autorisé dans un but pédagogique et d'encadrement seulement. Pour toute autre utilisation, l'autorisation écrite de l'éditeur est requise.

Conception graphique : Oh!Lala Productions