



RARETÉ DE MAIN-D'ŒUVRE :
Écart et perceptions des personnes
étudiantes et des besoins en milieu
communautaire

Crédits

Recherche et rédaction

Manon Boily

Chercheure

ÉCOBES, Cégep de Jonquière

Sandra Juneau, Ph. D.

Professeure, UQAC

Unité d'enseignement en travail social

Geneviève Siméon

Directrice générale

CDC des Deux-Rives

Sophie Lapointe

Agente de développement

CDC des Deux-Rives

Réalisation et analyse des entrevues

Manon Boily

Chercheure

ÉCOBES, Cégep de Jonquière

Sandra Juneau

Professeure

Unité d'enseignement en travail social

UQAC

Sophie Lapointe

Agente de développement

CDC des Deux-Rives

Référence suggérée : Boily, M., Juneau, S., Siméon, G., et Lapointe, S. 2024. *Rareté de main-d'œuvre : écarts et perceptions des personnes étudiantes et des besoins en milieu communautaire*, ÉCOBES – Recherche et transfert, Cégep de Jonquière, 34 pages.

Sommaire exécutif

Quel est le contexte de la présente recherche ?

Au cours des vingt dernières années, la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean est passée d'un manque d'emplois à une rareté de main-d'œuvre (Direction générale de Services Québec du SLSJ et ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, 2023). Cette transition, accentuée par la pandémie de COVID-19 des dernières années, constitue désormais un problème majeur. Cela empêche notamment les entreprises et les organisations d'atteindre leur plein potentiel, affectant les heures d'ouverture, la capacité à répondre aux demandes de la clientèle et les activités (Espace Stratégies, 2022). De plus, cette incapacité à recruter suffisamment pousse souvent les directions à exiger davantage des employés déjà en place, augmentant ainsi le risque d'absences et d'épuisement chez ces derniers.

Qu'est-ce que la rareté de main-d'œuvre

Selon une étude du Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO) sur la pénurie de travailleurs qualifiés, on parle de pénurie de main-d'œuvre lorsque la demande de travail excède l'offre. Ainsi par définition, il est possible de désigner la rareté de main-d'œuvre comme une situation où le nombre de postes disponibles dépasse le nombre de travailleurs qualifiés ou intéressés à les occuper, entraînant des difficultés de recrutement pour les employeurs et des impacts sur la productivité des entreprises (Jean, Noreau et Bégin, 2022).

Qui est concerné?

Les organismes, les entreprises, les employés actuels, les clients et les consommateurs. La rareté de main-d'œuvre touche à la fois l'économie, la qualité de vie des travailleurs et même l'expérience des consommateurs.

Table des matières

1. Mise en contexte	5
2. Problématique de recherche	6
Impacts de la problématique dans les milieux communautaires	6
Objectif de la recherche	7
3. Méthodologie de la recherche	8
4. Présentation des résultats.....	10
Les enseignantes/superviseuses des stages	10
Les milieux communautaires	17
Les personnes étudiantes	21
5. Analyse des résultats	27
Les défis intergénérationnels	27
Méconnaissance des conditions de travail du milieu communautaire et des possibilités d'emplois	28
Anxiété et manque de confiance des jeunes finissants	28
Recommandations	29
6. Conclusion	31
Références	32

1. Mise en contexte

En 2021, la Table de lutte à la pauvreté et à l'exclusion sociale de Jonquière a identifié la rareté de main-d'œuvre comme un enjeu majeur. Cette instance de concertation a donc organisé une activité de réflexion avec ses partenaires afin d'analyser cette problématique sous différents angles. Les discussions ont mis en lumière plusieurs dimensions critiques, notamment la pénurie de main-d'œuvre dans les secteurs de l'intervention sociale et de la bureautique. Parmi les hypothèses soulevées lors de l'activité, une attention particulière a été portée aux différences générationnelles, perçues comme un facteur clé influençant les difficultés de recrutement et de rétention de personnel dans le milieu communautaire. Ces échanges ont permis de mieux cerner les défis spécifiques rencontrés par les organismes dans leur quête de main-d'œuvre qualifiée.

Cependant, les discussions n'ont pas permis de confirmer que les difficultés de recrutement soient directement liées aux différences générationnelles. D'autres pistes de réflexion ont émergé au cours des échanges, suggérant plusieurs facteurs pouvant influencer cette problématique :

- Les personnes étudiantes se sentent insuffisamment préparées à entrer sur le marché du travail après leur formation ;
- L'anxiété ressentie par de nombreuses personnes étudiantes compromet leur capacité à intégrer le marché du travail une fois leur formation terminée ;
- Le secteur communautaire est perçu comme peu attrayant par les futurs travailleurs et travailleuses, limitant ainsi l'intérêt pour ces emplois ;
- Lorsque les jeunes travailleurs et travailleuses entrent sur le marché du travail aux côtés de générations plus âgées, des divergences de valeurs et d'habitudes créent des tensions intergénérationnelles.

C'est dans ce contexte, que la Corporation de développement communautaire (CDC) des Deux-Rives s'est associée à des chercheuses d'ÉCOBES et de l'UQAC afin de valider ces pistes de réflexion et ainsi apporter des éléments qui contribueront à la mise en place d'actions concrètes.

2. Problématique de recherche

Au cours des vingt dernières années, la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean est passée d'un manque d'emplois à un manque de main-d'œuvre (Direction générale de Services Québec du SLSJ et ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, 2023). Cette transition, accentuée par la pandémie de COVID-19 des dernières années, constitue désormais un problème majeur. Cela empêche notamment les entreprises et les organisations d'atteindre leur plein potentiel, affectant les heures d'ouverture, la capacité à répondre aux demandes de la clientèle et les activités (Espace Stratégies, 2022). De plus, cette incapacité à recruter suffisamment pousse souvent les directions à exiger davantage des employés déjà en place, augmentant ainsi le risque d'absences et d'épuisement chez ces derniers.

D'ailleurs, une multitude d'articles d'actualité soulignent l'importance de la rareté de main-d'œuvre au Saguenay–Lac-Saint-Jean (Côté, 2018; Dupuis, 2019; Informe Affaires, 2019; Labrie, 2023). En plus du vieillissement de la population qui se fait sentir, la région doit séduire les jeunes (Côté, 2018). Cette rareté de main-d'œuvre amène certaines conséquences négatives. À cet effet, une grande partie des employeurs éprouvent des difficultés à recruter et à retenir leurs employés (Venne, 2022).

Également, même pour ceux qui arrivent à trouver des employés, la situation reste problématique. Comme expliqué par le professeur de l'Institut national de la recherche scientifique (INRS), Mircea Vultur (2023), les travailleurs sont actuellement « en position de force » et négocient des salaires plus élevés, ce qui fait en sorte que le coût de travail augmente, ce qui, à son tour, fait augmenter le coût de la vie.

Impacts de la problématique dans les milieux communautaires

Les milieux communautaires sont particulièrement affectés par cette problématique, et ce, à plusieurs niveaux. D'une part, le coût de la vie ne cesse d'augmenter, aggravant la situation de précarité pour un nombre croissant de personnes. D'autre part, ces milieux se retrouvent devant une pression accrue, non seulement en raison de l'augmentation du nombre de personnes vivant en situation de pauvreté, mais aussi à cause d'une nouvelle catégorie de population qui, auparavant, ne faisait pas appel à leurs services.

En effet, cette nouvelle population, touchée par les répercussions économiques récentes, sollicite désormais l'aide des milieux communautaires, augmentant ainsi la demande sur des ressources déjà limitées. Par conséquent, ces milieux doivent non seulement gérer une hausse des demandes, mais également adapter leurs services pour répondre à cette diversité de besoins.

Parallèlement, le milieu communautaire est lui aussi gravement touché par la rareté de main-d'œuvre (Brouillette, 2021; Dalphond, 2021; Patenaude, 2022; Provencher, 2023). On constate que de nombreux postes sont disponibles, allant d'intervenant(e) communautaire à cuisinier(ère), en passant par préposé(e) aux bénéficiaires, livreur(se), adjoint(e) administratif(ve), et bien d'autres encore. Malheureusement, plusieurs de ces emplois se caractérisent par des salaires généralement inférieurs à la moyenne des salaires québécois, tous types de postes confondus

(Fernet, 2022) ce qui rend le milieu communautaire moins attrayant et accentue considérablement les défis liés au recrutement et à la rétention de personnel.

Objectif de la recherche

L'objectif général de la présente recherche exploratoire est de documenter certaines dimensions pouvant expliquer la rareté de la main-d'œuvre dans les organismes communautaires membres de la CDC des Deux-Rives. Plus spécifiquement, elle vise à :

- Identifier les enjeux du milieu communautaire en lien avec le recrutement, la pérennité et l'intégration des ressources ;
- Identifier les préoccupations des personnes étudiantes en intervention sociale et en bureautique face à l'entrée sur le marché du travail ;
- Identifier les enjeux perçus et rencontrés par les enseignantes/superviseuses de stage en lien avec l'intégration des personnes étudiantes finissant sur le marché du travail ;
- Former un groupe de travail (milieu communautaire, enseignant, personne étudiante) afin de réfléchir à des pistes d'intervention pour agir sur la problématique.

3. Méthodologie de la recherche

Afin d'atteindre les objectifs de ce projet, une méthodologie axée sur la collecte de données qualitatives a été adoptée. Cette approche permet de mettre en avant les points de vue des participants et de mieux comprendre leurs perceptions (Fortin et Gagnon, 2015). La méthodologie inclut deux outils principaux de collecte : les entrevues semi-dirigées individuelles et les groupes de discussion.

Les entrevues et les groupes de discussion se sont déroulés en présence. Au cours des entrevues, trois types de personnes ont été interrogées :

- Des personnes étudiantes en Techniques de travail social et en Techniques de bureautique du Cégep de Jonquière et du baccalauréat en travail social de l'UQAC;
- Des enseignantes/superviseures en Techniques de travail social et Techniques d'éducation spécialisée du Cégep de Jonquière et du Baccalauréat en travail social de l'UQAC;
- Trois responsables d'organismes communautaires ayant embauché des personnes finissantes dans les formations ciblées.

Pour dédommager le temps accordé par les personnes étudiantes participantes à la recherche, chacune a reçu une carte cadeau de 20 \$ de la coopérative étudiante de leurs établissements. Cette compensation symbolique visait à reconnaître leur engagement tout en les encourageant à prendre part activement à la recherche. Les enseignantes/superviseures ont reçu l'invitation à participer au projet de recherche par les responsables des départements. Pour les personnes responsables des organismes communautaires, l'équipe de recherche a sélectionné ceux qui ont accueilli un ou une stagiaire dans l'une des disciplines identifiées, au cours des trois dernières années. Ces derniers ont été sollicités parmi des membres de la CDC des Deux-Rives. Une entrevue de groupe a par la suite été réalisée avec trois représentants d'organismes. Le tableau suivant présente les 21 entrevues réalisées au cours des mois de la période de collecte des données qui s'est étendue du printemps 2023 à l'hiver 2024.

Tableau 1 : Collecte de données

Populations visées	Nombre d'entrevues
Les étudiants et étudiantes en Techniques de travail social du Cégep de Jonquière	5
Les étudiants et étudiantes en Techniques de bureautique du Cégep de Jonquière	1
Les étudiants et étudiantes du baccalauréat en travail social de l'UQAC	7
Les enseignantes/superviseures en Techniques de travail social et Technique d'éducation spécialisée	3
Les superviseures au Baccalauréat en travail social de l'UQAC	2
Les responsables des organismes communautaires	3
Total	21 personnes

Les entrevues réalisées ont permis d'explorer en profondeur les dimensions individuelles et collectives de la rareté de main-d'œuvre. Elles ont fourni un espace aux personnes participantes pour partager non seulement leurs opinions, mais aussi leurs expériences vécues et leurs interprétations personnelles de cette problématique. Toutes les personnes rencontrées, eu égard à la catégorie de population, ont pu exprimer comment cette situation affecte leur quotidien et leurs pratiques organisationnelles. Ces entretiens, menés selon une approche semi-dirigée, ont également mis en lumière des stratégies variées adoptées face à ce contexte particulier, que ce soit en matière d'adaptation au travail, de gestion des ressources humaines et de l'information transmise en classe. L'analyse des données recueillies contribue à une compréhension plus nuancée de l'impact de cette situation pour les diverses populations rencontrées.

Tous les entretiens ont été enregistrés numériquement après avoir obtenu le consentement éclairé des personnes participantes. Les données ont ensuite été analysées à l'aide du logiciel NVivo-12, un outil spécialisé dans l'analyse qualitative. Un processus de catégorisation a été mis en place pour organiser les propos recueillis en fonction des thèmes et sous-thèmes abordés lors des entretiens. Chaque rapport a été codifié selon ces catégories. Ce processus de catégorisation et de codification a suivi une démarche itérative, impliquant des allers-retours continus entre les données et leur analyse. Cette méthode a permis d'identifier les éléments clés soulevés par les personnes participantes, et a contribué à une synthèse complète des informations pour chaque thème exploré.

Certaines limites sont par ailleurs à souligner, notamment en ce qui concerne la petite taille de l'échantillon, ce type de recherche ne permet pas une généralisation à l'ensemble de la population étudiante des disciplines visées. Cependant, la connaissance issue de ces entretiens a un potentiel théorique, signifiant ainsi que d'autres disciplines pourraient apprendre de ce projet de recherche exploratoire.

4. Présentation des résultats

L'objectif de cette recherche est de documenter certaines dimensions pouvant expliquer la rareté de main-d'œuvre parmi les organismes membres de la CDC des Deux-Rives sur le territoire de Jonquière et les municipalités environnantes. Les résultats sont présentés en respectant la population rencontrée, telle que nommée à la section précédente. Nous retrouverons en premier les résultats des enseignantes/superviseuses qui supervisent des stages, deuxièmement ce seront ceux des responsables d'organismes communautaires et nous terminerons par les résultats des personnes étudiantes.

Les enseignantes/superviseuses des stages

Les personnes rencontrées supervisent des stages depuis plusieurs années au sein de leurs établissements respectifs. Avant d'occuper ces fonctions, ces personnes ont toutes travaillé comme intervenante, soit au sein du réseau public ou dans des organismes communautaires. Comme les personnes rencontrées s'identifient au genre féminin, l'utilisation de pronoms et de références genrés sera utilisée lorsque nous parlerons de ces personnes.

Les enseignantes/superviseuses ont d'abord attiré notre attention sur les milieux de stage. En effet, selon le programme et le niveau des personnes étudiantes, les périodes de stage sont variables notamment pour le nombre de semaines, mais aussi pour le nombre de jours par semaine. Ces éléments peuvent devenir une contrainte pour certains milieux, selon une enseignante/superviseuse.

Donc, c'est moi qui recrute, c'est moi qui place les étudiants dans les milieux de stage. Puis, c'est sûr que j'ai moins, je n'ai pas beaucoup d'organismes communautaires qui lèvent la main quand c'est le temps des trois jours/semaine (Extrait d'une entrevue avec une superviseuse en TES).

Les changements de comportement des stagiaires

L'une des hypothèses soulevées par l'équipe de recherche reposait sur des observations effectuées dans des contextes différents et non documentés dans le cadre de cette recherche. Cependant, l'équipe a décidé d'ajouter la dimension du changement de comportements dans l'intégration au marché du travail afin de vérifier si leurs observations pouvaient s'appliquer dans ce contexte précis.

Les résultats obtenus indiquent que des changements sont perceptibles, notamment en ce qui concerne l'attitude des personnes stagiaires. Ces dernières sont conscientes que les organismes ont des besoins en main-d'œuvre et qu'elles recevront probablement une offre d'emploi, que ce soit dans leur lieu de stage actuel ou ailleurs. Dans ce contexte, les enseignantes/superviseuses

font état d'une impression selon laquelle les personnes stagiaires pourraient parfois être moins rigoureuses, moins engagées, voire ne pas fournir tous les efforts nécessaires pour «faire leurs preuves». Ces comportements, autrefois rares il y a cinq ou dix ans, sont devenus beaucoup plus fréquents depuis que la pénurie de main-d'œuvre a été mise en avant.

Parce que d'emblée ils se disent de toute manière ils vont m'engager pis s'ils ne m'engagent pas je vais avoir un job, t'sais je vais sortir d'ici pis t'sais en on cogne dans une poubelle pis il y a 3-4 jobs qui sortent. T'sais sans vouloir faire ses preuves, être engagés, être rigoureux. Fait que t'sais ça, ça s'est perdu un peu à cause de ça je trouve

(Extrait d'une entrevue avec une enseignante/superviseure en TTS).

T'sais, ils vont nous dire plus qu'est-ce qu'ils veulent parce qu'ils savent que l'employeur va le prendre parce qu'il est en manque de personnel. Avant c'était l'inverse là, c'est rendu de l'autre bord

(Extrait d'une entrevue avec une responsable du milieu).

D'autres éléments ont également été soulevés qui concernent plutôt le savoir-être. Des interventions doivent être effectuées sur des dimensions nouvelles comme le respect du code vestimentaire, des horaires et des lieux et surtout le respect de la hiérarchie. Pour certaines enseignantes/superviseures, ces éléments qui il y a dix ans nécessitaient une courte période dans un cours demandent maintenant d'y revenir à plusieurs reprises dans les cours, mais aussi pendant les supervisions.

De plus, les enseignantes/superviseures ont toutes soulevé le rapport aux attentes salariales des stagiaires, mais aussi des personnes étudiantes qui ne sont pas encore en stage. Cette préoccupation est nommée surtout lorsqu'il est question des stages ou des emplois dans les milieux communautaires versus dans le réseau public. Encore une fois ces éléments ne faisaient pas partie des questions prioritaires abordées par les personnes étudiantes il y a quelques années.

C'est sûr que quand je fais mes retours avec les étudiants, ce que j'entends beaucoup c'est l'importance du salaire pis des conditions de travail. Ça, je l'entends ces dernières, ces dernières années. T'sais à savoir que pour eux autres c'est relativement important
(Extrait d'une entrevue avec une enseignante/superviseure en TTS).

Impact de la pandémie sur la préparation des personnes en stage

Pour cette question, il a été demandé aux enseignantes/superviseures de se référer aux personnes étudiantes qui ont débuté leur formation à la session d'automne 2020, donc pendant la première année de la pandémie de COVID-19. Certaines périodes d'enseignement se sont déroulées en mode virtuel en alternance avec des activités en mode hybride. Comme toute la population, les personnes étudiantes ont dû faire preuve d'adaptation et de résilience.

Les enseignantes/superviseuses ont toutes mentionné ne pas avoir perçu de différence dans la préparation des stagiaires. Des ajustements au niveau de l'utilisation du numérique pour des interventions ont été effectués, ce qui a pu modifier les pratiques. Les relations sociales ont été impactées par la pandémie, notamment dans les relations entre les personnes stagiaires et les autres ressources des milieux de stage.

Tu peux prendre un rendez-vous par texto, mais ne va jamais discuter avec un client par texto parce que tu n'as pas l'émotion, tu n'as pas... Fait que t'sais c'est tout ça. Est-ce que c'est la pandémie, est-ce que c'est... mais ça l'a beaucoup développé justement ce qui est moins humain. Pis je trouve que le travail social peut en souffrir (Extrait d'une entrevue avec une responsable de milieu).

L'anxiété est un aspect qui a été mentionné dans toutes les entrevues. Bien qu'elle ait déjà été présente avant la pandémie, elle semble s'être intensifiée depuis. Selon les participantes, il est difficile d'établir un lien direct entre cette augmentation et la pandémie, puisque des stagiaires présentant des problèmes d'anxiété étaient déjà identifiés auparavant. Cependant, elles ont noté que le niveau d'anxiété a, dans certains cas, connu une évolution notable.

Personnes stagiaires prêtes à intégrer le marché du travail

Spontanément les enseignantes/superviseuses ont toutes répondu « oui » en ajoutant un « mais » ce qui leur permet de préciser leurs propos. Concernant l'acquisition des connaissances et des compétences, les personnes stagiaires sont prêtes à intégrer le marché du travail, la formation est rigoureuse et permet une intégration dans le milieu.

Leurs précisions ont amené l'équipe de recherche à créer les catégories suivantes pour le traitement et l'analyse. La synthèse des propos est présentée sous chaque catégorie de sens.

La santé psychologique

- Présence d'anxiété plus élevée en lien avec la fin des études pour les personnes qui ne poursuivent pas au baccalauréat ou à la maîtrise ;
- Forte fatigue ;
- Stress avec le fait d'exercer de nouvelles responsabilités et de devoir modifier la routine.

*Ils ont une anxiété, c'est normal à la fin. Il y en a qui sont moins anxieux parce qu'ils s'en vont à l'université
(Extrait d'une entrevue avec une enseignante/superviseure en TES).*

La pression sur les personnes stagiaires

- Certains milieux de stage leur font sentir qu'elles ont besoin d'elles et qu'un poste les attend dès qu'elles auront terminé les cours.

- L'empressement des milieux à déléguer beaucoup de responsabilités, à montrer qu'elles sont attendues, sans considérer qu'elles sont nouvelles et avec peu d'expériences.

En tant que personne parce que t'sais tantôt tu parlais d'anxiété fait que t'sais tout ce phénomène d'anxiété qui a déjà été nommée, qui est très présent depuis la pandémie. Donc, cela pourrait être encore augmenté avec cette pression-là qu'on leur met là, qu'on leur fait subir
(Extrait d'une entrevue avec une enseignante/superviseure en TES).

Besoin d'accompagnement

- Les milieux ne prennent pas toujours le temps d'accompagner les personnes stagiaires et même les nouveaux employés et nouvelles employées dans leur intégration ;
- Les enseignantes/superviseures offrent cet accompagnement et apprennent aux personnes stagiaires à mettre leurs limites.

Personnes en stage possédant un D.E.C.

- Chez les personnes stagiaires de niveau universitaire, une différence est constatée entre celles qui proviennent d'une Techniques en travail social ou en Techniques d'éducation spécialisée versus celles qui arrivent d'une autre discipline. Ces dernières ont moins d'assurance et c'est plus long avant qu'elles soient autonomes.

[...] c'est sûr que c'est ceux qui arrivent d'un DEC avant. Moi je le demande souvent ça, s'ils ont des DEC avant, j'aime bien ça. C'est plus facilitant que quelqu'un qui arrive de sciences humaines pis t'sais, qui n'a jamais vraiment connu l'intervention
(Extrait d'une entrevue avec une responsable du milieu).

Globalement les enseignantes/superviseures considèrent que les personnes étudiantes sont prêtes à intégrer le marché du travail après leur formation. Leurs compétences, leurs connaissances et l'expérience acquises pendant leurs stages ont forgé leur profil d'intervenants et d'intervenantes. La mise en application tout au long de la formation par les différents stages réalisés a permis de leur faire connaître et comprendre les milieux de travail et leurs exigences.

Perception des personnes étudiantes envers les organismes communautaires

Le milieu communautaire est de façon générale peu connu des personnes étudiantes, et ce, malgré les nombreuses présentations pendant les cours. On constate même que plusieurs ne connaissent pas la différence entre les diverses organisations publiques (Centre Jeunesse, CLSC, CIUSSS, etc.). On retrouve le même constat pour les organismes communautaires, quant à leurs rôles, leurs responsabilités et les possibilités d'emplois. Cependant, les organismes communautaires

deviennent des milieux explorés pendant les stages des personnes étudiantes pour tous les domaines d'études ciblés par le projet selon les enseignantes/superviseuses rencontrées. La perception des personnes étudiantes semble encore contenir des préjugés notamment sur les salaires et les conditions de travail. Même si dans la réalité les organismes offrent maintenant des salaires plus élevés que dans le passé et que les horaires de travail sur quatre jours font partie des conditions de travail, les préjugés sont encore très présents. Le réseau public est encore perçu comme un milieu de travail plus sécurisant surtout pour la stabilité des emplois et aussi pour l'offre salariale.

Elle va connaître beaucoup sur le réseau parce que tout le monde dit : ah ! c'est sécurisant, va là. Mais, les organismes communautaires, ils ne les connaissent pas (Extrait d'une entrevue avec une responsable du milieu).

Pis, je pense qu'il y a un petit préjugé par rapport à : ah ! Un organisme communautaire, on est moins payé qu'au CIUSSS. Fait que ça je l'entends. Quand ils arrivent en stage, j'ai l'impression qu'après le premier stage ça change un petit peu (Extrait d'une entrevue avec une superviseure en TES).

Ben ce que j'entends à propos des organismes, c'est que le salaire est moindre. Fait que t'sais ça je pense que ça les titille un peu (Extrait d'une entrevue avec une superviseure de TTS).

Pis c'est sûr que ben le CIUSSS là ben OK dans leur tête t'sais ça appartient à l'État, c'est du réseau donc c'est mieux payé qu'un organisme communautaire (Extrait d'une entrevue avec une superviseure de TES).

Fais que t'sais, moi je crois que les organismes communautaires devraient plus sortir pis être plus vus parce que ce sont vraiment des beaux milieux (Extrait d'une entrevue avec une superviseure en TTS).

Que cherchent les personnes stagiaires dans un emploi

Les personnes interrogées ont du mal à cerner précisément ce que les personnes stagiaires recherchent dans un emploi. Toutefois, certaines attentes générales se dégagent : les personnes stagiaires souhaitent rejoindre un environnement de travail où elles se sentent bien, avec un salaire attractif et, surtout, des horaires favorisant un bon équilibre entre vie professionnelle et personnelle. Cela souligne l'importance des conditions de travail offertes dès l'embauche (ex. : vacances, horaires flexibles, assurances, etc.).

Aujourd'hui, c'est rendu facile d'entrer dans le réseau. Le monde, ils vont dans le communautaire pis ça switch dans le réseau parce que le salaire est mieux, parce qu'ils ont des assurances, parce qu'il y a un fonds de pension.... Fais que tout ça fait que sa bascule (Extrait d'une entrevue avec une responsable du milieu).

Pour certaines personnes stagiaires, le fait de se sentir valorisées et d'avoir la possibilité d'expérimenter tout en conservant la liberté de changer d'avis, sur l'emploi offert par la suite, devient un critère prioritaire lors du choix d'un milieu de travail. On constate d'ailleurs que ces éléments sont de plus en plus présents dans les questions posées par les personnes stagiaires avant d'accepter un emploi. Cette situation fait également partie des changements observés au cours des dernières années dans les offres des organismes communautaires.

*C'est l'employé qui mène le jeu finalement. Pis dans les organismes communautaires... le salaire augmente, les vacances augmentent. Ils n'ont pas le choix s'ils veulent avoir des gens. Fais que là ils mettent ça beau.
(Extrait d'une entrevue avec une responsable du milieu)*

Organisation des stages

Les stages, dont les exigences ainsi que la durée varient en fonction de l'année d'étude et des programmes, jouent un rôle central dans la formation pratique des personnes étudiantes au Cégep et à l'université. Toutes les enseignantes/superviseuses interrogées ont unanimement souligné l'importance d'établir un contact direct avec les personnes étudiantes, afin de mieux connaître leurs aspirations et leurs intérêts professionnels.

*La proximité enseignant-étudiant, elle est incroyable en travail social. Fais que j'ai été impressionné de ça
(Extrait d'une entrevue avec une superviseure en TTS).*

Ce processus d'échange permet également d'identifier les besoins spécifiques et d'adapter l'accompagnement en conséquence. Les liens développés avec divers milieux professionnels, tels que des organismes communautaires, des établissements du réseau de la santé ou des institutions scolaires, facilitent le jumelage entre les personnes stagiaires et leur milieu d'accueil. Ce lien de proximité entre le personnel enseignant et les personnes étudiantes favorise non seulement une intégration réussie des personnes stagiaires, mais bénéficie également aux milieux de stage, qui peuvent ainsi mieux répondre à leurs besoins en ressources humaines tout en contribuant à la formation de la relève.

Autres dimensions explorées pendant les entrevues

Changement de mentalité des employeurs

- Les enseignantes superviseuses ont soulevé la nécessité pour les milieux de stage de mieux connaître et comprendre la nouvelle génération avec leurs demandes particulières notamment sur la conciliation vie professionnelle et vie personnelle. Pour certaines personnes de cette génération, le travail n'occupe pas une place centrale dans leur vie ;

- Dans le contexte des ressources humaines qui sont limitées, certains employeurs sont plus tolérants et parfois même moins exigeants envers les personnes stagiaires, acceptant des situations qui auparavant n'auraient pas été acceptées.

Personnes étudiantes sur le marché du travail avant la fin de la formation

- Toutes les enseignantes/superviseuses se sont exprimées sur le fait que plusieurs personnes étudiantes non finissantes se font offrir un emploi à la suite de leur stage de 2^e année, leur permettant ainsi de travailler au cours de l'été et même de poursuivre au cours de l'année scolaire.

*Je ne sais pas si les organismes communautaires le font ou pas, ou s'ils attendent après le dernier stage. Je sais que le CIUSSS pis les commissions scolaires le font
(Extrait d'une entrevue avec une superviseure en TES).*

- Devant cette situation, des règles ont été mises en place afin que les stages de dernière année ne puissent s'effectuer dans le milieu de travail de la personne étudiante visant ainsi une neutralité dans l'évaluation.

Les milieux communautaires

Les trois organismes communautaires rencontrés ont soit accueilli des personnes stagiaires issues des programmes mentionnés dans le projet, soit embauché de récentes personnes diplômées de ces mêmes programmes. Confrontés à un manque criant de ressources humaines, ces organismes sont bien placés pour illustrer les répercussions de cette pénurie de main-d'œuvre sur la qualité et la continuité des services offerts. Au-delà de l'impact immédiat sur leurs activités, ils pourront également partager leurs expériences quant à l'intégration des personnes stagiaires et des nouvelles ressources humaines, en exposant les défis rencontrés lors de cette transition. Leur témoignage est important pour identifier les facteurs qui peuvent rendre le milieu communautaire moins attrayant et attirant pour les personnes nouvellement diplômées, qu'il s'agisse de la charge de travail, des conditions salariales ou des perspectives de carrière limitées. En apportant un éclairage sur ces aspects, ils contribuent à une meilleure compréhension des enjeux structurels et à la réflexion sur des solutions pour rendre le milieu plus accueillant et durable pour la nouvelle génération de travailleurs et travailleuses.

Les personnes qui ont participé à l'entrevue de groupe occupent un poste de direction au sein de leur organisme. Comme les personnes rencontrées s'identifient au genre féminin, l'utilisation de pronoms et de références genrés sera utilisée lorsque nous parlerons de ces personnes.

Les personnes finissantes embauchées et les attentes du milieu

Les participantes ont mentionné des points positifs dans le fait d'embaucher des personnes finissantes. Parmi ceux-ci, elles mentionnent que ces dernières possèdent des connaissances récentes en intervention, faisant référence ici au savoir-faire, aux techniques d'intervention et à leurs compétences en générales. Les personnes stagiaires reçues et les personnes finissantes engagées sont également motivées à apprendre au sein du milieu de travail et à améliorer leurs compétences. La facilité de création de lien avec les autres membres des équipes de travail contribue grandement à leur intégration et à leur participation au travail d'équipe.

Sinon... ils répondent aussi parce qu'ils n'ont pas de faux plis. Tu sais, ils sont nouveaux un peu sur le marché du travail. Tu sais, ils sont comme : je veux apprendre. C'est ça, moi je dirais que c'est un peu ça qu'ils ont à nous offrir. Au niveau du savoir-faire, si on parle d'intervention, de compétences, je pense qu'ils peuvent l'avoir
(Extrait d'une entrevue de groupe avec les organismes).

Les organismes ont également soulevé des questionnements et émis quelques constats portant sur «la nouvelle génération de travailleurs et travailleuses» et plus spécifiquement sur ceux et celles issus des programmes à l'étude. Un des points récurrents soulevés durant le groupe de discussion est la perception que la nouvelle génération se distingue par sa difficulté à faire des compromis, notamment en ce qui concerne les conditions de travail. Les organismes les trouvent

exigeants. Les participantes ont mentionné que les jeunes diplômés se montrent particulièrement intransigeants sur leurs attentes et qu'ils ne sont pas prêts à sacrifier leur bien-être au travail. Ils éprouvent également des difficultés liées au savoir-être et à l'autogestion, que ce soit dans la gestion de leurs émotions ou de leurs relations professionnelles. Ce manque de compétences interpersonnelles pousse les organismes à devoir leur apprendre des bases fondamentales, telles que l'habillement approprié, les interactions avec les collègues, encore la gestion des conflits, le respect des règles notamment pour le cellulaire.

Elles ont également observé chez cette nouvelle génération un taux élevé d'anxiété et un manque de confiance en elle. De plus, l'adhésion à une philosophie centrée sur le « je me choisis », a été souvent mentionnée au cours des échanges. Cette approche individualiste, bien qu'elle puisse avoir des aspects positifs en termes de santé mentale, semble par ailleurs renforcer un certain déséquilibre dans leurs interactions sociales et professionnelles (Gallais, Blackburn, Paré, Maltais et Brassard, 2022). Le groupe a particulièrement insisté sur le déficit de savoir-être et de savoir-vivre parmi les personnes finissantes, ce qui représente un défi pour les employeurs.

Fais que t'sais c'est un enjeu pis moi je trouve ça très difficile dès fois de m'adapter à cette réalité-là. J'ai flanché sur certaines choses, comme leur donner plus de fins de semaine de congé, mais je trouve qu'ils sont exigeants pis sont gâtés. Mais t'sais, ils ont beaucoup d'exigences.

Ce sont vraiment leurs petits besoins avant.

Mais eux, si ça ne le convient pas, ils mettent la table tout de suite : t'sais c'est correct je fais mon stage, mais c'est clair que ce n'est pas à ça que j'aspire.

Des compétences, ça s'acquiert, du savoir-être, c'est pas mal plus difficile quand tu ne l'as pas à 20 ans.

*Pis moi ce que je trouve dur c'est sûr c'est qu'ils sont fragiles, il ne faut pas parler fort, il ne faut pas parler bête, il ne faut pas trop faire de commentaires
(Extrait d'une entrevue de groupe avec les organismes).*

Les conséquences en lien avec la pandémie

Les participantes ont souligné que la pandémie semble avoir entraîné des conséquences notamment puisqu'une partie de la formation, et parfois même les stages, s'est déroulée en ligne pour de nombreuses personnes finissantes. Cette situation aurait peut-être contribué à un manque d'acquisition de certaines habiletés sociales essentielles selon les participantes. De plus, les personnes finissantes qui viennent d'achever leurs études ne semblent pas complètement prêtes à intégrer le marché du travail, un point que les participantes attribuent en grande partie aux impacts de la COVID-19 sur le développement des compétences interpersonnelles. Elles ont également relevé un manque de maturité, particulièrement chez les personnes stagiaires de 1^{ère} année qui ont terminé le secondaire pour ensuite passer directement à une formation technique en travail social ou en éducation spécialisée, sans une transition suffisante vers la réalité professionnelle. L'une des constatations des participantes est en lien avec l'instabilité des

personnes stagiaires et même finissantes. Elle associe même cette situation au terme « magasinage ».

Je pense qu'un message important à dire aux finissants c'est celui de cesser de magasiner autant de jobs, restez avec la stabilité. Parce que moi en tout cas quand je regarde un C.V. pis que je vois que la jeune elle est en deuxième année ou troisième année pis qu'elle a déjà trois, quatre, cinq jobs, ça ne me tentera pas de la rencontrer en entrevue parce que je me dis que ce n'est pas quelqu'un qui est peut-être stable.

Nous autres ce sont les carrières été que c'est l'enfer depuis la pandémie. Je n'ai pas été capable de trouver personne. Pis cette année, les deux que j'ai rencontrés m'ont dit : ben je n'ai pas pris ma décision encore là, j'ai fait plusieurs entrevues, je vais choisir pis je vais vous rappeler

(Extrait d'une entrevue de groupe avec les organismes).

Les difficultés de recrutement

La pénurie de main-d'œuvre, qui affecte de nombreux secteurs, y compris le milieu communautaire, a conduit à une situation où les personnes étudiantes sont souvent embauchées dans leur domaine d'études avant même d'avoir complété leur formation. Cette dynamique peut parfois engendrer un désengagement vis-à-vis des stages, les personnes étudiantes se contentant d'obtenir la note de passage, sans chercher à impressionner les employeurs potentiels. En effet, l'urgence de pourvoir des postes réduit parfois l'importance accordée à l'expérience de stage comme tremplin vers une carrière, et ce, autant du côté des employeurs que pour des personnes stagiaires.

De plus, en raison de la forte demande de main-d'œuvre, les diplômés ont souvent plusieurs options de carrières dès la fin de leurs études. Les personnes finissantes sont alors en mesure de « magasiner » les opportunités professionnelles et de choisir l'environnement et les conditions de travail qui leur conviennent le mieux. Les participantes ont mentionné que les jeunes travailleurs ne souhaitent pas nécessairement rester dans un poste à long terme s'ils trouvent des opportunités plus attractives ailleurs, accentuant ainsi le défi pour les employeurs de fidéliser leur personnel.

T'sais pour répondre à la rareté de la main-d'œuvre, oui ça se fait sentir dans notre côté, dans le sens qu'ils ont tellement de marchés, ils peuvent aller n'importe où.

T'sais, leur job il faut que ce soit un plus à leur vie.

Tantôt quand on disait qu'ils se mettaient de l'avant, ben c'est ça t'sais. Moi ma job c'est un plus à ma vie.

Ce n'est pas un fonds de pension qui va me retenir. Fais que t'sais, dans les prochaines années, pis je ne dis pas... pas à court terme, mais éventuellement les employeurs ils ne miseront plus sur les fonds de pension parce que ce n'est pas ça qui va attirer les gens...

(Extrait d'une entrevue avec les organismes).

Améliorations dans la formation initiale

Les participantes ont identifié quelques aspects qui pourraient demander quelques ajustements. Elles mentionnent qu'il est crucial d'inculquer aux personnes étudiantes non seulement des compétences techniques, mais aussi des compétences interpersonnelles, telles que le savoir-être et l'autogestion, qui sont souvent déficientes lors de leur arrivée en stage et sur le marché du travail. De plus, il serait essentiel de développer davantage leur esprit critique et une résilience face aux défis professionnels. Certaines personnes doivent également acquérir des méthodes de travail autonome, par exemple en utilisant des outils et des stratégies pour pallier leurs difficultés (référence aux personnes avec un TDAH). Un des moyens concrets proposés est l'usage d'un cahier de notes personnelles, qui servirait de référence pour consigner les éléments essentiels à leur travail.

Comment je me présente. Ça l'air niaiseux, mais comment j'échange avec les autres. T'sais, qu'est-ce qui est acceptable et inacceptable dans l'habillement.

T'sais, ce n'est pas drôle, on est par rapport à la base.

Mais ça devrait être peut-être un peu plus calqué sur t'sais la façon de se tenir, de s'habiller, ça devrait peut-être ressembler un peu plus à ce que ça va ressembler quand tu vas travailler que t'sais d'aller à l'école en pyjama

(Extrait d'une entrevue de groupe avec les organismes).

Concernant la formation, elles suggèrent de rendre le processus d'admission aux programmes en techniques humaines plus rigoureux, afin de mieux évaluer la préparation et la motivation des candidats. Ce filtre plus strict permettrait de distinguer les personnes étudiantes véritablement aptes à s'engager dans ces formations de celles qui ne le sont pas encore, garantissant ainsi une meilleure adéquation avec les exigences du milieu professionnel.

Un autre point soulevé par les participantes est que pour renforcer la formation initiale, il serait intéressant d'augmenter la présence des organismes communautaires dans les cours afin de mieux les faire connaître et de contribuer à démystifier certains mythes.

T'sais je veux dire à quelque part pourquoi tu mets l'étiquette le communautaire c'est pauvre. Le CIUSSS, tu es wow, tu es riche. T'sais justement, ils ne devraient pas faire ça. T'sais, ils devraient justement nous amener là pis allez présenter nos affaires pis de nous mettre sur le même pied d'égalité au bout de la ligne.

Fais que l'idéal, ça serait ça. Il faudrait qu'ils enlèvent tous les tabous. Pis qu'ils en parlent des organismes communautaires aussi

(Extrait d'une entrevue de groupe avec les organismes).

Les personnes étudiantes

Afin de s'adapter aux disponibilités variées des personnes étudiantes, la collecte de données a été menée sous forme d'entrevues individuelles, complétée par deux entrevues de groupe. Cette flexibilité dans le choix des méthodes de collecte visait à maximiser la participation. Ces échanges ont permis de recueillir des perspectives diversifiées et enrichissantes, contribuant ainsi à une meilleure compréhension des enjeux soulevés par l'étude.

Connaissances des emplois dans le secteur d'activités

Toutes les personnes étudiantes rencontrées connaissent bien les emplois qu'il est possible d'occuper au cours de leurs études ainsi qu'après l'obtention du diplôme, ainsi que les milieux de travail où il est possible de travailler.

La personne étudiante en bureautique mentionne cependant qu'il y a des milieux qui sont plus nommés pendant les cours, comme tout le secteur public et les grandes entreprises privées.

On nous parle pas beaucoup des organismes communautaires comme un employeur potentiel, et quand on le nomme, on nous dit que les organismes communautaires n'ont pas d'argent et que les conditions de travail ne sont pas terribles

(Extrait d'une entrevue avec une personne étudiante en techniques de bureautique).

Les personnes étudiantes en Techniques de travail social mentionnent cependant que selon le milieu et selon où elles sont dans leur parcours scolaire il peut y avoir certaines confusions entre la technique en travail social et celle en éducation spécialisée, pour certains milieux de travail. Elles font référence au Centre Jeunesse où dans plusieurs cas tu occuperas un poste d'éducatrice spécialisée même si tu as une technique en travail social.

Moi je trouve ça un peu vague parce que je trouve qu'il y a une ligne quand même assez mince entre qu'est-ce qu'un technicien en travail social vs un travailleur social ou travailleuse sociale bref pis un éducateur spécialisé. Fais qu'on a tendance à comme mélanger les métiers, fais qu'on ne sait comme pas où qu'on a vraiment le droit d'aller finalement. Fais que moi je trouve que c'est quand même vague

(Extrait d'une entrevue avec une personne étudiante en techniques de travail social).

Les personnes étudiantes rencontrées provenant du baccalauréat en travail social, connaissent bien les différentes possibilités d'emploi en lien avec leur formation en faisant même référence au privé pour intégrer le marché du travail. L'une des précisions qu'elles ont nommées se situe à l'appartenance à l'ordre professionnel qui leur donne certains droits dans leur pratique.

*Tu peux avoir le BAC et pas nécessairement être travailleur social non plus, si tu fais pas partie de l'ordre. Fait qu'être juste intervenante
(Extrait d'une entrevue de groupe avec des étudiantes du Baccalauréat en travail social).*

Conditions recherchées dans une offre d'emploi

Toutes les personnes rencontrées s'entendent pour dire qu'il est important que les conditions de travail soient clairement énoncées (ex. : le salaire, les avantages sociaux, les horaires, etc.). Cependant, des différences sont encore perceptibles entre les personnes provenant du milieu collégial de celles provenant de l'université.

Les personnes étudiantes au Cégep, ont nommé que dans certaines offres d'emplois elles retrouvent certains mots comme « autonomie, responsabilité, rapidité d'intégration ». Ces mots semblent causer un certain stress de performance chez les participantes, elles perçoivent ces mots comme une pression de faire les tâches rapidement dès l'entrée en fonction. Dans leur propos, les participantes ont relevé aussi l'importance de sentir que le milieu de travail est bienveillant avec les personnes employées.

*Je pense qu'aussi c'est d'y aller étape par étape là vraiment avec un accompagnement qui n'est pas je te garroche dans le milieu, pis là tes tâches sont telles, telles, telles affaires.
Même si ce sont des choses que l'on pourrait savoir comment faire, ben t'sais de prendre le temps, de sentir qu'on est accompagné par les professionnels qui sont déjà là pis ne pas sentir que si nous autres on a une question, on va te déranger avec notre question
(Extrait d'une entrevue avec une étudiante en techniques de travail social).*

Pour les personnes étudiantes de l'université, elles ont énoncé plusieurs éléments concernant le type d'horaire, le télétravail ainsi que les tâches attendues répondent à leurs intérêts. L'importance de faire référence à la flexibilité des horaires qui permet de s'absenter pour un rendez-vous ou encore de concilier travail-famille, a été mentionné. Finalement, l'offre d'emploi doit être détaillée en présentant les informations sur la clientèle, le type d'intervention et surtout en donnant les renseignements sur les conditions de travail en évitant d'écrire « à discuter ». Les participantes ont eu de nombreux échanges au sujet d'un salaire acceptable pour des finissantes universitaires qui selon elles ne peut pas être sous les 24 \$ de l'heure pour débiter en incluant dans leurs échanges la dimension des emplois dans les organismes communautaires. Cette dernière dimension sera traitée plus loin.

Je regarde les tâches, qu'est-ce qui est demandé spécifiquement là. Si ça va « fitter » avec ce que j'aime faire.

Moi c'est les horaires flexibles aussi. En ce moment, en stage, je suis capable d'aller à mon rendez-vous et de reprendre mes heures plus tard. Fais que ça, ça fait vraiment bien.

Une flexibilité à « eille, la garderie est fermée » ou « mon enfant fait de la température », est-ce que je peux faire une journée en télétravail ? Oui. Mais, t'sais, je ne pense pas qu'en intervention, je voudrais faire trois jours sur cinq en télétravail, parce qu'au final c'est pas rentable
(Extrait d'une entrevue de groupe avec des étudiantes du baccalauréat en travail social).

Les éléments importants dans le choix d'un milieu de travail

Les participantes de la recherche s'entendent sur l'importance d'avoir une équipe de travail stable et avec qui il est possible de communiquer et de s'entendre.

La personne étudiante en Techniques de bureautique a mentionné qu'il peut être difficile de se faire accepter par les autres adjointes qui sont dans l'entreprise depuis vingt ans.

On voit souvent des secrétaires plus anciennes qui ne veulent pas partager leurs expériences avec nous et que même pendant le stage elles ne nous parlent presque pas. On dirait que nous sommes une menace pour elles. En stage je me suis fait dire que j'allais trop vite que c'est pas normal que ma tâche soit déjà terminée

(Extrait d'une entrevue avec une étudiante en techniques bureautique).

Les éléments motivants dans un emploi

Les participantes mentionnent l'importance de l'environnement de travail pour maintenir leur motivation. Elles insistent sur l'accueil, la dynamique d'équipe et l'ambiance générale, qui contribuent à leur bien-être au travail. De plus, sur la nécessité d'une diversité des tâches pour éviter la routine et stimuler leur engagement. Une gestion administrative et organisationnelle efficace est également perçue comme étant un facteur clé. La possibilité d'exercer une certaine autonomie dans la planification de leurs activités est aussi une source de motivation puisque cela leur permet d'adapter leur travail en fonction de leurs besoins et contraintes personnels (ex. : rendez-vous, enfants, etc.) Cette flexibilité favorise le maintien d'un équilibre entre vie professionnelle et personnelle.

Moi c'est diversifié. Il faut pas trop que ce soit routinier, sinon je vais trouver ça vraiment plate à la longue.

L'organisation aussi... moi j'ai travaillé dans un organisme où ça manquait d'organisation puis tu finissais par toujours faire des tâches en double et en triple...

(Extrait d'une entrevue de groupe avec des étudiantes au baccalauréat en travail social).

Concernant la place du travail dans leur vie, les réponses des participantes sont variées, reflétant des priorités et des perceptions distinctes. Certains témoignages mettent en lumière l'importance centrale du travail, considéré comme un moyen d'épanouissement personnel et de réalisation de soi. Pour d'autres, le travail occupe une place différente, relativement à d'autres aspects de leur vie, tels que la famille et les loisirs.

Les extraits suivants sont explicites et illustrent différents points de vue, allant d'un fort investissement professionnel à une volonté de préserver un meilleur équilibre. On leur a demandé de placer sur une échelle de 0 à 10 la place que le travail occupe dans leur vie.

Bien moi je suis pas capable de le mettre sur une échelle de un à dix là. Mais moi je travaille pour vivre et je ne vis pas pour travailler. C'est ce que je dis toujours. Fait que, t'sais... le travail fait juste me permettre de vivre, parce que s'il fallait que je vive pour travailler, je travaillerais pas, admettons.

Ouais, mais ton travail c'est quand même cinq jours sur sept de ta vie. C'est pour ça que j'aimerais faire du quatre jours (rire). Ça occupe honnêtement beaucoup de temps.

C'est pour ça que quatre jours semaine, c'est toujours le meilleur de tous les mondes. C'est impossible que tout le monde ait ça, mais t'sais... (Extrait d'une entrevue de groupe avec des étudiantes au baccalauréat en travail social).

Je dirais 8, 8,5. Pour moi le travail c'est vraiment très important. Je me qualifie comme une personne très travaillante là fais que pour moi m'impliquer pis comme de donner le meilleur de moi-même dans ce que je fais. Ce qui est le fun aussi, mettons un travail qui n'est pas valorisant pour moi, ben qui ne me valorise pas en tant que personne ben c'est sûr que je vais avoir de la difficulté à justement tenir mon 8.5.

Ben, moi aussi j'aurais dit 8.5 là parce que, ben en tout cas personnellement c'est important pour moi de tout le temps m'auto actualiser dans la vie fais que t'sais les nouvelles expériences, l'apprentissage, des affaires qui sont enrichissantes, les nouvelles connaissances, pis s'adapter aussi c'est important pour moi (Extrait d'une entrevue avec des étudiantes en techniques de travail social).

Un travail, il faut que j'aime ça pis que je me sente bien, mais que je puisse aussi faire autre chose de ma vie, pas comme mes parents qui travaillaient tout le temps (Extrait d'une entrevue avec une étudiante en techniques bureautique).

La perception du milieu communautaire

Les personnes étudiantes issues de la Techniques et celles du baccalauréat en travail social rencontrées ont souligné que le salaire offert dans les organismes communautaires est souvent moins compétitif, tout comme les conditions de travail offertes. Elles mentionnent notamment des défis liés à la précarité des contrats, à l'absence d'avantages sociaux et à la surcharge de travail.

Cependant, ces personnes étudiantes reconnaissent également que le milieu communautaire présente plusieurs atouts importants. Elles apprécient particulièrement le caractère collaboratif très présent dans les organismes. De plus, la liberté et l'autonomie dont elles disposent dans

l'organisation de leur travail permettent une adaptation plus facile. La diversité des projets, axés sur des besoins des populations ou des milieux de vie, est également un avantage significatif par rapport au secteur public, qui peut parfois sembler plus rigide et bureaucratique.

Moi j'envisage même pas les organismes communautaires à cause de ça là, le salaire.

Bien moi je l'envisagerais... je veux essayer avant le CIUSSS, je veux voir d'autres choses, mais j'ai beaucoup aimé le communautaire. Pour l'attachement, la reconnaissance, pour les petits moments entre collègues.

Quelqu'un qui recherche plus de bonnes conditions et que le salaire c'est moyen, bien t'sais ça serait le genre d'organisme dans lequel j'irai. Mais avec le coût de la vie actuelle, c'est dur d'envisager.

Bien moi ce qui pourrait faire en sorte que je quitte, par exemple, le CIUSSS pour venir au communautaire, c'est pour la reconnaissance et la considération de toi en tant qu'être humain que tu puisses t'asseoir auprès de ton employeur et qu'il puisse te dire « eille, ça c'est bon, ça c'est bon, t'es tu correct, comment on peut s'arranger »... Souvent, au CIUSSS, c'est moins ça, t'es plus comme un numéro, t'es surchargé, puis si ça fait pas, t'sais t'es un pion, tu peux te faire remplacer, c'est pas grave

(Extrait d'une entrevue de groupe avec des étudiantes au baccalauréat en travail social).

Sinon, le milieu, ben moi quand j'entends des gens parler du milieu communautaire c'est que c'est très accueillant pis full familial, humain. Ça l'air de des beaux milieux de travail.

Au niveau des conditions, ce que j'ai entendu c'est que ce n'est pas tout le temps excellent.

Fais que centre jeunesse, je ne sais pas. Peut-être qu'un jour je vais l'essayer pis que je vais full aimer ça, mais je pense que pour le moment, ce serait communautaire. Tu touches plus à tout.

Parce que le public, c'est tellement encombré.

Je pense qu'au public, il faut que tu aies un titre, je pense, vraiment, ben ça se peut que je me trompe, mais de ce que je crois savoir c'est qu'au communautaire tu peux faire plus ta place

(Extrait d'une entrevue avec des étudiantes en techniques de travail social).

L'intégration sur le marché du travail

Toutes les personnes étudiantes qui ont participé aux divers entretiens considèrent que la formation théorique et les stages effectués permettent d'intégrer le marché du travail dans leurs domaines respectifs. Toutes sont également d'avis que la formation va se poursuivre tout au long de leur carrière.

Plus spécifiquement à la question à savoir si elles se considèrent prêtes à intégrer le marché du travail à la fin de leur formation, les réponses sont partagées. Les participantes se sentent ambivalentes face à cette question.

Pour les personnes étudiantes de niveau collégial, les extraits suivants résument leurs réponses.

Au niveau de la théorie, on voit vraiment des choses qui sont pertinentes et qu'on peut appliquer directement en emploi.

Ce sera stressant d'occuper un emploi dans un milieu qu'on ne connaît pas, ce sera différent de l'intégration en stage, il n'y aura pas nos superviseurs.

On ne connaît pas tous les milieux, ce sera gênant au début.

Je me trouve prête, mais je me suis quand même inscrite à l'université donc si je n'aime pas mon emploi j'aurai un plan B

(Extrait d'une entrevue avec des étudiantes en techniques de travail social et en techniques bureautique).

Les personnes étudiantes de niveau universitaire ont spontanément nommé le mot « angoisse », mais en apportant certaines nuances qui sont présentées dans les extraits suivants.

Oui et non, angoisse.

Bien oui et non... Le travail social c'est tellement large que j'ai l'impression qu'on n'étudie pas qu'est-ce qu'on fait réellement. Fait que, quand on arrive sur le marché du travail, c'est comme si on était dans un néant.

On apprend «sur le tas». Puis que pour être une bonne intervenante, faut que tu aies genre dix ans d'expérience. T'sais, c'est pas machinal, c'est pas comme apprendre à monter une table, qu'à chaque fois que tu vas la faire, tu vas la faire de la même façon.

Moi je serais prête... dans mon milieu de stage. Tu m'envoies ailleurs puis je réapprends au complet. Je sais même pas comment être une TS moi au CLSC. Puis on a l'impression qu'il faut qu'on paraisse bien parce que t'sais on a fait un BAC, on a un BAC, il faut qu'on ait l'air de savoir ce qu'on fait
(Extrait d'une entrevue de groupe avec des étudiantes au baccalauréat en travail social).

5. Analyse des résultats

Rappelons que l'objectif de cette étude exploratoire est de documenter certaines dimensions pouvant expliquer la rareté de la main-d'œuvre dans les organismes communautaires de Jonquière. À la lumière des résultats obtenus auprès des 21 personnes participantes, trois principaux constats émergent des entrevues réalisées.

Les défis intergénérationnels

Le premier grand constat concerne les défis intergénérationnels que semblent vivre les employeurs lorsque vient le temps d'engager les personnes finissantes qui font partie de la génération des Z¹. À cet effet, les différences générationnelles forcent les employeurs à faire preuve de flexibilité et d'adaptation ce qui ne se fait pas sans tension selon ce que les personnes représentant le milieu communautaire ont laissé entendre lors des entrevues réalisées auprès d'elles.

Plusieurs défis ont été soulevés par ces dernières en ce qui concerne cette nouvelle génération. Tout d'abord, la place qu'occupe le travail dans la vie des jeunes de la génération Z n'est pas la même que pour celle qui les engage. Selon Montambeault et Hamelin-Lalonde (2019), la conciliation entre travail et vie personnelle est primordiale et ils refusent de sacrifier leur vie familiale et leurs loisirs au profit de leur carrière. D'ailleurs, ils préfèrent le télétravail et la conciliation travail/famille (Guay, 2020). Propos que nous avons retrouvé chez quelques participants de cette recherche.

Pour la sociologue Diane Pacom, ce besoin d'équilibre est « très caractéristique de la génération Z ». Pour cette génération, le travail est une extension de la vie, et non une parenthèse dans la vie », explique-t-elle (Guay, 2020). D'ailleurs, le chercheur Mircea Vultur estime que les Z forment une génération d'« hédonistes au travail ». Selon lui, les jeunes ne se projettent plus dans un avenir à long terme dans un emploi, ils veulent tout et tout de suite : le plaisir au travail en fait partie. D'ailleurs, une participante nomme qu'elle doit travailler pour vivre, mais ne veut pas vivre pour travailler. Alors que certains employeurs nomment la difficulté à faire des compromis, notamment en ce qui concerne les conditions de travail. Les organismes les trouvent exigeants. Les participantes ont mentionné que les jeunes diplômés se montrent particulièrement intransigeants sur leurs attentes et qu'ils ne sont pas prêts à sacrifier leur bien-être au travail. Selon une étude, 93 % des jeunes de 14 à 26 ans disent accorder beaucoup ou assez d'importance à ce que l'entreprise qui les emploie offre une grande flexibilité à ses employés (horaires flexibles,

¹ La génération Z se situe entre 1993 et 2011. Elle est mobile, préfère le télétravail, le travail en réseau et la conciliation travail/famille. Elle a tendance à chercher un sens significatif et un impact positif au travail. Elle valorise plus les compétences que l'expérience et l'ancienneté. La qualité de vie et le bien-être au travail apparaissent plus importants que le salaire (Guay, 2020).

télétravail, conciliation travail-vie personnelle) (Montambeault et Hamelin-Lalonde, 2019). Ce qui vient corroborer les propos de certains des employeurs à ce niveau.

Méconnaissance des conditions de travail du milieu communautaire et des possibilités d'emplois

Sans grande surprise nous constatons qu'il existe encore une grande méconnaissance du milieu communautaire, mais plus précisément quant aux conditions de travail. Pourtant avec les années, plusieurs organismes communautaires se sont dotés d'avantages concurrentiels permettant d'amoindrir les faibles taux horaires offerts à leurs employés constate la chercheuse du CSMO-ÉSAC Lynda Binhas (Couture, 2019). Or, lorsque questionnées sur les perceptions du milieu communautaire, les personnes étudiantes s'en tiennent qu'au salaire plus bas que dans le réseau de la santé et des services sociaux. Aucune d'entre elles ne prend en considération tous les avantages sociaux auxquelles elles pourraient bénéficier comme la possibilité d'avoir une assurance collective, un régime de retraite collectif avec contribution de l'employeur, de pouvoir contribuer à REER avec contribution de l'employeur, avoir accès à des mesures de conciliation travail/famille. De plus, l'existence des autres avantages à travailler dans le milieu communautaire comme avoir une certaine autonomie, la diversification des tâches, la participation aux décisions, la possibilité d'évolution professionnelle, de la flexibilité dans les horaires, la participation à des comités, etc. (Couture, 2019).

Anxiété et manque de confiance des jeunes finissants

La détresse psychologique est un phénomène courant chez les personnes étudiantes que ce soit au niveau collégial ou universitaire. Selon une enquête réalisée en 2016 auprès de plus de 40 000 personnes étudiantes universitaires au Canada en ce qui concerne les obstacles à une bonne santé psychologique. L'obstacle le plus souvent nommé par les personnes étudiantes est l'insécurité face aux compétences personnelles et les exigences élevées envers soi. Alors que les professeurs et les employés nomment avoir remarqué un manque d'autonomie des personnes étudiantes de même que les exigences élevées envers elles et leur manque de confiance en leurs compétences (Turgeon, Thouin, Ayotte, Bellemare-Lepage et Vaillancourt, 2021). Ces résultats font écho aux propos recueillis auprès des personnes répondantes des milieux.

Ce constat est encore plus préoccupant alors qu'il est maintenant démontré que la pandémie a miné la santé mentale des jeunes tant au secondaire, qu'au cégep, qu'à l'université. D'ailleurs, selon une étude menée par l'Université de Sherbrooke (2021), près de la moitié (48%) présente des signes inquiétants d'anxiété généralisée, voire de dépression majeure (Lepage, 2021). Ces personnes finissantes arrivent déjà fragilisées sur le marché du travail. Les milieux de travail seront interpellés de plus en plus à mieux accompagner les jeunes travailleurs en instaurant une culture où la santé et la sécurité psychologique sont une priorité. Selon le Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail, l'accès à des services de soutien en matière de santé psychologique est

l'avantage le plus recherché par les jeunes travailleurs, après un régime d'épargne-retraite. Les jeunes veulent pouvoir discuter de la santé et de la sécurité psychologique au travail, mais ce qu'ils veulent avant tout, ce sont des politiques et des avantages concrets (Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail, 2024).

Recommandations

À la lumière des résultats de cette étude et des propos recueillis auprès des différentes personnes participantes, certaines recommandations émergent et en voici quelques-unes qui ont retenu notre attention.

Le milieu communautaire vit encore actuellement avec une pénurie de main d'œuvre et peine à recruter des employés qualifiés. Ce que nous pouvons constater sur le terrain depuis la fin de cette étude exploratoire c'est que les dirigeants des organismes communautaires ont dû se réinventer dans leur gestion des ressources humaines et des services offerts afin de répondre aux besoins grandissants avec des équipes de travail réduites. Plusieurs organismes semblent préférer cette alternative plutôt que de tenter d'engager de nouvelles ressources, puisqu'un grand nombre des candidatures reçues pour un poste n'ont souvent même pas la formation requise. En plus d'être peu nombreux, il est fréquent que les candidats répondant aux critères de l'emploi aient postulé auprès de plusieurs employeurs : ils ne seront donc pas forcément disposés à prendre l'emploi offert par l'organisme si l'entrevue se déroule bien. En bref, les organismes semblent dépassés par leurs difficultés liées au recrutement et concentrent donc leurs énergies sur d'autres enjeux.

Toutefois, nous croyons qu'il serait intéressant et même pertinent que les différents organismes communautaires réfléchissent sur leurs méthodes de recrutement et sur la manière de se démarquer comme milieu attractif auprès des personnes finissantes. Certains éléments pourraient être davantage mis de l'avant afin d'être concurrentiels avec le réseau de la santé et des services sociaux. À cet effet, le rapport du Regroupement intersectoriel des organismes communautaires de Montréal met l'accent sur trois principaux axes sur lesquels le milieu communautaire a le pouvoir d'agir et de mettre de l'avant (Milot, 2022).

Tout d'abord, le premier axe concerne l'environnement physique au travail comme travailler sur l'aménagement de l'espace de travail, les postes de travail/bureau, offrir des équipements informatiques et de bureautique à la fine pointe de la technologie. De plus, l'emplacement (accessibilité universelle et proximité des transports en commun, sécurité, stationnement/vélo, etc.) peut être un atout et les services et différentes installations qui pourraient être mis à la disposition des employés (cuisinette avec machine à café, frigo, ustensiles, douche, salle de sport, garderie, etc.) afin d'augmenter le bien-être au travail, mais aussi les aider à mieux concilier le travail et la vie personnelle.

Et l'environnement social qui comprend l'importance de prendre le temps d'accueillir et d'intégrer les nouveaux employés, et ce, malgré le manque de temps, l'esprit et le travail d'équipe, le soutien offert (équipe, expertise externe), le statut des autres membres de l'équipe (permanent ou contractuel/ attiré à des projets à durée déterminée), avoir des politiques internes régissant le travail et avoir un code d'éthique, le mode de gestion (participative/collaborative, cogestion,

participation à la prise de décision), le rythme de travail, l'autonomie et la prise de décision et les activités de ressourcement.

Le deuxième axe comprend les conditions de travail comme mettre en place une politique salariale (indexation, échelles salariales), le statut d'emploi (contrat de longue durée ou permanence), l'horaire, les vacances, les congés fériés ou sociaux, l'assurance collective, le régime de retraite/REER, le remboursement des frais de formation/scolarité, le remboursement des déplacements et per diem, etc.

Et le troisième axe incluant la conciliation travail-famille-vie personnelle qui inclurait la possibilité d'avoir des horaires flexibles, de faire du télétravail/droit à la déconnexion, d'avoir une banque d'heures, des congés maladie/familiaux/personnels, des choix des vacances, la conciliation travail-retraite (préretaire), etc.

Une recommandation a émergé lors des entrevues selon laquelle il serait bon de revoir la formation initiale dans les programmes de sciences humaines et sociales (TTS, TES, BAC) afin de rendre le processus d'admission plus rigoureux. Selon elles, une meilleure évaluation de la motivation des personnes étudiantes permettrait de distinguer celles qui sont prêtes à s'engager de celles qui ne le sont pas encore, garantissant une meilleure adéquation avec les exigences du milieu professionnel.

Un autre point soulevé par les participantes est que pour renforcer la formation initiale, il serait intéressant d'augmenter la présence des organismes communautaires dans les cours afin de mieux les faire connaître et de contribuer à démystifier certains mythes.

Finalement, une dernière recommandation serait d'intégrer davantage les notions de compétences relationnelles qui font référence à des facteurs tels que les habiletés, les comportements et la qualité du processus d'interaction qui font en sorte que les relations s'établissent et se maintiennent de façon relativement satisfaisante (Spitzberg et Cupach, 1989 dans Bourrassa, 1997). Selon les personnes rencontrées, le savoir-être et l'autogestion sont souvent déficients lors de l'arrivée en stage et sur le marché du travail. De plus, il serait essentiel de développer leur esprit critique et leur résilience face aux défis professionnels. Certaines personnes doivent également acquérir des méthodes de travail autonome, par exemple en utilisant des outils et des stratégies pour pallier leurs difficultés (référence aux personnes avec un TDAH).

6. Conclusion

Ce rapport met en lumière les résultats d'une étude réalisée auprès de 21 personnes participantes (étudiantes, répondantes des milieux communautaires, superviseuses/enseignantes). L'objectif de cette étude est de documenter certaines dimensions pouvant expliquer la rareté de la main-d'œuvre dans les organismes communautaires de Jonquière. Plus spécifiquement, elle vise à identifier les enjeux du milieu communautaire en lien avec le recrutement, la pérennité et l'intégration des ressources, les préoccupations des personnes étudiantes en intervention sociale et en bureautique face à l'entrée sur le marché du travail et sur les enjeux perçus et rencontrés par les enseignantes/superviseuses de stage en lien avec l'intégration des personnes étudiantes finissant sur le marché du travail.

À la lumière des résultats obtenus il convient de rappeler que bien que la rareté de main d'œuvre dans les milieux communautaires semble moins criante, il n'en demeure pas moins qu'elle est encore bien présente. Les milieux communautaires ont développé certaines stratégies afin de pallier le manque de ressources humaines amenant son lot de défis. Il est impératif de former un groupe de travail (milieu communautaire, personne enseignante/superviseuse de stage et personne étudiante) afin de réfléchir à des pistes d'intervention.

Finalement, comme cette étude est exploratoire et qu'elle s'est déroulée uniquement sur le territoire de Jonquière, il n'est pas possible de généraliser les résultats obtenus à l'ensemble du milieu communautaire. Tout de même ils donnent un point de départ à une réflexion future dans les différentes organisations. De plus, il serait intéressant dans un futur rapproché de mener une autre étude cette fois-ci auprès de l'ensemble des milieux communautaires du Saguenay-Lac-Saint-Jean. Cette étude pourrait évaluer les impacts de la rareté de main d'œuvre sur ces organisations et de relever les différents défis et enjeux que ces derniers vivent au quotidien et quelles sont les stratégies qu'elles utilisent.

Références

- Brouillette, R. (2021, 14 avril). Une crise de la main-d'œuvre qui s'aggrave dans le communautaire. *Le journal de Montréal*. <https://www.journaldemontreal.com/2021/04/14/une-crise-de-la-main-duvre-qui-saggrave-dans-le-communautaire>
- Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail. (2024, 15 janvier). *La Zone des jeunes travailleurs : Santé et sécurité psychologique en milieu de travail*. <https://www.cchst.ca/youngworkers/mental-health-at-work#top>
- Côté, N. (2018, 3 mai). Du chômage à la rareté de main-d'œuvre au Saguenay–Lac-Saint-Jean. *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/affaires/portfolio/developpement-economique-regional/saguenaylac-saint-jean/201805/03/01-5171471-du-chomage-a-la-rarete-de-la-main-doeuvre-au-saguenay-lac-saint-jean.php>
- Couture, P. (2019, 30 mars). Zoom sur les salaires dans les organismes communautaires. *24 heures*. <https://www.24heures.ca/2019/03/30/zoom-sur-les-salaires-dans-les-organismes-communautaires>
- Dalphon, P. (2021, 27 novembre). Les organismes communautaires sur le banc des oubliés. *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/debats/opinions/2021-11-27/penurie-de-main-d-oeuvre/les-organismes-communautaires-sur-le-banc-des-oublies.php>
- Direction générale de Services Québec du Saguenay–Lac-Saint-Jean et ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. (2023). *Plan d'action de la direction générale de Services Québec du Saguenay–Lac-Saint-Jean 2023-2024*. Direction générale des communications. <https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/emploi-solidarite-sociale/publications-adm/plan-strategique/plan-action-regional/2023/02-PAR-2023-2024.pdf>
- Dupuis, A. (2019, 10 septembre). Rareté de main-d'œuvre au Saguenay–Lac-Saint-Jean. *Planète Radio*. <https://alma.planeteradio.ca/nouvelles/248660/rarete-de-main-d-oeuvre-au-saguenay-lac-saint-jean>
- Espace Stratégies. (2022). *Pénurie de main-d'œuvre*. <https://espacestrategie.com/theme-de-croissance/penurie-de-main-doeuvre/#:~:text=L'impact%20peut%20%C3%A9galement%20se,trouver%20bloqu%C3%A9e%20dans%20son%20d%C3%A9veloppement.>
- Fernet, M. (2022, 9 mars). Quand travailler dans le communautaire rime avec précarité, lettre ouverte. *L'Action*. <https://www.laction.com/article/2022/03/09/quand-travailler-dans-le-communautaire-rime-avec-precarite>
- Fortin, M. -F. et Gagnon, J. (2015). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives* (3^e éd.). Chenelière.

Gallais, B., Blackburn, M. -È., Paré, J., Maltais, A. et Brassard, H. (2022). *Adaptation psychologique et adaptation aux études à distance des étudiants collégiaux face à la crise de la COVID-19*. ÉCOBES – Recherche et transfert.

<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKewjztKGc4Y6LAXhjokEHZF9PHwQFnoECBQQAQ&url=https%3A%2F%2Fecobes.cegepjonquiere.ca%2Fmedia%2Ftinyce%2FRapportAdapCovidPhase1.pdf&usg=AOvVaw1epnOlsK4g9iHBOtZLzqws&opi=89978449>

Guay, N. (2020, 26 mai). *Les défis intergénérationnels en milieu de travail*. Stratégie Carrière. <https://strategiecarriere.com/les-defis-intergenerationnels-en-milieu-de-travail/>

Jean, J., Noreau, J. et Bégin, H. (2022). Une sortie de crise plus compliquée que prévu : La pénurie de main-d'œuvre parmi les plus grands défis de la reprise. Dans B. Dostie et C. Haeck (dir.), *Le Québec économique 10, compétences et transformation du marché du travail* (p.23-45). CIRANO. <https://doi.org/10.54932/XYSB3255>

Informe Affaires. (2019, 4 février). Rareté de main-d'œuvre | Saguenay en emploi voit le jour. *Informe Affaires*. <https://informeaffaires.com/regional/ressources-humaines/rarete-de-main-doeuvre-saguenay-en-emploi-voit-le-jour>

Labrie, C. (2023, 8 mars). Quand la pénurie de main-d'œuvre cogne chez Rio Tinto. *Le Quotidien*. <https://www.lequotidien.com/2022/04/27/quand-la-penurie-de-main-doeuvre-cogne-chez-rio-tinto-b41b049734ebcbc34937abdc4d17b79c/>

Lepage, G. (2021, 29 janvier). La pandémie fait bondir l'anxiété et les signes dépressifs chez les jeunes. *Le Devoir*. <https://www.ledevoir.com/societe/594268/coronavirus-la-pandemie-fait-bondir-l-anxiete-et-les-signes-depressifs-chez-les-jeunes>

Milot, R. (2022). *Améliorer les conditions de travail dans le milieu communautaire. Constats, éléments de réflexion et solutions concrètes*. Regroupement intersectoriel des organismes communautaires de Montréal. https://riocm.org/wp-content/uploads/2022/05/2022-Conditions-de-travail_RIOCM.pdf

Montambeault, C. et Hamelin-Lalonde, C. (2019). *La génération Z du Québec et sa vision du milieu du travail*. Academos. <https://academos.qc.ca/wp-content/uploads/2020/01/La-ge%CC%81ne%CC%81ration-Z-du-Que%CC%81bec-et-sa-vision-du-milieu-du-travail.pdf>

Patenaude, E. (2022, 29 mars). Crise de la main-d'œuvre dans le milieu communautaire : un portrait plutôt sombre en Haute-Yamaska. *Granby Express*. <https://www.granbyexpress.com/actualites/crise-de-la-main-doeuvre-dans-le-milieu-communautaire-un-portrait-plutot-sombre-en-haute-yamaska/>

Provencher, N. (2023, 8 mars). Sous-financement et manque de main-d'œuvre : les organismes communautaires au bout du rouleau. *Le Soleil*. <https://www.lesoleil.com/2022/02/24/sous-financement-et-manque-de-main-duvre-les-organismes-communautaires-au-bout-du-rouleau-33d54ab7da2f95082ff525c1c1ef0792/>

Spitzberg, B. H., et Cupach, W. R. (1989). *Handbook of Interpersonal Competence Research*. Springer New York.

Turgeon, L., Thouin, É., Ayotte, E., Bellemare-Lepage, A. et Vaillancourt, J. (2021, mars). *La santé psychologique des étudiants universitaires : une analyse qualitative*. Ordre des psychologues du Québec.

<https://www.ordrepsy.qc.ca/-/la-sant%C3%A9-psychologique-des-%C3%A9tudiants-universitaires-une-analyse-qualitative>

Venne, J. -F. (2022, 25 avril). Pénurie de main-d'œuvre : la catastrophe annoncée. *Revue Gestion HEC Montréal*. <https://www.revuegestion.ca/penurie-de-main-douvre-la-catastrophe-annoncee>

Vultur, M. (2023, 2 mars). Pénurie de main-d'œuvre : quelles causes, quelles conséquences? *Le Soleil*. <https://www.lesoleil.com/2021/08/30/penurie-de-main-duvre-queelles-causes-queelles-consequences-e40d4604d570963c550eacfc572f66e4/>