



*Un organisme du gouvernement de l'Ontario*

## **Comblers le fossé, partie II : ce que les offres d'emploi canadiennes ont produit**

Erica Refling et Sophie Borwein,  
Conseil ontarien de la qualité de  
l'enseignement supérieur (COQES)



Publié par

# Le Conseil ontarien de la qualité de l'enseignement supérieur

1, rue Yonge, bureau 2402  
Toronto (Ont.), Canada, M5E 1E5

Téléphone : (416) 212-3893  
Télécopieur : (416) 212-3899  
Site Web : [www.heqco.ca](http://www.heqco.ca)  
Courriel : [info@heqco.ca](mailto:info@heqco.ca)

## Citer cette publication comme suit :

Refling, E. et Borwein, S. (2014), *Comblent le fossé, partie II : ce que les offres d'emploi canadiennes ont produit*, Toronto, Conseil ontarien de la qualité de l'enseignement supérieur.



Les opinions exprimées dans ce document de recherche sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement le point de vue ni les politiques officielles du Conseil ontarien de la qualité de l'enseignement supérieur ou des autres organismes ou organisations ayant offert leur appui, financier ou autre, à ce projet. © Imprimeur de la Reine pour l'Ontario, 2014

## Remerciements

Les auteures tiennent à remercier l'équipe de R. L. Malatest & Associates pour son rôle dans l'élaboration et la conduite du sondage, de même que plusieurs relecteurs pour leur rétroaction constructive au sujet de ce rapport.

## Résumé

Ces derniers temps, les commentaires dans les médias et les cercles politiques ont souligné l'apparente incapacité des employeurs canadiens à trouver des employés possédant les compétences désirées pour le marché du travail. Pour explorer plus avant cette question, le COQES a examiné et résumé l'actuel discours entourant des « lacunes de compétences » dans *Le grand fossé des compétences : revue de la littérature* et produit une analyse des offres d'emploi canadiennes ciblant les récents diplômés postsecondaires dans *Comblent le fossé, partie I : ce que les offres d'emploi canadiennes ont dit*. Dans cette dernière étude, nous avons passé en revue 316 offres d'emploi pour des postes de premier échelon exigeant des études postsecondaires afin de vérifier ce que recherchaient les employeurs quant aux titres d'études, à l'expérience de travail et aux compétences essentielles. Faisant suite à *Comblent le fossé, partie I*, le présent rapport analyse les réponses au sondage de 103 employeurs ayant publié les offres d'emploi incluses dans la précédente étude. En particulier, on demandait aux employeurs s'ils avaient pourvu le poste annoncé ou, dans la négative, pourquoi ils n'avaient personne à embaucher. Aux employeurs ayant pourvu leur poste annoncé on a aussi posé des questions sur les qualifications des candidats retenus et leur rendement au travail jusqu'à maintenant.

Dans une forte majorité (84 %), les employeurs ont trouvé quelqu'un à embaucher pour le poste annoncé. Parmi les postulants retenus, près des deux tiers (63 %) possédaient plus que le nombre maximum d'années d'expérience précisé dans l'offre d'emploi. Plus précisément, pour ces postes de premier échelon, 59 % des candidats embauchés avaient trois années ou plus d'expérience de travail et 25 % en avaient plus de cinq. L'apparente préférence des employeurs pour une expérience de travail antérieure s'est aussi reflétée dans la constatation qu'une expérience de travail insuffisante était la raison la plus souvent invoquée (dans 53 % des cas) pour ne pas pourvoir le poste annoncé.

Questionnés sur le degré d'importance qu'ils accordaient à un éventail de compétences essentielles dans leurs décisions d'embauche, les employeurs ont fourni des réponses variant peu entre elles, puisqu'ils considéraient presque toutes les compétences comme importantes. En outre, dans presque tous les cas, le degré déclaré d'importance d'une compétence n'était pas lié au nombre de fois que cette compétence était exigée dans l'offre d'emploi. Quoi qu'il en soit, 86 % des employeurs étaient généralement satisfaits des personnes qu'ils avaient embauchées et 90 % estimaient que leur nouvel employé possédait les compétences nécessaires pour l'emploi. Ainsi, une grande majorité d'employeurs ont trouvé quelqu'un à embaucher et ces employés remplissaient ou dépassaient leurs attentes.

Il ressort des constatations de cette étude, bien que limitées dans leur portée, que les diplômés collégiaux et universitaires possèdent les bonnes compétences pour le marché du travail. Toutefois, au vu de la considérable expérience de travail qu'avaient les nouvelles recrues, on peut se demander si les candidats retenus étaient vraiment de récents diplômés. De la même façon, quelques autres questions viennent à l'esprit à la lecture des constatations relatives à l'expérience de travail : quelles compétences ces candidats ont-ils acquises pendant leurs études postsecondaires et quelles compétences ont-ils acquises sur le tas? Les employeurs embauchent-ils des candidats comptant une abondante expérience de travail antérieure pour des postes de premier échelon parce qu'ils ne sont pas disposés à former des employés, ou convoitent-ils un ensemble de compétences que l'on ne peut, selon eux, acquérir en suivant des études postsecondaires? À présent que la majorité des adultes canadiens ont des études postsecondaires à leur actif, une abondante expérience de travail est-elle devenue le principal facteur qui différencie le postulant embauché du candidat non retenu?

## Table des matières

Remerciements.....	2
Résumé .....	3
Table des matières .....	4
Liste des figures.....	5
Liste des tableaux.....	5
Introduction .....	6
Méthodologie .....	7
Outil de l'enquête .....	7
Réalisation du sondage .....	7
Répondants au sondage.....	8
Analyses des données.....	10
Limites.....	11
Constatations.....	12
Comblent le poste.....	12
Expérience de travail antérieure .....	12
Compétences essentielles et générales.....	15
Employeurs qui n'ont pas comblé le poste .....	18
Conclusions : Qu'en est-il de ces lacunes de compétences? .....	20
Bibliographie .....	22

## Liste des figures

Figure 2 : Compétences essentielles et/ou générales incluses dans les offres d'emploi en pourcentage de toutes les offres d'emploi et en proportion de toutes les compétences exigées .....	16
Figure 3 : Importance des diverses compétences essentielles et générales eu égard au poste annoncé telle que déclarée par les employeurs .....	17

### Liste des tableaux

Tableau 1 : Emplacements des emplois annoncés .....	8
Tableau 2 : Type de profession selon la CNP de 2011 .....	10
Tableau 3 : Mode de réponse au sondage .....	10
Tableau 4 : État du processus d'embauche pour le poste annoncé.....	12
Tableau 5 : Satisfaction des employeurs à l'égard des candidats embauchés .....	12
Tableau 6: Nombre d'années d'expérience de travail des candidats embauchés comparé aux nombres minimum et maximum d'années d'expérience de travail requis dans les offres d'emploi .....	13
Tableau 7: L'importance de l'expérience de travail antérieure dans les décisions d'embaucher des employeurs.....	14
Tableau 8 : Degré de concordance entre les compétences possédées par les candidats embauchés et les compétences requises pour le poste .....	18
Tableau 9 : Raisons pour lesquelles les employeurs n'ont pas embauché de candidat pour combler le poste annoncé.....	19

## Introduction

Les soi-disant « lacunes de compétences » du Canada ont été au cœur des commentaires dans les médias et des préoccupations des décideurs. La discussion de cette question implique souvent le système postsecondaire canadien, tandis qu'employeurs et chefs d'entreprise disent craindre que le système ne produit pas de diplômés possédant les compétences requises par le marché du travail. Cependant, les observateurs du marché du travail et les employeurs demeurent divisés quant à l'ampleur, voire l'existence même, de telles lacunes. Afin de résumer l'actuel discours sur la question des lacunes de compétences, le COQES a récemment publié *Le grand fossé des compétences : revue de la littérature*. Pour ajouter aux commentaires faits sur cette question, le COQES, en se penchant sur le désir de compétences des employeurs et la façon dont ils communiquent cela aux employés potentiels, a aussi publié *Comblir le fossé, partie I : ce que les offres d'emploi canadiennes ont dit*, une analyse des offres d'emploi en ligne ciblant les récents diplômés postsecondaires canadiens. Faisant suite à cette dernière publication, le présent rapport analyse les réponses au sondage des employeurs qui ont annoncé les offres d'emploi examinées dans l'analyse initiale afin d'en savoir plus sur la façon dont se déroule le processus d'embauche.

Nous avertissons les lecteurs que ce rapport sera mieux compris en tant que suite à *Comblir le fossé, partie I*. Dans le premier rapport, au regard des préoccupations exprimées par les employeurs selon lesquelles ils ont du mal à trouver des employés possédant les qualifications nécessaires – qu'il s'agisse de titres d'études, d'expérience de travail ou de compétences essentielles –, on demandait aux employeurs comment ils communiquaient aux employés potentiels les compétences qui comptent à leurs yeux pour décider d'embaucher quelqu'un? Les analyses effectuées dans ce premier rapport ont permis de mieux comprendre la façon dont les employeurs expriment et valorisent les diplômes, l'expérience de travail et les compétences essentielles dans le processus d'embauche. Par exemple, on a constaté que moins d'un quart des employeurs (24 %) étaient disposés à embaucher un candidat sans expérience de travail même s'ils avaient annoncé une offre d'emploi pour un poste « de premier échelon ». Une autre constatation de ce rapport était que les trois compétences essentielles les plus souvent exigées par les employeurs dans leurs offres d'emploi étaient la capacité de travailler en équipe, l'habileté à communiquer verbalement et les compétences en informatique.

*Comblir le fossé, partie I* a contribué au débat sur la façon d'établir une meilleure correspondance entre les compétences enseignées au postsecondaire et celles requises par le marché du travail canadien, mais a aussi laissé plusieurs questions sans réponse : quel a été le résultat de l'offre d'emploi? L'employeur a-t-il eu du mal à trouver quelqu'un possédant les compétences nécessaires pour le poste ou a-t-il trouvé la personne qu'il recherchait? Comment les qualifications du candidat retenu se comparaient-elles à celles précisées dans l'offre d'emploi?

Pour répondre à ces questions, un sondage de suivi a été créé à l'intention des employeurs ayant annoncé les 316 offres d'emploi incluses dans l'analyse initiale. En utilisant un centre d'appels pour réaliser ce sondage, on a demandé aux employeurs s'ils avaient comblé le poste annoncé, quelles compétences leur avaient le plus importé dans leur embauche de la personne et s'ils étaient satisfaits de leur nouvel employé.

La section suivante du présent rapport décrit en détail la méthode d'enquête employée pour recueillir des données de la part des employeurs et est suivie d'une analyse et d'une discussion des constatations. Le questionnaire aux employeurs a été conçu en sorte d'évaluer les mêmes catégories de compétences – titres d'études, expérience de travail et compétences essentielles – que celles examinées dans *Comblir le fossé, partie I*, de manière que l'on puisse présenter les résultats des deux études en juxtaposition<sup>1</sup>. La comparaison

---

<sup>1</sup> Les lecteurs désireux d'obtenir une description plus exhaustive des méthodes employées et des constatations faites dans *Comblir le fossé, partie I : ce que les offres d'emploi canadiennes ont dit* devraient consulter la publication ici.

directe des informations fournies dans l'offre d'emploi à celles tirées des réponses des employeurs au questionnaire a permis d'en savoir plus sur le candidat « recherché » par rapport au candidat « embauché ».

## Méthodologie

Le but de ce sondage était d'examiner la façon dont le processus d'embauche s'est déroulé après l'annonce des offres d'emploi incluses dans *Comblent le fossé, partie I*. Plus précisément, on a analysé les questions suivantes :

1. L'employeur a-t-il pourvu le poste?
2. Comment les qualifications des candidats retenus se comparent-elles aux qualifications précisées dans l'offre d'emploi?
3. Quel poids les employeurs ont-ils accordé aux titres d'études postsecondaires dans leur décision d'embauche?
4. Dans quelle mesure l'expérience de travail du candidat a-t-elle pesé dans la décision d'embaucher de l'employeur?
5. Au moment de prendre sa décision d'embaucher quelqu'un, quelles compétences essentielles et/ou générales ont importé aux employeurs?

### Outil de l'enquête

Le questionnaire utilisé dans cette étude a été conçu par les chercheurs du COQES et l'équipe de consultants de la société de recherche R. A. Malatest & Associates. Il se composait de 23 questions, était conçu pour être administré en une dizaine de minutes et pouvait être conduit par téléphone ou en ligne<sup>2</sup>.

Le questionnaire se composait de quatre parties, lesquelles reproduisaient l'information recueillie dans la précédente analyse des offres d'emploi. La partie I s'ouvrait sur des questions de base concernant le processus d'embauche utilisé par l'employeur pour combler (ou pas) le poste annoncé. La partie II comportait des questions aux employeurs au sujet des études postsecondaires (EPS) de l'employé qu'ils avaient embauché et du poids qu'ils ont accordé à ces études dans leur décision d'embaucher. Dans la partie III, il y avait des questions sur les précédentes expériences de travail du candidat et l'on demandait aux employeurs si ces antécédents de travail avaient pesé dans l'embauche du candidat. Dans la partie IV, on demandait aux employeurs quelles compétences avaient été importantes dans la décision d'embaucher et si l'employé embauché possédait les compétences nécessaires pour le poste qu'ils comblaient.

Le sondage renfermait de nombreuses questions dichotomiques (oui/non), dont certaines proposaient aussi une réponse « autre ». Pour les questions sur l'importance de certaines qualifications – titres d'études, expérience de travail et compétences essentielles/générales – dans la décision d'embaucher, on a utilisé une échelle à trois points ou à cinq points de type Likert.

### Réalisation du sondage

Le sondage a été réalisé par la firme R. A. Malatest & Associates, qui a utilisé ses systèmes maison d'interview téléphonique assistée par ordinateur (ITAO) et d'interview Web assistée par ordinateur (IWAO)<sup>3</sup>. L'équipe d'intervieweurs de Malatest a reçu une formation générale sur les techniques de sondage et les systèmes ITAO/IWAO, ainsi qu'une formation particulière à cette étude.

<sup>2</sup> Voir le questionnaire complet en annexe A.

<sup>3</sup> L'ITAO est une méthode de sondage dans laquelle des entrevues téléphoniques sont conduites par un intervieweur qui utilise un script généré par un logiciel. Quant à la technologie IWAO, on l'utilise pour réaliser des sondages en ligne.

Les répondants ont été initialement sollicités au moyen d'une lettre formelle que le COQES a postée au cours de la deuxième semaine d'avril 2014. Cette lettre se voulait un outil d'amélioration du taux de réponse. Elle renfermait une explication des recherches que le COQES avaient réalisées jusqu'à maintenant sur les lacunes de compétences, ainsi qu'un lien vers le sondage en ligne et des instructions pour réserver une entrevue téléphonique (selon la préférence du répondant).

Les appels téléphoniques ont commencé dans la semaine du 21 avril 2014 et pris fin le 9 juillet 2014 (12 semaines en tout). Les répondants qui n'ont ni répondu au sondage ni refusé d'y répondre ont été contactés jusqu'à 15 fois par téléphone (selon les observations de Malatest tirées de précédentes recherches sur les sondages, après un tel nombre de tentatives on obtient peu de résultats positifs pour ce qui est d'amener une personne à répondre au sondage).

En moyenne, il fallait environ 10 minutes pour répondre au sondage par téléphone et 9 minutes pour y répondre en ligne<sup>4</sup>. Pour favoriser la participation, on donnait aux répondants le choix soit de participer à un tirage pour gagner un iPad Air, soit de désigner une œuvre de charité à laquelle on ferait un don de 600 \$. Les répondants qui se trouvaient dans l'impossibilité d'accepter des incitatifs, en vertu des politiques de leur entreprise, pouvaient choisir de sortir complètement.

## Répondants au sondage

En tout, 103 des 316 employeurs ayant annoncé les offres d'emploi incluses dans *Comblent le fossé, partie I* ont répondu au sondage de suivi – un taux de réponse d'un tiers (33 %). La majorité (58 %) de ces offres d'emploi étaient situées en Ontario, quoique six autres provinces étaient représentées. Plus précisément, 41 % des offres d'emploi annoncées étaient situées à Toronto, 11 % à Edmonton, 8 % à Vancouver, 8 % à Calgary, 7 % à Ottawa-Gatineau et 3 % à Montréal (voir tableau 1).

---

<sup>4</sup> Plusieurs valeurs aberrantes (plus de 30 minutes) ont été supprimées lors du calcul du temps moyen d'administration du sondage en ligne. Comme le temps est compté à partir du moment où un navigateur Web est laissé ouvert, il y avait des cas où le temps de réponse au sondage en ligne était plus long que le temps de réponse maximum pour un sondage téléphonique.

**Tableau 1 : Emplacements des emplois annoncés**

Emplacement des emplois annoncés	Nombre d'offres d'emploi	Pourcentage du nombre total d'offres d'emploi
Toronto	42	41 %
Edmonton	11	11 %
Vancouver	8	8 %
Calgary	8	8 %
Ottawa-Gatineau	7	7 %
Montréal	3	3 %
Hamilton	2	2 %
Kitchener-Cambridge-Waterloo	2	2 %
London	2	2 %
Kelowna	2	2 %
Kingston	1	1 %
Saskatoon	1	1 %
Winnipeg	1	1 %
En dehors des régions métropolitaines de recensement	13	13 %
<b>Total</b>	<b>103</b>	<b>100 %<sup>5</sup></b>

En utilisant la Classification nationale des postes (CNP) de 2011, 35 % des offres d'emploi incluses dans la présente étude de suivi seraient rangées dans la catégorie des postes du secteur « affaires, finance et administration », 26 % dans la catégorie « sciences naturelles et appliquées et domaines apparentés », 16 % dans la catégorie « vente et services » et 11 % dans la catégorie « enseignement, droit et services sociaux communautaires et gouvernementaux ». Pour le reste des catégories de postes, on peut consulter le tableau 2.

<sup>5</sup> Dans ce rapport, les totaux exprimés en pourcentage étant arrondis, leur somme peut ne pas correspondre exactement à 100 %.

**Tableau 1 : Type de profession selon la CNP de 2011**

Type de profession	Nombre d'offres d'emploi	Pourcentage du nombre total d'offres d'emploi
Affaires, finance et administration	36	35 %
Sciences naturelles et appliquées et domaines apparentés	27	26 %
Vente et services	16	16 %
Enseignement, droit et services sociaux communautaires et gouvernementaux	11	11 %
Secteur de la santé	6	6 %
Arts, culture, sports et loisirs	3	3 %
Gestion	3	3 %
Fabrication et services d'utilité publique	1	1 %
Total	<b>103</b>	<b>100 %</b>

La plupart des offres d'emploi annoncées en ligne n'étaient pas explicites quant à la personne qui, au sein de l'entreprise, procédait à l'embauche, si bien qu'il a souvent fallu rechercher le gestionnaire et/ou l'unité organisationnelle en particulier dont le titulaire du poste annoncé allait relever. Dans tous les cas, Malatest s'est efforcée de s'adresser au gestionnaire qui s'occupait le plus du poste annoncé. Mais, cela n'a pas été toujours possible et, le plus souvent, c'est un représentant du service des ressources humaines de l'organisation qui a répondu au sondage. Dans 25 % des cas, c'est un gestionnaire direct qui a répondu au questionnaire, tandis que les trois quarts restants ont été traités par un représentant des RH. Comme le montre le tableau 3, la plupart des répondants (78 %) ont répondu au sondage par téléphone, tandis que le reste (22 %) l'ont fait en ligne.

**Tableau 2 : Mode de réponse au sondage**

Mode de réponse au sondage	Nombre d'employeurs	Pourcentage du nombre total d'employeurs
En ligne	23 <sup>a</sup>	22 %
Par téléphone	80	78 %
Total	<b>103</b>	<b>100 %</b>

<sup>a</sup> Des 23 répondants au sondage en ligne, 13 l'ont fait après que Malatest a communiqué avec eux par téléphone.

## Analyses des données

Les réponses des employeurs au sondage ont été principalement analysées et résumées au moyen de statistiques descriptives. Cependant, on a effectué des analyses statistiques plus avancées dans quelques cas pour traiter de questions particulières; ces procédures sont décrites comme il se doit dans la section des constatations. Plus précisément, on s'est servi du coefficient de corrélation de rang de Spearman pour mesurer le degré d'association entre un certain nombre de variables sélectionnées, ainsi que du test des signes et de la somme des rangs de Wilcoxon pour comparer la différence médiane entre l'importance des études et l'importance de l'expérience de travail dans le processus d'embauche. Comme le but de la présente étude était d'examiner le processus d'embauche dans son ensemble, les réponses du sondage des

employeurs ont été comparées à l'information sur les offres d'emploi communiquée dans *Comblent le fossé, partie I*.

## Limites

Une préoccupation première dans cette étude était la question du biais de sélection. Dans *Comblent le fossé, partie I*, seules les offres d'emploi qui exigeaient une forme ou une autre d'EPS, qui étaient désignées comme portant sur un poste de premier échelon et qui étaient annoncées en ligne pendant la semaine du 20 janvier 2014 sur l'un des trois moteurs de recherche (c.-à-d. Monster Canada, Workopolis et Charity Village) ont été analysées. Cet échantillon initial consistait en 316 offres d'emploi, mais seuls 103 de ces employeurs ont répondu au sondage de suivi. Bien que l'on ait résumé les emplacements géographiques et les types de profession pour fournir quelques renseignements sur les répondants du sondage, il est difficile de déterminer dans quelle mesure les répondants sont représentatifs de l'échantillon initial et, plus largement, du marché canadien de l'emploi en général.

En outre, bien que l'on avait l'intention de comparer les qualifications particulières relatives aux études, à l'expérience de travail et aux compétences générales/essentielles précisées dans l'offre d'emploi à celles que possédait le candidat embauché, les données relatives aux EPS sont limitées dans les constatations présentées ci-dessous. L'élément du sondage qui traitait des titres particuliers d'EPS du candidat embauché était ambigu, si bien que les réponses de l'employeur n'étaient pas valides. Toutefois, il demeurerait possible d'analyser le poids qui a été accordé aux antécédents scolaires de l'employé dans la décision d'embaucher de l'employeur.

Qui plus est, il est ressorti de l'analyse initiale des offres d'emploi qu'un large éventail de compétences essentielles et générales revêtait de l'importance pour les employeurs. Conscientes de l'effet dissuasif qu'aurait eu un long questionnaire, nous avons, dans le présent sondage, posé seulement des questions sur les 10 premières compétences qui importaient aux employeurs et sur les trois compétences du bas de la liste. Lorsqu'on demandait aux employeurs si une compétence particulière (p. ex., l'aptitude à rédiger) était nécessaire pour le poste qu'ils avaient annoncé, il n'était pas possible de s'assurer que chaque employeur interprétait cette compétence particulière de la même façon. Bien que le sondage définissât brièvement chaque compétence (p. ex., la compétence en rédaction était définie comme la « communication par l'arrangement de mots, de chiffres et de symboles sur du papier ou un écran d'ordinateur »), ces définitions étaient courtes et laissaient place à l'interprétation. Qui plus est, même avec une compréhension commune de ce que constitue une compétence donnée, il se peut que l'employeur n'ait pas été à même de mesurer précisément l'importance de cette compétence pour le poste annoncé.

Une autre limite importante de cette recherche était que, plus souvent qu'autrement, c'est un représentant des RH de l'entreprise qui a répondu au sondage plutôt que le gestionnaire direct de l'employé (75 % contre 25 %, respectivement). On présume qu'il aurait été plus avantageux de recueillir des renseignements auprès du gestionnaire direct de la personne à embaucher plutôt que d'un représentant des RH, du fait que le gestionnaire travaille de plus près avec l'employé sur une base quotidienne et est donc un meilleur juge de l'ensemble des compétences de l'employé.

## Constatations

### Comblent le poste

En moyenne, les employeurs ont reçu 80 candidatures<sup>6</sup> et soumis à une entrevue sept candidats potentiels<sup>7</sup>, tandis que trois employeurs ont choisi de n'effectuer aucune entrevue à partir de leur bassin de postulants. À l'issue de ces entrevues, 84 % des employeurs ont embauché un candidat, 14 % n'ont embauché personne et 2 % ont déclaré que l'embauche était toujours en cours ou que le poste n'était plus nécessaire (voir tableau 4).

**Tableau 3 : État du processus d'embauche pour le poste annoncé**

Avez-vous comblé le poste annoncé?	Nombre d'employeurs	Pourcentage du nombre total d'employeurs
Oui	87	84 %
Non	14	14 %
Processus d'embauche toujours en cours ou le rôle n'est plus nécessaire	2	2 %
<b>Total</b>	<b>103</b>	<b>100 %</b>

Parmi les employeurs ayant procédé à une embauche, 86 % se sont dits satisfaits de la personne qu'ils ont choisie. Douze pour cent ont déclaré qu'il était encore trop tôt pour se prononcer (ou alors n'étaient pas prêts à faire une évaluation) et 2 % seulement ont déclaré qu'ils n'étaient pas satisfaits de la personne qu'ils avaient embauchée (voir tableau 5).

**Tableau 4 : Satisfaction des employeurs à l'égard des candidats embauchés**

De façon générale, êtes-vous satisfait de la personne que vous avez embauchée?	Nombre d'employeurs	Pourcentage du nombre total d'employeurs
Oui	75	86 %
Non	2	2 %
Sans commentaire/trop tôt pour le dire	10	12 %
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100 %</b>

De l'ensemble de ces résultats, il ressort que la plupart des employeurs ont pu combler le poste annoncé, et ce, en embauchant un candidat qu'ils ont jugé tout à fait apte à faire le travail. Dans les sections subséquentes de ce document, nous nous attarderons davantage sur les qualifications qui ont importé à la plupart des employeurs dans l'évaluation et l'embauche de postulants. Ces constatations seront comparées à celles de *Comblent le fossé, partie I*.

### Expérience de travail antérieure

<sup>6</sup> Un employeur a déclaré avoir reçu 1 072 candidatures. Ce nombre était supérieur à trois écarts-types au-dessus de la moyenne et a été supprimé de la moyenne déclarée.

<sup>7</sup> Un employeur a déclaré avoir interviewé 100 candidats. Cette valeur aberrante était éloignée de la moyenne par plus de trois écarts-types et a été supprimée de la moyenne déclarée.

Dans *Comblent le fossé, partie I*, il était explicitement indiqué dans toutes les offres d'emploi que le poste était au niveau d'entrée (premier échelon). Il a donc été frappant de remarquer, dans l'analyse des offres d'emploi, que les trois quarts des 316 employeurs exigeaient une expérience de travail antérieure. Cela dit, comme les employeurs peuvent mettre la barre aussi haut qu'ils le veulent lorsqu'ils annoncent un poste, il se peut que les offres d'emploi ciblent le candidat idéal. Ainsi, dans le sondage de suivi, on a demandé aux employeurs d'indiquer le nombre d'années d'expérience de travail que le candidat embauché possédait effectivement.

Sur les 316 employeurs ayant publié les offres d'emploi analysées dans le précédent rapport, 83 ont répondu aux questions du sondage portant sur l'expérience de travail. Comme l'illustre le tableau 6, les candidats embauchés comptaient le plus souvent de trois à cinq ans d'expérience de travail antérieure (34 %) puis, dans une moindre mesure, d'un à deux ans (27 %), plus de cinq années (25 %) et moins d'un an (13 %). À peine 1 % des candidats embauchés n'avaient pas d'antécédents de travail, malgré le fait que tous les postes étaient annoncés comme étant de premier échelon.

Si l'on compare le nombre d'années d'expérience de travail des candidats embauchés aux minimums annoncés, on constate que 20 % des employeurs ont embauché une personne dont le nombre d'années d'expérience de travail correspondait au minimum indiqué dans l'offre et que 10 % des employeurs ont embauché quelqu'un qui avait moins d'antécédents de travail que le minimum requis. Dans une forte majorité (70 %), les employeurs ont embauché quelqu'un qui comptait plus d'expérience de travail que le minimum annoncé.

De la même façon, comme le montre le tableau 6, les employeurs ont été très nombreux à embaucher des candidats qui possédaient encore plus d'expérience de travail que le maximum indiqué. Seuls 14 % des candidats retenus avaient moins d'un an d'expérience de travail antérieure, alors que 29 % des offres d'emploi précisait que l'expérience de travail maximale était de moins d'un an. De plus, 18 % des offres précisait que trois années ou plus d'expérience de travail étaient acceptables; or, en réalité, 59 % des candidats embauchés comptaient plus de trois années d'antécédents d'emploi. En fait, 63 % des employeurs ont embauché quelqu'un qui avait plus d'années d'expérience de travail que le maximum indiqué dans l'offre, alors que 11 % seulement ont embauché quelqu'un qui comptait moins d'expérience que le maximum. Le reste des employeurs (26 %) ont embauché quelqu'un dont les antécédents de travail correspondaient à la qualification de l'expérience de travail maximale.

**Tableau 5: Nombre d'années d'expérience de travail des candidats embauchés comparé aux nombres minimum et maximum d'années d'expérience de travail requis dans les offres d'emploi**

	Candidat embauché	Minimum annoncé	Maximum annoncé
Pas d'expérience de travail	1 (1 %)	23 (28 %)	17 (21 %)
Moins d'un an d'expérience de travail	11 (13 %)	5 (6 %)	7 (8 %)
De 1 à 2 ans d'expérience de travail	22 (27 %)	49 (59 %)	44 (53 %)
De 3 à 5 ans d'expérience de travail	28 (34 %)	6 (7 %)	14 (17 %)
Plus de 5 ans d'expérience de travail	21 (25 %)	0 (0 %)	1 (1 %)
Total	83 (100 %)	83 (100 %)	83 (100 %)

S'il apparaît clairement que la plupart des employeurs ont embauché quelqu'un possédant beaucoup d'expérience de travail, ces nombres n'indiquent pas de façon définitive si les employeurs ont *préféré* ou non les candidats comptant plus d'expérience de travail à ceux qui en comptaient moins. Il n'est pas possible de répondre à cette question lorsqu'on ne connaît pas tout le bassin de candidats à partir duquel les postulants

embauchés ont été sélectionnés. Cela dit, afin de déterminer jusqu'à un certain point le rôle que l'expérience de travail a joué dans le processus d'embauche, on a demandé aux employeurs d'indiquer dans quelle mesure l'expérience de travail antérieure du candidat avait pesé dans leur décision de l'embaucher. Comme le montre le tableau 7, pour la plupart des employeurs, l'expérience de travail a été un facteur déterminant dans l'issue de leur processus d'embauche, puisque 66 % des employeurs ont déclaré que les antécédents de travail du postulant avaient été un facteur « très important » dans leur décision. Vingt-neuf pour cent des employeurs ont estimé que l'expérience de travail était « assez importante », tandis que 6 % seulement l'ont jugée « pas importante ».

**Tableau 6: L'importance de l'expérience de travail antérieure dans les décisions d'embaucher des employeurs**

Quelle importance a eue l'expérience de travail antérieure de l'employé dans votre décision d'embaucher?	Nombre d'employeurs	Pourcentage du nombre total d'employeurs
Pas importante	5	6 %
Assez importante	25	29 %
Très importante	57	66 %
Total	87	100 %

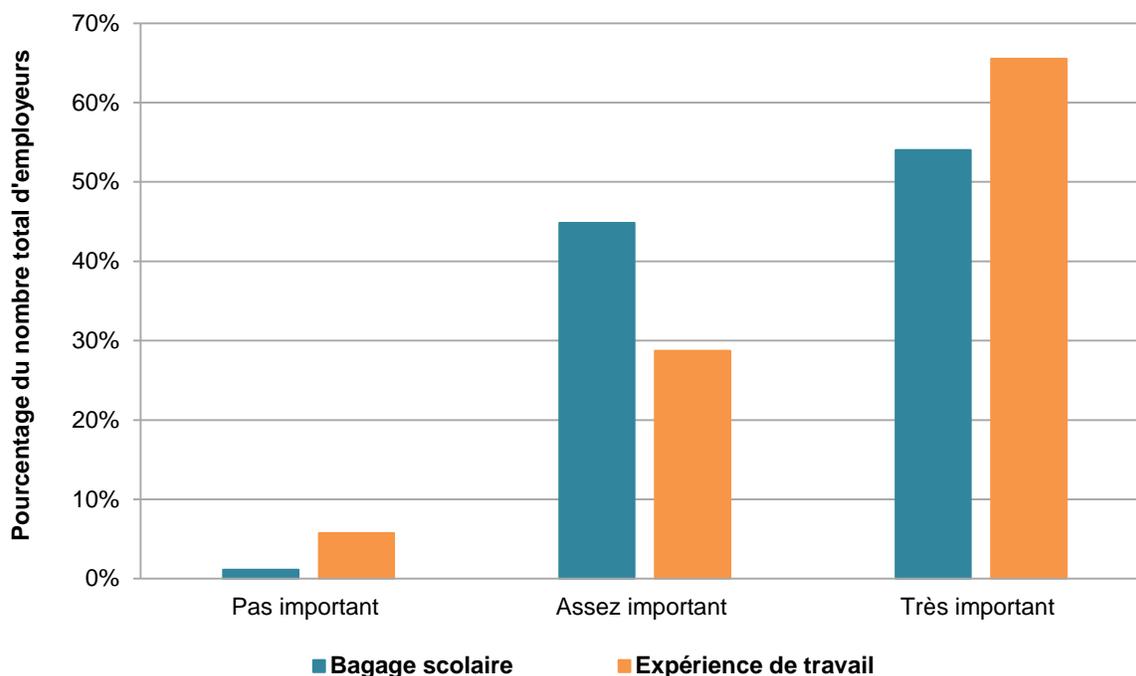
Les analyses ont aussi révélé une relation positive statistiquement significative<sup>8</sup> entre l'importance de l'expérience de travail aux yeux d'un employeur et le nombre d'années d'expérience de travail possédée par le candidat embauché. Cette corrélation indique que plus un employeur valorisait l'expérience de travail, plus il était susceptible d'embaucher quelqu'un possédant un plus grand nombre d'années d'antécédents d'emploi. Sinon, cette corrélation pourrait indiquer que plus le postulant embauché possédait d'années d'expérience de travail, plus l'employeur valorisait les antécédents d'emploi de ce candidat. Dans un cas comme dans l'autre, le surcroît d'expérience de travail allait de pair avec sa valorisation par les employeurs.

Bien que les titres d'études précis des candidats embauchés ne soient pas inclus dans le présent rapport, on a demandé aux employeurs d'indiquer dans quelle mesure les antécédents scolaires et de travail de l'employé ont pesé dans la décision d'embaucher. Les employeurs ont été plus nombreux à juger « très importante » dans leur décision d'embauche l'expérience de travail (66 %) par rapport au bagage scolaire (54 %); en revanche, un plus grand nombre d'employeurs ont estimé « assez important » les antécédents scolaires (45 %) par rapport à l'expérience de travail (33 %) eu égard à leur décision d'embaucher (voir figure 1). Nous avons appliqué un test des signes et de la somme des rangs de Wilcoxon et n'avons pu rejeter l'hypothèse nulle selon laquelle l'expérience de travail et les antécédents scolaires étaient aussi importants l'un que l'autre dans la décision d'embaucher<sup>9</sup>.

<sup>8</sup>  $r_s(81) = 0,48, p < 0,01$

<sup>9</sup>  $z = -0,76, p = 0,45$

**Figure 1 : L'importance des antécédents scolaires et de l'expérience de travail dans la décision d'embaucher des employeurs**



### Compétences essentielles et générales

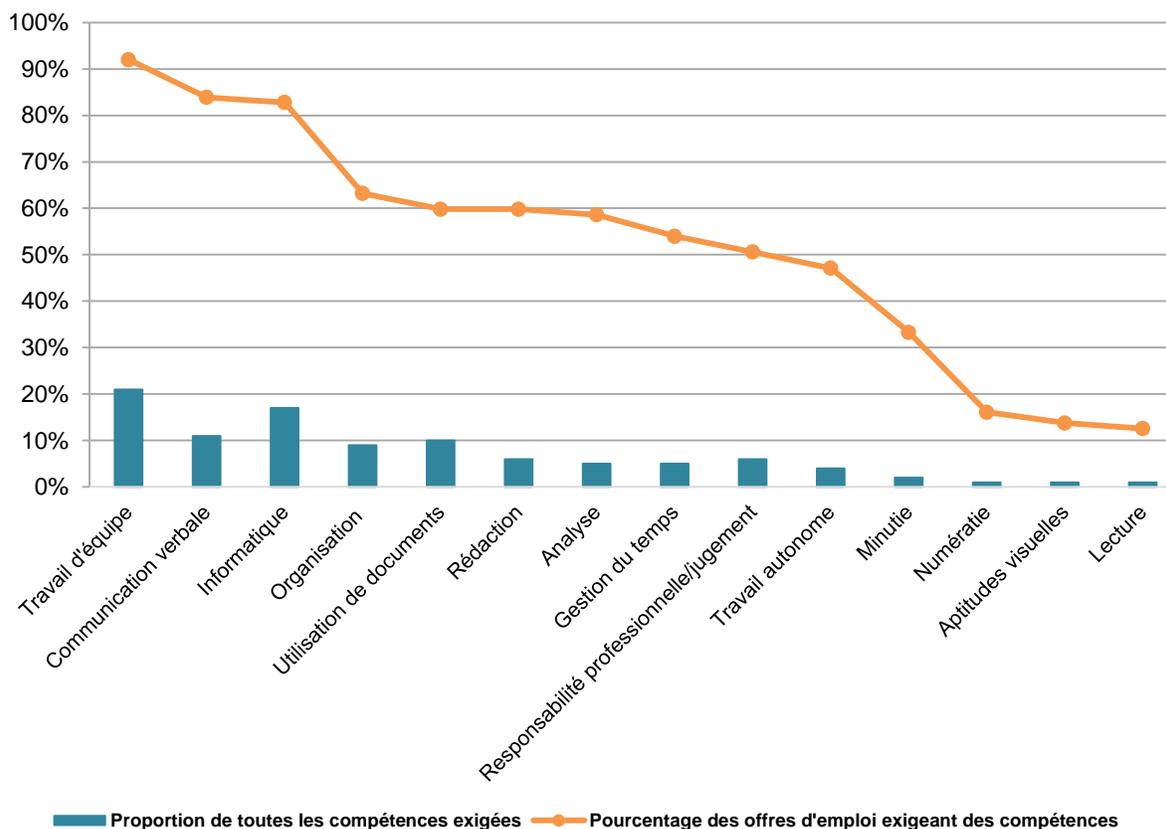
Dans *Comblent le fossé, partie I*, les compétences essentielles ou générales étaient mesurées au moyen de deux méthodes différentes. En premier lieu, la présence ou l'absence d'une compétence dans chaque offre d'emploi a été mesurée au moyen d'une variable oui/non. En second lieu, l'importance relative d'une compétence donnée a été mesurée au moyen d'un calcul du nombre de fois que ladite compétence était mentionnée comme produit de toutes les mentions de compétences. Par exemple, en utilisant cette seconde technique de mesure, si les compétences en rédaction (ou activités nécessitant des compétences en rédaction) étaient mentionnées quatre fois, les compétences en communication verbale deux fois et les compétences en informatique deux fois, on attribuait une valeur de 50 % aux compétences en rédaction et de 25 % à la communication verbale et aux connaissances informatiques respectivement. L'utilisation de ces deux techniques de mesure a fait ressortir les cinq mêmes compétences que celles qui ont émergé dans *Comblent le fossé, partie I* comme étant les plus souvent exigées, à savoir le travail en équipe, la communication verbale, l'utilisation d'un ordinateur, l'utilisation de documents et les compétences en administration/organisation<sup>10</sup>.

Chez les employeurs ayant répondu au sondage de suivi, ces mêmes cinq compétences sont arrivées en tête de liste, quoique dans un ordre légèrement différent selon la mesure utilisée. La courbe dans la figure 2 illustre le pourcentage d'employeurs parmi le nombre total d'employeurs de l'échantillon qui ont mentionné une compétence dans leur offre d'emploi : travail en équipe (92 %); communication verbale (84 %); informatique (83 %); compétences organisationnelles (63 %); utilisation de documents (60 %). Les barres

<sup>10</sup> La liste des compétences essentielles d'Emploi et Développement social Canada (EDSC) a été utilisée pour créer une liste initiale de compétences, mais d'autres compétences qui apparaissent souvent dans les offres d'emploi et n'entraient pas dans ces catégories ont aussi été codées. Des cinq compétences énumérées ici, seules les compétences administratives/organisationnelles ne sont pas considérées comme une compétence essentielle par EDSC.

verticales dans la figure 2 représentent le nombre moyen de fois qu'une compétence a été mentionnée dans les offres d'emploi comme produit de toutes les mentions de compétences : travail en équipe (21 %); informatique (17 %); communication verbale (11 %); utilisation de documents (10 %); compétences organisationnelles (9 %).

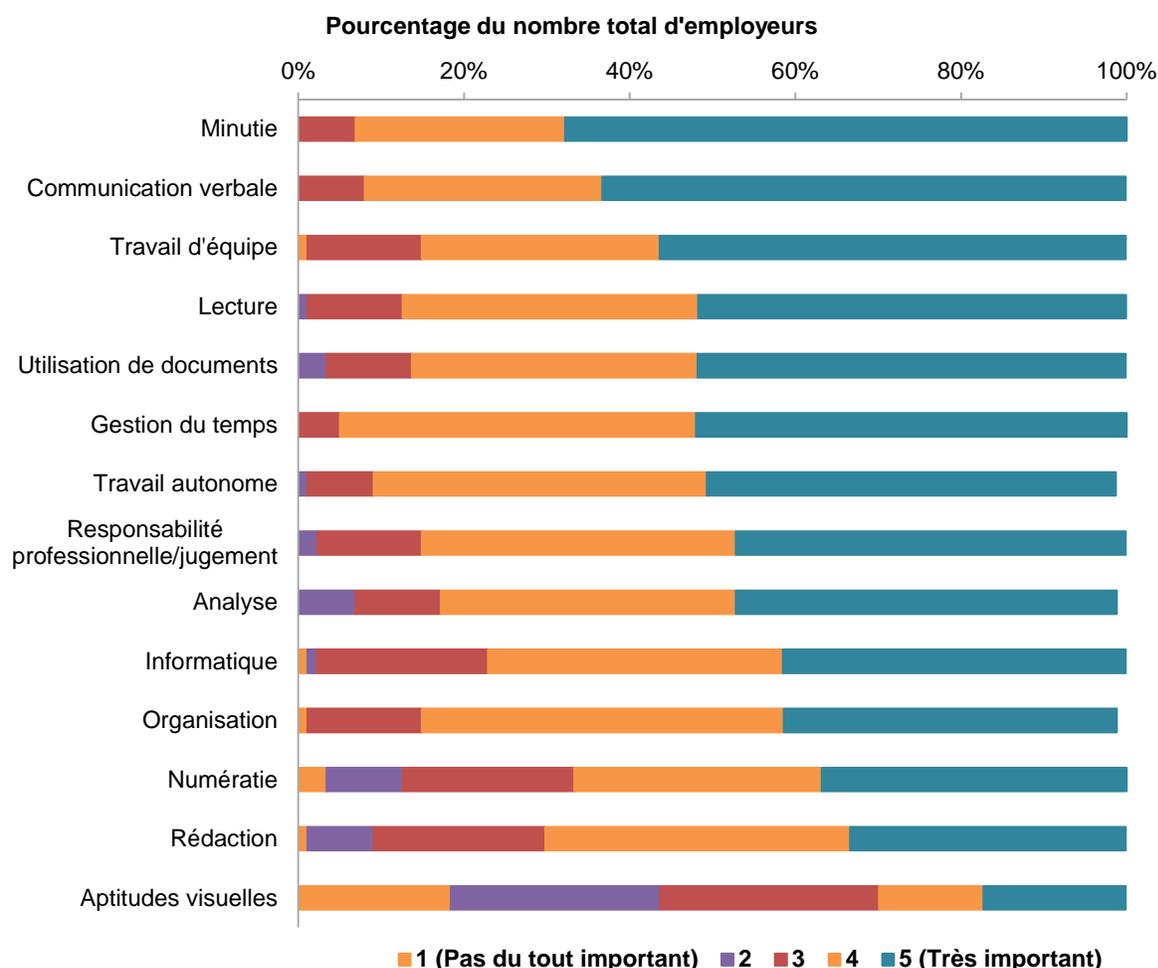
**Figure 1 : Compétences essentielles et/ou générales incluses dans les offres d'emploi en pourcentage de toutes les offres d'emploi et en proportion de toutes les compétences exigées**



Afin de déterminer la mesure dans laquelle ces différentes compétences ont pesé dans la décision d'embaucher, on a demandé aux employeurs de noter, sur une échelle de 1 (pas du tout important) à 5 (très important), le degré d'importance que chaque compétence a eu pour le poste qu'ils voulaient combler.

Lorsqu'on examine combien d'employeurs ont jugé une compétence comme « très importante », on constate, dans la figure 3, que c'est le souci du détail (minutie) qui est le plus plébiscité par ces derniers (68 %). Viennent ensuite deux compétences qui figuraient parmi les plus souvent mentionnées dans les offres d'emploi, soit la communication verbale et le travail en équipe, que respectivement 63 % et 56 % des employeurs ont cotées comme « très importante ». Les compétences en lecture, en utilisation de documents et en gestion du temps sont arrivées à égalité en quatrième place, avec 52 % des employeurs les jugeant chacune « très importante ». Toujours est-il qu'il ressort clairement de la figure 3 qu'il y avait peu de variation dans la façon dont les employeurs ont coté chaque compétence. À l'exception des aptitudes visuelles, toutes les compétences ont été jugées importantes (c.-à-d., avec une cote de 4 ou 5) par au moins les deux tiers (67 %) des employeurs.

**Figure 2 : Importance des diverses compétences essentielles et générales eu égard au poste annoncé telle que déclarée par les employeurs<sup>11</sup>**



Afin de comparer ces résultats aux constatations de *Comblent le fossé, partie I*, nous avons testé les corrélations entre le nombre de fois qu'un employeur a mentionné une compétence dans une offre d'emploi par rapport aux autres compétences et l'importance accordée par les employeurs à une compétence particulière. De façon générale, il n'y avait pas de lien entre le nombre de fois qu'une compétence était mentionnée dans une annonce (par rapport au nombre total de mentions) et l'importance déclarée par l'employeur pour cette compétence. Dans deux cas seulement – les compétences en informatique et l'utilisation de documents –, nous avons relevé une association significative et positive<sup>12</sup>.

On pourrait être tenté d'interpréter l'absence de rapport entre les compétences annoncées par les employeurs et les compétences qui leur importaient eu égard au processus d'embauche comme voulant dire

<sup>11</sup> Comme les pourcentages ont été arrondis, il se peut que la somme des barres ne soit pas égale à 100 %.

<sup>12</sup> La corrélation entre le nombre de fois que les compétences en informatique ont été mentionnées et l'importance déclarée de ces compétences était de force modérée ( $r(84) = 0,46, p < 0,01$ ). La corrélation entre le nombre de fois que les compétences en utilisation de documents étaient mentionnées et l'importance déclarée de ces compétences était statistiquement significative mais faible ( $r(84) = 0,23, p = 0,03$ ).

que les employeurs n'ont pas annoncé les compétences qu'ils recherchaient réellement chez un employé. Quoique cette dimension puisse entrer en ligne de compte, il demeure que la faible variation observée dans la façon dont les employeurs ont coté chaque compétence dans le sondage – alors que les employeurs ont jugé importantes presque toutes les compétences – entre sans doute plus dans l'explication de l'absence générale de corrélation. Peut-être que les employeurs ont considéré presque toutes les compétences comme étant importantes pour leur décision d'embaucher parce qu'ils n'avaient pas une idée précise des compétences qui comptaient le plus pour le poste qu'ils voulaient combler. Ou peut-être que si l'on avait explicitement demandé aux employeurs de classer plutôt que de coter les diverses compétences, on aurait obtenu davantage de renseignements sur l'importance relative des compétences.

Il vaut aussi de mentionner que si l'absence de corrélation représente une démarcation entre les compétences annoncées par les employeurs et celles sur lesquelles ils ont basé leurs décisions d'embauche, cette inadéquation n'a pas semblé empêcher les employeurs de trouver des employés possédant les compétences dont ils avaient besoin. Lorsqu'on a demandé aux employeurs si la personne qu'ils avaient embauchée avait les compétences nécessaires pour le poste, ils ont répondu dans une écrasante majorité (90 %) que la personne possédait les compétences requises. Seuls 8 % des employeurs se sont dits insatisfaits de l'ensemble de compétences de leurs employés, tandis que 2 % ont déclaré qu'ils ne le savaient pas ou qu'il était trop tôt pour le dire (voir le tableau 8).

**Tableau 7 : Degré de concordance entre les compétences possédées par les candidats embauchés et les compétences requises pour le poste**

Est-ce que la personne que vous avez embauchée possédait les compétences nécessaires pour le poste?	Nombre d'employeurs	Pourcentage du nombre total d'employeurs
Oui	78	90 %
Non	7	8 %
Ne sait pas/trop tôt pour le dire	2	2 %
Total	87	100 %

### Employeurs qui n'ont pas comblé le poste

Aux 14 employeurs qui n'ont pas embauché de candidat, on a demandé de préciser la ou les raisons de cette décision en se servant des options du tableau 9. Les raisons les plus souvent citées par les employeurs pour expliquer le fait qu'ils n'avaient pas procédé à une embauche étaient le manque d'expérience de travail du postulant (57 %), le manque de compétences générales requises chez les candidats (36 %) et le fait que les candidats ne possédaient pas le bagage scolaire requis (29 %).

**Tableau 8 : Raisons pour lesquelles les employeurs n'ont pas embauché de candidat pour combler le poste annoncé**

Pourquoi n'avez-vous pas été en mesure de combler ce poste?	Nombre d'employeurs	Pourcentage du nombre total d'employeurs
Les candidats n'avaient pas suffisamment d'expérience de travail.	8	57 %
Les candidats ne possédaient pas les « compétences générales » requises.	5	36 %
Les candidats n'avaient pas le bagage scolaire requis.	4	29 %
Autre	5	36 %

Parmi les huit employeurs ayant invoqué le manque d'expérience de travail comme motif de ne pas effectuer d'embauche, aucun d'eux n'avait précisé « aucune expérience de travail » comme minimum acceptable dans son offre d'emploi et seuls deux d'entre eux avaient exigé un minimum d'au moins un an d'expérience de travail<sup>13</sup>.

Alors que cinq employeurs seulement ont sélectionné le manque de compétences générales comme raison de ne pas embaucher quelqu'un, on a demandé aux 14 employeurs n'ayant pas procédé à une embauche de préciser quelles compétences (éventuellement) manquaient chez les candidats. C'est la compétence en communication verbale qui a été le plus souvent citée (par 7 employeurs) comme manquant chez les postulants, suivie de la responsabilité professionnelle et du jugement (6 employeurs), de l'aptitude à travailler de façon autonome (4 employeurs) et des compétences en informatique (3 employeurs)<sup>14</sup>. Quant au reste des compétences mentionnées comme manquant chez les candidats, elles n'étaient que le fait d'un ou deux employeurs.

Parmi les quatre employeurs ayant déclaré que les candidats ne possédaient pas le bagage scolaire requis, l'un d'entre eux avait précisé l'exigence d'un diplôme collégial dans son offre d'emploi, deux avaient requis un diplôme universitaire dans un domaine particulier (physiothérapie et tout domaine équivalent) et le dernier avait exigé une accréditation professionnelle en sonographie. Pour deux de ces quatre postes, un agrément ou une adhésion à une association professionnelle particulière était exigé de surcroît.

Comme 14 seulement des 103 employeurs n'ont pas trouvé de candidat idoine, on serait malavisé de circonscrire des schèmes et de tirer de vastes conclusions sur la base de cet échantillon. On retiendra surtout, néanmoins, que le manque d'expérience de travail a été la raison la plus souvent invoquée pour n'avoir pas effectué d'embauche, quand bien même les emplois annoncés étaient tous catégorisés comme des postes de premier échelon. Quoi qu'il en soit, ce que l'on peut assurément conclure à partir de cet échantillon limité, c'est que peu d'employeurs n'ont en fait pas réussi à trouver un bon candidat à embaucher.

<sup>13</sup> Des six autres employeurs n'ayant pas effectué d'embauche pour cause de manque d'expérience de travail des postulants, trois avaient demandé un minimum d'un ou deux ans d'expérience de travail, deux en avaient exigé de trois à cinq et un avait requis cinq années ou plus.

<sup>14</sup> On se souviendra que les compétences en communication verbale et en informatique ont figuré parmi les cinq premières compétences précisées dans les offres d'emploi.

## Conclusions : Qu'en est-il de ces lacunes de compétences?

L'idée selon laquelle les employeurs n'arrivent pas à trouver d'employés possédant les compétences voulues pour réussir sur le marché du travail a dominé le discours dans les médias et chez les décideurs. Les rapports faisant état d'un fossé ou de lacunes dans les compétences sont souvent étayés de perceptions générales des employeurs selon lesquelles leurs organisations enregistrent une pénurie de travailleurs qualifiés (voir, p. ex., Chambre de commerce du Canada, 2012 et Stuckey et Munro, 2013). Plutôt que de s'appuyer sur ces déclarations péremptoires, le présent rapport s'est penché sur les lacunes de compétences à un niveau plus fin en examinant le processus par lequel les employeurs annoncent leurs offres d'emploi et comblent des postes au sein de leurs entreprises. Plus précisément, cette étude a porté sur les postes désignés comme étant de premier échelon qui exigeaient une certaine forme d'EPS.

Dans cette étude, on a constaté que non seulement la plupart des employeurs (84 %) avaient pu trouver quelqu'un à embaucher, mais aussi avaient-ils embauché des candidats dont ils étaient généralement satisfaits (86 %). Chez les postulants embauchés, près des deux tiers (63 %) possédaient plus que le nombre maximum d'années d'expérience de travail précisé dans l'offre d'emploi pour le poste de premier échelon. Plus précisément, la majorité (59 %) des personnes embauchées avaient trois années ou plus d'antécédents d'emploi et 25 % comptaient même plus de cinq années d'expérience de travail. Fait intéressant à noter, la forte proportion d'employeurs exigeant de l'expérience de travail pourrait être l'une des raisons pour lesquelles le manque d'expérience de travail a été le plus souvent cité (53 %) comme une explication par les 14 employeurs n'ayant pas embauché de candidat.

Lorsqu'on a demandé aux employeurs de coter le degré d'importance d'un éventail de compétences essentielles ou générales dans leurs décisions d'embaucher, on a constaté que presque toutes les compétences avaient été jugées importantes. Probablement en raison du peu de variation observée dans ces réponses, l'importance de la plupart des compétences n'était pas corrélée au nombre de fois que la compétence était exigée dans l'offre d'emploi. Toutefois, 90 % des employeurs ont déclaré que leur nouvel employé possédait les compétences nécessaires pour l'emploi. Cette constatation porte à croire que les diplômés collégiaux et universitaires ont les bonnes compétences pour le marché canadien du travail, mais que, compte tenu de l'expérience de travail appréciable observée dans l'échantillon de cette étude, on doit se poser la question suivante : quelles compétences les candidats acquièrent-ils pendant qu'ils suivent des EPS et quelles compétences acquièrent-ils sur le tas?

Bien que les observations tirées de cette étude soient de portée limitée, il en ressort que les lacunes alléguées de compétences au Canada pourraient n'être justement que ça, des allégations qui commandent d'autres éléments de preuve. Cela dit, comme on l'a souligné dans *Le grand fossé des compétences*, la question des « lacunes de compétences » revêt plusieurs dimensions et, même si aucun fossé marqué n'est évident, des lacunes peuvent exister dans certaines professions et/ou certains emplacements, et ce, dans certaines compétences mais pas dans d'autres. Si l'on ne saurait tirer de fortes conclusions de portée nationale sur la base de l'échantillon de taille limitée de cette étude, il reste que les constatations de la présente étude contribuent utilement et sur la base d'éléments probants au discours sur les lacunes de compétences au Canada. Par contre, on regrette de constater que les postes de premier échelon analysés ont généralement été comblés par des personnes possédant plus d'expérience de travail que prévu. En l'absence de données sur le bassin entier de candidats, on ne peut conclure avec assurance que les employeurs ont favorisé les candidats possédant beaucoup d'expérience de travail par rapport à ceux qui n'en avaient pas. Néanmoins, cette constatation est pertinente pour la discussion sur le fait que les employeurs ne veulent pas former les employés de premier échelon (voir, p. ex., Cappelli, 2012). Au surplus, les employeurs qui n'ont pas pu trouver de candidat acceptable à embaucher ont été les plus susceptibles de déclarer le manque d'expérience de travail comme l'explication de cette absence d'embauche, ce qui concorde avec l'assertion de Cappelli (2012) selon laquelle les employeurs des Amériques sont deux fois

plus susceptibles de rejeter le blâme de la difficulté à combler des postes sur un manque d'expérience que sur un manque de compétences générales. Peut-être que, par le passé, un titre d'EPS signalait aux employeurs canadiens qu'un postulant possédait l'ensemble nécessaire de compétences pour réussir sur le marché du travail, mais, avec un taux (croissant) de diplomation de 60 % aux EPS<sup>15</sup> (OCDE, 2012), est-il possible que les antécédents de travail soient devenus le nouvel indicateur des compétences « prêtes à l'emploi »?

---

<sup>15</sup> Pour les adultes canadiens âgés de 25 à 44 ans (OCDE, 2012)

## Bibliographie

Chambre de commerce du Canada (2012), *Crise des compétences au Canada : ce que nous avons entendu*, Ottawa, Chambre de commerce du Canada

Cappelli, P. (2012), *Why good people can't get jobs: The skills gap and what companies can do about it*, Philadelphia, PA, Wharton Digital Press.

OCDE (2012), *Regards sur l'éducation : Les indicateurs de l'OCDE*, Paris, OCDE. En ligne : [http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/ocd/education/education-at-a-glance-2012/population-that-has-attained-tertiary-education-2010\\_eag-2012-table8-en#page1](http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/ocd/education/education-at-a-glance-2012/population-that-has-attained-tertiary-education-2010_eag-2012-table8-en#page1)

Stuckey, J. et Munro, D. (2013), *The need to make skills work: The cost of Ontario's skills gap*, Ottawa, Conference Board du Canada. En ligne : [http://www.collegesontario.org/Need\\_to\\_Make\\_Skills\\_Work\\_Report\\_June\\_2013.pdf](http://www.collegesontario.org/Need_to_Make_Skills_Work_Report_June_2013.pdf)

