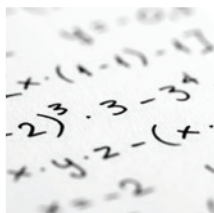


FORMATION TECHNIQUE AU COLLEGIAL : LES EMPLOYEURS S'EXPRIMENT

Sondage mené en 2018



Ce document a été réalisé par la Direction de l'adéquation formation-emploi du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur

Direction :	Jean-François Noël
Coordination :	François Girard
Recherche et rédaction :	Geneviève Dubois
Traitement statistique :	Frédéric Bouchard
Collaboration :	Christian Tremblay Mathieu Hovington
Révision linguistique et Édition :	Direction des communications
Collecte de données :	Sondage BIP (Bureau d'intervieweurs professionnels)

***Nos remerciements aux employeurs
pour leur précieuse collaboration***

Dépôt légal- Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2018

ISBN : 978-2-550-83135-8 (PDF)

© Gouvernement du Québec, 2018

TABLE DES MATIERES

PRÉSENTATION	5
MÉTHODOLOGIE.....	8
FAITS SAILLANTS.....	9
ANALYSE GÉNÉRALE	11
L'évaluation du travail des recrues par les employeurs	11
La satisfaction des employeurs quant au rendement des recrues par secteur de formation.....	14
La satisfaction quant au rendement des recrues douze mois suivant leur embauche selon les programmes.....	16
L'autonomie des recrues.....	17
Les attentes des employeurs	21
Le profil de compétence des recrues diplômées de la formation technique	24
L'analyse comparée 2009-2018 de l'évaluation des compétences spécifiques	25
Les compétences spécifiques à améliorer selon la taille de l'entreprise.....	28
Les compétences qui pourraient être améliorées	31
La disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée	36
Les exigences d'embauche et la surqualification.....	40
Les exigences d'embauche et le manque de qualification	45
Les stratégies de recrutement	47

Le recrutement hors Québec.....	51
Les modes d’affichage et de recrutement du personnel.....	55
L’offre de formation complémentaire autre que la formation d’embauche.....	57
CONCLUSION	61
ANNEXE.....	66
La méthodologie et les caractéristiques de la population visée.....	66
Le taux de réponse.....	67

PRÉSENTATION

Depuis 1990, le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur conduit une enquête auprès des employeurs des titulaires d'un diplôme d'études collégiales. Cette enquête vise à recueillir des indications sur les compétences recherchées par les employeurs de même que leur niveau de satisfaction quant au rendement des personnes diplômées. Les données issues de ce sondage représentent un outil essentiel pour les acteurs du marché du travail et ceux du réseau de l'éducation.

Cette enquête donne l'occasion aux employeurs d'exposer les principaux défis auxquels ils font face en matière de recrutement et de développement des compétences. Elle présente une information de première importance pour l'amélioration continue des programmes de formation et permet d'évaluer leur conformité aux besoins du marché du travail. Ainsi, ce sont 1 637 employeurs de toutes les régions du Québec qui ont participé à l'enquête en 2018.

Ce sondage s'inscrit dans le prolongement direct des travaux des enquêtes Relance qui documentent le placement des nouveaux diplômés. Il permet notamment de connaître les différentes stratégies utilisées par leurs employeurs pour remédier au manque de main-d'œuvre qualifiée. Voici les principales thématiques traitées dans ce document :

- 1- les caractéristiques des employeurs, des répondants et de l'organisation;
- 2- la satisfaction des employeurs au regard du rendement des nouveaux diplômés;
- 3- l'évaluation de différentes compétences acquises ou à développer;
- 4- le niveau de satisfaction à l'égard du programme collégial suivi par le diplômé;
- 5- le temps nécessaire au diplômé pour devenir autonome dans l'exécution de son travail;
- 6- la disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée;
- 7- les moyens de recrutement utilisés.

La méthodologie prévoit un plan d'échantillonnage et des critères pour la sélection des répondants à l'enquête. En effet, pour obtenir les données les plus précises possibles, il est important que la personne sondée occupe un poste qui lui permet d'observer et d'évaluer le rendement de l'employé. La fonction exercée au sein de l'entreprise par la personne qui a répondu au questionnaire est principalement celle de superviseur immédiat. Tel que l'indique le tableau 1, la fréquence à laquelle cette personne supervise le travail des recrues diplômées dans le champ d'études indiqué est aussi mesurée dans le cadre du sondage.

TABLEAU 1 : LA FRÉQUENCE DE SUPERVISION DES RÉPONDANTS 2009-2018

Fréquence de supervision	2009 (%)	2018 (%)
Très élevée (tous les jours)	38,5	51,1
Plutôt élevée (toutes les deux semaines ou chaque mois)	34,8	32,2
Plutôt faible (occasionnellement, tous les six mois)	18,4	14,2
Très faible (peu ou pas de supervision directe)	8,3	2,5

Pour ce qui est du sondage antérieur à celui de 2018, la proportion des employeurs qui exercent une supervision élevée (tous les jours, toutes les deux semaines ou tous les mois) est de 73,3 %. En 2018, cette proportion augmente à 83,3 %. Voilà une indication sur le degré de connaissances des répondants concernant le travail exécuté par les recrues titulaires d'un diplôme de la formation technique.

En 2018, la méthodologie du sondage auprès des employeurs a été actualisée. La collecte de données permet désormais l'analyse des données selon les programmes de formation. Le taux de réponse obtenu au cours de l'enquête 2018 est le plus élevé à ce jour (57,2 %). La nouvelle version du sondage s'arrime également aux enquêtes précédentes, ce qui permet une analyse comparée sur la base des constats généraux et des principales variables. Ce document expose les résultats généraux du sondage; des données complémentaires sont aussi disponibles sur demande.

Ce nouveau sondage marque l'amorce d'un virage en faveur d'une plus grande collaboration entre le réseau de l'éducation et les partenaires du marché du travail. Au cœur de la vie éducative se trouvent les jeunes, car chacun d'entre eux est appelé à construire son avenir. Maintenant plus que jamais, ceux qui s'occupent directement de ces jeunes sont interpellés par leurs projets éducatifs et professionnels. De ces projets émerge un avenir collectif, ferment du développement régional et de la vitalité des territoires.

La formation collégiale est aussi appelée à devenir un lieu d'innovation et de partage des savoirs pour permettre une plus grande contribution des découvertes scientifiques au développement technologique. Or, ces innovations technologiques trouveront de multiples applications en milieu entrepreneurial. Ainsi, c'est par leur créativité, leurs compétences et leur savoir-faire que nos jeunes dynamiseront le développement économique du Québec.

MÉTHODOLOGIE

Population

La population visée par le sondage auprès des employeurs provient des entreprises qui ont embauché des diplômés de programmes de formation technique depuis 2014.

Échantillon

L'échantillon est basé sur un recensement de tous les employeurs qui ont embauché les diplômés des programmes de formation technique depuis 2014. Cet échantillon a été constitué à partir des coordonnées d'employeurs divulguées par les titulaires d'un diplôme d'études collégiales (DEC) dans le cadre de l'enquête [Relance au collégial en formation technique 2016](#). La liste d'employeurs est vérifiée de manière à éliminer les répondants non admissibles dont les coordonnées ne sont pas valides ou qui proviennent d'entreprises qui ne sont plus en exploitation. Les doublons sont aussi retirés de la liste, puisque plus d'un diplômé peut avoir cité un même employeur. Dans le cadre du sondage de 2018, le nombre final d'employeurs issus de ce recensement s'élève à 2 860.

Questionnaire et collecte de données

L'élaboration du questionnaire et la collecte de données du sondage de 2018 auprès des employeurs se sont déroulées entre le 5 février 2018 et le 13 avril 2018. La méthode privilégiée pour obtenir le taux de réponse le plus élevé possible est une méthode mixte de collecte par voie téléphonique et par le Web.

Taux de réponse

Au total, 1 637 questionnaires ont été retenus aux fins d'analyse. Le taux de réponse est calculé sur la base du rapport entre les questionnaires remplis et le nombre d'employeurs visés par le sondage (2 860). Le taux de réponse du sondage de 2018 s'élève à 57,2 %, ce qui représente une hausse significative de 33,8 points de pourcentage par rapport au sondage de 2009 (23,4 %).

FAITS SAILLANTS

Des employeurs satisfaits

Malgré leurs attentes élevées envers les diplômés recrutés, 96,5 % des employeurs se disent satisfaits de leur rendement après 12 mois de travail, ce qui représente une augmentation de 2,8 points par rapport au sondage mené en 2009.

Des compétences élevées

Analysées dans leur ensemble, les compétences des titulaires d'un DEC sont évaluées comme étant très élevées par 59,9 % des employeurs. La capacité d'utiliser les applications numériques et informatiques est évaluée globalement comme étant « plutôt forte » ou « très forte » par 73,9 % des employeurs (n=1 622).

Des stages déterminants

Globalement, 57,5 % des employeurs mentionnent avoir embauché des diplômés à la suite d'un stage effectué dans l'organisation. Les entreprises de 500 employés et plus représentent la plus grande proportion d'employeurs ayant embauché des stagiaires, soit 69,1 % pour 349 employeurs. La proportion la plus faible pour l'embauche à la suite d'un stage se retrouve au niveau des entreprises de 1 à 25 employés, celle-ci étant de 50,7 % sur les 673 employeurs concernés.

Un manque de main-d'œuvre qualifiée

Un manque de main-d'œuvre qualifiée semble être confirmé. Déjà, 60,0 % de l'ensemble des employeurs jugent insuffisante la quantité de candidats et de candidates qualifiés disponibles pour répondre à leurs besoins. La plus grande proportion de répondants signalant ce problème se retrouve dans les entreprises de 100 à 499 employés (64,9 %) et de 500 employés et plus (64,0 %).

Le recours à une main-d'œuvre surqualifiée ou peu qualifiée

Dans un contexte de rareté de main-d'œuvre, plusieurs employeurs ont recours à l'embauche de finissants dont le diplôme est supérieur ou inférieur au diplôme d'études collégiales demandé. En effet, 23,9 % des employeurs recrutent assez fréquemment ou couramment des personnes qui ont une scolarité supérieure au DEC, tandis que 19,8 % des employeurs engagent assez fréquemment ou couramment du personnel dont la scolarité est inférieure au DEC.

Le développement des compétences, un défi pour les petites entreprises

De l'ensemble des employeurs sondés, 69,2 % déclarent avoir établi un programme de formation complémentaire (autre que la formation d'embauche) au sein de leur organisation. Par ailleurs, 19,3 % des employeurs affirment que le manque de ressources explique l'absence de formation complémentaire au sein de l'entreprise. Cette proportion s'élève à 23,8 % pour les employeurs de la catégorie des entreprises de 1 à 25 employés. Dans un contexte de manque de ressources, le développement des compétences représente un défi, et ce, particulièrement pour les petites entreprises.

ANALYSE GÉNÉRALE

L'évaluation du travail des recrues par les employeurs

« Les diplômés du DEC sont prêts plus rapidement à intervenir auprès de notre clientèle. »

- Un gestionnaire du secteur des services sociaux, éducatifs et juridiques

Le tableau 2 permet d'examiner l'évolution de la satisfaction des employeurs quant au rendement des recrues en fonction du temps écoulé depuis l'embauche. Le rendement des diplômés représente ici le produit effectif (exactitude, qualité, rapidité) du travail des recrues diplômées d'un programme d'études.

TABLEAU 2 : LA SATISFACTION QUANT AU RENDEMENT APRÈS TROIS ET DOUZE MOIS DE TRAVAIL

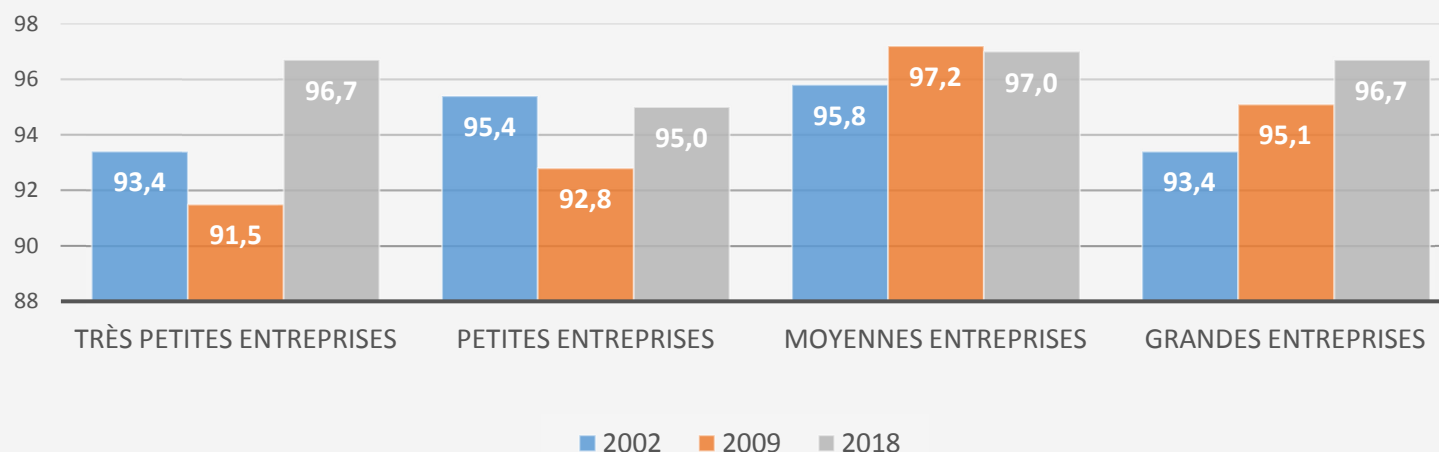
Employeurs	Après trois mois (%)	Après douze mois (%)	Variation (%)
Satisfaits	95,1	96,5	+1,4
Insatisfaits	4,2	0,9	-3,3
Indéterminé	0,7	2,6	+1,9

On observe d'emblée une proportion très élevée d'employeurs satisfaits du rendement des diplômés, soit 95,1 %, et ce, dès le troisième mois suivant l'embauche du diplômé. La satisfaction globale quant au rendement tend aussi à augmenter au fur et à mesure que les recrues accumulent de l'expérience au sein de l'organisation.

Ainsi, le niveau de satisfaction des employeurs atteint 96,5 % lorsqu'il concerne le rendement des diplômés douze mois suivant leur embauche, soit une augmentation de 1,4 point de pourcentage. Quant au niveau d'employeurs insatisfaits, il se situe à 4,2 % après trois mois de travail et diminue à 0,9 % après douze mois. Le graphique 1 permet de comparer la satisfaction des employeurs quant au rendement des diplômés après une année de travail, en fonction de la taille de l'entreprise¹ et des données des années 2002, 2009 et 2018, ce qui permet de tracer une tendance.

1. Les catégories d'entreprises sont distinguées en fonction de la taille de leur effectif, soit : de 1 à 25 employés pour les très petites entreprises, de 26 à 99 employés pour les petites entreprises, de 100 à 499 employés pour les moyennes entreprises, et 500 employés et plus pour les grandes entreprises.

Graphique 1 : Proportion des employeurs satisfaits du rendement des recrues après douze mois selon la taille de l'entreprise et l'année de l'enquête (%)



Les données de 2018 révèlent un niveau de satisfaction de 96,5 % quant au rendement des diplômés après douze mois, soit une augmentation de 2,8 points de pourcentage par rapport à l'année 2009. Cette tendance à la hausse se manifeste dans la plupart des entreprises, quelle que soit leur taille. En effet, on note :

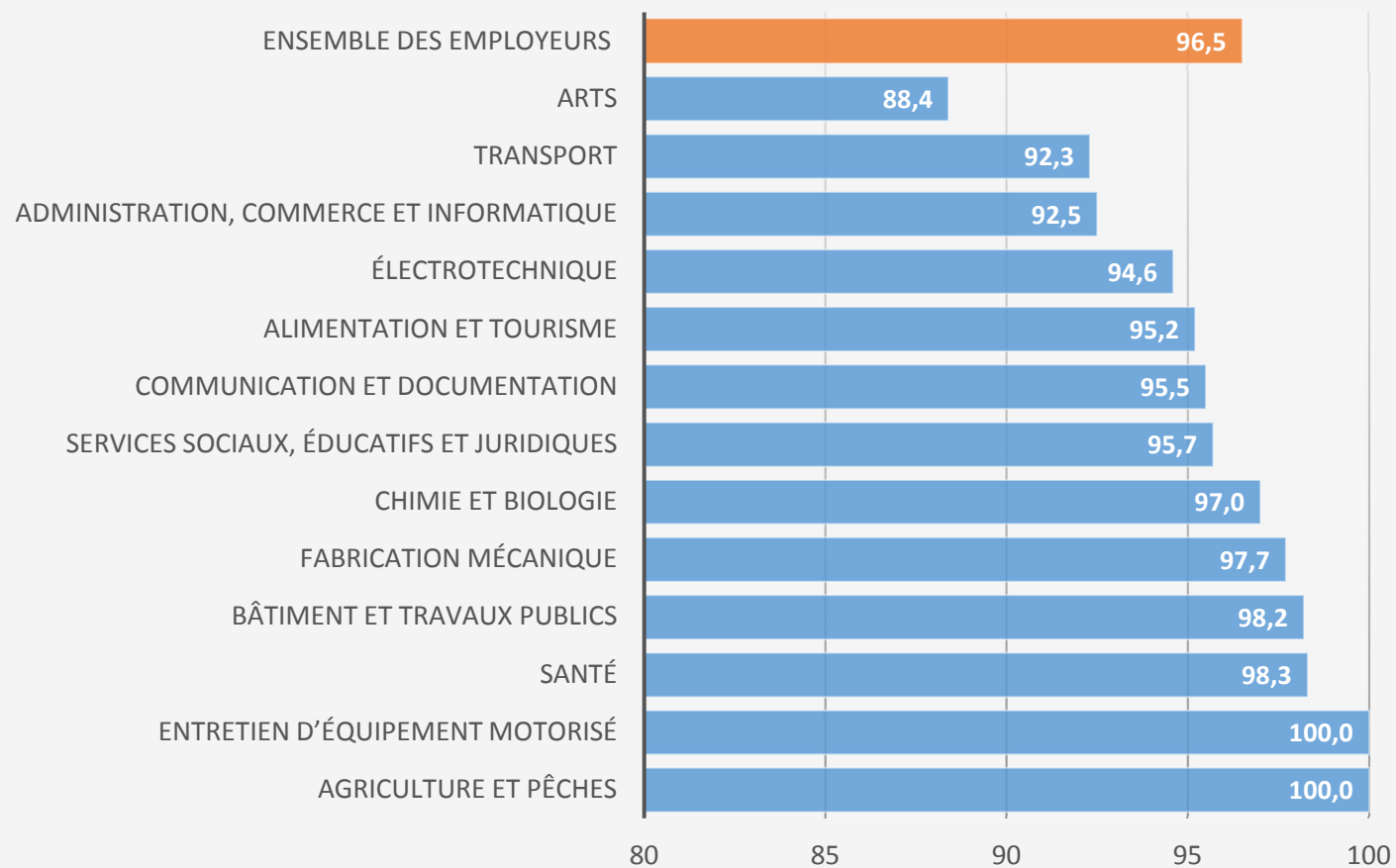
- une hausse de 5,2 points de pourcentage concernant la satisfaction quant au rendement des diplômés chez les très petites entreprises, soit une augmentation de 91,5 % à 96,7 % entre l'édition 2009 et l'édition 2018 du sondage des employeurs.
- un niveau de satisfaction de 95,0 % pour les petites entreprises, soit une augmentation de 2,2 points de pourcentage par rapport à l'année 2009 (92,8 %).

- Le niveau de satisfaction s'élève à 97,0 % pour les moyennes entreprises (100 à 499 employés) et atteint 96,7 % pour les grandes entreprises de 500 employés et plus. Ce niveau se maintient au-dessus de 95 % depuis 2009 pour les grandes entreprises.

La satisfaction des employeurs quant au rendement des recrues par secteur de formation

Le graphique 2 présente le niveau de satisfaction des employeurs quant au rendement des diplômés selon leur secteur de formation. Parmi les 20 secteurs de l'offre de formation au collégial, les 13 secteurs suivants obtiennent un seuil minimal de dix répondants et sont retenus pour l'analyse.

Graphique 2 : Proportion des employeurs satisfaits du rendement des recrues après douze mois selon les secteurs (%)



La comparaison des niveaux de satisfaction des employeurs, quant au rendement des diplômés douze mois suivant leur embauche, révèle des résultats très élevés pour l'ensemble des secteurs de formation. Parmi ces résultats élevés, on note que les secteurs *Agriculture et pêches* et *Entretien d'équipement motorisé* atteignent un niveau de 100,0 % de satisfaction. En revanche, les secteurs suivants présentent des proportions moins élevées d'employeurs satisfaits : *Administration, commerce et informatique* (92,5 %), *Transports* (92,3 %) et *Arts* (88,4 %).

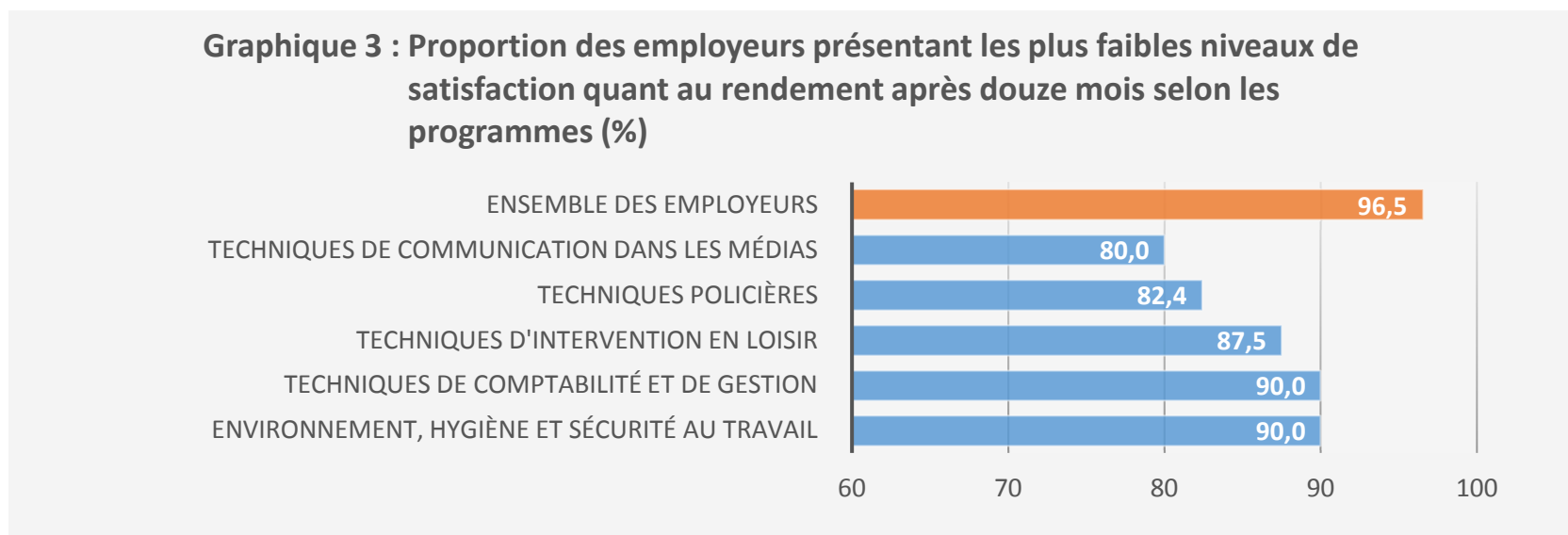
La satisfaction quant au rendement des recrues douze mois suivant leur embauche selon les programmes

Les niveaux de satisfaction des employeurs quant au rendement des diplômés peuvent être comparés selon les programmes de formation suivis par ces derniers. Le niveau moyen de satisfaction des employeurs s'élève à 96,5 % pour l'ensemble des programmes de formation analysés². De ce nombre, les 16 programmes suivants ont obtenu un niveau de satisfaction de 100,0 % sur le rendement des diplômés suivant leur première année de travail :

- *Technologie de radiodiagnostic*
- *Techniques de physiothérapie*
- *Techniques d'orthèses et de prothèses orthopédiques*
- *Techniques de santé animale*
- *Gestion et technologies d'entreprise agricole*
- *Techniques d'orthèses visuelles*
- *Soins préhospitaliers d'urgence*
- *Techniques de laboratoire*
- *Technologie de l'architecture*
- *Technologie de l'estimation et de l'évaluation en bâtiment*
- *Technologie de la géomatique*
- *Technologie de l'électronique*
- *Techniques de la documentation*
- *Archives médicales*
- *Techniques de tourisme*
- *Techniques de gestion hôtelière*

2. Le nombre total de programmes étudiés est de 100. Pour cette analyse, 42 programmes sont retenus, soit ceux pour lesquels il y a dix répondants et plus.

Le graphique 3 expose, parmi les employeurs qui se sont déclarés satisfaits, ceux qui ont les niveaux de satisfaction les moins élevés.

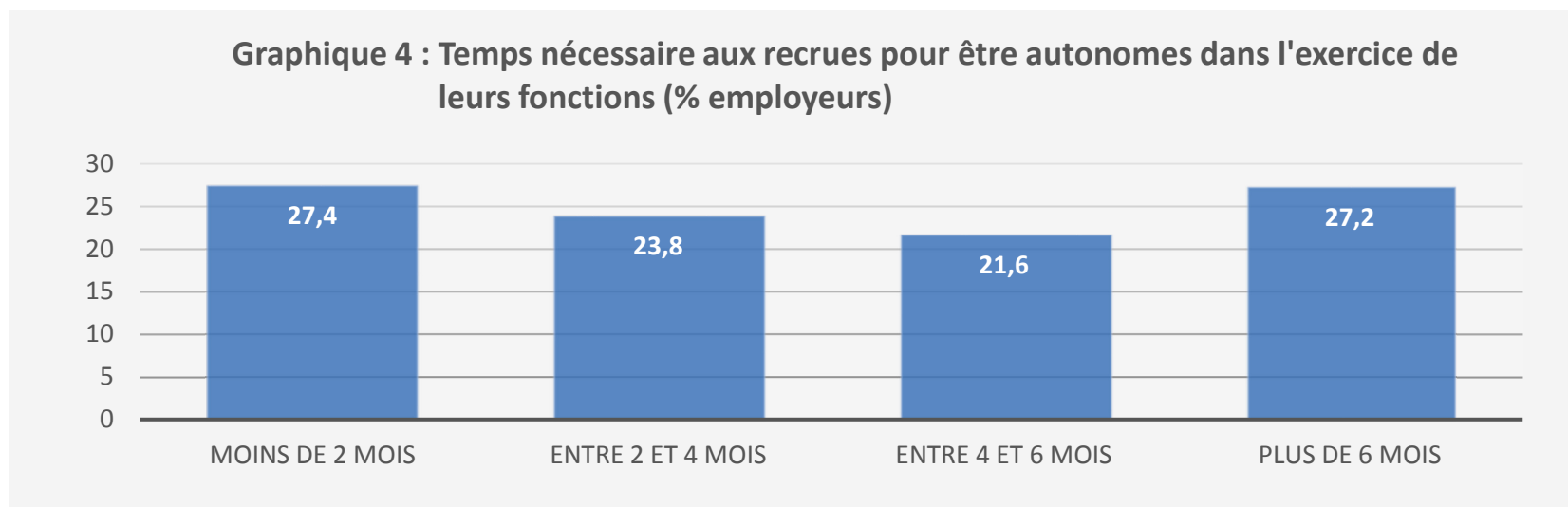


Il faut, par ailleurs, considérer que plusieurs éléments contribuent au rendement des employés. Leur habilité à devenir autonome dans l'exercice de leurs fonctions constitue un facteur important de l'appréciation des employeurs.

L'autonomie des recrues

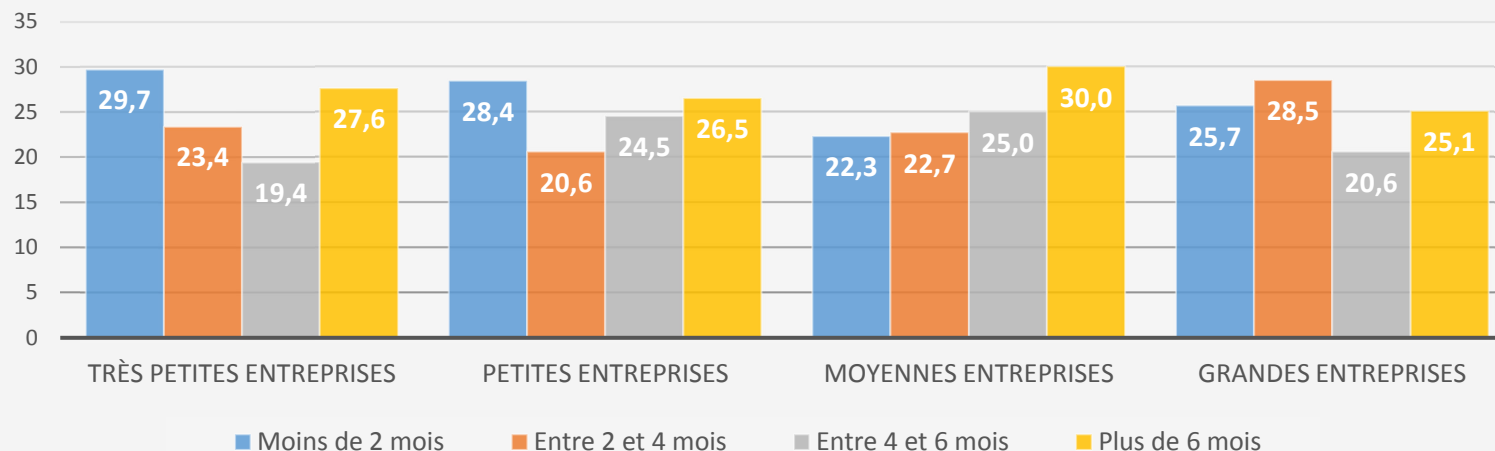
Lorsqu'elle s'intègre dans un milieu de travail, la personne recrutée vise à devenir autonome dans l'exercice de ses fonctions le plus rapidement possible afin d'accroître son efficacité au sein de l'équipe. Selon l'ensemble des répondants,

les diplômés prennent en moyenne six mois et trois semaines pour atteindre le niveau d'autonomie requis pour l'emploi. Le graphique 4 présente l'évaluation des employeurs concernant le temps nécessaire au développement de cette autonomie.



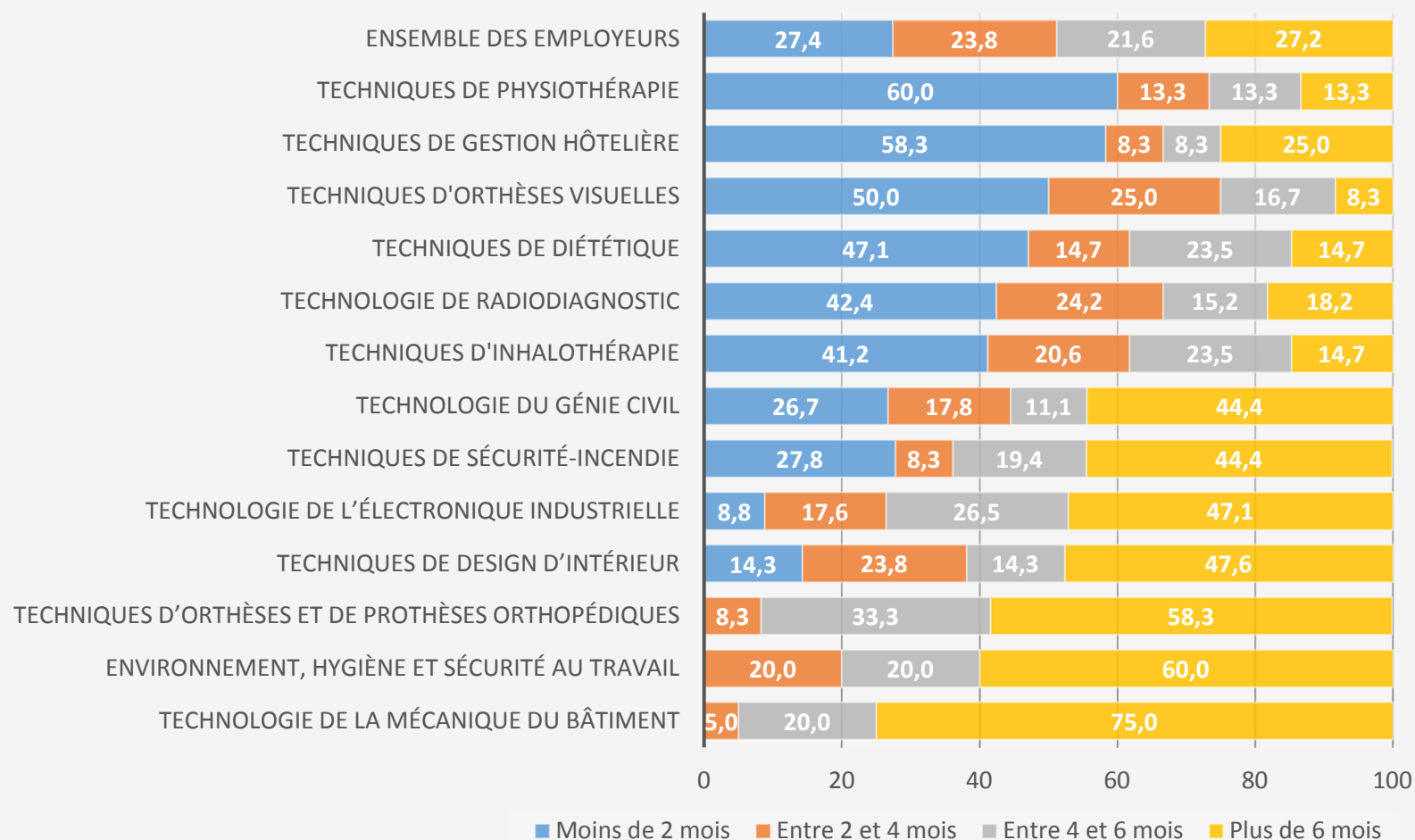
On observe que les réponses des employeurs varient et se répartissent de manière équivalente entre les catégories. Les proportions les plus élevées se retrouvent entre deux groupes, l'un rapide et l'autre plus lent. Le premier groupe est composé de 27,4 % des employeurs qui estiment que les recrues sont devenues autonomes dans l'exercice de leurs fonctions en moins de deux mois. Le deuxième groupe représente 27,2 % des employeurs qui évaluent le temps nécessaire au développement de cette autonomie à plus de six mois. Le graphique 5 représente l'évaluation des employeurs selon la taille de l'entreprise concernant l'autonomie des recrues.

Graphique 5 : Proportion des employeurs selon le temps nécessaire aux recrues pour être autonomes dans l'exercice de leurs fonctions, par taille d'entreprises (%)



On constate qu'il y a peu de variation selon la taille des entreprises, puisque les proportions oscillent toutes entre 19,4 % et 30,0 %. La taille de l'entreprise ne semble donc pas être un déterminant du temps nécessaire pour devenir autonome au travail, puisque la moyenne oscille entre six et sept mois et demi pour toutes les catégories d'entreprises. En revanche, tel que l'indique le graphique 6, les différences sont plus marquées selon la nature du programme d'études complété par l'étudiant.

Graphique 6 : Proportion des employeurs selon le temps nécessaire aux recrues pour être autonomes dans l'exercice de leurs fonctions, par programme (%)



Selon le graphique 6, les plus grandes proportions d'employeurs qui estiment que leurs recrues sont devenues autonomes en moins de deux mois ont embauché des personnes diplômées des programmes *Techniques de physiothérapie*, *Techniques de gestion hôtelière* et *Techniques d'orthèses visuelles*. Le graphique présente aussi les programmes comportant la plus grande proportion d'employeurs ayant répondu « plus de 6 mois » à la question portant sur le temps nécessaire au développement de l'autonomie des recrues. Pour les programmes suivants, cette proportion est particulièrement élevée et représente plus de la moitié des employeurs : *Technologie de la mécanique du bâtiment* (75,0 %), *Environnement, hygiène et sécurité au travail* (60,0 %) et *Techniques d'orthèses et de prothèses orthopédiques* (58,3 %).

Les attentes des employeurs

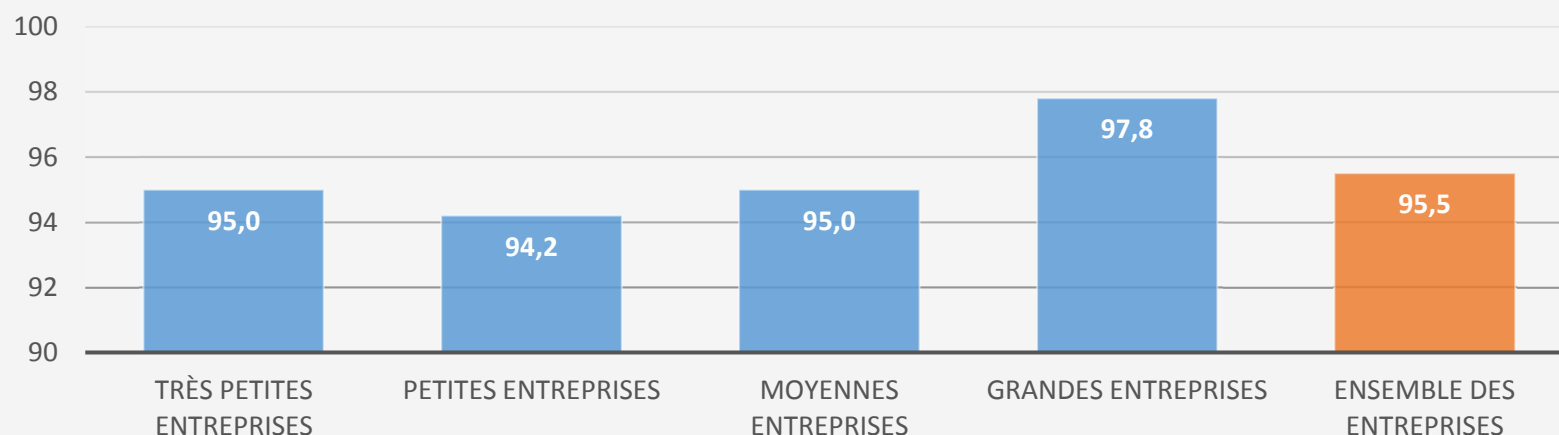
« Une meilleure communication entre les établissements d'enseignement et les employeurs est essentielle à l'amélioration de la formation. »

- Une conseillère cadre en soins infirmiers, secteur de la santé

La satisfaction des employeurs concernant le rendement et l'autonomie des diplômés contribue à suivre et à documenter la performance des programmes de formation. Toutefois, les milieux de travail dans lesquels les diplômés doivent s'inscrire sont multiples et les employeurs ont des attentes spécifiques à la nature des tâches à effectuer au sein de l'entreprise.

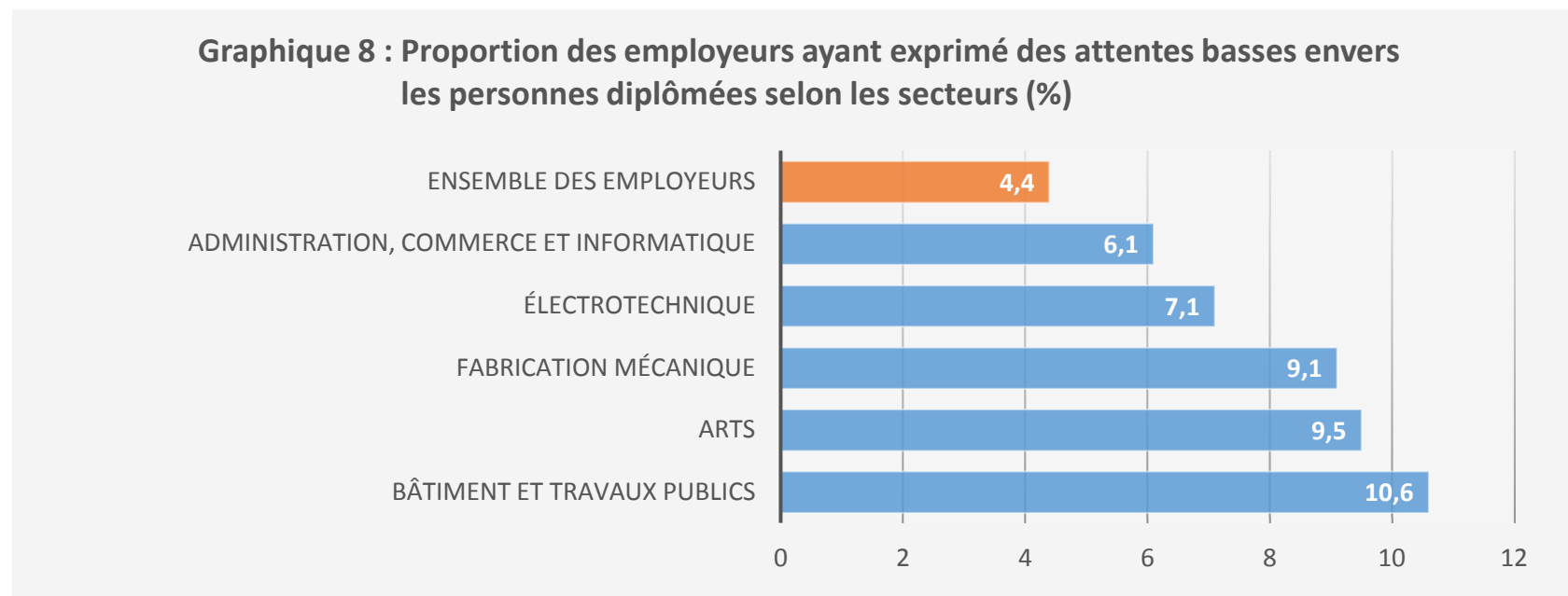
Le graphique 7 présente les attentes des employeurs vis-à-vis les compétences, soit les aspects relatifs aux connaissances, aux capacités ou habiletés et aux attitudes des recrues, au regard du travail habituellement exécuté par celles-ci.

Graphique 7 : Proportion des employeurs ayant exprimé des attentes élevées envers les personnes diplômées selon la taille de l'entreprise (%)



Globalement, 95,5 % des employeurs expriment avoir des attentes élevées ou très élevées envers les nouveaux diplômés recrutés. Ces attentes sont élevées pour chacune des catégories d'employeurs et particulièrement au sein des grandes entreprises (500 employés ou plus) pour lesquelles la proportion d'attentes élevées exprimées atteint 97,8 %. Inversement, seulement 4,4 % de l'ensemble des employeurs mentionnent avoir des attentes basses.

Le graphique 8 montre, cependant, que lorsqu'on ventile cette donnée par secteur de formation, cinq d'entre eux se démarquent par une plus grande proportion d'employeurs exprimant des attentes basses par rapport à l'ensemble des employeurs.



Selon ces employeurs, les diplômés issus de ces programmes manquent parfois d'expérience, de compétence ou de maturité. Ils mentionnent également que le travail spécialisé est exigeant et que la formation complémentaire en entreprise est essentielle. Ils notent que les jeunes ne sont pas toujours intéressés par le type de travail à accomplir au sein de l'entreprise et qu'ils ne souhaitent pas tous s'investir à temps plein ou à plus long terme.

Le profil de compétence des recrues diplômées de la formation technique

Un examen comparatif de l'évolution de l'appréciation des employeurs au sujet de la compétence des diplômés entre 2009 et 2018 donne certaines indications sur l'évolution des besoins des employeurs. Rappelons, à ce titre, que la compétence globale représente l'ensemble des connaissances, des capacités ou habiletés et des attitudes acquises par les diplômés et qui sont requises à des degrés divers selon les types de travaux habituellement exécutés par les recrues.

TABLEAU 3 : L'ÉVALUATION ÉLEVÉE DE LA COMPÉTENCE GLOBALE DES DIPLÔMÉS SELON LA TAILLE DE L'ENTREPRISE

Taille de l'entreprise	Compétence élevée (%)		Différence (%)
	2009	2018	
1 à 25 employés	94,8	97,1	+2,3
26 à 99 employés	96,6	97,5	+0,9
100 à 499 employés	97,9	97,7	-0,2
500 employés et plus	96,3	96,9	+0,6
Total des employeurs	96,0	97,1	+1,1

Le tableau 3 montre qu'en 2018, la plupart des employeurs (97,1 %) estiment que la compétence globale des diplômés est élevée. Cette proportion augmente aussi légèrement par rapport à 2009. La plus grande variation est observée chez les très petites entreprises (1 à 25 employés) pour lesquelles la proportion d'évaluations élevées de la compétence globale est de 94,8 % en 2009 et de 97,1 % en 2018, rattrapant ainsi celle des autres catégories d'employeurs.

L'analyse comparée 2009-2018 de l'évaluation des compétences spécifiques

Tout comme en 2009, le sondage mené en 2018 propose aux employeurs d'évaluer avec plus de précision la maîtrise de certaines compétences spécifiques par leurs recrues. Ainsi, aux 18 compétences évaluées en 2009, six nouvelles compétences ont été ajoutées en 2018 (tableau 4). Rappelons que le profil de compétences de l'année 2009 est basé sur l'ensemble des connaissances, des capacités ou habiletés et des attitudes pour lesquelles au moins 75 % des employeurs ont mentionné avoir des attentes très fortes ou plutôt fortes.

Tableau 4 : L'ANALYSE COMPARÉE 2009-2018 DE L'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES SPÉCIFIQUES

Compétences spécifiques	2009 Évaluation très forte, plutôt forte ou acceptable (%)	2018 Évaluation très forte, plutôt forte ou acceptable (%)	Différence (%)
Connaissances			
Techniques de base	88,0	96,8	8,8
Techniques spécialisées ou de pointe	78,7	82,7	4,0
Lois, normes et règlements du secteur	80,3	82,7	2,4
Compétences spécifiques	2009 Évaluation très forte, plutôt forte ou acceptable (%)	2018 Évaluation très forte, plutôt forte ou acceptable (%)	Différence (%)
Capacités ou habiletés			
Communication orale en français	88,8	98,5	9,7
Travail en équipe	89,7	97,4	7,7

Argumentation et présentation d'un projet ou d'une idée	82,0	89,1	7,1
Identification des attentes des clients	81,0	88,5	7,5
Planification et organisation du travail	74,4	87,0	12,6
Gestion du stress	75,2	86,5	11,3
Communication écrite en français	60,4	81,8	21,4
Communication orale en anglais	67,4	45,3	-22,1
Communication écrite en anglais	66,5	38,6	-27,9
Attitudes			
Sens de l'écoute	91,5	96,4	4,9
Goût de relever des défis, d'apprendre et de se perfectionner	81,7	95,0	13,3
Débrouillardise	82,6	92,0	9,4
Sens des responsabilités	81,3	91,1	9,8
Engagement personnel à l'égard de l'entreprise et du travail	70,5	89,9	19,4
Aptitude au leadership	79,3	84,4	5,1
Compétences spécifiques	2009 Évaluation très forte, plutôt forte ou acceptable (%)	2018 Évaluation très forte, plutôt forte ou acceptable (%)	Différence (%)
Les nouvelles compétences évaluées en 2018			
Capacités ou habiletés			
Intégration au milieu de travail	n. d.	97,9	n. d.
Utilisation des applications numériques (informatiques)	n. d.	92,7	n. d.
Analyse et pensée logique	n. d.	92,0	n. d.

Attitudes			
Attitude positive au travail	n. d.	97,5	n. d.
Sens éthique et professionnalisme	n. d.	96,1	n. d.
Créativité au travail	n. d.	90,2	n. d.
Ensemble des compétences	96,0	97,1	1,1

Sur l'ensemble des 24 compétences présentées dans ce profil et évaluées par les employeurs en 2018, 22 obtiennent une grande proportion (80,0 %) d'évaluation très forte, plutôt forte ou acceptable de la part des employeurs, un résultat supérieur aux données de 2009. Deux exceptions³ sont toutefois observées, soit l'évaluation des compétences « communication orale en anglais » et « communication écrite en anglais » qui affichent une régression respective de 22,1 et 27,9 points de pourcentage.

Par contre, on note une forte progression des évaluations positives associées aux compétences « communication écrite en français » (21,4 points supérieurs à 2009) et « engagement personnel à l'égard de l'entreprise et du travail » (19,4 points supérieurs à 2009). On retrace aussi une augmentation des évaluations positives de plus de dix points en comparaison de 2009 pour les trois compétences suivantes : le goût de relever des défis, d'apprendre et de se perfectionner (+13,3 points), la planification et l'organisation du travail (+12,6 points) et la gestion du stress (+11,3 points).

3. La proportion d'employeurs qui ont indiqué que ces compétences ne s'appliquent pas aux attributions de l'emploi est très faible et elle se situe entre 0 % et 2 %. Les compétences associées à la communication orale et écrite en anglais font toutefois exception. En effet, 26,9 % des employeurs indiquent que la communication orale en anglais n'est pas essentielle aux attributions de l'emploi, alors que la communication écrite en anglais n'est pas requise dans 30,5 % des cas. Il faut tenir compte de cette information puisque près du tiers des employeurs ne considèrent pas l'anglais comme une compétence essentielle. Voilà qui permet de nuancer le constat à tirer de cette analyse.

Les compétences spécifiques à améliorer selon la taille de l'entreprise

Le sondage de 2018 permet de regrouper les résultats en fonction de la taille des effectifs. L'analyse comparée de ces résultats dépeint des portraits distincts⁴ des compétences à améliorer selon la taille des entreprises. Les tableaux ci-dessous montrent les compétences priorisées par une majorité suffisante d'employeurs pour figurer en tête de liste des améliorations souhaitées. Ainsi, les compétences spécifiques ci-dessous sont considérées comme prioritaires pour les employeurs provenant des très petites entreprises (de 1 à 25 employés) :

Connaissances	Capacités ou habiletés	Attitudes
Connaissance des techniques de base	Intégration au milieu de travail	Sens éthique et professionnalisme
	Gestion du stress	Sens des responsabilités
	Utilisation des applications numériques (informatique)	

4. Les entreprises de petite taille (de 25 à 99 employés) ne figurent pas dans cette analyse puisque aucune des compétences n'était mentionnée par une majorité suffisante d'employeurs de ces entreprises pour figurer en tête de liste des compétences à améliorer.

Pour les entreprises de taille moyenne (de 100 à 499 employés), l'évaluation des employeurs cible les compétences spécifiques suivantes qui pourraient faire l'objet d'une amélioration :

Connaissances	Capacités ou habiletés	Attitudes
Lois, normes et règlements du secteur	Communication écrite en français	Aptitude au leadership
	Identification des attentes des clients	Sens de l'écoute
	Planification et organisation du travail	
	Analyse et pensée logique	

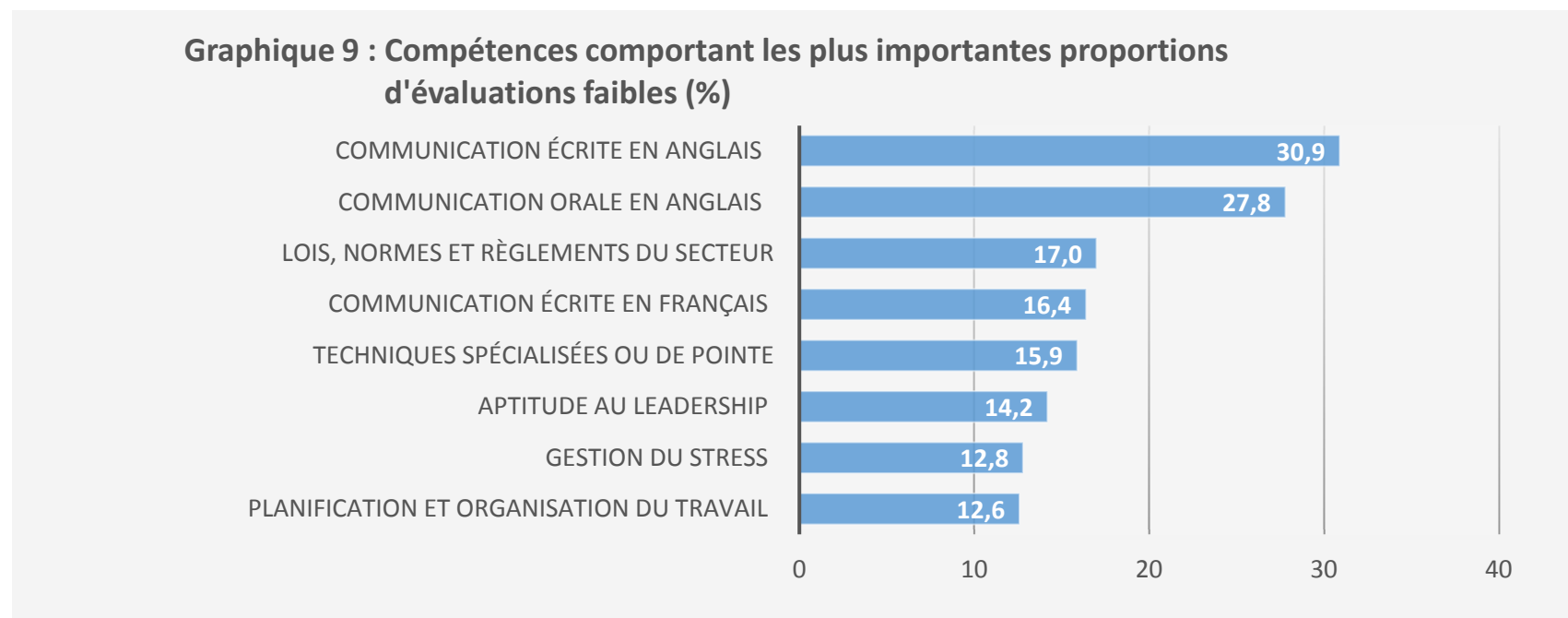
En ce qui concerne les très grandes entreprises (500 employés et plus), l'évaluation des employeurs suggère une amélioration des compétences spécifiques suivantes⁵ :

Connaissances	Capacités ou habiletés	Attitudes
Techniques spécialisées ou de pointe	Travail en équipe	Engagement personnel à l'égard de l'entreprise et du travail
	Argumentation et présentation d'un projet, d'une idée	Attitude positive au travail
		Goût des défis
		Débrouillardise
		Créativité au travail

5. À noter que ces compétences correspondent aux compétences du futur définies par le World Economic Forum, notamment celles associées aux technologies, à la créativité et à l'intelligence émotionnelle. Consulter à ce sujet le rapport suivant : World Economic Forum (2018), *The Future of Jobs Report*.

Les compétences qui pourraient être améliorées

Le graphique 9 présente les compétences jugées faibles par les employeurs. La donnée exprimée en pourcentage correspond à la proportion des employeurs qui ont émis une évaluation faible pour ces compétences. On remarque d'emblée que cette proportion est peu élevée et n'excède pas le tiers de l'ensemble des employeurs.

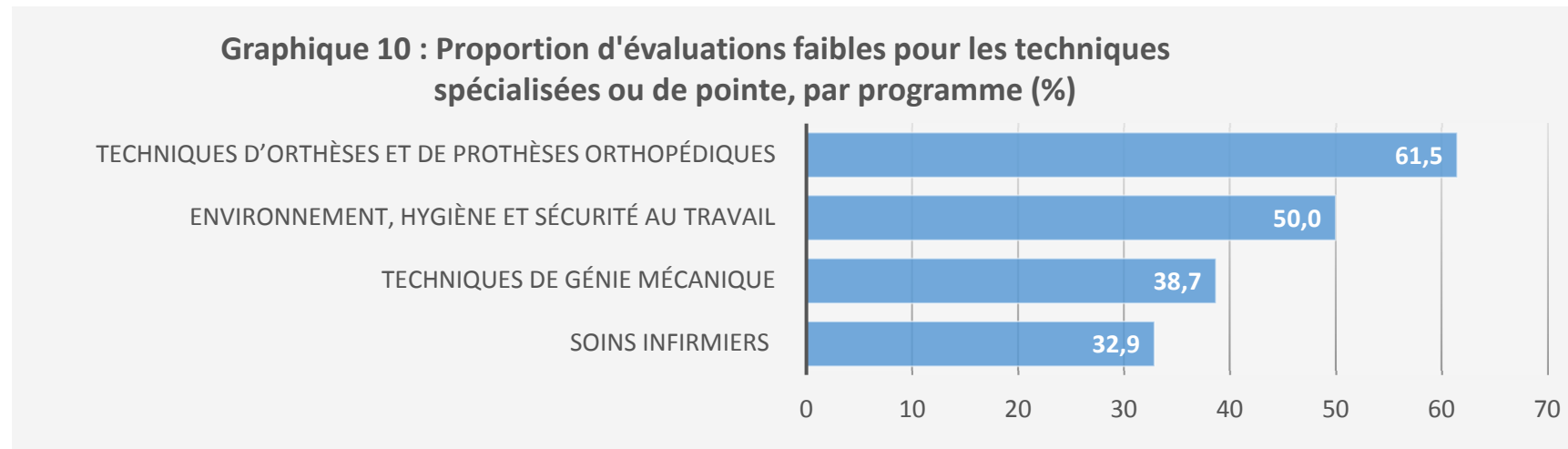


Ces données donnent toutefois un bon aperçu des compétences qui pourraient faire l'objet d'une amélioration. Examinons maintenant ces compétences en fonction des secteurs et des programmes d'étude. Puisque les évaluations faibles peuvent

se répartir sur un grand nombre de programmes, nous retenons uniquement pour cette analyse les résultats les plus significatifs, soit les compétences qui présentent les résultats les plus concentrés d'évaluations faibles par programme.

Les techniques spécialisées ou de pointe

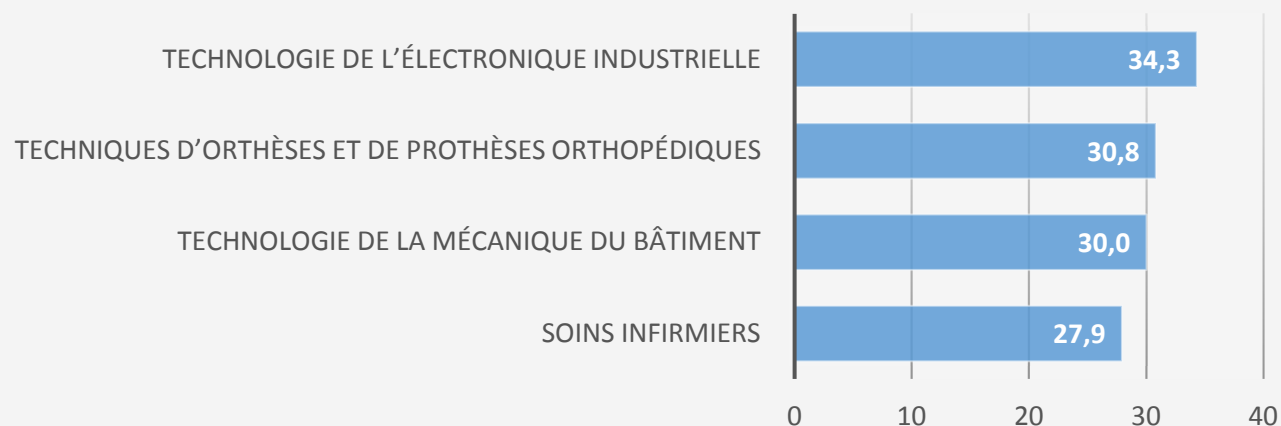
Au regard de la connaissance des techniques de base, l'analyse des réponses de l'enquête indique que la majorité des employeurs jugent la situation satisfaisante chez les diplômés embauchés. Cependant, 15,9 % de l'ensemble des employeurs considèrent que la connaissance des techniques spécialisées ou de pointe pourrait être améliorée. Cette amélioration est surtout désirée chez les employeurs des secteurs *Entretien d'équipement motorisé* et *Fabrication mécanique*, puisqu'elle est évaluée comme étant « faible » ou « très faible » par respectivement 40,0 % et 32,6 % des employeurs de ces secteurs. Le graphique 10 présente les programmes pour lesquels la compétence de la connaissance des techniques spécialisées ou de pointe présente la plus grande proportion d'évaluations faibles.



La planification et l'organisation du travail

Parmi les autres compétences analysées, mentionnons la planification et l'organisation du travail pour laquelle 12,6 % de l'ensemble des employeurs souhaitent une amélioration. Cette amélioration est surtout espérée par les employeurs des secteurs *Électrotechnique, Communication et documentation* ainsi que *Bâtiment et travaux publics*. La plus grande part des employeurs préoccupés par la planification et l'organisation du travail s'exprime au sujet des programmes mentionnés dans le graphique 11 :

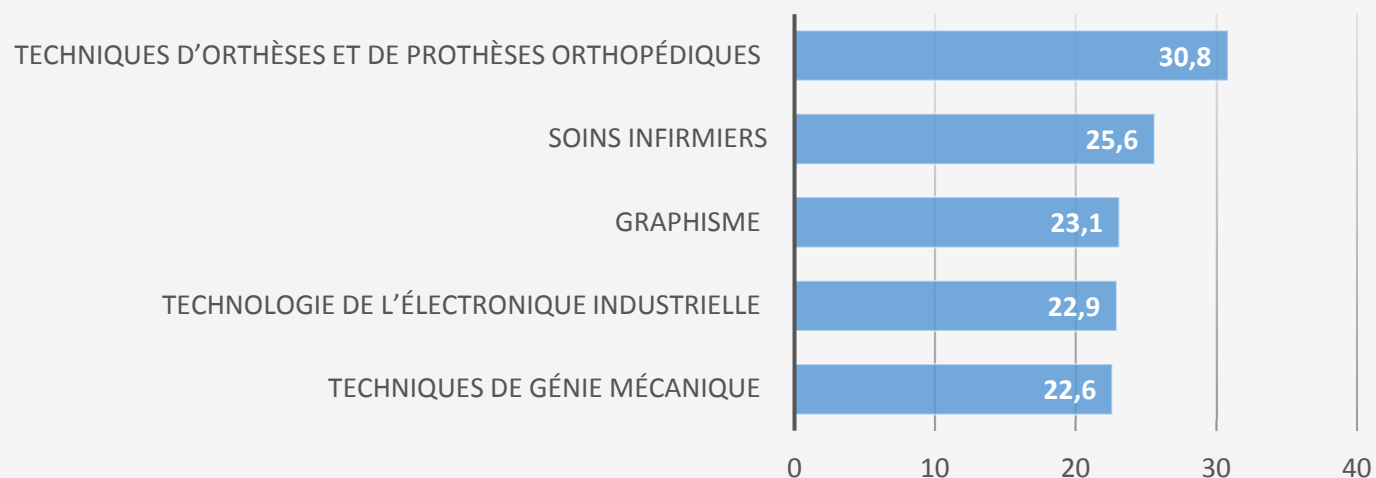
Graphique 11 : Proportion d'évaluations faibles pour la planification et l'organisation du travail, par programme (%)



La gestion du stress

La gestion du stress représente un enjeu pour 12,8 % de l'ensemble des employeurs et plus particulièrement pour ceux des secteurs de la *Santé* et de l'*Électrotechnique*. Les diplômés visés par cette préoccupation proviennent des programmes listés dans le graphique 12 :

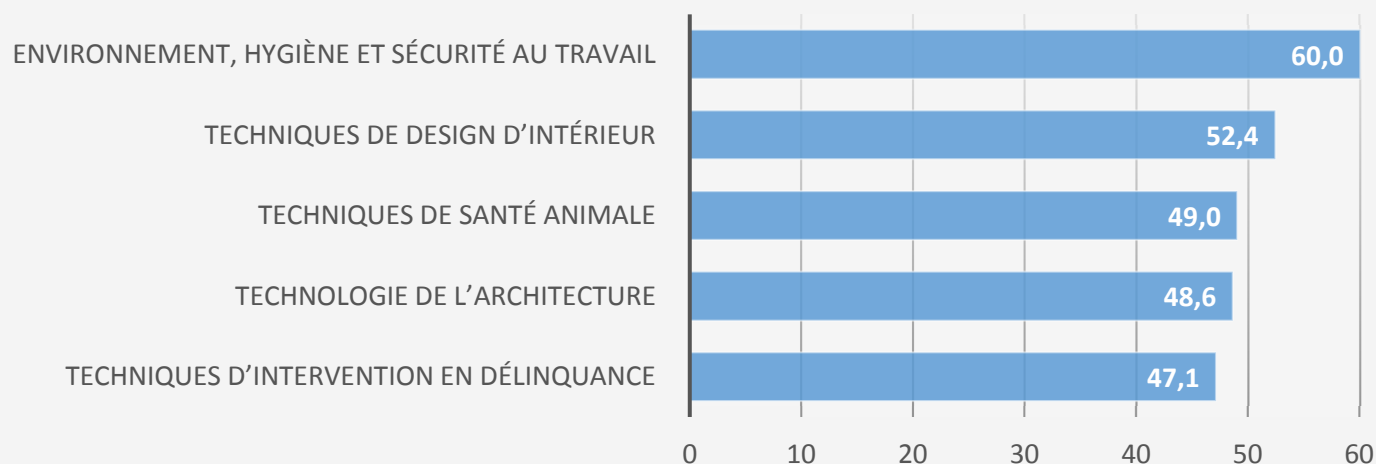
Graphique 12 : Proportion d'évaluations faibles pour la gestion du stress, par programme (%)



La communication écrite en anglais

Parmi les autres compétences évaluées au cours de l'enquête, mentionnons la communication écrite en anglais que 30,9 % de l'ensemble des employeurs évaluent comme étant « faible » ou « très faible ». Le secteur *Chimie et biologie* est particulièrement touché par cette évaluation (35,5 % des employeurs). Le ciblage par programme concernant la communication écrite en anglais précise que les proportions les plus élevées d'employeurs préoccupés par le besoin d'amélioration de cette compétence concernent les diplômés des programmes énumérés dans le graphique 13 :

Graphique 13 : Proportion d'évaluations faibles pour la communication écrite en anglais, par programme (%)



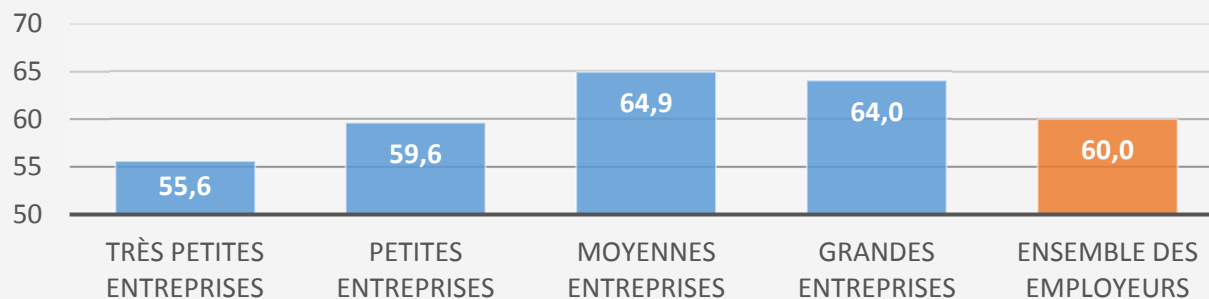
La disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée

« Les ressources sont de plus en plus difficiles à recruter, il faut être compétitif et offrir de bonnes conditions de travail. »

- Un chef de service, secteur de la santé

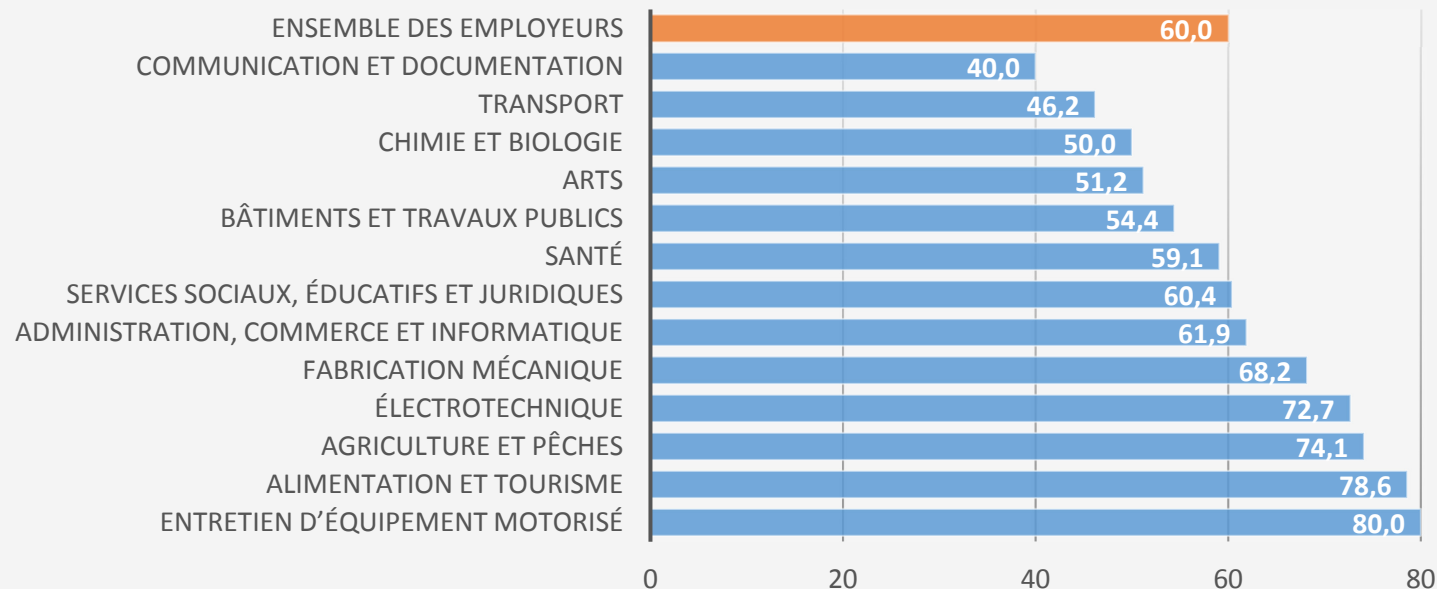
Si les employeurs se révèlent globalement satisfaits quant au rendement des diplômés et qu'ils apprécient leurs compétences, il n'en demeure pas moins que pour faire fonctionner une entreprise, ils doivent avoir accès à un bassin de main-d'œuvre qualifiée. Or, une majorité de répondants déclarent qu'ils font actuellement face à une pénurie de main-d'œuvre, soit 60,0 % de l'ensemble des employeurs sondés. L'analyse comparée 2009-2018 semble toutefois traduire une légère amélioration de la situation. En effet, la proportion des employeurs qui affirment disposer d'une main-d'œuvre qualifiée suffisante en nombre s'élevait à 31,3 % en 2009 et elle augmente à 40,0 % en 2018. Le graphique 14 présente la proportion d'employeurs qui affirment manquer de candidats qualifiés, en fonction de la taille des entreprises dont ils proviennent.

Graphique 14 : Proportion des employeurs ayant mentionné un nombre insuffisant de candidats qualifiés en fonction de la taille de l'entreprise (%)



On observe que le manque de main-d'œuvre qualifiée semble gagner en importance en fonction de la taille de l'entreprise. En effet, 55,6 % des très petites entreprises déclarent faire face à un manque de candidatures, alors que 64,0 % des grandes entreprises font face à ce problème en 2018. Tel que le montre le graphique 15, le manque de main-d'œuvre qualifiée concerne aussi la plupart des secteurs de formation⁶.

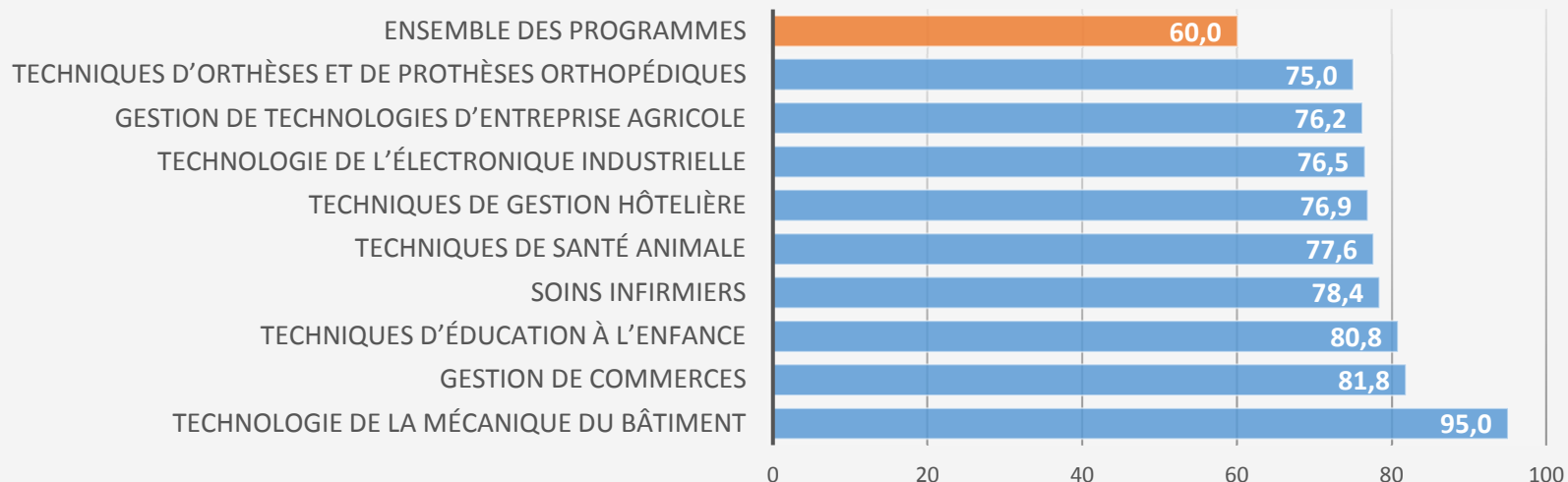
Graphique 15 : Proportion des employeurs ayant mentionné un nombre insuffisant de candidats qualifiés en fonction du secteur (%)



6. L'offre de formation technique comporte 20 secteurs, mais le graphique 15 ne retient que ceux pour lesquels il y a dix répondants ou plus.

Par ailleurs, le secteur *Entretien d'équipement motorisé* représente la proportion la plus élevée (80,0 %) d'employeurs jugeant la main-d'œuvre qualifiée insuffisante pour répondre à leur besoin, suivi par : *Alimentation et tourisme* (78,6 %), *Agriculture et pêches* (74,1 %), *Électrotechnique* (72,7 %) et *Fabrication mécanique* (68,2 %). Inversement, les secteurs suivants sont proportionnellement les moins nombreux à déclarer manquer de candidats : *Communication et documentation* (40,0 %), *Transport* (46,2 %) et *Chimie et biologie* (50,0 %). Le graphique 16 permet de raffiner l'analyse par programme⁷.

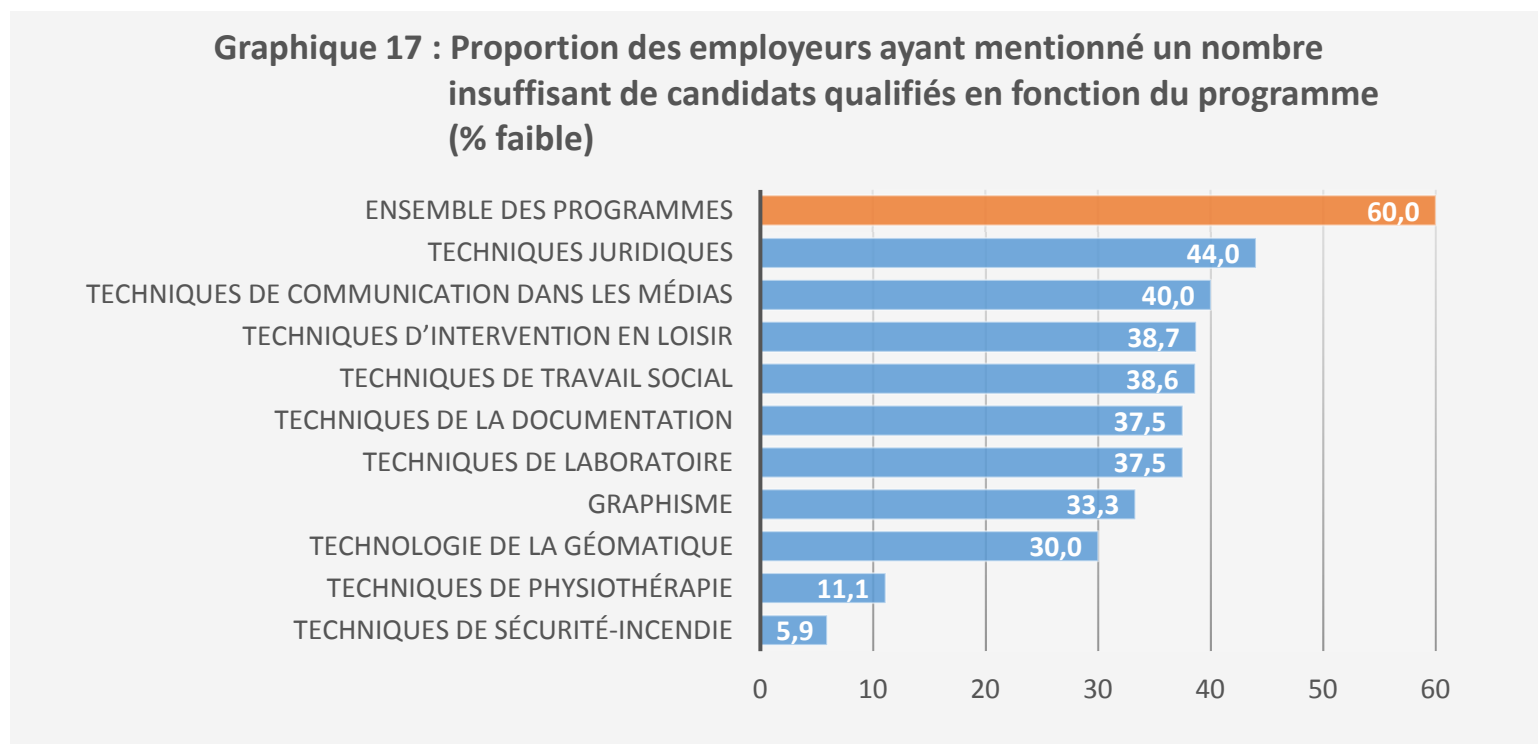
Graphique 16 : Proportion des employeurs ayant mentionné un nombre insuffisant de candidats qualifiés en fonction du programme (% élevé)



7. L'offre de formation comporte 101 programmes, mais le graphique 16 ne retient que ceux pour lesquels les proportions sont les plus élevées et qui comptent dix répondants ou plus.

Force est de constater que les employeurs des diplômés du programme *Technologie de la mécanique du bâtiment* sont presque unanimes, puisque 95,0 % peinent à combler leurs besoins en effectifs. Cette situation touche aussi, mais dans une moindre mesure, les employeurs qui recrutent des diplômés des programmes *Gestion de commerces* (81,8 %), *Techniques d'éducation à l'enfance* (80,8 %) ainsi que *Soins infirmiers* (78,4 %).

Le manque de main-d'œuvre semble vouloir faire consensus; toutefois, certains employeurs semblent disposer d'un plus grand nombre de candidatures. Le graphique 17 présente les proportions les plus faibles d'employeurs se disant affectés par le manque de main-d'œuvre et les programmes d'où proviennent leurs recrues.



Les programmes *Techniques de sécurité-incendie* (5,9 %) et *Techniques de physiothérapie* (11,1 %) représentent les proportions les plus faibles des besoins de main-d'œuvre non comblés par les employeurs. Les autres taux les plus faibles se situent entre 30,0 % et 44,0 %.

Les exigences d'embauche et la surqualification

Face à un manque de main-d'œuvre qualifiée, les employeurs se tournent vers la main-d'œuvre disponible. Or, cette main-d'œuvre excède parfois les exigences d'embauche des employeurs, c'est ce qu'on appelle communément la surqualification. L'employeur recrute alors le titulaire d'un diplôme universitaire en provenance d'un programme de formation connexe aux attributions d'un emploi qui requiert normalement une formation technique. Lorsqu'il se généralise, ce phénomène peut signifier qu'il y a une inadéquation entre les domaines d'études et les besoins du marché du travail ou simplement que les taux de diplomation augmentent plus rapidement que la création d'emplois qualifiés⁸. Parfois aussi, il s'agit d'un choix délibéré de l'employeur, qui souhaite disposer d'une expertise supplémentaire au sein de son entreprise, notamment à des fins de gestion prévisionnelle de main-d'œuvre, de recherche et de développement ou pour d'autres raisons.

Ainsi, l'apprentissage d'un métier ou la formation menant à l'exercice d'une profession peut se répartir sur un ou plusieurs ordres d'enseignement. Les diplômes de formation professionnelle, technique et universitaire permettent donc à l'élève d'acquérir un niveau de compétence supplémentaire à chacune des étapes de son parcours scolaire. Ces compétences peuvent conduire à différents titres d'emploi et fonctions de travail selon les normes de qualification des métiers et les conditions d'accès aux professions régies par le Code des professions. Toutefois, un cadre normatif ou réglementaire n'est pas systématiquement établi pour tous les métiers et les professions. Les balises permettant de déterminer si on assiste à

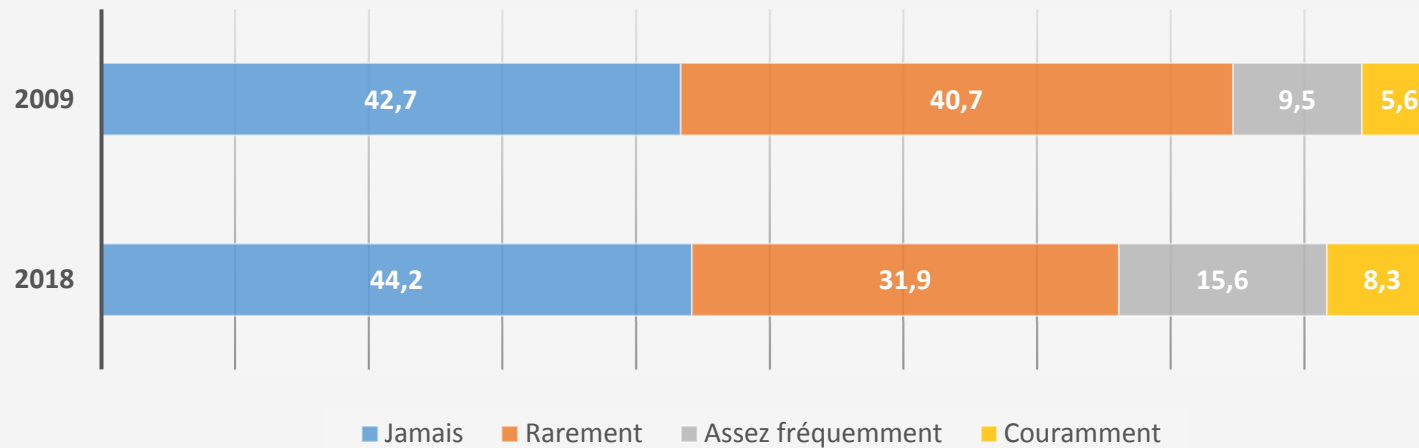
8. Pour mieux comprendre les facteurs qui expliquent le phénomène de la surqualification, consulter : Vultur, Mircea, (dir.) (2014), *La surqualification au Québec et au Canada*, Presses de l'Université Laval, coll. « Sociologie contemporaine », 288 p. (P. 9).

un phénomène de surqualification de la main-d'œuvre, ou inversement à un manque de qualification, dépendent alors en partie des exigences d'embauche des employeurs.

Or, ces exigences peuvent varier en fonction de la disponibilité de la main-d'œuvre, de la nature du travail à accomplir, des besoins ponctuels des entreprises et des spécificités des milieux de travail dans lesquels s'inscrivent les diplômés⁹. Le graphique 18 dévoile la proportion des employeurs qui recrutent des titulaires d'un diplôme supérieur au DEC et la fréquence du recours à cette alternative selon les années de l'enquête.

9. Soulignons que cette recherche se limite à déterminer la proportion des employeurs qui déclarent embaucher des titulaires de diplôme supérieur ou inférieur au DEC. Plusieurs méthodologies ont été créées afin d'étudier plus précisément le phénomène de la surqualification. Consulter à ce sujet les références suivantes : Institut de la statistique du Québec (2012), *La surqualification professionnelle basée sur les compétences* (p. 2) et Gouvernement du Québec (2013), *Les pratiques de recrutement des employeurs au Québec* (p. 112).

Graphique 18 : Proportion des employeurs ayant recruté des candidats dont la scolarité est supérieure au DEC selon l'année de l'enquête (%)



Si l'analyse comparée des données des années 2009 et 2018 du sondage semble présager une augmentation de la surqualification, il faut considérer que le niveau de scolarité exigé par l'employeur n'est qu'une mesure parmi d'autres permettant d'étudier ce phénomène¹⁰. À titre d'exemple de ces autres mesures utilisées par les chercheurs pour étudier la

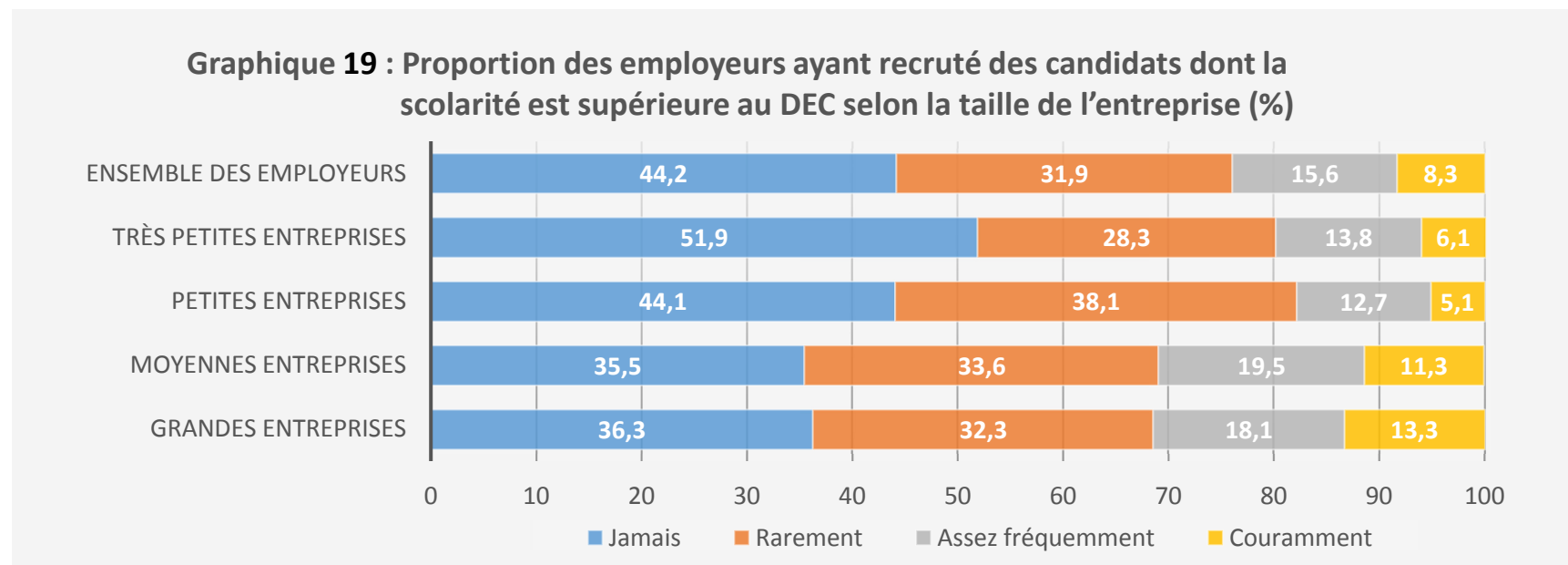
10. La surqualification professionnelle est le plus souvent analysée selon l'adéquation entre les qualifications des travailleurs acquises par la formation et celles exigées par les employeurs. Le niveau de compétence est alors généralement mesuré à partir des profils de compétences établis par la Classification nationale des professions (Boudarbat et Montmarquette, 2014; Ledent, 2014). Selon certaines études, près du tiers des travailleurs québécois occuperaient un emploi dont les exigences sont inférieures à leurs qualifications (Kilolo-Malambwe, 2013; Cloutier-Villeneuve, 2014).

surqualification, citons le Programme d'évaluation internationale des compétences des adultes¹¹ (PEICA) qui évalue les compétences en littératie et en numératie, qui sont deux composantes essentielles en matière de traitement de l'information.

Néanmoins, le cumul de la proportion des employeurs qui affirment embaucher « couramment » ou « assez fréquemment » des titulaires d'un diplôme supérieur au DEC, pour les années 2009 et 2018 du sondage, indique une tendance. En effet, en 2009, 15,1 % des employeurs déclarent embaucher « couramment » ou « assez fréquemment » des titulaires d'une scolarité supérieure au DEC, et cette proportion s'élève à 23,0 % en 2018, soit une augmentation de 7,9 % durant cette période.

11. Le Programme d'évaluation internationale des compétences des adultes (PEICA) est une initiative de l'OCDE qui vise à évaluer auprès des personnes âgées de 16 à 65 ans leur niveau de compétence en matière de littératie, de numératie et de résolution de problèmes dans des environnements à forte composante technologique. Notons que la méthodologie de l'Institut de la statistique du Québec (2012) tient compte des données du PEICA afin de construire son évaluation de la surqualification.

Examinons maintenant les données du graphique 19 afin de comprendre comment se distinguent les employeurs en matière de recrutement des candidats dont la scolarité est supérieure au DEC en fonction de la taille des entreprises dont ils proviennent.



On constate que le recours à des titulaires de diplômes supérieurs au DEC croît selon la taille des effectifs de l'entreprise ou de l'organisation qui les recrute¹². Le cumul des réponses des employeurs qui affirment embaucher « couramment » ou « assez fréquemment » des titulaires d'un diplôme supérieur au DEC est révélateur. En effet, 19,9 % des employeurs

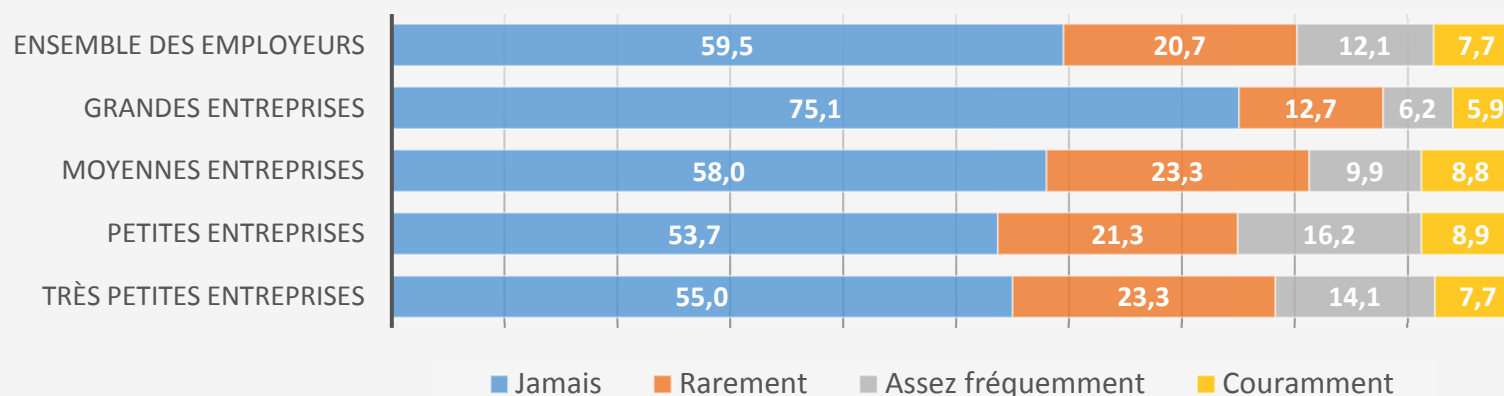
12. Pour aller plus loin concernant les déterminants de la surqualification, lire le document suivant : Kilolo-Malambwe, Jean-Marc, (2013), *La surqualification au sein des grands groupes professionnels au Québec : état des lieux en 2012*, Québec, Institut de la statistique du Québec, 21 p. (p. 15).

provenant des très petites entreprises reconnaissent recourir à cette main-d'œuvre contre 31,4 % des employeurs des grandes entreprises, soit près du tiers des employeurs de cette catégorie.

Les exigences d'embauche et le manque de qualification

Lorsqu'ils ne sont pas soumis à des normes de qualification, les employeurs embauchent parfois des candidats qui ne sont pas diplômés de la formation technique correspondant au poste affiché, mais qui ont une expérience en lien avec ce poste. Lorsqu'il se généralise, le phénomène du manque de qualification peut représenter un indice d'inadéquation entre les domaines d'études et les besoins du marché du travail ou, plus inquiétant encore, signaler une pénurie de main-d'œuvre sectorielle. Le graphique 20 met au jour la proportion des employeurs qui embauchent des titulaires d'un diplôme inférieur au DEC et la fréquence de cette pratique au sein des entreprises selon la taille de leurs effectifs.

Graphique 20 : Proportion des employeurs ayant recruté des candidats dont la scolarité est inférieure au DEC en fonction de la taille des entreprises (%)



Les données du graphique 20 indiquent que cette pratique d'embauche n'est pas habituelle pour les employeurs¹³. En effet, 59,5 % des employeurs ont répondu ne jamais embaucher un candidat qui n'est pas titulaire d'un diplôme de formation technique et seulement 20,7 % ont dit le faire rarement. Par ailleurs, plus la taille des effectifs d'une entreprise augmente, moins celle-ci est encline à embaucher des candidats peu qualifiés. Bien que la plupart des employeurs ne semblent pas favoriser le recrutement de candidats peu qualifiés, l'analyse comparée des données des deux années du sondage semble révéler une tendance en ce sens. En effet, la proportion d'employeurs qui acceptent assez fréquemment ou couramment

13. À ce titre, notons qu'Emploi-Québec contribue à l'amélioration des compétences de la main-d'œuvre, particulièrement de celle des entreprises de 6 à 99 employés, en incitant celles-ci à offrir des possibilités de perfectionnement aux travailleuses et aux travailleurs (Plan d'action 2017-2018).

d'engager des employés titulaires d'une scolarité inférieure au DEC est de 13,5 % en 2009, et cette proportion augmente de 6,3 points de pourcentage (19,8 %) en 2018.

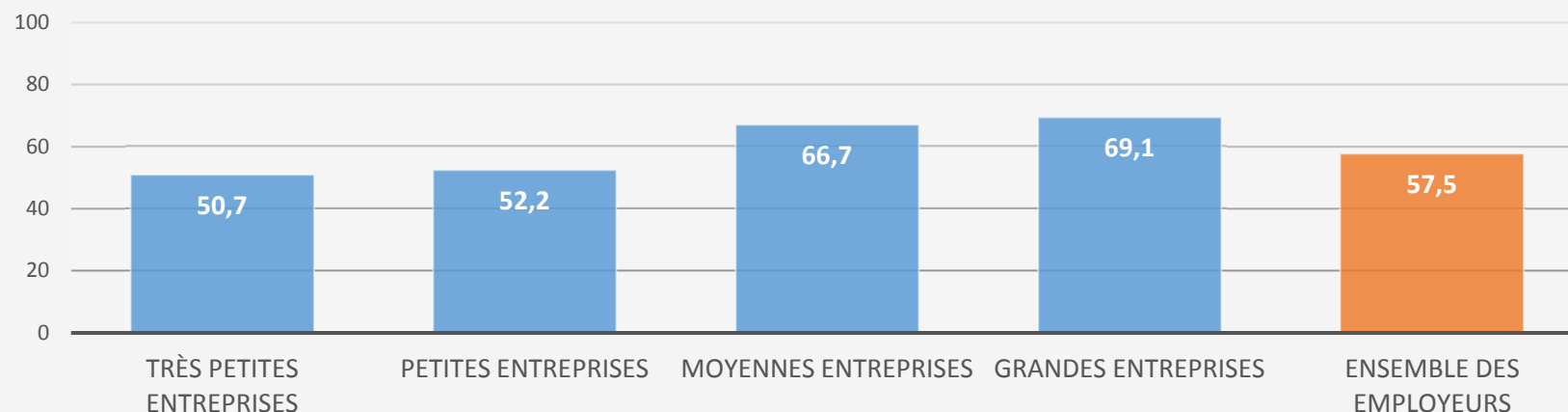
Les stratégies de recrutement

« La formation, ça va bien, mais pour nous, le plus important, c'est les stages. On développe le mentorat pour bien intégrer les diplômés au travail. »

- Une infirmière gestionnaire du secteur de la santé

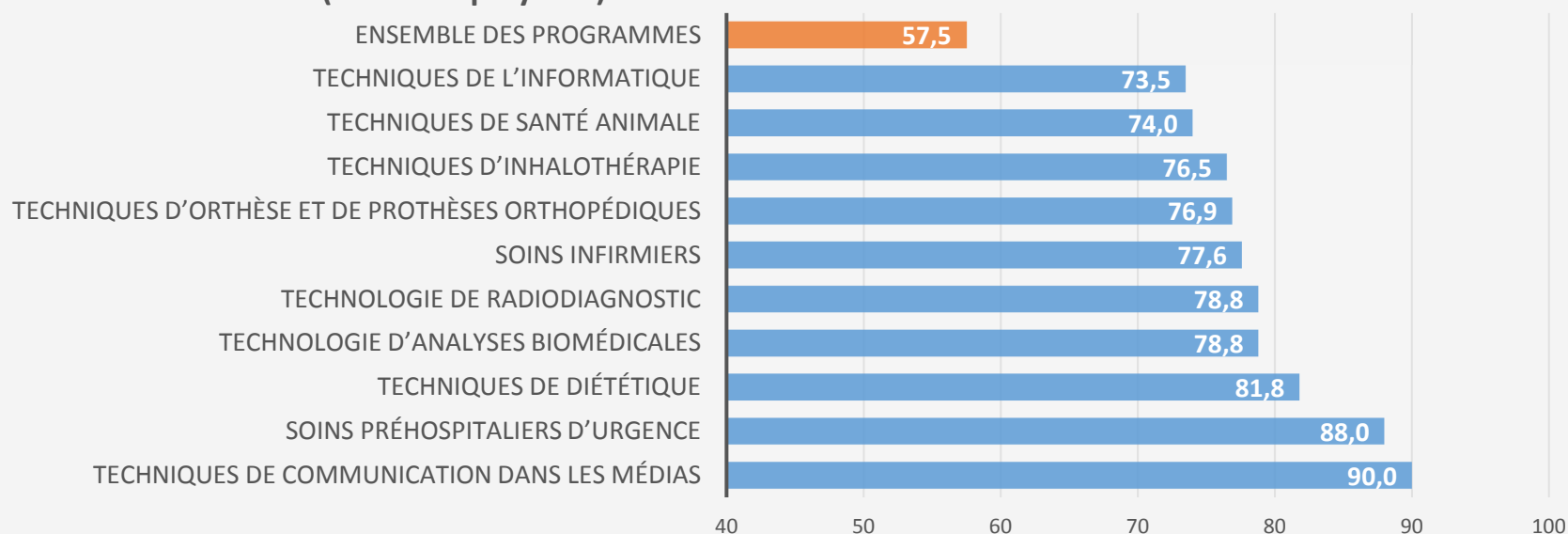
Les stages effectués dans le cadre de la formation constituent une importante source d'accès au marché du travail. En effet, la proportion d'employeurs qui ont embauché des diplômés à la suite d'un stage s'élève à 57,5 %, tel que l'indique le graphique 21.

Graphique 21 : Proportion des employeurs ayant engagé des diplômés à la suite d'un stage dans l'organisation selon la taille de l'entreprise (%)



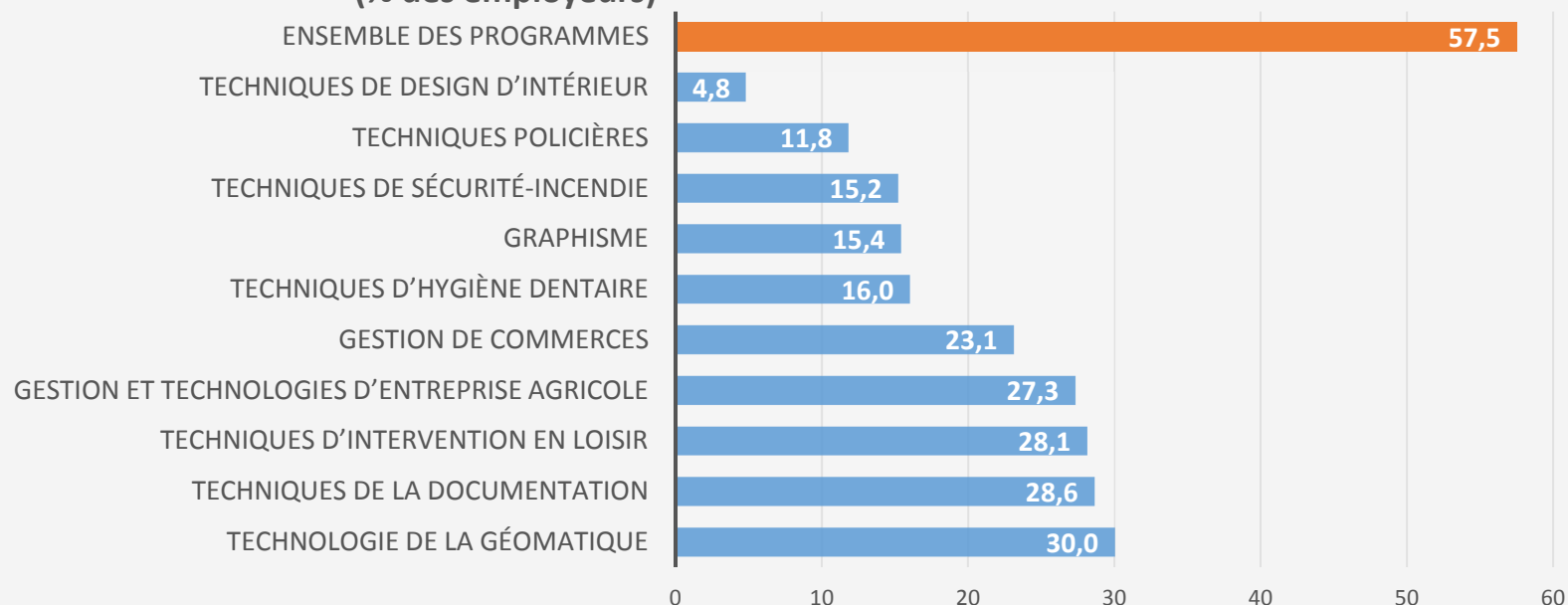
Parmi les employeurs qui ont embauché des diplômés à la suite d'un stage, les très petites entreprises (50,7 %) et les petites entreprises (52,2 %) se distinguent des autres employeurs, comme l'indique le graphique 21. En effet, les moyennes entreprises (66,7 %) ainsi que les grandes (69,1 %) sont plus enclines à recruter des diplômés après la réussite de leur stage. Le secteur qui déclare la proportion la plus élevée d'embauche à la suite d'un stage est celui de la *Santé*, soit 67,5 % des employeurs de ce secteur. Il est suivi des secteurs *Fabrication mécanique* (64,3 %) et *Administration, commerce et informatique* (60,8 %). Le graphique 22 dévoile les données les plus élevées selon les programmes de formation.

Graphique 22 : Programmes d'études pour lesquels les employeurs indiquent recruter couramment ou assez fréquemment des diplômés à la suite d'un stage (% des employeurs)



L'analyse des données du graphique 22 permet d'établir que les programmes pour lesquels la proportion des employeurs qui déclarent embaucher à la suite d'un stage est la plus élevée sont les suivants : *Techniques de communication dans les médias* (90,0 %), *Soins préhospitaliers d'urgence* (88,0 %), *Techniques de diététique* (81,8 %) et *Soins infirmiers* (77,6 %). Il est aussi attendu que les employeurs qui embauchent des stagiaires figurent parmi ceux dont le niveau de satisfaction est le plus élevé au regard du rendement de leurs recrues. Voyons maintenant ce qu'il en est pour les employeurs qui sont moins enclins à recruter les diplômés après leur stage.

Graphique 23 : Programmes d'études pour lesquels les employeurs indiquent rarement ou ne jamais recruter à la suite d'un stage (% des employeurs)



Les données du graphique 23 mettent en lumière les programmes pour lesquels la proportion des employeurs qui embauchent à la suite d'un stage est la plus faible : *Technologie de la géomatique* (30,0 %), *Techniques de la documentation* (28,6 %) et *Techniques d'intervention en loisir* (28,1 %). Par ailleurs, alors que la plupart des employeurs sont tout de même très satisfaits du rendement de leurs recrues, notons que trois programmes figurant parmi ceux dont les employeurs déclarent ne jamais ou rarement embaucher des diplômés à la suite d'un stage affichent un niveau de satisfaction inférieur à l'ensemble des employeurs, soit : *Techniques d'intervention en loisir* (90,3 %), *Gestion de commerces* (92,3 %) et *Techniques policières* (93,3 %).

Le recrutement hors Québec

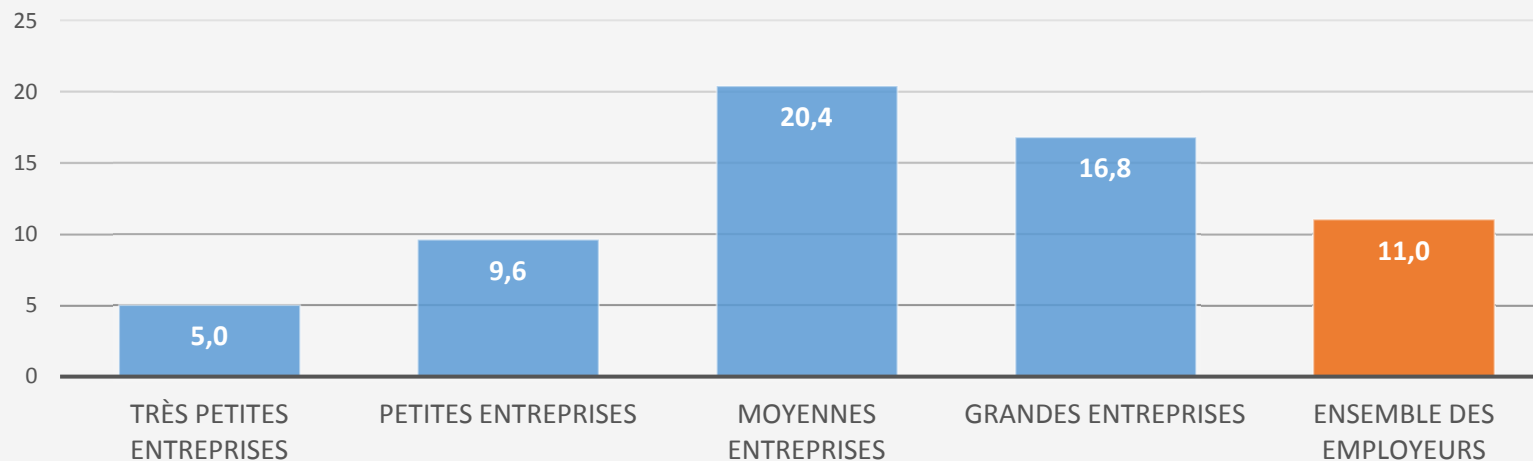
« On aimerait pouvoir recruter à l'étranger, mais les diplômes provenant de l'extérieur ne sont pas reconnus par l'Ordre professionnel. On aurait besoin d'une formation d'appoint, d'un stage et d'un examen afin d'intégrer les immigrants. On a des pénuries de main-d'œuvre, on ne peut pas se permettre d'ignorer ces curriculum vitæ là. »

- Une assistante-chef, secteur de la santé

Parmi les stratégies de recrutement qui nous informent le plus sur les besoins de main-d'œuvre se trouve le recrutement hors Québec. À ce titre, certaines initiatives permettent aux employeurs de pallier la pénurie de main-d'œuvre spécialisée en recrutant à l'extérieur de la province. À ce titre, plusieurs ententes gouvernementales ont été conclues afin de faciliter la mobilité et l'intégration en emploi des travailleuses et des travailleurs qualifiés exerçant une profession ou un métier réglementés. Des mesures sont également en place afin de mieux reconnaître les compétences des personnes formées à l'étranger¹⁴. Les graphiques suivants permettent d'examiner les données du recrutement hors Québec selon la taille de l'entreprise qui embauche des diplômés et le programme de formation suivi par ceux-ci.

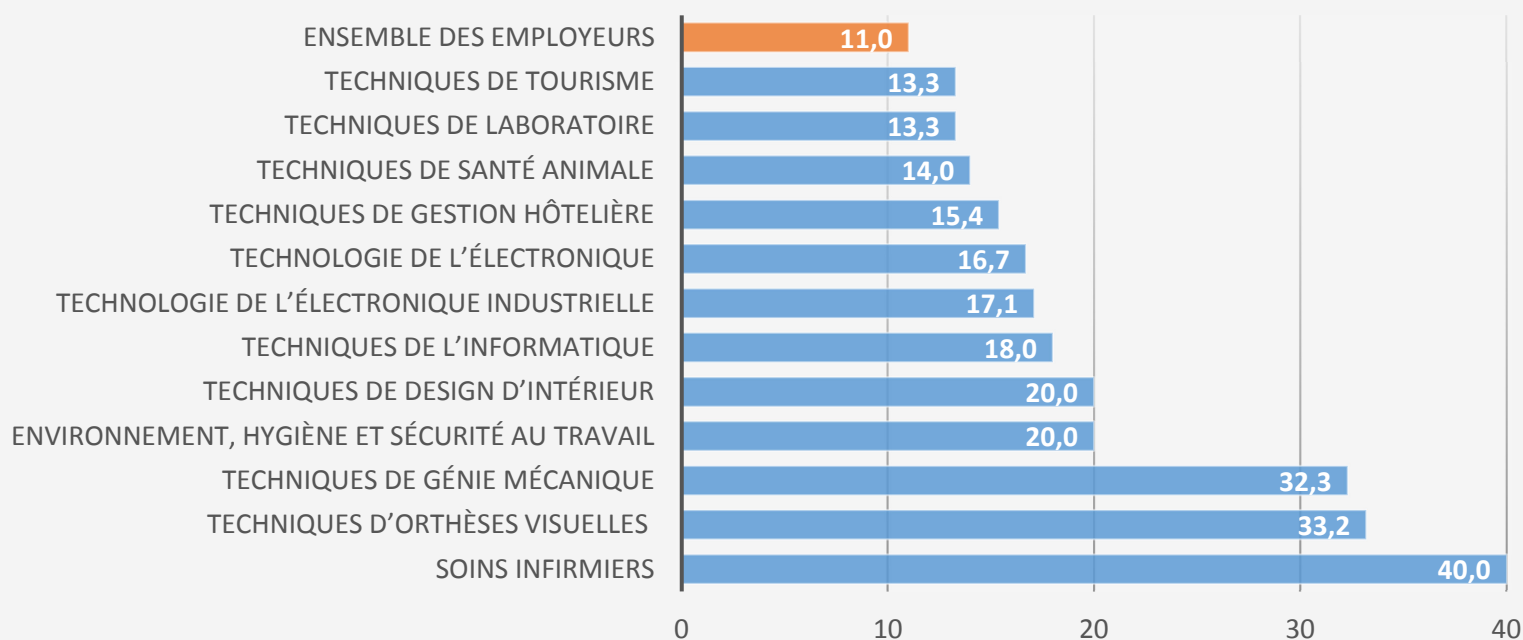
14. Emploi-Québec, *Plan d'action 2017-2018*, (p. 24).

Graphique 24 : Proportion des employeurs ayant recruté à l'extérieur du Québec selon la taille des entreprises (%)



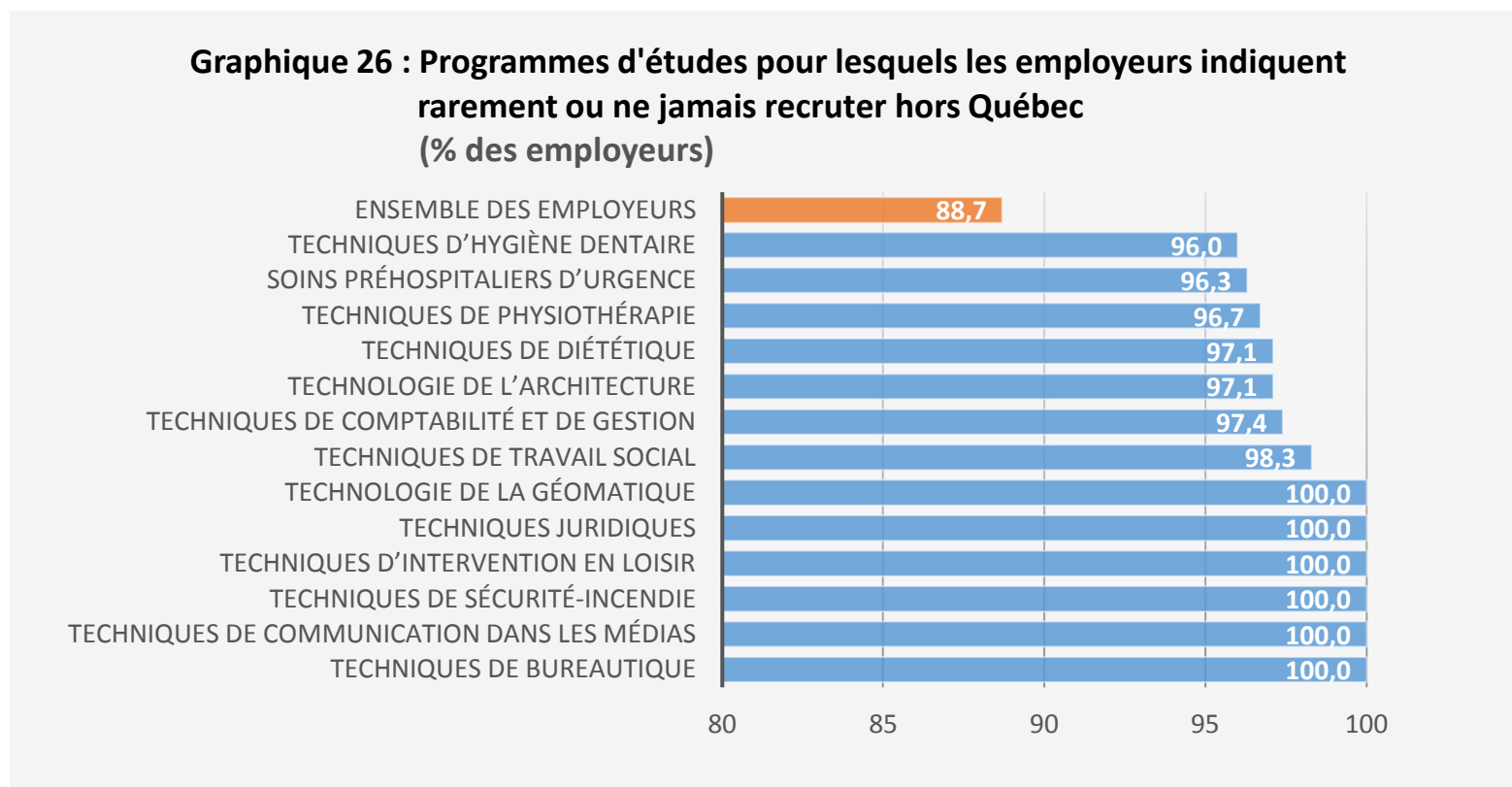
Les données du graphique 24 donnent un bref aperçu des pratiques de recrutement hors Québec des entreprises. Si 11,0 % de l'ensemble des employeurs recrutent à l'extérieur de la province, on remarque que les entreprises de plus grande taille sont proportionnellement beaucoup plus nombreuses à avoir recours à cette stratégie. Les employeurs qui recrutent à l'extérieur s'élèvent à 20,4 % pour les moyennes entreprises et à 16,8 % pour les grandes entreprises. Voyons maintenant ce que révèle l'analyse des données par programme de formation.

Graphique 25 : Programmes d'études pour lesquels les employeurs indiquent recruter couramment ou assez fréquemment hors Québec (% des employeurs)



L'analyse des données par programme du graphique 25 permet de déceler ceux pour lesquels le recrutement hors Québec concerne plus du tiers des employeurs, soit : *Soins infirmiers* (40,0 %), *Techniques d'orthèses visuelles* (33,2 %) et *Techniques de génie mécanique* (32,3 %).

À l'inverse, le graphique 26 permet de mettre en lumière les programmes pour lesquels le recrutement hors Québec est le moins fréquent.



Le graphique 26 présente les employeurs qui sont le moins enclins à recruter hors Québec. Parmi ceux-ci, certains figurent aussi au titre des plus faibles proportions d'employeurs indiquant avoir des besoins de main-d'œuvre non comblés (voir le graphique 17, p. 40). Les employeurs qui embauchent des diplômés provenant des programmes suivants sont ainsi à la

fois peu nombreux à déclarer manquer de main-d'œuvre et à recruter hors Québec : *Techniques de communication dans les médias, Techniques de sécurité-incendie, Techniques d'intervention en loisir, Techniques juridiques et Technologie de la géomatique.*

Les modes d'affichage et de recrutement du personnel

Lorsqu'elles sont en processus d'embauche, les entreprises ont recours à divers moyens de communication afin de rejoindre les candidatures les plus pertinentes pour les postes à pourvoir.

Selon les réponses du sondage, les trois moyens les plus fréquemment utilisés par les employeurs sont, dans l'ordre :

- l'affichage dans les collèges, sur place et en ligne (50,6 %);
- les foires d'emploi et le site Web d'Emploi-Québec (43,1 %);
- les réseaux sociaux (30,6 %).

Les employeurs utilisent aussi d'autres moyens de recrutement, dont les suivants, pour lesquels les proportions de réponses au sondage sont moins élevées :

- l'affichage interne (20,4 %);
- le bouche-à-oreille (21,7 %);
- les affichages externes sur Internet, par exemple par l'intermédiaire d'agences de placement (23,4 %).

Depuis le sondage de 2009, on constate que les tendances ont changé en matière de recrutement. En effet, les employeurs ont définitivement adopté les stratégies de recrutement en ligne. Si le Web domine, le recours aux journaux et aux médias traditionnels comme la radio est en chute libre. En effet, 38,6 % des employeurs recrutaient via les médias traditionnels en 2009, alors qu'en 2018, cette proportion est réduite à 13,3 %.

Par ailleurs, d'autres moyens de recrutement sont utilisés, mais ces derniers sont mentionnés dans des proportions plutôt faibles chez les employeurs, notamment : les agences de placement ou les chasseurs de têtes (5,7 %), les annonces chez les ordres professionnels (10,2 %) ainsi que les concours organisés par le gouvernement (1,2 %).

L'offre de formation complémentaire autre que la formation d'embauche

« *Quand le métier est spécialisé, il faut investir auprès des employés.* »

- Un président d'entreprise, secteur des mines et travaux de chantiers

Au Québec, en vertu de la *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre* (chapitre D-8.3), les entreprises dont la masse salariale est de plus de 2 millions de dollars doivent investir l'équivalent d'au moins 1 % de cette masse salariale dans la réalisation d'activités de développement des compétences de la main-d'œuvre actuelle ou future¹⁵.

Les sommes non investies par les entreprises assujetties à la loi sont versées au Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre (FDRCMO). Les affectations financières prévues annuellement à ce fonds sont entérinées par la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) et servent à financer des programmes de subvention. Ces programmes sont destinés à soutenir des initiatives de formation de la main-d'œuvre mises en place par les employeurs qui ont besoin de développer certaines compétences au sein de leur entreprise.

Parallèlement, d'autres mesures élaborées par Emploi-Québec contribuent à remédier aux pénuries de main-d'œuvre vécues par les employeurs. Ces mesures visent à favoriser l'insertion au marché du travail des personnes sans emploi, dont celles appartenant à des groupes sous-représentés sur le marché du travail, tels que les personnes handicapées, les immigrants, les autochtones et les travailleurs expérimentés.

15. En 2015, une modification a été apportée à la réglementation découlant de la *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre*, afin de hausser le seuil d'assujettissement des entreprises à cette loi en faisant passer celui-ci de 1 million de dollars à 2 millions de dollars de masse salariale. Conséquemment, dans son Plan économique 2015-2016, le gouvernement s'est assuré de maintenir le niveau des sommes consacrées au Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre, pour des initiatives visant la main-d'œuvre future. Cela correspond à un versement de 12 M\$ par an prévu pour cinq ans. En 2018, la Stratégie nationale de la main-d'œuvre vient bonifier des sommes déjà prévues au budget 2015-2016.

TABLEAU 5 : LA FORMATION COMPLÉMENTAIRE EN FONCTION DE LA TAILLE DE L'ENTREPRISE

Les employeurs se sont exprimés sur l'aspect de la formation complémentaire offerte aux nouveaux employés, et près du tiers des employeurs n'en offrent pas.

Nombre d'employés	N	Oui, mais seules les personnes diplômées dans ce champ d'études en bénéficient (%)	Oui, mais ces programmes ne s'adressent pas uniquement aux titulaires d'un diplôme dans ce champ d'études (%)	Non, ce n'est pas nécessaire (%)	Non, car nous n'avons pas les ressources pour le faire (%)
1 à 25 (très petites entreprises)	659	14,3	48,4	13,5	23,8
26 à 99 (petites entreprises)	310	18,7	48,7	15,5	17,1
100 à 499 (moyennes entreprises)	256	25,0	49,6	8,2	17,2
500 et plus (grandes entreprises)	343	34,1	45,5	7,0	13,4
Ensemble des entreprises	1 568	21,3	47,9	11,5	19,3

Le tableau 5 montre que 11,5 % des employeurs jugent que le diplômé a acquis les connaissances ou l'expérience nécessaires à l'exercice de ses fonctions durant sa formation scolaire, alors que 19,3 % mentionnent que le manque de ressources les empêche d'offrir la formation complémentaire aux employés, notamment chez les très petites entreprises

où cette proportion s'élève à 23,8 %¹⁶. Quant aux employeurs qui offrent une formation, 21,3 % d'entre eux jugent obligatoire la détention d'un diplôme collégial pour la suivre et 47,9 % l'offrent au personnel même si l'employé n'est pas titulaire d'un diplôme collégial. Les employeurs provenant des grandes entreprises sont proportionnellement plus nombreux (34,1 %) que ceux des très petites entreprises (14,3 %) à considérer que l'employé devient admissible à la formation complémentaire lorsqu'il a obtenu un diplôme de formation technique. Toutefois, il est parfois difficile pour les employeurs d'offrir une formation adaptée dans certains domaines de pointe, particulièrement lorsqu'ils évoluent rapidement. Tel que le remarque un entrepreneur du secteur des arts :

« Les formations d'appoint sur les tendances en design n'intéressent pas les diplômés, ça évolue tellement vite qu'ils doivent innover et être en avant des autres, sinon on perd des contrats. »

Ainsi, plusieurs entrepreneurs sont propulsés par l'innovation et sont à l'avant-garde de leur domaine où la création et la technologie dominant. Ils remarquent à ce sujet que la formation ne peut pas tout enseigner et qu'une partie du métier s'apprend en situation de travail. De même, la technologie est en constante évolution, et plusieurs entreprises utilisent de nouveaux logiciels. En ce sens, la faculté de s'adapter à un nouvel univers technologique prime sur la maîtrise d'un logiciel particulier, comme l'indique ce président-directeur général du secteur des arts :

« L'étudiant doit apprendre à s'adapter à plusieurs logiciels; le logiciel, c'est un outil et non une finalité. Ici, on se met régulièrement à jour en fonction des nouveaux logiciels disponibles, c'est un domaine qui évolue très rapidement. »

Les employeurs constatent aussi que les contextes de travail sont multiples, de même que les types d'équipement avec lesquels les futurs employés sont appelés à travailler. Conséquemment, ils anticipent les avantages d'une offre de stage diversifiée permettant aux stagiaires d'acquérir une expérience variée et plus représentative du marché du travail dans lequel ils doivent s'intégrer. Tel que l'indique ce directeur des ressources humaines du secteur de la fabrication mécanique :

16. Ce constat concorde avec celui de la Commission des partenaires du marché du travail qui estime que les petites entreprises sont moins susceptibles d'investir dans une approche structurée et qualifiante de formation de leur main-d'œuvre. À cet effet, consulter le document suivant : Commission des partenaires du marché du travail, *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre*, Rapport quinquennal 2008-2013 (p. 130).

« L'important pour notre entreprise, c'est la vision mécanique de l'équipement que nous avons; plus les stagiaires sont forts en dessin technique, plus ils se démarquent, c'est certain. »

Ainsi, les employeurs sont à la recherche de candidats qui maîtrisent l'essentiel de leur formation et qui sont polyvalents, ouverts au changement et capables d'appliquer leurs connaissances dans plusieurs contextes de travail différents.

CONCLUSION

« Continuez de consulter le milieu du travail, c'est vraiment important afin de garantir la pertinence et la qualité des programmes de formation. On est sur la bonne voie ! »

- Un gestionnaire, secteur des communications et de la documentation

Le sondage de 2018 permet de mieux comprendre les défis auxquels les employeurs font face en matière de recrutement de main-d'œuvre qualifiée et de développement des compétences de leur personnel. De manière globale, on constate que les employeurs sont satisfaits du rendement des recrues diplômées et qu'ils reconnaissent que leurs compétences sont élevées. Ils considèrent aussi que les stages s'avèrent une solution efficace pour pallier plus rapidement le manque de main-d'œuvre qualifiée et assurer une intégration rapide des nouvelles recrues au travail.

Toutefois, la majorité des employeurs sont touchés par le manque de main-d'œuvre qualifiée. Conséquemment, plusieurs d'entre eux ont recours à une main-d'œuvre surqualifiée ou peu qualifiée. Le développement des compétences représente donc un défi, et ce, particulièrement pour les petites entreprises. En effet, les employeurs provenant de ces entreprises sont proportionnellement plus nombreux à déclarer que le manque de ressources explique l'absence de programme de formation complémentaire au sein de leur organisation. Or, dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, le développement des compétences en cours d'emploi s'avère essentiel dans un contexte où plusieurs entreprises entendent

poursuivre leurs activités en recrutant des personnes sous-représentées sur le marché du travail¹⁷, tout en soutenant la progression en emploi de leur main-d'œuvre actuelle¹⁸.

Les employeurs ont émis plusieurs recommandations pour que soit améliorée l'offre de formation technique. De ces recommandations ressortent des préoccupations qui coïncident avec une tendance actuelle mettant en valeur l'acquisition par l'étudiant des compétences dites *du futur*, lesquelles sont généralement associées aux technologies de pointe, à la créativité et à l'intelligence émotionnelle. De manière générale, les employeurs définissent le besoin d'un meilleur arrimage entre la formation et la réalité du marché du travail en ce qui a trait notamment à la technologie. Ils souhaitent que la formation permette aux étudiants de se familiariser avec les équipements les plus utilisés. En ce sens, plusieurs indiquent qu'il est essentiel de communiquer plus étroitement avec les établissements d'enseignement, comme le mentionne ce chef de service d'une entreprise du secteur de la fabrication mécanique :

« Le marché du travail évolue beaucoup plus vite que le milieu scolaire. Les écoles pourraient sonder les besoins du marché du travail et choisir leurs équipements en fonction de ce qui est le plus utilisé dans le secteur. »

Les employeurs souhaitent aussi être à la fine pointe de la technologie. C'est pourquoi ils souhaitent que les étudiants acquièrent une connaissance des logiciels les plus performants et les plus à jour, tel que l'indique ce chef de service d'une entreprise en électrotechnique :

17. Étant donné le nombre d'emplois à pourvoir, des efforts soutenus sont déployés pour favoriser l'intégration des personnes disponibles, particulièrement celles qui appartiennent à des groupes sous-représentés sur le marché du travail. Il s'agit principalement des jeunes, des travailleurs expérimentés, des personnes immigrantes, des personnes autochtones et des personnes handicapées, c'est-à-dire des groupes chez lesquels on observe toujours des taux d'emploi plus faibles et des taux de chômage plus élevés. Les prestataires de l'aide sociale font également l'objet d'une attention particulière. Consulter à cet effet le document suivant : MESS, *Plan stratégique*, p. 8.

18. À cet égard, la gestion des ressources humaines devient une priorité pour les entreprises. C'est pour cette raison que les services aux entreprises d'Emploi-Québec interviennent de façon proactive et structurante là où les services publics d'emploi ont le plus de retombées, notamment auprès des entreprises de 6 à 99 employés. Consulter à cet effet le document suivant : Emploi-Québec, *Plan d'action 2017-2018* (p. 28).

« Il faut améliorer les connaissances en informatique et en réseautique des étudiants, de même que leurs aptitudes à la configuration des micro-ordinateurs et des équipements périphériques; ils doivent aussi apprendre à utiliser les logiciels de dessins techniques. »

Face à la rapidité du progrès technologique et à la diversité des contextes professionnels, les employeurs entrevoient aussi le stage comme une solution intéressante pour confronter l'étudiant plus rapidement à la réalité du marché du travail et accroître sa polyvalence. Comme l'indique cet employeur du secteur des services sociaux, éducatifs et juridiques, les étudiants gagnent à être mieux préparés afin de s'intégrer de façon durable dans un milieu professionnel :

« Les étudiants devraient passer plus de temps en stage pour voir s'ils aiment ça. Il faut miser sur les stages d'observation et d'intervention afin de leur donner une chance de s'intégrer progressivement au travail et à une équipe, c'est comme ça qu'ils vont acquérir le sens de l'entraide et devenir plus efficaces. »

Les employeurs mentionnent aussi l'importance d'améliorer les compétences communicationnelles des étudiants. Ils mettent l'accent sur la nécessité pour l'employé de maîtriser le français écrit de même que l'anglais lorsque le milieu de travail l'exige. L'employé doit être en mesure d'exprimer ses idées et de s'assurer qu'elles sont bien comprises, particulièrement lorsqu'il interagit avec des fournisseurs, des exécutants ou une clientèle, comme l'indique ce président du secteur du bâtiment et des travaux publics.

« Les gens pensent que le dessin dit tout, mais c'est faux. Un bon dessin avec une référence mal écrite peut être une source de complication dans l'interprétation du contrat. L'aspect humain dans le milieu des affaires, c'est aussi très important, il faut savoir se présenter devant un client. Les relations avec les entrepreneurs ne sont pas toujours faciles. Il faut savoir se faire comprendre, tenir un discours logique, intelligent et conséquent. Il faut aussi savoir rédiger des rapports en collaboration avec l'architecte. »

Cette préoccupation à l'égard des habiletés communicationnelles dépasse toutefois les seules connaissances linguistiques et rédactionnelles et englobent aussi le savoir-être. Ainsi, l'étudiant doit acquérir une attitude professionnelle respectueuse

des règles et de la hiérarchie et une aptitude à travailler efficacement en équipe, notamment lorsqu'il y a des enjeux de santé et de sécurité au travail, précise ce superviseur en maintenance du secteur de l'électrotechnique :

« Il faut mettre plus d'emphasis sur le côté santé et sécurité, hygiène et environnement, notamment maîtriser les procédures pour verrouiller et cadenasser l'équipement et les techniques de sauvegarde d'automates de programmes. »

Or, les dangers dépendent du contexte de travail ainsi que les moyens de les prévenir, comme nous le rappelle ce contremaître du secteur de l'agriculture et des pêches :

« Il faut connaître les normes et les lois, être conscient du danger et comprendre les procédures afin de garantir la sécurité au travail; la signalisation c'est important. »

Le développement des compétences relationnelles représente un enjeu important pour plusieurs professions, particulièrement dans le secteur de la santé et des services sociaux. Dans ce domaine, les qualités humaines sont essentielles et l'employé doit aussi faire preuve de sens éthique et d'intelligence émotionnelle pour répondre adéquatement aux besoins d'une clientèle de plus en plus diversifiée et parfois vulnérable, comme l'a mentionné ce directeur d'un organisme du secteur des services sociaux, éducatifs et juridiques :

« Ce sont les stages qui permettent à l'étudiant de développer ses capacités de négociation, son empathie, ses compétences humaines, ça prend beaucoup d'intelligence émotionnelle pour gérer la relation avec les parents. »

Une directrice des ressources humaines du secteur des *Services sociaux, éducatifs et juridiques* indique à ce sujet que les clientèles présentant des besoins particuliers augmentent. Selon elle, il est important de bien préparer les étudiants et de leur fournir des moyens de suivre et d'encadrer ces clientèles :

« On a besoin d'assurer un meilleur dépistage et un suivi plus adéquat des troubles du comportement comme l'autisme, il y en a de plus en plus. Les stagiaires doivent apprendre à utiliser la nouvelle technologie et les données afin de permettre un meilleur suivi de ces clientèles. »

Force est de conclure que les compétences *du futur* interpellent toutes les professions de manière singulière. Si le développement informatique est encore l'apanage des programmeurs informatiques, les employés de tous les domaines sont désormais appelés à utiliser leurs compétences numériques pour communiquer et documenter leur travail. La créativité n'est plus le seul domaine de l'artiste, alors que les entreprises de plusieurs domaines sont propulsées par l'innovation et le besoin de renouveler leurs produits et leur offre de services. Finalement, l'intelligence émotionnelle, si cruciale pour les soins de santé et les services sociaux, est nécessaire dans tous les domaines, puisque ces compétences favorisent la communication, la collaboration et la négociation.

ANNEXE

La méthodologie et les caractéristiques de la population visée

Les tableaux suivants présentent les données méthodologiques détaillées. Le tableau 6 présente la constitution de la base d'employeurs finale pour le sondage à la suite du travail de recherche, de validation et de normalisation. Le tableau 7 liste la fonction des répondants et les tableaux 8 et 9 ventilent les données associées au taux de réponse.

TABLEAU 6 : LE RECENSEMENT 2018

Recensement des employeurs retenus pour l'année 2018 du sondage	Nombre
Nombre total de diplômés visés par l'enquête Relance	6 188
Nombre total d'employeurs fournis par les diplômés de la Relance	3 851
Employeurs retenus pour le sondage	2 860

TABLEAU 7 : LA FONCTION DES RÉPONDANTS

Fonction	Proportion (%)
Cadres supérieurs	55,9
Cadres intermédiaires	28,1
Autres	16,0
Total des employeurs	2 860

Le taux de réponse

Le taux de réponse du sondage de 2018 s'élève à 57,2 %, ce qui représente une hausse significative de 33,8 points de pourcentage par rapport au sondage de 2009 (23,4 %). Au total, 1 637 questionnaires ont été remplis aux fins d'analyse. Les tableaux suivants présentent le taux de réponse en fonction de la taille de l'employeur et du secteur de formation.

TABLEAU 8 : LE TAUX DE RÉPONSE SELON LA TAILLE DE L'ENTREPRISE

Nombre d'employés	Nombre d'employeurs visés	Nombre de répondants	Taux de réponse (%)
1 à 25 (très petites entreprises)	1 067	678	63,5
26 à 99 (petites entreprises)	517	317	61,3
100 à 499 (moyennes entreprises)	461	263	57,0
500 et plus (grandes entreprises)	769	358	46,6
Indéterminé	46	21	45,7
Total des employeurs	2 860	1 637	57,2

TABLEAU 9 : LE TAUX DE RÉPONSE SELON LE SECTEUR DE FORMATION

Secteur de formation	Employeurs visés par le sondage	Proportion de la population cible (%)	Nombre de répondants	Taux de réponse (%)
Administration, commerce et informatique	322	11,3	133	41,3
Agriculture et pêches	130	4,5	83	63,8
Alimentation et tourisme	89	3,1	42	47,2
Arts	79	2,8	43	54,4
Bois et matériaux connexes	5	0,2	3	60,0
Chimie et biologie	51	1,8	33	64,7
Bâtiment et travaux publics	243	8,5	163	67,1
Environnement et aménagement du territoire	15	0,5	7	46,7
Électrotechnique	88	3,1	56	63,6
Entretien d'équipement motorisé	15	0,5	10	66,7
Fabrication mécanique	75	2,6	44	58,7
Foresterie et papier	6	0,2	5	83,3
Communication et documentation	119	4,2	67	56,3
Mécanique d'entretien	9	0,3	2	22,2
Mines et travaux de chantier	14	0,5	9	64,3

Métallurgie	5	0,2	4	80,0
Transport	23	0,8	13	56,5
Cuir, textile et habillement	28	1,0	9	32,1
Santé	724	25,3	423	58,4
Services sociaux, éducatifs et juridiques	820	28,7	488	59,5
Total des secteurs	2 860	100,0	1 637	57,2

education.gouv.qc.ca