



Université du Québec
à Rimouski

Rôle des acteurs régionaux dans la capacité d'attraction et de rétention organisationnelles du personnel dans les régions du Québec

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail
en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences

PAR

© **Samuel L'Hébreux**

Mai 2022

Composition du jury :

[Andrée-Anne Deschênes], présidente du jury, [Université du Québec à Rimouski]

[Catherine Beaudry], directrice de recherche, [Université du Québec à Rimouski]

[Marie-Gisèle MBengono], examinatrice externe, [Consultante indépendante en GRH]

Dépôt initial le [21 avril 2022]

Dépôt final le [17 mai 2022]

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

REMERCIEMENTS

Je voudrais commencer par remercier ma directrice de recherche, Catherine Beaudry. Ce mémoire n'aurait jamais été complété sans ses conseils, sa patience et son aide qu'elle m'a apportée tout au long de ce projet de recherche. Aussi un grand merci pour l'opportunité qu'elle m'a donné de participer à cette recherche, qui m'a permis d'en apprendre énormément sur la réalité des employeurs en région.

Je tiens aussi à remercier ma co-directrice de recherche, Mélanie Gagnon qui a été d'une grande aide pour l'aspect théorique de la méthodologie, ainsi qu'à l'écriture du second chapitre de ce mémoire.

Je veux aussi remercier mes parents qui m'ont soutenu tout au long de mon parcours scolaire, sans qui je ne serais pas où j'en suis aujourd'hui, ni la personne que je suis devenu.

Finally, I'd like to thank my friends, who've I've never met, but are still some of the closest friendships I've had in my life. We might be from all over the world, but your support meant a lot and it helped me in seeing this through.

RÉSUMÉ

La capacité d'une entreprise à accéder à de la main-d'œuvre est un facteur important dans leur développement. Or, les entreprises ont de plus en plus de difficulté à pourvoir leurs postes vacants et cette réalité est particulièrement vraie dans le cas des employeurs œuvrant en région, puisqu'ils doivent composer avec des facteurs régionaux les mettant à un désavantage vis-à-vis des organisations situées dans les grands centres urbains. Les entreprises en région doivent donc trouver de nouvelles méthodes pour attirer de nouveaux travailleurs, mais elles ne peuvent pas y arriver seules. C'est pourquoi le support des acteurs régionaux est crucial au bon développement des entreprises, mais aussi de leur région. Cette étude a donc pour objectif de brosser le portrait du rôle des acteurs régionaux dans la capacité d'attraction et de rétention organisationnelles des entreprises en région.

Dans le but d'accomplir cet objectif, 128 acteurs régionaux œuvrant dans cinq régions du Québec ont répondu à un questionnaire électronique sur les mesures que leur organisation offre. Les résultats de l'étude montrent que les acteurs régionaux font de la promotion à la population à propos de leur région, mais que leurs priorités ne sont pas alignées avec celles des employés potentiels. De plus, l'aide aux employés immigrants mérite d'être accrue, considérant les ajustements nécessaires lorsqu'ils partent de leur pays pour venir ici.

Mots clés : attraction organisationnelle, rétention organisationnelle, attraction régionale, rétention régionale, acteurs régionaux, employeurs en région, migration régionale.

ABSTRACT

A company's ability to access labor is an important factor in their development. However, companies are having more and more difficulty filling their vacant positions and this reality is particularly true in the case of employers working in the regions, since they have to deal with regional factors that put them at a disadvantage vis-à-vis organizations located in major urban centers. Businesses in the regions must therefore find new methods to attract new workers, but they cannot do it alone. Therefore, the support of regional actors is crucial to the proper development of companies, but also of their region. The objective of this study is therefore to paint a portrait of the role of regional actors in the organizational attraction and retention capacity of businesses in the region.

In order to accomplish this objective, 128 regional actors working in five regions in Quebec responded to an electronic survey on the measures offered by their organization. The results of the study show that regional actors promote to the population about their region, but that their priorities are not aligned with those of potential employees. In addition, assistance to immigrant employees deserves to be increased, considering the necessary adjustments needed when they leave their country to come here.

Keywords: organizational attraction, organizational retention, regional attraction, regional retention, regional actors, employers in the region, regional migration.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	vii
RÉSUMÉ.....	ix
ABSTRACT.....	xi
TABLE DES MATIÈRES.....	xiii
LISTE DES TABLEAUX.....	xv
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE 1 Recension des écrits.....	2
CHAPITRE 2 Méthodologie.....	21
CHAPITRE 3 Résultats.....	32
CHAPITRE 4 Discussion.....	57
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	67
ANNEXE.....	70
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	78

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Portrait des organisations sondées	33
Tableau 2 : Domaine d'activité des organisations sondées	34
Tableau 3 : Promotion de la région par les acteurs régionaux.....	35
Tableau 4 : La région telle que perçue par la population.....	37
Tableau 5 : La région telle que perçue par la population selon les régions.....	37
Tableau 6 : La promotion des caractéristiques de la région auprès de la population des autres régions.....	39
Tableau 7 : La région telle que perçue par la population des autres régions du Québec.....	41
Tableau 8 : Aide aux employeurs dans le processus de dotation.....	42
Tableau 9 : Aide à la recherche de candidats.....	44
Tableau 10 : Formations en GRH offertes aux employeurs par les acteurs régionaux.	45
Tableau 11 : Accompagnement offert par les acteurs régionaux.....	47
Tableau 12 : Aide aux employés.....	48
Tableau 13 : Aide aux employés immigrants	50
Tableau 14 : Perception de l'impact des activités des acteurs régionaux	51
Tableau 15 : Contraintes des acteurs régionaux	53
Tableau 16 : Caractéristiques nuisibles de la région.....	55
.....	

INTRODUCTION GÉNÉRALE

La rareté de la main-d'œuvre a un impact sur la capacité des entreprises à se développer, puisqu'elles ne sont pas en mesure de combler leurs postes vacants (Becker et al., 2013). Cette réalité est encore plus prononcée pour les employeurs loin des grands centres urbains, puisque le phénomène de migration régionale est à leur désavantage par rapport aux grandes villes (Simard, 2006). Les employeurs ne peuvent faire face à ces changements migratoires et aux complications causées par le manque de main-d'œuvre seuls. C'est pourquoi il est important de brosser un portrait des différents types d'aide que les acteurs régionaux apportent aux employeurs de leur région. Cette étude a donc pour objectif de dégager le rôle des acteurs régionaux au regard de l'attraction et de la rétention organisationnelles du personnel des entreprises en région. La situation du recrutement en région a déjà été étudiée dans le passé. Cependant, les études portant sur le rôle des acteurs régionaux dans le processus de dotation des employeurs demeurent, à notre connaissance, rares.

Afin d'être en mesure de répondre à cet objectif de recherche, le premier chapitre traitera de la littérature existante sur l'attraction et la rétention organisationnelles, mais aussi sur l'attraction et la rétention régionales. Ensuite, la méthodologie utilisée sera présentée au chapitre 2, ainsi que les raisons pour lesquelles un questionnaire transmis électroniquement a été la méthode de collecte de données retenue. Puis les résultats obtenus seront présentés au chapitre 3. Enfin, le chapitre de la discussion permettra d'analyser les résultats présentés au chapitre précédent, tout en les comparant à la littérature existante.

CHAPITRE 1

RECENSION DES ECRITS

1.1 MISE EN CONTEXTE

Dans le contexte actuel, les employeurs peinent à trouver la main-d'œuvre nécessaire à l'atteinte de leurs objectifs stratégiques et la situation ne s'améliorera pas au fil des ans, puisque le bassin de candidats potentiels est amené à diminuer et la compétition pour l'embauche de talents entre les entreprises sera de plus en plus grande (Levanon et al., 2014 ; Beaudry et al., 2018 ; King et al., 2021). Les statistiques le démontrent. Le Québec affiche un taux de chômage de 6% en juillet 2021, ainsi qu'un taux de postes vacants de 4,2% au premier trimestre de 2021 (Statistiques Canada, 2021). Les organisations se retrouvent donc face à une situation où les candidats se font rares. Pour pallier ce phénomène, les employeurs tentent par divers moyens d'attirer de bons candidats, cependant ces mesures ont leurs limites dans un marché où le chercheur d'emploi dispose du dernier mot. Une étude effectuée dans la région du Bas-Saint-Laurent révèle que 30% des 312 employeurs sondés ont affirmé avoir du mal à pourvoir les postes demandant une scolarité de baccalauréat ou plus (Beaudry et al., 2015). Ces difficultés s'expliquent en partie par le fait que la capacité d'attraction des employeurs en région est moindre que celle d'entreprises localisées en ville, puisque les possibilités de carrières et d'avancement y sont moindres (Deschênes et al., 2018). De plus, il existe une différence entre la qualité et la quantité des services offerts par les municipalités en région comparativement aux centres urbains, ce manque peut avoir un impact dans la décision d'un candidat de considérer l'emploi qui se trouve en région, même s'il s'agit d'un emploi bien payé et offert avec une garantie de sécurité d'emploi (Becker et al., 2013).

Cette difficulté à pourvoir les postes vacants pose plusieurs problèmes aux employeurs des régions de la province. Les effets se font sentir chez les employeurs qui se voient limités dans

le développement de leur entreprise, mais aussi sur les employés déjà en fonction qui doivent supporter la charge de travail supplémentaire pour combler le manque d'effectif (Becker et al., 2013). La communauté subit aussi les effets de cette pénurie de main-d'œuvre, puisqu'elle mène à des bris de services qui peuvent amener les résidents de la région à déménager dans les centres urbains où ces occurrences sont moins fréquentes, entraînant ainsi une nouvelle perte de main-d'œuvre au profit des villes (Becker et al., 2013).

Les employeurs en région ne peuvent pas faire face à cette pénurie de main-d'œuvre seuls, c'est pourquoi le soutien des différents acteurs régionaux s'avère important. Les acteurs régionaux se spécialisent généralement dans un domaine et ils sont en mesure de partager cette expertise avec les entreprises situées dans leur région. La situation dans laquelle se trouvent les employeurs situés en région rend essentiel le soutien aux entreprises par les acteurs régionaux (Deschênes et al., 2015). Ce partenariat est certainement un facteur de succès dans l'attraction et la rétention organisationnelles du personnel dans les entreprises situées dans les régions périphériques de la province (Deschênes et al., 2015).

1.2 L'ATTRACTION ET LA RETENTION DES TRAVAILLEURS

1.2.1 L'attraction et la rétention régionales

Dans le contexte de cette étude, il est essentiel de considérer les concepts d'attraction et de rétention régionales, en plus des concepts d'attraction et de rétention organisationnels. En effet, dans la littérature, il est question de l'aspect régional de l'attraction et de la rétention (Weng et McElroy, 2010 ; Beaudry et al., 2014). Les différentes mesures liées à l'attraction et à la rétention régionales sont principalement véhiculées par les acteurs régionaux dans les campagnes qu'ils mènent, afin de faire connaître les aspects positifs de leur région. Asheim et al. (2005) définissent la rétention régionale comme étant la capacité d'une région à faire en sorte que les candidats se sentent chez eux et à les garder. Selon Beaudry et al. (2014), l'attraction régionale dépend des caractéristiques des régions dans lesquelles les

organisations sont situées. Ces caractéristiques sont d'ailleurs nombreuses. Par exemple, il est possible de considérer que les politiques familiales, la proximité des écoles ou l'accessibilité à des places en garderie peuvent influencer le choix d'un travailleur de s'établir dans la région.

Ces caractéristiques jouent un rôle important dans la décision d'un candidat de s'établir dans une nouvelle région pour un emploi. Weng et McElroy (2010) définissent les concepts de rétention et d'attraction régionales comme étant la capacité d'une région à attirer et à retenir des travailleurs. Ces deux concepts sont donc définis en tenant compte de la vision à long terme du recrutement dans les entreprises (Beaudry et al., 2014 ; Arthur, 2001 ; Deschênes et al., 2018).

1.2.1.1 Les facteurs d'attraction et de rétention régionale

Les difficultés d'attraction et de rétention régionales sont particulièrement présentes dans les pays à grands espaces comme l'Australie, les pays scandinaves et le Canada (Beaudry et al., 2018). Selon une étude menée en Chine, les candidats talentueux ne sont pas naturellement attirés par les régions à l'extérieur des grands centres urbains (Weng et McElroy, 2010). Certaines conditions sont requises pour les attirer (Weng et McElroy, 2010), puisque la satisfaction par rapport au travail ne suffit pas (Beaudry et al., 2015). La région doit combler les attentes et les besoins des travailleurs qui viennent s'y installer (Beaudry et al., 2015). Par exemple, l'état du marché du travail et la croissance économique de la région jouent des rôles déterminants dans la décision de s'établir dans une région ou non (Weng et McElroy, 2010 ; Miles et al., 2006, Beaudry et al., 2015). Le fait de pouvoir trouver un nouvel emploi dans la même région, en évitant les coûts élevés que peut amener une relocalisation, joue en la faveur des employeurs (Weng et McElroy, 2010). Un marché du travail diversifié a pour effet d'amener les différents acteurs à valoriser leur région et leur entreprise, plutôt que seulement cette dernière. Il est donc impératif que la région soit présentée aux candidats, au même titre que l'organisation leur est présentée lors du processus de recrutement. Bien entendu, la région peut être présentée par l'entreprise lors du processus de dotation. Cependant, là où les acteurs

régionaux peuvent réellement apporter un soutien supplémentaire, c'est dans les mesures mises en place en dehors du processus de sélection. Ils sont donc amenés à jouer un rôle à plus grande échelle (Beaudry et al., 2015). L'implication des acteurs régionaux dans leur région est donc un facteur de succès dans la réussite de l'attraction et la rétention organisationnelles des travailleurs. Cette implication a pour effet d'aider les employeurs en région à surmonter les pénuries de main-d'œuvre (Beaudry et al., 2015). Ces aspects peuvent avoir un impact positif sur la décision d'un candidat à venir s'établir dans la région, malgré des facteurs économiques désavantageux (Beaudry et al., 2014). Cet impact positif s'explique par le fait que la promotion de ces facteurs environnementaux alimente le sentiment d'appartenance envers la région chez les candidats (Weng et McElroy, 2010 ; Beaudry et al., 2014). Tel que mentionné précédemment, le fait d'avoir plusieurs opportunités de carrière au sein de la région améliore l'attraction de talents. Il est nécessaire qu'un environnement permettant le développement de ces talents soit présent, ce qui a pour conséquence d'attirer plus de talents dans la région, ce qui à son tour, confirme le besoin d'instaurer ce type d'environnement (Weng et McElroy, 2010).

Ces différentes mesures sont mises en place afin que l'attraction de nouveaux employés venant de l'extérieur de la région soit facilitée pour les employeurs. Les entreprises de la région peuvent décider d'aller chercher des employés dans la province, le pays, voire à l'international. C'est pourquoi la région gagne à bonifier son offre de services, afin que l'intégration de ces nouveaux résidents soit un succès. Une intégration réussie amplifie le sentiment d'appartenance des nouveaux employés à la région et favorise la rétention organisationnelle des entreprises qui y opèrent (Beaudry et al., 2014). Une rétention régionale forte a donc un effet positif sur la rétention organisationnelle. De plus, considérant que les jeunes adultes sont les plus enclins à migrer d'une région périphérique vers une autre région du Québec (Lachance, 2011 ; Beaudry et al., 2014), les mesures de rétentions régionales sont aussi en mesure de ralentir l'exode des jeunes talents des régions vers les régions urbaines de la province.

Parmi les enjeux importants à considérer, le marché hypothécaire et locatif revient régulièrement dans les préoccupations principales des candidats potentiels (Beaudry et al., 2014). En effet, les familles souhaitent se loger à un prix abordable et prennent leur décision finale en considérant cet aspect (Beaudry et al., 2014). Les régions gagnent aussi à offrir des services attrayants et répondants aux besoins des candidats potentiels : par exemple, la proximité des écoles, la disponibilité des garderies, l'existence de politiques familiales favorisant l'établissement de jeunes familles, etc. (Beaudry et al., 2014). Toutes ces mesures, mises en place par les différents acteurs, ont pour effet potentiel d'aider les employeurs à pourvoir les postes vacants dans les entreprises, puisque la région développe ainsi une réputation positive vis-à-vis des candidats potentiels (Weng et McElroy, 2010 ; Beaudry et al., 2015 ; Becker et al., 2013).

Enfin, ces régions gagnent à créer et à maintenir une culture régionale qui leur est propre. Nilsson (1999, cité dans Wikhall, 2002) définit la culture comme étant des expériences communes, des connaissances et des valeurs que les gens transmettent par la communication, ou produisent et reproduisent par leurs actions. Le concept plus précis de culture régionale est défini comme l'orientation des valeurs, l'éthique de l'échange, l'esprit d'entreprise et l'atmosphère innovante inhérents à une région (Weng et McElroy, 2010). Les régions ayant une culture régionale qui met de l'avant l'expérimentation et l'innovation sont plus attrayantes pour les candidats potentiels, puisque les avantages paraissent plus importants que les barrières à l'entrée de la région (Weng et McElroy, 2010). Cependant, ce n'est pas suffisant pour attirer les employés potentiels, puisque certains candidats ne résident pas dans la région, donc ils connaissent moins les différents services et avantages offerts par la région. C'est pourquoi il est essentiel que ces informations soient communiquées lors du processus de dotation, mais aussi à grande échelle par des moyens marketings traditionnels (Becker et al., 2013 ; Malecki, 2004). Il est d'ailleurs important de considérer le public auquel cette promotion est destinée. Les régions font régulièrement de la promotion pour attirer des touristes. Cependant, les attraits qui attirent les touristes ne peuvent pas être comparés aux ressources qui peuvent encourager un employé potentiel à déménager sa famille dans une région pour y vivre (Becker et al., 2013). Au même titre que les organisations, les régions

doivent créer une image de marque qui leur est propre pour attirer les candidats potentiels (Becker et al., 2013 ; Malecki, 2004).

1.2.1.2 Le rôle des acteurs régionaux

Les efforts déployés par les organisations ne sont pas suffisants à attirer les travailleurs requis pour pourvoir tous les postes vacants dans les régions. C'est pourquoi l'implication des organismes dont le mandat est de développer la région est importante, surtout en ce qui concerne la qualité de vie et les politiques de gestion régionales (Beaudry et al., 2014). Les acteurs régionaux sont définis comme des organisations qui ont entre autres pour mission de soutenir le développement régional sur le plan socioéconomique (Deschênes, 2012). Selon Miles et al. (2006), l'un des problèmes des régions est qu'elles servent de tremplin pour les nouveaux travailleurs qui commencent leur carrière et acquièrent de l'expérience. Une fois cette expérience acquise, les travailleurs peuvent trouver un meilleur emploi avec de meilleures conditions dans les centres urbains (Miles et al., 2006). Les organisations situées en région éprouvent donc des difficultés à retenir leurs employés et font davantage face à de la main-d'œuvre non-expérimentée qui requiert une formation plus importante. Le rôle des acteurs régionaux est alors d'aider les employeurs en développant leur région et en faisant la promotion de celle-ci pour attirer de nouveaux employés, mais aussi à aider les entreprises à retenir les employés qu'ils ont formés.

Les différents acteurs régionaux présents dans les régions ont développé des spécialisations au cours de leurs années d'activités. Par exemple, un organisme dont le mandat est d'aider les immigrants à obtenir leur visa de travail et de les aider à s'intégrer à leur nouvelle communauté a acquis des connaissances sur le processus d'immigration au pays ou encore les municipalités sont en mesure d'inclure dans leur budget des investissements pour améliorer les services offerts aux résidents. Ce sont des atouts que les entreprises n'ont pas nécessairement et dont elles peuvent bénéficier dans leurs efforts pour pourvoir les postes vacants. Dans une étude menée dans les communautés rurales et périphériques du

Queensland (Becker et al., 2013), les employeurs devaient offrir des avantages bien au-dessus de leurs concurrents situés dans les centres urbains pour attirer des travailleurs. Par exemple, un employeur offrait six semaines de vacances payées et les employés pouvaient en avoir plus en prenant des congés sans solde (Becker et al., 2013). Cependant, malgré les avantages sociaux au-dessus de la norme, les employeurs de ces régions rencontraient des problèmes, comme l'intégration du ou de la partenaire des travailleurs recrutés et le fait que le ou la partenaire ne soit pas en mesure de se trouver un emploi dans la région (Becker et al., 2013). Un réseau est donc nécessaire pour être en mesure de trouver un emploi pour les deux personnes dans le couple, afin de maximiser les chances d'intégration (Becket et al., 2013).

Il est difficile pour l'employeur de faire face à ces problèmes seul, puisque beaucoup d'organisations sont pratiquement à la limite de ce qu'ils peuvent offrir pour attirer des travailleurs en région (Becker et al., 2013). Plusieurs industries ne peuvent pas offrir de meilleurs salaires et de meilleures conditions (Becker et al., 2013), donc de nouvelles solutions doivent être proposées. C'est pourquoi les différentes expertises des acteurs régionaux sont bénéfiques et peuvent apporter du soutien aux entreprises dans l'exercice de leur processus de dotation, que celui-ci ait pour but de recruter dans la région ou à l'extérieur de celle-ci. Selon l'étude menée par Becker et al. (2013), les communautés en région périphériques doivent comprendre que l'emploi idéal dans la meilleure organisation possible n'est pas suffisant pour attirer ou retenir un employé si celui-ci et sa famille ne sont pas intégrés adéquatement. Effectivement, la satisfaction des employés vis-à-vis de leur environnement de travail est un aspect important, mais les travailleurs désirent aussi établir des connexions au sein de leur milieu de vie, de leur communauté et interagir en-dehors des aspects de leur vie professionnelle (King et al., 2021). L'implication des acteurs régionaux est essentielle à la diversification des services offerts dans la région, puisque les résidents ont besoin d'une raison, autre que le travail, pour rester dans la communauté (Becker et al., 2013). En résumé, le style de vie mis de l'avant par les acteurs régionaux est un facteur important dans l'attraction et la rétention des professionnels dans les régions en dehors des centres urbains (Miles et al., 2006). Les entreprises ont tout à gagner à créer des partenariats avec les acteurs régionaux pour établir des mesures de soutiens aux familles des nouveaux

résidents, afin que celles-ci soient capables de s'intégrer à la communauté, et ainsi, favoriser la rétention des employés (Becker et al., 2013). Finalement, il est important que les campagnes publicitaires faites dans le but de promouvoir la région et ses services considèrent le public cible. Une campagne destinée à attirer des touristes ne peut être utilisée dans le but d'attirer des nouveaux employés, c'est pourquoi les acteurs régionaux et les entreprises sont appelés à former un partenariat, afin de présenter un environnement de vie, mais aussi de travail, qui donne envie aux potentiels candidats de déménager dans la région dans le but d'y travailler (Malecki, 2004 ; Becker et al., 2013).

1.2.2 L'attraction et la rétention organisationnelles

1.2.2.1 L'attraction organisationnelle

L'attraction et la rétention organisationnelles sont deux concepts essentiels de la gestion des talents. Effectivement, selon Armstrong (2000, cité dans Coldwell et al., 2008) et Kontoghiorghes (2016), l'objectif principal du déploiement de mesures favorisant la gestion des talents est d'attirer, de développer, de motiver et de retenir les talents. Dans la littérature, il existe plusieurs façons de définir l'attraction organisationnelle. Arthur (2001) définit l'attraction organisationnelle comme la capacité à accéder aux ressources humaines et à les sélectionner. Armstrong (2000, cité dans Coldwell et al., 2008) propose une définition plus ciblée sur les besoins de l'entreprise au moment du processus. Il définit l'acquisition de talent comme étant le processus combiné de l'attraction des candidats potentiels et de leur sélection pour des rôles spécifiques dans une entreprise. Newell et Shackleton (2000) présentent une définition similaire qui tient compte des besoins de l'entreprise au moment du processus. Ils définissent le recrutement comme étant un processus d'attraction des candidats susceptibles d'apporter une contribution à l'organisation. C'est cependant Bratton et Gold (2003, cité dans Coldwell et al., 2008) qui offrent une définition plus complète de l'attraction. Ils définissent

l'attraction comme étant une interaction favorable entre les candidats potentiels et l'image, les valeurs et les informations de l'organisation.

Cette dernière définition introduit donc le concept d'image de marque et d'employeur de choix. Effectivement, les employeurs sont appelés à mettre en place différentes mesures afin d'être considérés favorablement par les chercheurs d'emploi. Les employeurs s'efforcent de présenter leur organisation le plus positivement possible, afin d'attirer le plus de candidats de qualité possible. Ces efforts sont faits dans le but d'être considérés comme un employeur de choix par les candidats, donc un lieu de travail où il est bon d'évoluer et qui permet aux travailleurs de se développer professionnellement et personnellement (Beaudry et al., 2015 ; Mandhanya et Shah, 2010 ; Backhaus et Tikoo, 2004). Quant à l'image de marque, celle-ci représente la réputation de l'employeur. Comme décrit par Judge et Cable (1997), les chercheurs d'emplois tentent régulièrement de faire correspondre leurs valeurs avec la réputation de l'organisation.

1.2.2.2 Les facteurs d'attraction organisationnelle

Plusieurs auteurs dans la littérature argumentent que la gestion des talents est devenue un outil important dans la compétitivité des entreprises (Kontoghiorghes, 2016). Les dirigeants québécois ne sont pas étrangers à cette situation. Selon Deschênes et al. (2015), la capacité d'une entreprise à attirer et à retenir une main-d'œuvre qualifiée est l'une de leurs principales préoccupations des employeurs. Comme défini précédemment, l'image de marque et la capacité des employeurs à développer et à entretenir une réputation d'employeur de choix jouent des rôles importants dans la capacité des organisations à attirer des candidats qualifiés. Selon la théorie des attentes de Vroom, lorsqu'elle est appliquée au processus d'attraction des talents, les candidats cherchent des organisations dépendamment de ce qu'ils désirent et de la perception qu'ils ont de la capacité des organisations à combler ces désirs (Kontoghiorghes, 2016). C'est en développant une gestion des ressources humaines orientée vers la création d'une image d'employeur de choix que les entreprises sont en mesure

d'améliorer leur capacité d'attraction et de rétention (Vidal-Salazar, 2016). C'est en faisant la promotion des différentes mesures implantées dans l'organisation que les employeurs sont capables de développer leur réputation et ainsi attirer plus de candidats. Ce concept est aussi compatible avec la théorie de l'adéquation personne-organisation qui avance qu'un candidat potentiel est attiré par une entreprise ou non dépendamment de sa perception de l'adéquation entre ses valeurs et ses besoins et la culture de l'entreprise (Judge et Cable, 1997 ; Gravel, 2014).

Il est possible de développer cette image de marque et la réputation de l'employeur en instaurant des mesures favorisant le bien-être des employés. Par exemple, Gravel (2014) propose de miser sur des conditions de travail contemporaines, comme le travail à distance, la conciliation travail-famille, ou sur des services au travail avant-gardistes, tels que l'installation de pneus chez l'employeur pendant que l'employé est au travail ou encore la présence d'une salle d'entraînement ou d'un gymnase pour que les employés soient en mesure de faire de l'activité physique sur les lieux de travail. Toutes ces mesures ont en commun le fait que l'employé est capable de faire plusieurs activités sur son lieu de travail, ce qui lui évite donc plusieurs pertes de temps résultant du transport entre chaque destination.

La relation entre l'employé et son supérieur est aussi un élément important dans le bien-être de l'employé. Les candidats recherchent un supérieur hiérarchique qui possède un style de gestion correspondant à leurs préférences (Gravel, 2014). Il est donc dans l'intérêt des employeurs d'encourager les recruteurs à décrire leur style de gestion pendant l'entretien d'embauche, afin que cet aspect de la gestion serve de levier dans la capacité d'attraction de l'entreprise (Gravel, 2014). Les employeurs devraient donc fournir des formations à leurs recruteurs et à leurs employés en position de supervision, afin que ceux-ci soient en mesure de communiquer efficacement leur style de gestion (Gravel, 2014), puisque l'entretien d'embauche constitue le premier contact entre le candidat et l'organisation. Il est donc important que l'organisation paraisse bien, mais aussi le supérieur potentiel du candidat. Effectivement, Gravel (2014) suggère la conception d'un projet de développement organisationnel dont le but est de doter la majorité des recruteurs d'une organisation d'une

préparation adéquate, afin d'être en mesure de détailler leur style de gestion au cours des entretiens d'embauche.

Ces mesures ne sont cependant pas suffisantes. Les employeurs doivent mettre en place une culture d'entreprise favorisant l'implication des employés dans l'organisation pour produire un environnement de travail positif qui favorise l'attraction et la rétention d'employés (Hutchings et al., 2011). Il est aussi possible pour les dirigeants de développer une culture de haute performance au sein de leur organisation. De telles entreprises fournissent des opportunités de développement des talents, ce qui a pour conséquence de combler leurs besoins de développement et de performance des employés rendant ce type d'organisation très attrayant pour les candidats talentueux (Kontoghiorghes, 2016). Les cultures implantées dans les entreprises ont donc un impact dans la capacité d'attraction des organisations.

Les pratiques énumérées dans cette section sont d'autant plus importantes considérant que la capacité de payer de certaines entreprises en région arrive bientôt à sa limite. Effectivement, les PME n'ont pas les capacités financières pour offrir les mêmes salaires, les conditions de travail flexibles et tous les autres types de bénéfices que les multinationales, qui sont généralement situées dans les grands centres urbains, peuvent se permettre d'offrir (Hutchings et al., 2011). C'est pourquoi les employeurs doivent diversifier leur offre d'avantages sociaux, plutôt que de miser uniquement sur un salaire avantageux et supérieur à la compétition.

Outre que les salaires, les avantages sociaux peuvent jouer un rôle dans la capacité d'attraction d'une organisation. Une étude sur l'impact des systèmes d'avantages sociaux flexibles sur l'attraction et la rétention démontre que les organisations ayant une offre d'avantages sociaux rigides, donc une seule offre pour tous les employés, ont une moins grande capacité d'attraction que les organisations qui offrent des plans flexibles pouvant s'adapter aux besoins de chaque employé (Vidal-Salazar, 2016).

1.2.2.3 La rétention organisationnelle

Les mesures d'attraction perdent leur efficacité si les organisations ne sont pas capables de retenir leurs employés. C'est pourquoi les entreprises gagnent à instaurer des mesures favorisant la rétention en complémentarité de celles implantées pour augmenter la capacité d'attraction de l'entreprise. Le concept de rétention organisationnelle est défini par Peretti (2001) comme un ensemble de mesures qui permet de réduire les départs volontaires des salariés. Dans le même ordre d'idées, Coldwell et al. (2008) définissent la rétention comme des pratiques organisationnelles dont le but est de maintenir en emploi, en particulier, les meilleurs employés. Quant à Arthur (2001), elle définit la rétention organisationnelle comme étant la capacité des organisations à conserver les employés leur permettant de remplir leurs objectifs opérationnels et stratégiques. Ces différentes définitions portent sur différents éléments intéressants, tels que la performance, l'accomplissement des objectifs de l'entreprise et les départs volontaires des employés.

D'ailleurs, Shaw et al. (1998) distinguent deux formes de roulement, soit le roulement volontaire et le roulement involontaire (Larose, 2003). Selon la majorité des recherches effectuées sur le sujet, le roulement peut être défini comme étant la terminaison du lien d'emploi de l'employé avec son milieu de travail (Larose, 2003). Price (2001) propose une définition différente du concept de roulement et définit le roulement comme le mouvement de personnel à travers les frontières d'une organisation. La distinction entre les deux types de roulement est importante, puisque les causes du départ sont différentes selon le type (Larose, 2003). Larose (2003) définit le départ volontaire, ou la démission, comme étant la décision d'un employé de quitter son organisation et le départ involontaire comme étant la décision d'un employeur de rompre la relation d'emploi ou l'arrivée d'un incident imprévu. Effectivement, les causes d'un départ involontaire sont multiples et beaucoup sont incontrôlables, par exemple l'employé peut développer une maladie ou avoir de la mortalité dans la famille, ce qui l'oblige à quitter son emploi pour prendre soin de lui ou de ses proches. L'employeur n'est pas en mesure de prévenir ces types de départs, il est donc important de ne pas les considérer lorsque la capacité de rétention de l'entreprise est analysée. Quant aux

départs volontaires, ce sont principalement des causes sur lesquelles l'employeur a une certaine marge de manœuvre (Larose, 2003). Par exemple, une entreprise offre de meilleures conditions de travail pour un emploi équivalent ou un employé retournant aux études à temps plein. Dans le cas de l'intention de quitter, il est possible de définir ce concept comme étant la volonté consciente éprouvée par l'employé de quitter l'entreprise et il est possible de l'identifier par les comportements adoptés vis-à-vis de l'organisation (Laczo et Hanisch, 1999). L'intention de quitter ou non l'entreprise provient de l'expérience réelle de l'emploi, mais aussi par les perceptions qu'un candidat se fait d'une organisation et de l'emploi lors du processus de dotation (Barrick et Zimmerman, 2005).

1.2.2.4 Les facteurs de rétention organisationnelle

Plusieurs facteurs peuvent influencer un employé quant au choix de rester ou de quitter l'organisation pour laquelle il travaille. Effectivement, la littérature indique que les employés ont des besoins et des sources de motivation qui sont influencées, satisfaites ou diminuées par leur environnement de travail (Hutchings et al., 2011). Il est donc important que les employeurs soient en mesure de créer un environnement de travail propice au développement de soi et offrant des opportunités aux employés de combler leurs différents besoins, afin que ceux-ci soient plus enclins à rester. D'ailleurs Meyer et al. (2002) ont démontré que les facteurs ayant le plus de chances de réduire les chances qu'un employé quitte l'organisation sont l'attachement affectif et la satisfaction générale vis-à-vis de l'emploi. De plus, la capacité de rétention organisationnelle est influencée par l'implication que les employés ont vis-à-vis de l'organisation pour laquelle ils travaillent (Coldwell et al., 2008).

Coldwell et al. (2008) suggèrent que la présence d'une adéquation éthique entre le candidat et l'organisation peut avoir un impact sur la capacité d'attraction et de rétention organisationnelles de l'entreprise. Selon les auteurs, les employés qui partagent les valeurs éthiques de l'organisation pour laquelle ils travaillent ont moins de chances de quitter l'entreprise (Coldwell et al., 2008). Effectivement, selon l'étude menée par Judge et Cable

(1997), la compatibilité des valeurs entre l'employé et son employeur est positivement liée à la satisfaction au travail, à l'implication organisationnelle, à l'intention de rester à l'emploi de l'organisation et à la rétention organisationnelle. Des études ont aussi été effectuées sur la compatibilité des caractéristiques d'un employé avec celles de son environnement de travail. Un lien a été fait entre le degré de compatibilité d'une personne avec son environnement de travail et le rendement qu'il est en mesure de produire (Gravel, 2014). Cette compatibilité augmente par ailleurs les probabilités que le travailleur reste au sein de l'entreprise sur une plus grande durée qu'en cas d'incompatibilité.

Concrètement, les entreprises peuvent instaurer diverses mesures facilitant la vie des employés. Par exemple, les organisations peuvent instaurer des politiques visant à améliorer la conciliation travail-famille, permettre le télétravail, encourager des pratiques de vies saines à l'aide d'un abonnement à une salle d'entraînement, offrir de bons programmes d'avantages sociaux ou encore des pratiques favorisant les échanges sociaux entre les employés (Hutchings et al., 2011). Cependant, Erickson et Gratton (2007) préviennent les dirigeants d'organisations que, pour se démarquer dans la guerre des talents, il ne suffit pas de prendre les pratiques qui fonctionnent dans les autres organisations et de les implanter dans la leur. Il est essentiel, pour une maximisation optimale de la rétention, que les dirigeants planifient des mesures adaptées à leur entreprise qui conviennent aux besoins spécifiques de leurs employés, afin de favoriser une main-d'œuvre engagée (Erickson et Gratton, 2007). Effectivement, si les mesures ne sont pas adéquates pour l'entreprise, les effets désirés seront de moins grande importance, puisque les besoins des employés ne sont pas pleinement comblés.

La gestion de carrière et les opportunités de développement sont d'autres mesures susceptibles de favoriser une bonne rétention organisationnelle. Selon une étude menée par Kontoghiorghes (2016), une organisation capable de s'adapter rapidement et ayant une culture de haute performance a une plus grande facilité à gérer ses talents que ses concurrents. L'auteur souligne l'existence d'un lien fort entre la présence d'une culture de haute performance et la capacité d'attraction et de rétention organisationnelles d'une

organisation, mais aussi quant à la motivation, la satisfaction et l'implication des employés (Kontoghiorghes, 2016). Effectivement, une culture permet aux dirigeants de modifier les comportements des employés et de les influencer à agir dans l'intérêt de l'organisation et cela a donc pour effet d'augmenter la capacité de rétention de l'entreprise (Becker et Huselid, 1999). De plus, une entreprise avec une mission et des objectifs bien établis bénéficie d'une meilleure rétention et une meilleure productivité des employés (Moncarz et al., 2008). Cette réalité s'accroît dans le cas des employés sans responsabilités de supervision lorsque la mission et les objectifs organisationnels sont communiqués efficacement à ceux-ci (Moncarz et al., 2008). Ce phénomène peut provenir du fait que les employés qui perçoivent avoir le soutien de la direction ont tendance à avoir une plus grande satisfaction au travail et une plus grande implication (Susskind et al., 2000). Le développement de soi et la gestion des carrières des employés sont des éléments présents dans les cultures d'entreprises pouvant avoir un effet bénéfique sur la rétention organisationnelle. Selon des études menées dans le domaine, les formations fournies par l'entreprise et les responsabilités supplémentaires données aux employés ayant reçu ces formations sont des pratiques efficaces dans la diminution du taux de roulement, elles ont pour conséquences d'augmenter la productivité et le taux de rétention des employés (Moncarz et al., 2008).

La peur de perdre les avantages gagnés grâce à l'ancienneté accumulée par un employé dans une organisation peut aussi être un facteur diminuant les risques qu'un employé ait l'intention de quitter l'entreprise. Meyer et al., (2002) notent que les employés ayant un haut niveau d'engagement de continuité envers l'entreprise évitent de quitter l'entreprise, quel que soit leur niveau d'engagement affectif ou normatif. Un salaire avantageux et supérieur aux autres entreprises de l'industrie est un autre facteur pouvant exercer une influence sur la rétention de l'entreprise. Selon plusieurs recherches effectuées dans le domaine de la gestion, un salaire compétitif favorise l'implication des employés au travail, contribuant ainsi à l'attraction et à la rétention d'employés compétents (Moncarz et al., 2008 ; Vidal-Salazar, 2016). Selon Vidal-Salazar (2016), la compensation joue un rôle important dans la motivation des employés. Cependant, il ne suffit pas de considérer le salaire brut des employés, mais aussi tous les avantages sociaux complémentaires au salaire des travailleurs, soit la rémunération

directe et indirecte (Vidal-Salazar, 2016). Il est important de proposer des offres monétaires avantageuses, mais il peut être aussi bénéfique d'offrir aux employés des plans flexibles en ce qui concerne les avantages sociaux. Effectivement, les chercheurs ont constaté que les organisations offrant des plans d'avantages sociaux flexibles bénéficiaient d'une plus grande capacité de rétention que les organisations offrant des plans fixes, donc ne permettant pas aux employés de choisir les avantages dont ils avaient spécifiquement besoin (Vidal-Salazar, 2016).

Moncarz et al. (2008) ont été en mesure de diviser en cinq catégories les différentes pratiques favorisant la rétention organisationnelle :

1. la culture d'entreprise et la communication;
2. l'environnement de travail;
3. le recrutement et les promotions;
4. l'instauration de pratiques centrées sur les clients;
5. la reconnaissance, les récompenses et la rémunération des employés

Cependant, selon les auteurs, seulement deux éléments (culture d'entreprise, communication et le recrutement, promotions) parmi les cinq exercent une influence significative sur la capacité de rétention des organisations, que ce soit des employés avec des responsabilités de supervision ou non (Moncarz et al., 2008).

1.2.2.5 Le rôle des acteurs régionaux

Malgré le fait que les employeurs implantent toutes les mesures qu'ils jugent nécessaires pour améliorer leur rétention organisationnelle, ces mesures ont un effet mitigé si les nouveaux travailleurs n'ont pas de soutien après leur embauche. Ce soutien peut venir de l'entreprise, mais il peut aussi venir des acteurs régionaux œuvrant dans la région. En effet, la concertation entre les acteurs régionaux et les employeurs s'avère certainement être un facteur de succès des activités liées à l'attraction et à la rétention des travailleurs (Deschênes et al., 2015 ; King et al., 2021). La complexité de ces problématiques force les acteurs régionaux et les entreprises à travailler ensemble afin de surmonter les pénuries de main-

d'œuvre dans les régions rurales et éloignées des grands centres, puisque les entreprises situées dans ces régions, souvent des entreprises de petites ou de moyenne taille (PME), ont plus de difficulté que les grandes entreprises situées dans les grands centres urbains à instaurer des mesures favorisant l'attraction et la rétention de leurs employés (Deschênes et al., 2015).

Comme mentionné dans les sections précédentes, les acteurs régionaux peuvent instaurer des mesures afin de favoriser la rétention régionale, et ainsi, inciter les travailleurs à rester dans la région plutôt que de déménager dans les grands centres urbains. Ces mesures sont bénéfiques pour les employeurs, puisqu'elles évitent que leur bassin de candidats potentiels diminue au fil des années et diminue les coûts potentiellement plus élevés du recrutement en dehors de la région. Cependant, il est également possible pour les acteurs régionaux de contribuer directement à l'attraction et à la rétention organisationnelles des entreprises de la région. Par exemple, le développement d'une structure officielle d'accueil et d'intégration pour les travailleurs non-originares de la région serait un outil particulièrement efficace pour bien intégrer les nouveaux travailleurs, et ainsi, augmenter les chances qu'ils désirent rester dans leur région d'accueil (Deschênes et al., 2015). Il est aussi possible de faire référence aux différentes étapes du processus de dotation qui peut poser un problème aux employeurs avec moins de ressources à leur disposition. Les acteurs régionaux seraient donc en mesure de guider les dirigeants à travers le processus, particulièrement lorsque cela implique du recrutement à l'étranger. Des acteurs régionaux sont spécialisés dans le recrutement et l'intégration des travailleurs étrangers, leur expertise peut être bénéfique aux employeurs qui désirent commencer à recruter dans d'autres pays pour combler le manque de main-d'œuvre dans leur région. De plus, Deschênes et al. (2015) proposent des solutions supplémentaires, telles qu'une offre de formations sur la gestion des ressources aux employeurs par les acteurs régionaux, par du soutien dans la valorisation des caractéristiques régionales (par exemple avec des outils de promotion régionale destinés aux employeurs) et par la création d'un réseau formel de partage d'information entre les employeurs. Cette dernière suggestion est d'ailleurs abordée aussi par Torra (2013) qui argumente que la création d'une communauté stratégique des connaissances, issue de la collaboration entre les acteurs régionaux et les

employeurs, est une étape préalable à une stratégie pour augmenter l'attraction des travailleurs dans la région.

De plus, les acteurs régionaux doivent donc adapter leurs mesures aux différents besoins des territoires de la région, afin que leurs actions aient le plus grand effet possible (Deschênes et al., 2015). Par exemple, un territoire comptant beaucoup de jeunes familles peut avoir besoin d'une aide accrue quant à la recherche d'emploi pour les partenaires des nouveaux employés ou dans la recherche de garderie ou d'écoles pour les enfants, alors qu'un territoire misant davantage sur le recrutement à l'international peut avoir besoin d'une aide pour l'intégration des nouveaux arrivants. Ces besoins doivent être communiqués par les employeurs de la région, afin que des outils et des mesures efficaces soient mis en place pour maximiser les chances que les nouveaux employés ne désirent pas quitter la région peu de temps après leur arrivée. Dans cet ordre d'idées, le soutien aux entreprises de la région, surtout les PME, par les acteurs régionaux dans leurs efforts d'attraction et de rétention des travailleurs devient essentiel.

Conclusion du chapitre

En somme, l'attraction organisationnelle est définie comme une capacité à accéder aux ressources humaines et à les sélectionner (Arthur, 2001), alors que la rétention organisationnelle est un ensemble de mesures qui permet de réduire les départs volontaires des salariés (Peretti, 2001). Afin de bien maximiser la capacité d'attraction et de rétention organisationnelles, il est essentiel que les organisations et les acteurs régionaux saisissent les besoins professionnels des candidats potentiels, mais aussi leurs besoins personnels. C'est pourquoi les concepts d'attraction régionale, défini comme étant la capacité d'une région à attirer et à retenir des travailleurs (Weng et McElroy, 2010), et le concept de rétention régionale, défini comme étant la capacité d'une région à faire en sorte que les candidats se sentent chez eux et à les garder (Asheim et al., 2005), sont si importants, puisque les travailleurs recrutés à l'extérieur de la région doivent prendre une décision quant à leur avenir et ils ne peuvent pas faire ce choix sans connaître les aspects importants offerts par la région. Le deuxième chapitre de ce mémoire s'attardera davantage à la méthodologie utilisée dans

le cadre de la recherche afin d'identifier les rôles que les acteurs régionaux exercent dans leur région respective.

CHAPITRE 2

METHODOLOGIE

2.1 QUESTION ET OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

L'apport que peuvent amener les acteurs régionaux aux entreprises situées en région est divers, surtout dans le contexte de pénurie de main-d'œuvre dans lequel nous évoluons. C'est pourquoi cette recherche descriptive se penchera sur le rôle que ces acteurs régionaux jouent dans l'attraction et la rétention organisationnelles des entreprises régionales. La recherche tentera de répondre à la question suivante : Quel est le rôle des acteurs régionaux dans la capacité d'attraction et de rétention organisationnelles du personnel ? Pour ce faire, la recherche a pour objectif de brosser un portrait du rôle joué par les acteurs régionaux au regard de l'attraction et de la rétention des travailleurs de cinq régions à travers le Québec. De plus, nous tenterons de répondre à trois autres objectifs, c'est-à-dire de cibler les acteurs qui déploient des efforts en matière d'attraction et de rétention des travailleurs, d'identifier les mesures d'attraction et de rétention régionales des travailleurs déployées par les acteurs régionaux et d'identifier les mesures de soutien aux employeurs et aux employés déployées par les acteurs régionaux au regard de l'attraction et de la rétention organisationnelle. Dans le cas du troisième objectif secondaire, les mesures de soutien font référence à du soutien émotionnel, à du soutien instrumental et à du soutien informatif. Cependant, seulement les deux derniers types seront étudiés lors cette recherche. Le soutien instrumental rapporte à l'aide tangible déployée, c'est-à-dire matérielle, financière ou organisationnelle et le soutien informatif correspond à l'accès à l'information tangible qu'offrent les acteurs.

2.2 DEFINITION DES CONCEPTS

Il est possible de trouver dans la question de recherche trois concepts fondamentaux dans le contexte de cette recherche, soit acteurs régionaux, attraction organisationnelle et rétention organisationnelle. À ces trois concepts s'ajoutent deux concepts liés au succès des entreprises

en région et qu'il est important de considérer, c'est-à-dire l'attraction régionale et la rétention régionale. Dans un contexte de migration de la population vers les villes, il est essentiel de considérer la capacité des régions à attirer et retenir des candidats, puisque le recrutement des entreprises se fera beaucoup à l'extérieur de la région dans laquelle ils opèrent (Simard, 2006). Ces concepts peuvent avoir différentes significations selon la personne. Il est donc important de définir la façon dont ils seront considérés dans le cadre de cette étude.

La recherche vise à déterminer le rôle des acteurs régionaux dans l'attraction et la rétention des entreprises à travers 5 régions du Québec. Ces acteurs sont définis comme étant des membres d'un territoire animés d'une capacité à agir en commun (Torra, 2013). Cette définition englobe clairement le pouvoir qu'ont les acteurs sur la capacité d'un territoire à se développer et le rôle qu'ils peuvent jouer dans cette démarche.

Par la suite, il est nécessaire de considérer l'attraction organisationnelle comme une capacité à accéder aux ressources humaines et à les sélectionner (Arthur, 2001). Les entreprises sont en mesure d'arriver à cela en implantant des mesures améliorant l'environnement de travail, en proposant des régimes de retraite avantageux et des horaires de travail flexibles permettant la conciliation travail-famille, en élaborant un programme de gestion des compétences, etc. (Beaudry et al., 2014). Comme mentionné précédemment, l'attraction organisationnelle n'est pas suffisante pour attirer les candidats dans les régions, c'est pourquoi il est nécessaire de considérer également l'attraction régionale définie comme la capacité d'une région à attirer et à retenir des travailleurs (Weng et McElroy, 2010). Les régions peuvent miser sur différentes approches favorisant l'attraction des travailleurs, notamment en faisant la promotion de l'état de leur marché du travail et la croissance économique de leur région (Deschênes et al., 2015).

Finalement, les concepts de rétention organisationnelle et régionale. La rétention organisationnelle est un ensemble de mesures qui permet de réduire les départs volontaires des salariés (Peretti, 2001). Quant à la rétention régionale, c'est la capacité d'une région à faire en sorte que les candidats se sentent chez eux et à les garder (Asheim et al., 2005).

Ces définitions cadrent parfaitement avec le sujet de cette recherche, puisqu'elles considèrent toutes les facettes de l'attraction et de la rétention, qu'elles soient organisationnelles ou régionales. Ces concepts sont particulièrement importants dans le cadre de cette recherche qui se penche sur l'apport qu'ont les acteurs régionaux sur l'attraction et la rétention organisationnelles dans les régions du Québec.

2.3 PERTINENCE DE LA RECHERCHE

2.3.1 Pertinence sociale

Différents phénomènes sociaux font en sorte que le recrutement est particulièrement difficile pour les employeurs. Ceci est particulièrement vrai pour les employeurs œuvrant en région, puisqu'ils doivent faire face à un problème supplémentaire par rapport à leurs compétiteurs établis en ville, c'est-à-dire les mouvements migratoires de la population des régions vers les villes. Ce phénomène est particulièrement présent chez les jeunes adultes. Entre 2009 et 2010, 30% des migrations sont attribuables à la population âgée de 20 à 29 ans (Lachance, 2011 ; Beaudry et al., 2014). D'ailleurs, selon les chiffres du recensement de 2001, la province de Québec était la province avec le plus fort taux de migrants intraprovinciaux chez les 15-24 et les 25-34 ans (Simard, 2006). Cette main-d'œuvre échappe aux entreprises localisées en région qui ne sont pas en mesure de les retenir dans leur région d'origine.

Ce manque de main-d'œuvre s'explique aussi par le fait qu'il y a présentement une augmentation du nombre de nouveaux emplois. Cependant, parmi ces nouveaux emplois, le nombre d'emplois peu qualifiés diminue alors que le nombre d'emplois qualifiés augmente (Gravel, 2014 ; Levanon et al., 2014 ; Beaudry et al., 2015). Cela oblige les organisations à recruter à l'extérieur de leur région. Tel que mentionné plus haut, il est nécessaire, dans le cas des régions éloignées des centres urbains, de faire la promotion de leur organisation, mais aussi de leur région, puisque les nouveaux employés recrutés à l'extérieur du territoire auront à déménager. Selon la littérature, il est donc dans l'intérêt de tous que les différents attraits

du territoire soient connus des candidats. Il est donc intéressant de connaître l'apport que peuvent apporter les acteurs régionaux dans l'attraction des nouveaux travailleurs, dans le but de contrer les effets négatifs de la pénurie de main-d'œuvre.

Pour combler cette pénurie de main-d'œuvre, une augmentation de l'immigration est une solution que proposent certains chercheurs (Levanon et al., 2014). Cependant, l'intégration et la gestion de ces personnes sont des défis pour les petites et moyennes entreprises. D'ailleurs, l'intégration de travailleurs immigrants est considérée comme une charge de travail supplémentaire par les gestionnaires (Beaudry et al., 2018). Il est d'ailleurs possible de le constater. En 2016, le taux de chômage chez les personnes immigrantes admises depuis moins de cinq ans était de 17,2%, le taux de chômage chez l'ensemble des personnes immigrantes était de 11,1%, alors que le taux de chômage chez la population d'origine canadienne était de 7,1% (Emploi Québec, 2016). Pourtant, l'intégration des travailleurs immigrants favorise leur rétention en emploi, sans oublier leur intégration dans leur communauté qui contribue aussi grandement à leur rétention (Beaudry et al., 2015 ; Beaudry et al., 2018).

À plus grande échelle, l'intégration de tous les nouveaux employés, sans distinction de leurs origines, dans leur nouvelle organisation et leur nouvelle région est vitale à leur maintien en emploi. Il est donc important de se poser la question, à savoir si les acteurs régionaux peuvent apporter une aide supplémentaire aux organisations, puisque les acteurs régionaux sont bien aux faits des attraits de la région dans laquelle ils opèrent (Beaudry et al., 2015).

2.3.2 Pertinence scientifique

Le déclin des régions du Québec est une problématique très actuelle et le déclin de la population de ces régions contribue grandement à la pénurie de main-d'œuvre que vivent ces régions, ce qui a pour impact d'intensifier la « guerre des talents » que se font les entreprises (Beaudry et al., 2018). Ce manque de main-d'œuvre peut avoir un impact direct sur l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels de ces organisations si ce manque n'est pas comblé (Beaudry et al., 2018). Les employeurs mettent en place des stratégies favorisant l'attraction

et la rétention des travailleurs. Cependant, ces mesures sont concentrées dans leur processus de sélection, ce qui limite les effets positifs de ces stratégies.

C'est pourquoi l'implication des acteurs régionaux dans l'attraction et la rétention du personnel organisationnel est importante. Ces acteurs connaissent bien les attraits de leur région (Beaudry et al., 2015) ce qui les place dans une position parfaite pour mettre en œuvre des stratégies qui améliorerait ces deux aspects qui viendraient diminuer les effets négatifs liés à la pénurie de main-d'œuvre dans les régions de la province.

À ma connaissance, il n'y a qu'une recherche s'intéressant au rôle des acteurs régionaux quant à l'attraction et la rétention organisationnelles et cette étude se limitait aux acteurs présents dans la région du Bas-Saint-Laurent (Beaudry et al., 2015). Dans la littérature, la plupart des recherches s'attardent sur les facteurs organisationnels influençant l'attraction et la rétention, sans se pencher sur les facteurs régionaux, qui pourtant jouent un rôle dans la décision d'un nouvel employé potentiel de changer de région. C'est pourquoi cette étude tentera de faire la lumière sur le rôle des acteurs régionaux dans l'attraction et la rétention organisationnelles du personnel, mais cette fois dans une perspective plus grande. Dans le cadre de l'étude, cinq régions de la province seront sondées, plus précisément la région de Chaudière-Appalaches, l'Outaouais, le Bas-Saint-Laurent, la Capitale-Nationale et la Côte-Nord. Le but sera d'identifier les mesures mises en places par ces acteurs et les contraintes auxquelles ils doivent faire face. Ce sont des aspects, qui à ma connaissance, ont été abordés dans une seule étude. Les résultats viendront donc compléter la littérature déjà présente sur le sujet.

2.4 APPROCHE METHODOLOGIQUE

Le choix d'une approche de recherche dépend de plusieurs éléments (Pinard et al., 2004). Par exemple, il est essentiel de considérer la problématique, la nature de la question et les objectifs de recherche, mais il est aussi important de considérer le contexte professionnel et les intérêts du chercheur (Pinard et al., 2004).

C'est pourquoi, en considérant tout cela, l'approche méthodologique que nous avons décidé d'utiliser est une méthodologie quantitative descriptive. Cette méthodologie repose sur l'analyse statistique et sur l'application stricte de calcul, elle est utile dans le cadre d'une recherche lorsque les données que les chercheurs souhaitent récolter sont facilement mesurables (Ferrera de Lima et Desbiens, 2009). Cette approche est donc adaptée pour cette étude, puisqu'elle est appropriée lorsqu'il existe un cadre théorique bien reconnu dans la littérature (Giordano et Jolibert, 2016). C'est le cas ici, puisque les sujets de l'attraction et de la rétention organisationnelles sont bien étudiés dans la littérature, tel que présenté dans la section sur la problématique, et ce, malgré le fait que l'angle du rôle des acteurs régionaux sur ces concepts le soit moins.

Cette approche permet de partir d'une théorie, pour ensuite aller voir sur le terrain pour collecter des données utiles à l'étude (Giordano et Jolibert, 2016). La méthode quantitative permet de faire une récolte de données à grande échelle par sa nature, c'est-à-dire que l'outil de collecte est plus long à construire, mais le temps d'administration de la méthode de collecte est réduit comparé à la méthode qualitative. Par la suite, une analyse à l'aide d'outils statistiques est effectuée, afin d'en dégager une tendance pour finalement confirmer ou infirmer la théorie de départ (Giordano et Jolibert, 2016). Par sa nature déductive, la confirmation ou l'infirmerie des hypothèses de départ est la conséquence de l'expérience, du savoir et de la perspicacité du chercheur (Giordano et Jolibert, 2016).

Cette approche ne permet pas de comprendre le quotidien des répondants, c'est-à-dire les raisons pour lesquelles ils contribuent ou non au thème de la recherche. C'est pourquoi les études quantitatives sont régulièrement suivies d'une enquête qualitative sur un échantillon plus réduit qui permettra d'approfondir le sujet, lorsque le portrait de la situation sera dressé à la suite des résultats du questionnaire (Giordano et Jolibert, 2016 ; Dupin de Saint-André et al., 2010).

2.5 ÉCHANTILLON ET METHODE DE COLLECTE DE DONNEES

Afin de collecter des données essentielles à l'atteinte des objectifs, un échantillon par homogénéisation a été formé. Cet échantillon contient des acteurs régionaux de cinq régions du Québec, c'est-à-dire Chaudière-Appalaches, Côte-Nord, Capitale-Nationale, Outaouais et Bas-Saint-Laurent. Pour les besoins de la recherche, les organisations considérées comme étant des acteurs régionaux pour cette étude sont des OSBL, des ministères, des instituts de services de santé et de services sociaux, des institutions d'enseignement et les MRC des régions sondées. Ces organisations ont été choisies selon une méthode non-probabiliste, plus précisément de convenance, cela veut donc dire qu'une généralisation ne sera pas possible à la fin de l'analyse des résultats. Une banque de courriel d'organisations a été utilisée pour la première phase de création de l'échantillon. Dans cette banque de courriel, seules les organisations correspondant aux critères d'admissibilité ont été retenues, c'est-à-dire que les organisations devaient faire partie d'un des types d'acteurs énumérés plus haut et devaient aussi opérer dans l'une des cinq régions. Par la suite, l'échantillon a été complété par des adresses courriel d'acteurs trouvés sur internet sur des sites regroupant ce type d'information, par exemple : <http://www.211quebecregions.ca/> qui est un site de référencement d'acteurs sociaux à travers les régions de Chaudière-Appalaches et de la Capitale-Nationale. Cette collecte d'informations a permis de créer un échantillon contenant 138 organisations, réparties de la façon suivante : 49 organisations dans Chaudière-Appalaches, 18 sur la Côte-Nord, 26 dans la Capitale-Nationale, 29 dans le Bas-Saint-Laurent et 16 en Outaouais.

Considérant les objectifs de la recherche, le questionnaire auto-administré en ligne est la méthode de collecte qui a été retenue. Cette méthode sera employée pour diverses raisons, notamment dû à l'éloignement des répondants, et parce que les adresses des membres des organisations sont à la disposition de tous sur les sites web des acteurs sondés.

La méthode de collecte sélectionnée comporte des avantages et des inconvénients. L'avantage principal du questionnaire est sa flexibilité, ce qui offre aux chercheurs l'utilisant une grande polyvalence (Durand et Blais, 2016). Au contraire de la méthode qualitative,

l'utilisation de la méthode quantitative implique un temps d'administration court, il constitue donc un processus plus rapide qui permet d'avoir accès plus rapidement aux données nécessaires à l'analyse des résultats (Durand et Blais, 2016). Le questionnaire auto-administré engendre aussi des coûts moins importants que d'autres outils de collecte, comme la conduite d'entretien par exemple, puisque les chercheurs n'ont pas besoin de se déplacer, ce qui représente un réel atout lorsque les répondants sont situés dans un grand espace géographique (Durand et Blais, 2016).

L'utilisation d'un questionnaire en ligne comporte aussi des inconvénients. Par exemple, le taux de réponse de cette méthode de collecte de données produit l'un des taux de réponse les plus bas parmi les outils de collectes quantitatifs et les délais nécessaires pour recueillir l'information sont parmi les plus longs, soit entre six à huit semaines (Durand et Blais, 2016). Afin d'avoir le meilleur taux de réponse possible, des rappels ont été effectués de façon périodique pour inciter les organisations à compléter le sondage. Ces rappels ont d'ailleurs prouvé leur efficacité, le nombre de réponses doublant après le premier rappel. Un autre inconvénient d'importance est les erreurs de mesures, défini comme étant la différence observable entre la mesure idéale et les réponses obtenues (Roberts et al., 2019). Cela s'explique par le fait que les conclusions de la recherche reposent entièrement sur la qualité des mesures et du fait que les erreurs engendrées par des mesures incorrectes sont difficilement discernables et corrigibles (Roberts et al., 2019). Ces erreurs de mesures peuvent survenir à quatre étapes du processus de compréhension de la question d'un répondant, c'est-à-dire la compréhension de la question, la remémoration d'éléments utiles pour la réponse, l'intégration de ces éléments dans un jugement et répondre selon les catégories de réponses proposées (Tourangeau et al., 2000). Des erreurs peuvent apparaître dans chacune de ces quatre étapes, augmentant le risque d'erreur (Tourangeau et al., 2000). Finalement, certains chercheurs estiment que le sondage possède des limites qui sont majoritairement ignorées par la communauté scientifique (Durand et Blais, 2016). Ils font référence au fait que les questionnaires sont administrés à des individus, il est donc possible de questionner la pertinence de cette méthode de collecte de données pour analyser des phénomènes sociaux essentiellement collectifs (Durand et Blais, 2016). Il est possible de

pallier ce manque en incluant certains aspects de l'environnement social dans la conception même de l'enquête (Durand et Blais, 2016). L'intégration de ces aspects permet d'examiner si les variations dans les réponses se produisent sur le plan individuel ou sur celui des regroupements dont les individus font partie et de situer les facteurs explicatifs au niveau approprié (Durand et Blais, 2016).

Ensuite, il est possible de faire référence à un autre inconvénient, celui-ci est commun aux méthodes quantitatives et qualitatives. Le biais de sociabilité peut amener les individus répondant au sondage à modifier leurs réponses dans un souci d'éviter un jugement de la part des chercheurs. Malgré le fait que cela s'applique moins dans le cadre de cette étude, il est important que les questions laissent présager que tous les comportements ou opinions sont considérés comme étant acceptables, puisque cela constitue un moyen pour prévenir les modifications de réponses par peur du jugement (Durand et Blais, 2016).

Le sondage est composé de 15 questions et prend en moyenne quinze à vingt minutes à remplir. En plus de l'introduction qui constitue la première partie, ces quinze questions sont réparties en quatre parties, c'est-à-dire la promotion de la région, le soutien aux employeurs et aux employés, l'impact des activités des organisations sondées et des informations quant à l'organisation elle-même. L'importance d'inclure une introduction au sondage réside dans l'impact positif que cela a sur le taux de réponse, puisque les répondants sont en mesure d'y trouver toutes les informations nécessaires sur l'étude et les chercheurs (Gingras et Belleau, 2015). Le sondage est composé de questions fermées et de deux questions ouvertes portant sur la mission de l'organisation pour laquelle le répondant travaille et le type de poste occupé par le ou la répondant(e). Les questions fermées sont principalement de type dichotomique et à énumération graphique. Il est possible de trouver dans le questionnaire deux types d'échelles, soit des échelles nominales et ordinales. Le but de ce questionnaire n'est pas de voir une évolution dans le temps, il sera donc administré une seule fois, ce qui veut dire que ce sondage est ponctuel, aussi nommé « coupe transversale » (Durand et Blais, 2016). Ce type de questionnaire sert à décrire certaines caractéristiques d'une population ou à examiner les relations entre certaines variables à un moment donné (Durand et Blais, 2016), ce qui

correspond exactement aux objectifs de la recherche mentionnés dans la première partie de ce texte.

La méthode de collecte par questionnaire doit respecter quatre conditions de validité, soit la disponibilité des informateurs, la capacité de répondre, la transmission fidèle de l'information et l'enregistrement fidèle de l'information (Durand et Blais, 2016). La flexibilité du sondage en ligne nous permet de respecter ces conditions. La première condition est respectée du fait que les répondants ont le choix du moment pour répondre aux questions après la réception de l'invitation. Ils sont en mesure de déterminer le moment qu'il leur convient le mieux et en cas d'oubli, les rappels seront là pour augmenter le taux de réponse. Ensuite, la deuxième condition est également remplie, puisqu'une attention particulière a été faite lors de la formation de l'échantillon pour sélectionner les adresses courriels des dirigeants des organisations, afin qu'ils aient une vision globale de leurs opérations lorsqu'ils répondent au sondage. Finalement, la plateforme web hébergeant le sondage permet une transmission et un enregistrement sans erreur, puisque les réponses sont transmises en temps réel aux chercheurs et sont sauvegardées sur la plateforme, répondant ainsi aux deux dernières conditions de validité du questionnaire.

2.6 L'ETHIQUE DE LA RECHERCHE

Les recherches descriptives peuvent avoir des effets négatifs directs sur les participants, ils sont cependant réduits dans le cadre d'un questionnaire en ligne en comparaison à un entretien face-à-face (Crête, 2016). C'est pourquoi les effets négatifs indirects sont ceux qui concernent le plus cette étude, notamment le droit à la vie privée, le consentement éclairé et la confidentialité (Crête, 2016). Le droit à la vie privée est défini comme étant le droit d'un individu de définir lui-même quand et selon quelles conditions ses comportements, attitudes ou croyances peuvent être rendus publics (Weston, 1967, cité dans Crête, 2016). C'est pourquoi il est clairement indiqué dans l'introduction du questionnaire que les participants sont libres de ne pas répondre aux questions qui les indisposent. De plus, l'introduction stipule également que l'anonymat des répondants est garanti. Cela n'empêche pas les

chercheurs de communiquer les résultats du sondage, mais plutôt que le sceau de confidentialité ne sera pas brisé. Quant au consentement éclairé, l'objectif de recherche est clairement indiqué dans la première page du questionnaire que les participants reçoivent par courriel, ils sont donc en mesure de déterminer s'ils souhaitent participer à la recherche ou non. De plus, dans les cas où les répondants auraient des questions, l'adresse courriel et le numéro de téléphone de la chercheuse principale sont indiqués dans l'introduction.

CHAPITRE 3

RESULTATS

3.1 PROFIL DES REpondANTS

Le questionnaire de recherche a été envoyé par courriel à 1189 organisations, représentant des acteurs régionaux, à travers cinq régions administratives du Québec, soit la Chaudière-Appalaches, la Capitale-Nationale, la Côte-Nord, l'Outaouais et le Bas-Saint-Laurent. De ces 1189 organisations, 138 ont répondu, portant le taux de réponse à 8,62%. De ces 138 répondants, plus de la moitié (58%) sont des organismes sans but lucratif (OSBL), suivis par plus du tiers (36,2%) d'organisations publiques. Cette distribution des répondants se comprend en raison de la nature de la population à l'étude. Les acteurs régionaux, voués au soutien et au développement socio-économique sont essentiellement représentés par des OSBL ou des organismes gouvernementaux.

Tableau 1 : Portrait des organisations sondées

Statut de l'organisation					
Privée :	Publique:		Parapublique:		OSBL:
0,7%	36,2%		5,1%		58%
Nombre d'employés dans l'organisation					
1 à 10:	11 à 50:	51 à 200:	201 à 500:	501 et plus:	Sans réponses:
52,2%	31,2%	8%	0,7%	4,3%	3,6%
Territoire couvert par l'organisation					
Chaudière-Appalaches:	Capitale-Nationale:	Côte-Nord:	Outaouais:	Bas-Saint-Laurent:	
35,5%	18,8%	13%	11,6%	21%	

Les domaines d'activité des organisations sont variés, allant des municipalités (26,1%) aux organisations de santé et services sociaux (26,1%). Plus de la moitié des répondants sont de petites organisations allant d'un à dix employés (52,2%).

Tableau 2 : Domaine d'activité des organisations sondées

Domaine d'activité de l'organisation	%
Développement économique/soutien aux entreprises	13
Ministères/organismes gouvernementaux	4,3
Éducation	9,4
Santé et services sociaux	26,1
Insertion/réinsertion en emploi/aide à la recherche d'emploi	8,7
MRC/Municipalité	26,1
Autre	12,3

3.2 RESULTATS

3.2.1 Promotion de la région par les acteurs régionaux

Les répondants ont été sondés sur les différentes mesures qu'ils mettent en place afin de faire la promotion de la région dans laquelle ils œuvrent. Plus de la moitié d'entre elles misent sur les services offerts aux familles et au marché du travail de la région, puisque 57,9% et 57,2% respectivement en font la promotion de façon régulière ou occasionnelle. À l'opposé, peu d'organisations font la promotion des transports en commun présents dans la région (23,3%) et encore moins font la promotion du marché hypothécaire et locatif (17,4%).

Tableau 3 : Promotion de la région par les acteurs régionaux

Fréquence de la promotion effectuée par l'organisation sur les thèmes suivants auprès de la population de la région :	% ¹
Marché du travail de la région	57,2
Nombre d'entreprises dans la région	45,5
Domaines d'activités économiques de la région	49,3
Situation économique dans la région	45
Soutien à l'innovation dans les entreprises	41,3
Dynamisme entrepreneurial	47,8
Marché hypothécaire et locatif	17,4
Installations sportives et récréatives	44,3
Offre culturel	43,5
Transport en commun	23,3
Services offerts aux familles	57,9

D'ailleurs, il est possible de noter une différence entre les régions, alors que 25% des organisations de l'Outaouais sondées font la promotion du marché hypothécaire et locatif de leur région, alors que seulement 10,2% des organisations de la Chaudière-Appalaches le font. Même chose, mais avec une plus grande différence, quant aux transports collectifs, alors que 46% des organisations œuvrant dans la Capitale-Nationale affirment faire la promotion de

¹ Ce pourcentage représente les répondants qui ont répondu régulièrement ou de temps en temps

leur réseau de transport en commun de façon régulière ou occasionnelle contre 11,11% des organisations de la Côte-Nord. Ce résultat s'explique sans doute par l'offre de transport collectif qui diffère grandement d'une région à l'autre.

En ce qui concerne les champs d'expertise des différents secteurs d'activité des répondants, les organisations travaillant dans l'insertion et la réinsertion de travailleurs en milieu de travail sont celles qui font le plus de promotion du marché du travail de la région (100%), du nombre d'entreprise dans la région (75%) et des domaines d'activité économique dans la région (91,67%). Dans le cas des municipalités, ce sont les organisations qui font le plus de promotion du marché hypothécaire et locatif de la région (33,33%), des installations sportives et récréatives (75%) et de l'offre culturelle (72,22%).

Les organisations ont aussi été questionnées sur leur perception à l'égard de la connaissance de leur région par la population qui y réside. La majorité des répondants considère que la population de leur région a une image positive (68,1%) de la région dans laquelle ils habitent et près de la moitié connaît bien ses caractéristiques (49,3%).

Tableau 4 : La région telle que perçue par la population

La population de la région dans laquelle œuvre l'organisation connaît les caractéristiques de la région			
Pas du tout en accord : 5,8%	Un peu en accord : 44,9%	En accord : 44,2%	Tout à fait en accord : 5,1%
La population de la région dans laquelle œuvre l'organisation a une image positive de la région			
Pas du tout en accord : 2,2%	Un peu en accord : 29,7%	En accord : 58%	Tout à fait en accord : 10,1%

Tableau 5 : La région telle que perçue par la population selon les régions

La population de la région dans laquelle œuvre l'organisation a une image positive de la région	% ²
Chaudière-Appalaches	73,5
Capitale-Nationale	84,6
Côte-Nord	38,9
Outaouais	62,5
Bas-Saint-Laurent	65,5

² Ce pourcentage représente les répondants qui ont répondu En accord ou Tout à fait en accord

Cette perception positive est particulièrement élevée dans la région de la Capitale-Nationale, où 84,6% des répondants sont en accord ou tout à fait en accord, alors que seulement 38,9% des organisations questionnées dans la Côte-Nord partagent cette perception. En ce qui concerne les domaines d'activité, ce sont les ministères et les organismes gouvernementaux qui estiment que la population de leur région a la perception la plus positive de la situation. En effet, 83,33% des répondants œuvrant dans des ministères ou des organismes gouvernementaux croient que la population de leur région connaît les caractéristiques de leur région et 100% des participants provenant de ce domaine d'activité croient que la population en a une image positive.

Les organisations ont également été questionnées sur la fréquence de la promotion qu'ils effectuent auprès de la population des autres régions du Québec. Encore une fois, le marché du travail (52,9%) et les services aux familles (50%) sont les thèmes les caractéristiques régionales plus souvent promues par les acteurs régionaux, puisque la majorité affirme faire de la promotion de ces deux thèmes de façon régulière ou occasionnelle aux populations des autres régions.

Tableau 6 : La promotion des caractéristiques de la région auprès de la population des autres régions

Fréquence de la promotion effectuée par l'organisation sur les thèmes suivants auprès de la population des autres régions :	% ³
Marché du travail de la région	52,9
Nombre d'entreprises dans la région	38,4
Domaines d'activités économiques de la région	42
Situation économique dans la région	42,7
Soutien à l'innovation dans les entreprises	31,2
Dynamisme entrepreneurial	39,1
Marché hypothécaire et locatif	15,9
Installations sportives et récréatives	37,7
Offre culturelle	40,6
Transport en commun	26
Services offerts aux familles	50

De plus, selon les résultats de l'étude, ce sont les organisations œuvrant dans la région du Bas-Saint-Laurent qui font le plus de promotion à l'extérieur de leur région, particulièrement sur les aspects du marché du travail (72,41%), du nombre d'entreprises dans la région (55,17%), des domaines d'activités économiques de la région (68,62%), de la situation économique dans la région (62,07%), du soutien à l'innovation dans les entreprises (51,72%),

³ Ce pourcentage représente les répondants qui ont répondu régulièrement ou de temps en temps

du dynamisme entrepreneurial (65,52%) et de l'offre culturelle de la région (51,72%). À titre comparatif, la Côte-Nord est la région qui en fait globalement le moins parmi les cinq régions sondées. Il est possible de faire référence à la communication aux populations des autres régions à propos du transport en commun (5,56%), du marché hypothécaire et locatif (5,56%), de l'offre culturelle (16,67%), du marché du travail (27,78%), du dynamisme entrepreneurial (27,78%) ou encore de la situation économique de la région (33,33%).

Ce sont d'ailleurs les organisations ayant pour vocation l'insertion et la réinsertion de travailleurs qui en font le plus fréquemment. Ce sont 100% des organisations sondées de ce secteur qui affirment faire de la promotion dans les autres régions sur le marché du travail de la région dans laquelle ils opèrent. Encore une fois, les résultats laissent voir que le transport en commun et le marché hypothécaire et locatif de la région sont au dernier rang des préoccupations des organisations questionnées.

Les répondants ont ensuite été sondés sur leur perception de l'opinion générale qu'a la population des autres régions vis-à-vis de la leur. Il est possible de constater que les organisations ont une vue plutôt négative à ce sujet. Dans les deux cas, plus de la moitié des répondants sont un peu en accord ou pas du tout en accord avec les deux affirmations présentes dans le tableau ci-dessous, à savoir que la population des autres régions connaît la leur et en ont une image positive.

Tableau 7 : La région telle que perçue par la population des autres régions du Québec

La population des autres régions du Québec connaît les caractéristiques de la région			
Pas du tout en accord : 25,4%	Un peu en accord : 55,8%	En accord : 17,4%	Tout à fait en accord : 1,4%
La population des autres régions du Québec a une image positive de la région			
Pas du tout en accord : 13%	Un peu en accord : 41,3%	En accord : 37,7%	Tout à fait en accord : 8%

Cette réalité encore plus frappante dans la région de la Côte-Nord, où 100% des répondants sont un peu accord ou pas du tout en accord avec la première affirmation et 94,44% avec la deuxième. En ce qui concerne la région de la Capitale-Nationale, seulement 50% des répondants de cette région croient que la population des autres régions du Québec connaît les caractéristiques de la Capitale-Nationale, mais 88,86% sont en accord ou tout à fait en accord avec la deuxième affirmation.

Un domaine d'activité se démarque grandement des autres quant à cette question, soit celui de l'éducation. En ce qui concerne la connaissance des caractéristiques des régions par la population qui n'y réside pas, 0% des répondants sont en accord ou tout à fait en accord, alors que ce pourcentage augmente seulement à 23,08% en ce qui a trait à l'image positive de la région.

3.2.2 Soutien aux employeurs et employés

Le soutien aux employeurs et aux employés par les acteurs régionaux peut prendre diverses formes, c'est pourquoi les répondants ont été questionnés sur les différentes mesures qu'ils mettent en place afin de les aider à développer leurs entreprises.

L'une des questions portait sur l'aide directe qu'apportent les acteurs régionaux aux employeurs quant aux différentes étapes du processus de dotation. Il est possible de constater que très peu d'organisations déploient des mesures en ce sens. En effet, plus de 75% des répondants affirment déployer ce type de mesure rarement, voire jamais. De ce 25% d'organisation déployant ces mesures, la majorité de celles-ci proviennent du milieu gouvernemental.

Tableau 8 : Aide aux employeurs dans le processus de dotation

À quelle fréquence votre organisation déploie-t-elle les mesures de soutiens suivantes auprès des employeurs.	Jamais	Rarement	De temps en temps	Régulièrement
Aide à la rédaction d'annonces de recrutement	55,8%	19,6%	14,5%	10,1%
Aide aux recruteurs pour la préparation des entrevues de sélection	58%	24,6%	11,6%	5,8%
Aide aux recruteurs pour la passation des entrevues de sélection	65,2%	21,7%	8%	5,1%

Dans chacune des trois mesures présentées dans le Tableau 8, la majorité des ministères ou des organismes gouvernementaux a répondu procurer régulièrement ou occasionnellement de l'aide aux employeurs, soit 66,67% pour l'aide à la rédaction d'annonces de recrutement, 83,33% pour l'aide aux recruteurs pour la préparation des entrevues de sélection et 66,67%

pour l'aide aux recruteurs pour la passation des entrevues de sélection respectivement. Fait étonnant, les organisations œuvrant dans l'insertion et la réinsertion de travailleurs semblent s'impliquer uniquement dans la rédaction d'annonces. À cet égard, 75% des répondants œuvrant dans ce domaine ont affirmé le faire de façon régulière ou occasionnelle. Cependant, ce pourcentage diminue de façon prononcée pour les deux autres étapes de la dotation, allant à 25% pour l'aide à la préparation des entrevues et 16,67% pour l'aide à la passation des entrevues.

Les organisations œuvrant dans la région de l'Outaouais sont celles qui s'impliquent le plus dans les activités de sélection des employeurs de leur région. Cependant, cette aide diminue au fur et à mesure que le processus avance. Au commencement du processus, 43,75% des organisations de la région affirment venir en aide aux employeurs dans la rédaction d'annonce de recrutement de façon régulière ou occasionnelle. Ce pourcentage diminue à 25% pour l'aide à la préparation d'entrevues, puis à 18,75% pour l'aide à la passation de ces entrevues.

Les répondants ont aussi été questionnés sur l'étendue géographique de l'aide qu'ils apportent aux employeurs en matière de recherche de candidats. Ce sont 50% des organisations qui offrent de l'aide de façon régulière ou occasionnelle pour la recherche de candidats au sein même de la région. Ce pourcentage diminue rapidement dès que la recherche de candidats s'étend en dehors de la région dans laquelle œuvre l'organisation, soit dans la province, le pays ou à l'étranger. L'aide la moins fréquente est celle qui concerne la recherche de candidats à l'étranger. Dans de tels cas, seulement 9,4% des organisations assistent les employeurs dans cette démarche. Ce sont d'ailleurs les ministères et les organismes gouvernementaux qui sont le plus en mesure de les aider dans cette tâche, puisque 50% de ceux-ci ont répondu le faire de façon régulière ou occasionnelle.

Tableau 9 : Aide à la recherche de candidats

Pour les postes à pouvoir, votre organisation aide à la recherche de candidats :	Jamais	Rarement	De temps en temps	Régulièrement
Dans la région	31,9%	18,1%	23,2%	26,8%
Dans la province	53,6%	20,3%	10,9%	15,2%
Au Canada	71,7%	17,4%	7,2%	3,6%
À l'étranger	77,5%	13%	5,1%	4,3%

Ensuite, les répondants ont été questionnés sur la fréquence des formations en gestion des ressources humaines qu'ils offraient aux employeurs de leur région. Il est possible, à l'aide d'une formation, d'offrir les outils nécessaires aux employeurs pour surmonter les épreuves qu'ils peuvent rencontrer dans la gestion de leur entreprise. La question comportait 12 activités liées à la gestion des ressources humaines. En compilant les résultats, il est possible de constater que l'utilisation de la formation comme moyen pour venir en aide aux employeurs de la région est très peu utilisée, un seul thème ayant dépassé la barre des 30% d'organisations offrant de la formation sur la formation du personnel et le développement des compétences de façon régulière ou occasionnelle.

Tableau 10 : Formations en GRH offertes aux employeurs par les acteurs régionaux.

Fréquence de l'offre de formations auprès des employeurs sur les thèmes suivants :	% ⁴
Dotation	24,6
Formation du personnel et développement des compétences	33,3
Développement de carrière	18,8
Conciliation travail/vie personnelle	23,2
Conditions de travail	23,9
Évaluation du personnel	21
Soutien aux employés en difficulté	26,2
Reconnaissance	26,8
Gestion des conflits	26,1
Organisation du travail	27,5
Santé et sécurité au travail	26
Responsabilité sociale des entreprises	20,2

Cependant, les employeurs peuvent se tourner vers les ministères et les organismes gouvernementaux, qui malgré de faibles pourcentages globaux, offrent énormément de formations. Dans tous les thèmes, excepté celui de la responsabilité sociale de l'entreprise (33%), au minimum 50% des répondants œuvrant dans le secteur gouvernemental offrent, de

⁴ Ce pourcentage représente les répondants qui ont répondu régulièrement ou de temps en temps

façon régulière ou occasionnelle, de la formation sur les activités de GRH. Ces acteurs sont la référence pour les employeurs dans les situations où ceux-ci auraient besoin d'une formation sur un thème lié à la gestion des ressources humaines.

À la suite de la formation, les acteurs régionaux peuvent s'impliquer dans la mise en œuvre des différentes activités de GRH en entreprise. C'est pourquoi les participants ont été questionnés sur la fréquence de leur intervention dans l'implantation de ces mesures. Les résultats montrent que les acteurs régionaux ont tendance à moins s'impliquer dans l'implantation que dans la formation. Le plus haut taux de pourcentage étant pour les thèmes « Formation du personnel et développement des compétences » et « Soutien aux employés en difficulté » à 26,1%. Les résultats montrent aussi que les implantations de mesures de développement de carrière pour les employés (12,3%) et les mesures liées à la responsabilité sociale de l'entreprise (13%) reçoivent peu de soutien de la part des organisations sondées.

Tableau 11 : Accompagnement offert par les acteurs régionaux

Fréquence de l'accompagnement effectué par les organisations dans la mise en œuvre des pratiques suivantes :	% ⁵
Dotation	21
Formation du personnel et développement des compétences	26,1
Développement de carrière	12,3
Conciliation travail/vie personnelle	19,6
Conditions de travail	17,4
Évaluation du personnel	15,2
Soutien aux employés en difficulté	26,1
Reconnaissance	18,9
Gestion des conflits	18,8
Organisation du travail	20,2
Santé et sécurité au travail	19,5
Responsabilité sociale des entreprises	13

Encore une fois, les ministères et les organismes gouvernementaux sont les institutions qui s'impliquent le plus dans les implantations de mesures, tous thèmes confondus. Par exemple, dans le cas de la dotation ainsi que de la formation du personnel et du développement des

⁵ Ce pourcentage représente les répondants qui ont répondu régulièrement ou de temps en temps

compétences, 83,33% des répondants provenant de ce secteur affirment aider à l’implantation de mesures de façon régulière ou occasionnelle.

Ensuite, les répondants ont été questionnés sur la fréquence de l’aide qu’ils apportent aux employés des entreprises de leur région. De façon générale, à l’exception de l’aide à la recherche de logement (21,1%), environ le tiers des répondants affirme aider les employés à travers diverses mesures.

Tableau 12 : Aide aux employés

Fréquence de déploiement des mesures de soutien auprès des employés d’entreprises de la région	Jamais	Rarement	De temps en temps	Régulièrement
Visite de la région aux nouveaux employés	49,3%	15,2%	21%	14,5%
Aide à la recherche de logement	52,9%	15,9%	21%	10,1%
Aide à la recherche d’un emploi pour le/la conjoint(e)	46,4%	21,7%	18,1%	13,8%
Accompagnement pour l’accès à différents services (éducation, santé, service de garde, etc.)	45,7%	22,5%	19,6%	12,3%
Organisation d’activités sociales dans la communauté	45,7%	21%	22,5%	10,9%

Ces pratiques sont particulièrement présentes dans la région du Bas-Saint-Laurent, où plus de 40% des répondants de cette région affirment appliquer quatre des cinq mesures de façon régulière ou occasionnelle, soit la visite de la région aux nouveaux employés, l'aide à la recherche de logement, l'accompagnement pour l'accès à différents services et l'organisation d'activités sociales dans la communauté. À l'opposé, c'est dans la région de Chaudière-Appalaches que ces pratiques sont le moins présentes. Environ le quart seulement des répondants de cette région aide les employés de la région à travers ces différentes méthodes.

Alors que les ministères sont la référence pour les employeurs tentant d'implanter des mesures d'aide par leur grande implication dans l'implantation de mesures (83% des répondants de ce secteur d'activité ont affirmé aider dans l'implantation de mesures liées à la dotation ou à la formation du personnel et du développement des compétences), ce sont les organismes d'insertion et de réinsertion en emploi qui font office de référence pour les employés qui ont besoin d'aide à s'intégrer à la région. En effet, plus des deux tiers des répondants œuvrant dans ce secteur d'activité affirment aider les employés à s'intégrer dans la région, et ce, toutes mesures confondues dans le tableau ci-dessous.

Finalement, les répondants ont été sondés sur les différentes mesures de soutien qu'ils utilisent pour venir en aide aux employés immigrants d'entreprises de la région. Il est possible de constater que, globalement, peu de répondants déploient des mesures d'aide pour venir en aide à ces travailleurs étrangers. En effet, moins de 20% des répondants, affirment déployer les mesures d'aide de façon régulière ou occasionnelle, et ce pour toutes méthodes d'aides confondues mentionnées au Tableau 13. D'ailleurs, même dans la région venant le plus en aide aux employés immigrants, les résultats sont plutôt bas. Environ 25% des répondants provenant de la Capitale-Nationale affirment déployer ces mesures de façon régulière ou occasionnelle.

Tableau 13 : Aide aux employés immigrants

Fréquence de déploiement des mesures de soutien suivantes auprès des employés immigrants d'entreprises de la région	Jamais	Rarement	De temps en temps	Régulièrement
Soutien à l'apprentissage du français	60,9 %	20,3%	9,4%	9,4%
Formations sur la culture québécoise	62,3%	20,3%	12,3%	5,1%
Soutien à la reconnaissance des diplômes obtenus à l'étranger	66,7%	18,1%	8%	7,2%
Soutien dans le processus d'immigration ou l'obtention de la résidence permanente	68,1%	20,3%	5,8%	5,8%

Ces mesures sont d'ailleurs majoritairement déployées par des organisations ayant 501 employés et plus. Ce sont 50% et plus des organisations comportant 501 employés et plus ont répondu déployer trois de telles mesures de façon régulière ou occasionnelle, soit celle du soutien à l'apprentissage du français, les formations sur la culture québécoise et le soutien à la reconnaissance des diplômes obtenus à l'étranger.

Malgré le peu de mesures mises en place par les acteurs régionaux, les travailleurs immigrants peuvent tout de même se tourner vers certaines organisations œuvrant dans l'insertion et la réinsertion en emploi. En effet, ces organisations comportent le plus haut taux de participation à ces mesures parmi tous les domaines d'activités inclus dans cette recherche. Ces répondants affirment aider les immigrants par des formations sur la culture québécoise (41,67%), en les soutenant pour la reconnaissance de leurs diplômes obtenus à l'étranger (50%) et en les soutenant aussi dans le processus d'immigration ou l'obtention de la résidence

permanente (33,33%). En ce qui concerne l'apprentissage de la langue française, les ministères et les organismes gouvernementaux sont ceux qui sont le plus impliqués dans cette démarche (66,67%).

3.2.3 Impact des activités des organisations sondées

Les acteurs régionaux ont été questionnés sur l'impact qu'elles jugent avoir sur l'attraction et la rétention des travailleurs dans les entreprises de leur région. Les résultats indiquent que les mesures mises en place par les organisations à l'étude ont peu d'impact sur le milieu ou qu'un impact est bel et bien présent, mais que les répondants ne le perçoivent pas. Effectivement, selon les résultats, seulement 34% des répondants estiment que leurs activités ont un impact significatif ou modéré sur l'attraction de la main-d'œuvre dans les entreprises de la région, alors que 41% d'entre eux jugent que leurs activités ont un impact significatif ou modéré sur la rétention de la main-d'œuvre dans les entreprises de la région.

Tableau 14 : Perception de l'impact des activités des acteurs régionaux

Niveau d'impact des activités déployées par les organisations	Aucun impact	Impact marginal	Impact modéré	Impact significatif
Attraction de la main-d'œuvre dans les entreprises de la région	28,3%	37,7%	27,5%	6,5%
Rétention de la main-d'œuvre dans les entreprises de la région	26,1%	32,6%	34,1%	7,2%

Cette perception mitigée de leur impact est particulièrement présente dans la région de la Côte-Nord, alors que seulement 16,67% jugent avoir un impact sur l'attraction et 22,22% sur la rétention. C'est aussi le cas pour les organisations de petite taille, particulièrement celles ayant seulement un à dix employés (25% et 30,56%). Cependant, il en est tout autre pour les

organisations dont la mission touche spécifiquement l'attraction et/ou la rétention. En effet, ces organisations sont en mesure de percevoir l'impact qu'elles ont sur ces deux enjeux de la gestion des ressources humaines. Dans le cas des organisations ayant l'attraction des travailleurs comme mission principale, 71,15% de celles-ci jugent avoir un impact significatif ou modéré sur l'attraction dans les entreprises de leur région et 78,85% de ces mêmes répondants jugent avoir un impact significatif ou modéré sur la rétention des entreprises de la région. Quant aux organisations dont le mandat est de favoriser la rétention des organisations dans la région, 66,07% des répondants jugent avoir un impact significatif ou modéré sur l'attraction dans les entreprises de la région et 76,79% d'entre elles jugent avoir un impact significatif ou modéré sur la rétention dans les entreprises de la région.

Pour venir en aide aux employeurs et aux employés des régions, il est important que les acteurs régionaux disposent des ressources nécessaires pour le faire. Pourtant, 63,8% d'entre elles jugent ne pas avoir des moyens financiers suffisants pour bien remplir leur rôle. Il en est de même pour la suffisance du personnel dans l'organisation, 62,4% des répondants ont répondu avoir des problèmes de personnel.

Tableau 15 : Contraintes des acteurs régionaux

Contraintes auxquelles les organisations doivent faire face pour l'attraction et la rétention des travailleurs dans les entreprises de la région	% ⁶
Moyens financiers insuffisants	63,8
Manque de personnel dans l'organisation	62,4
Manque d'expertise dans l'organisation	31,8
Méconnaissance de l'organisation par les employeurs	32,6
Méconnaissance de l'organisation par la population	42,8
Difficulté à établir des liens avec les employeurs	17,4
Manque d'intérêt des employeurs pour la gestion des ressources humaines	15,2
Manque de temps des employeurs	46,3
Peu de collaboration entre les différents organismes voués au développement socio-économique de la région	18,8

Malgré le fait que cette réalité soit présente à travers les cinq régions sondées, elle est plus importante dans la région de l'Outaouais, où plus de 75% des organisations sont en accord ou tout à fait en accord avec le fait que leurs moyens financiers soient insuffisants et qu'il leur manque de personnel. Ce sont d'ailleurs les organisations d'insertion et de réinsertion en emploi qui éprouvent le plus de difficulté par rapport à leurs moyens financiers (75%) et à la quantité de personnel au sein de leur organisation (91,67%). Les organisations de ce

⁶ Ce pourcentage représente les répondants qui ont répondu être en accord ou tout à fait en accord

secteur d'activité ont d'ailleurs manifesté un haut taux d'accord par rapport au fait qu'ils font face à la majorité des contraintes présentées dans le questionnaire.

Ces difficultés amènent les organisations à trouver des solutions et à s'entraider dans le but de développer la région dans laquelle ils évoluent, il est d'ailleurs possible de le constater dans les résultats, puisque 81,2% des répondants sont peu en accord ou pas du tout en accord quant à ce que le peu de collaboration entre les différents organismes voués au développement socio-économique de la région soit une contrainte avec laquelle ils doivent vivre.

Les contraintes énumérées dans le Tableau 16 ne sont pas les seuls points pouvant nuire au travail des acteurs régionaux en vue d'améliorer la capacité des entreprises en région à l'égard de l'attraction et de la rétention des travailleurs. Certains aspects propres aux régions peuvent être des facteurs nuisibles. Selon les résultats récoltés au cours de l'étude, 58,7% des répondants affirment que le transport en commun de leur région nuit à la capacité des organisations à contribuer à l'attraction et à la rétention des travailleurs. Cette perception est très prononcée chez les organisations d'insertion et de réinsertion en emploi (91,67%) qui sont en accord ou tout à fait en accord avec cette affirmation, alors que les ministères ne sont en accord que dans 33,33% des cas.

Tableau 16 : Caractéristiques nuisibles de la région

Caractéristiques de la région pouvant nuire à la capacité de l'organisation à contribuer à l'attraction et à la rétention des travailleurs	% ⁷
La situation économique (taux de chômage, postes vacants)	34
Nombre trop élevé d'entreprises installées dans la région	5,8
Nombre trop faible d'entreprises installées dans la région	22,5
La disponibilité restreinte de logements	39,9
Le coût des logements ou la valeur des propriétés	30,4
Le transport en commun	58,7
L'accessibilité aux installations sportives et récréatives	21
L'offre culturelle restreinte	23,2
Les services limités pour la famille	22,5
La faible diversité culturelle et ethnique dans la région	27,6
Le dynamisme entrepreneurial de la région	11,6
Le manque de soutien aux entreprises en matière d'innovation	20,3

⁷ Ce pourcentage représente les répondants qui ont répondu être en accord ou tout à fait en accord

Conclusion du chapitre

En conclusion, il est maintenant possible de voir apparaître une réponse à la question de recherche de cette étude. Le profil des répondants a été présenté, ainsi que les réponses aux questions du questionnaire. En résumé, les acteurs régionaux s'impliquent de façon importante dans la promotion de la région. Effectivement, les répondants font de la promotion sur plusieurs thèmes dans le but d'attirer de nouveaux employés dans la région. Cependant, l'aide offerte aux employeurs et aux employés est plutôt minime, particulièrement lorsque les mesures d'aides sont dirigées vers la main-d'œuvre immigrante. Finalement, l'impact des activités des acteurs régionaux a été analysé, ainsi que les contraintes que les répondants vivent dans le but de déterminer à quel point ces obstacles diminuent la portée de leurs actions. Dans le prochain chapitre, une analyse approfondie des résultats sera présentée et des comparaisons entre la littérature, des études passées et les résultats obtenus dans cette recherche seront effectuées.

CHAPITRE 4

DISCUSSION

Ce chapitre vise à interpréter les résultats présentés au chapitre précédent. Pour commencer, les acteurs régionaux et leur profil seront analysés. Ensuite, ce seront les mesures d'attraction et de rétention régionales mises en place par ces acteurs qui seront interprétées. Finalement, les résultats quant aux mesures de soutien déployées par les acteurs régionaux par rapport à l'attraction et à la rétention organisationnelles des entreprises de la région seront analysés.

4.1 CIBLER LES ACTEURS QUI DEPLOIENT DES EFFORTS EN MATIERE D'ATTRACTION ET DE RETENTION DES TRAVAILLEURS

À la lumière des résultats, il est possible de noter que plus de la moitié (52,2%) des répondants sont de petites organisations ayant entre 1 à 10 employés et près du tiers (31,2%) ont répondu avoir entre 11 et 50 employés. Le fait que les organisations ayant répondu au sondage soient de petites tailles peut avoir un impact sur leur capacité à agir dans leur milieu. Selon les données statistiques, le Québec affichait un taux de chômage de 6% (Statistique Canada, 2021). Considérant la rareté de main-d'œuvre (Lachance, 2011) que vivaient les entreprises au moment de la collecte des données, les besoins sont importants par rapport à la capacité qu'ont les acteurs régionaux à offrir des services aux employeurs. La situation actuelle peut avoir un effet sur leur capacité à voir l'impact qu'ils ont dans leur milieu. Effectivement, 66% des acteurs régionaux sondés estiment que leurs activités n'ont aucun impact ou seulement un impact marginal sur la capacité d'attraction des employeurs et 58,7% d'entre eux estiment n'avoir aucun impact ou un impact marginal sur les activités de rétention des employeurs. Cette difficulté à constater les résultats peut provenir de différents facteurs, notamment le manque de moyens financiers et le manque de personnel. Selon les réponses obtenues, les acteurs régionaux sont eux-mêmes affectés par la rareté de la main-d'œuvre. Ils

doivent donc aussi faire face à des problèmes de recrutement. À cet égard, 63,8% des répondants ont répondu que le manque de personnel dans leur organisation est une contrainte à laquelle ils doivent faire face. Dans certaines situations, il est même possible que des employeurs de la région et des acteurs régionaux soient en compétition pour recruter de la main-d'œuvre.

Ensuite, les résultats montrent que toutes les organisations ayant pour vocation l'insertion et la réinsertion des travailleurs (100% des répondants opérant dans ce secteur d'activité) font de la promotion à propos du marché du travail dans leur région. Ce sont 91,67% de ceux-ci qui font aussi de la promotion aux populations des autres régions quant au nombre d'entreprises et aux domaines d'activités économiques dans leur région. Cependant, ce pourcentage diminue de façon prononcée pour les organisations œuvrant dans d'autres secteurs, dont le mandat n'est pas lié directement à l'attraction ou à la rétention des travailleurs. Ce pourcentage diminue jusqu'à un pourcentage plancher de 8,33% des répondants travaillant dans des organismes de santé et de services sociaux ayant répondu faire de la promotion du nombre d'entreprises et des domaines d'activités économiques de la région de façon régulière ou de temps en temps. Autre élément intéressant dans les résultats, cette tendance s'inverse pour certains thèmes. Par exemple, dans les cas de la promotion quant au soutien à l'innovation dans les entreprises, les organismes dont le mandat touche l'attraction ou la rétention des employés, 8,33% ont répondu seulement faire de la promotion régulièrement ou de temps en temps, alors que 72,22% des organismes de développement économique et de soutien aux entreprises le font. Cette disparité entre les organismes dont le mandat est lié à l'attraction ou la rétention des travailleurs et ceux qui ne le sont pas accentue l'importance de la création d'un réseau formel de partage d'information entre les employeurs (Deschênes et al., 2015), mais aussi d'inclure les acteurs régionaux dans ce réseau, afin de faciliter l'échange d'informations pour améliorer l'efficacité de la promotion des différents attraits de la région aux travailleurs potentiels. Ce réseau permettrait une meilleure transmission de l'information entre les acteurs régionaux, qui seraient mieux outillés pour faire la promotion à la population des autres régions de la province sur des aspects n'ayant pas de lien direct avec le mandat principal de leur organisme.

4.2 IDENTIFIER LES MESURES D'ATTRACTION ET DE RETENTION REGIONALES DES TRAVAILLEURS DEPLOYEES PAR LES ACTEURS REGIONAUX

Les facteurs régionaux sont particulièrement importants, puisqu'ils font partie des nombreux éléments que doivent considérer les nouveaux employés. À la suite de l'étude, il a été possible de constater que les acteurs régionaux font très peu de promotion quant au marché hypothécaire et locatif de la région. Selon les réponses des participants, ce sont les municipalités qui font le plus de promotion à ce sujet à l'extérieur de leur région, et pourtant, seulement le tiers d'entre eux en font. Ce résultat est étonnant, considérant que ce facteur régional est important pour les nouveaux employés. De plus, les municipalités sont les organisations les mieux placées pour promouvoir cet aspect régional, il est donc étonnant qu'elles ne le fassent pas davantage considérant les besoins de la population en matière de logement. En effet, la capacité de se loger à un prix abordable est une préoccupation importante pour les travailleurs (Beaudry et al., 2014). Cette différence entre les préoccupations des nouveaux employés et la quantité d'information fournie par les acteurs régionaux peut créer une situation dans laquelle les candidats potentiels décident de ne pas venir dans la région, puisqu'ils ne sont pas capables de trouver les informations dont ils ont besoin. Cette lacune au niveau de la promotion du marché locatif de la région peut être une conséquence de la pénurie de logement que le Québec vit présentement. Au cours des dernières années, il a été possible de constater un taux d'inoccupation des logements très faibles et une forte hausse des loyers (Gaudreau et al, 2020). Cette situation peut pousser les acteurs régionaux à réduire leur communication à ce sujet, dû au fait que les logements disponibles sont en très petites quantités.

Selon les résultats obtenus, les acteurs régionaux ont une perception plutôt négative du niveau de connaissance qu'ont les populations des autres régions de la province. Selon eux, les régions dans laquelle ils opèrent sont souvent peu connues des Québécois vivant dans les autres régions. Cette perception négative ajoutée à la faible promotion du marché hypothécaire et locatif de leur région montre une lacune entre ce que les travailleurs potentiels considèrent comme étant important pour prendre la décision de migrer vers une

autre région, les perceptions des acteurs régionaux et les services offerts par ceux-ci. Cependant, à la lumière des résultats obtenus, il est possible de constater que les acteurs régionaux sondés font régulièrement de la promotion au sujet du marché du travail de la région. Cette propension à communiquer l'état du marché du travail est en concordance avec les besoins des travailleurs soulevés par différents chercheurs dans leurs études (Weng et McElroy, 2010 ; Miles et al., 2006, Beaudry et al., 2015). Un marché du travail diversifié joue en la faveur de la région (Weng et McElroy, 2010), puisque les travailleurs, ainsi que leur famille, accordent beaucoup d'importance à leur capacité à trouver un emploi pour leur partenaire au sein de la région (Deding et Filges, 2010), mais aussi de trouver un nouvel emploi s'ils décident de quitter celui pour lequel ils ont changé de région (Weng et McElroy, 2010 ; Ham et Hooimeijer, 2009). La fréquence de la promotion faite à ce sujet par les acteurs régionaux joue donc en faveur de leur région, puisque qu'elle est en concordance avec les besoins des travailleurs. De plus, valoriser le marché du travail de la région a un impact bénéfique sur la rétention régionale. Selon Ham et Hooimeijer (2009) et Eliasson et al. (2003), les travailleurs ont moins tendance à changer de région s'ils ont accès à un grand nombre d'opportunités d'emploi à partir de leur lieu de domicile. Cette tendance est grandement influencée par le seuil de tolérance de l'individu au sujet de son temps de transport entre son lieu de travail et son domicile (Ham et Hooimeijer, 2009). Les employés considèrent les coûts de déplacement quotidiens par rapport aux coûts qu'engendre un déménagement (Ham et Hooimeijer, 2009), c'est pourquoi il peut être bénéfique pour les acteurs régionaux de valoriser la diversité d'emploi dans la région, mais aussi celle à l'extérieur de la région, mais qui se trouve tout de même à un temps de déplacement raisonnable.

De plus, la littérature met l'accent sur l'importance de développer une réputation régionale et une culture régionale. Comme mentionné par certains auteurs, ces deux aspects alimentent le sentiment d'appartenance des candidats envers la région. (Weng et McElroy, 2010 ; Beaudry et al., 2014). Il est donc essentiel de développer ce sentiment d'appartenance chez les nouveaux employés arrivant dans la région, puisque ceux-ci seront à la recherche de nouveaux repères, il est donc important que ce lien se crée entre l'employé et la région le

plus rapidement possible. Une autre conséquence d'un changement de région est la perte du réseau social des personnes ayant migré. Effectivement, l'employé et sa famille prennent la décision de laisser derrière eux leurs amis, et potentiellement leur famille rapprochée dans le but d'améliorer leur situation d'emploi (Gobillon, 2001). Selon Gobillon (2001), la perte de ce réseau social représente un coût qui peut décourager les individus à migrer sur une longue distance. Il est donc important que l'intégration des nouveaux arrivants soit efficace, afin de maximiser la rétention régionale. Lorsque les répondants ont été questionnés sur la fréquence de certaines mesures de soutien aux employeurs et aux employés, 33,4% de ceux-ci ont affirmé organiser des activités sociales dans la communauté de façon régulière ou occasionnelle. Ce sont les acteurs régionaux œuvrant dans le domaine de l'insertion et de réinsertion en emploi qui organisent le plus d'activités sociales dans la communauté. Ce sont 66,67% de ceux-ci qui le font, alors que c'est le cas de 44,44% des municipalités. Le fait que les municipalités ne sont pas les premiers organisateurs d'activités sociales dans leur propre région est étonnant, puisque la région bénéficie directement de la rétention des nouveaux migrants, que ce soit au niveau des nouveaux montants de taxes perçus ou de la réputation générale de la région.

4.3 IDENTIFIER LES MESURES DE SOUTIEN AUX EMPLOYEURS ET AUX EMPLOYÉS DÉPLOYÉES PAR LES ACTEURS RÉGIONAUX AU REGARD DE L'ATTRACTION ET DE LA RETENTION ORGANISATIONNELLE.

Il est possible de constater que les acteurs régionaux offrent peu de services aux nouveaux employés. Selon les répondants, environ le tiers d'entre eux proposent des services aux nouveaux arrivants dans la région. Par exemple, 31,1% des répondants offrent de l'aide dans la recherche de logement et 31,9% aident à la recherche d'un emploi pour le/la conjoint(e) de l'employé. Ces deux mesures sont particulièrement importantes, puisqu'elles touchent deux préoccupations importantes des employés et de leur famille. D'ailleurs, selon l'étude menée par Ham et Hooimeijer en 2009, les couples dont les deux partenaires ont un salaire ont moins tendance à déménager. Cette sédentarité vient du fait que le couple doit concilier

un endroit de résidence avec deux milieux d'emploi. Le choix de concilier deux carrières pousse les employés à choisir un lieu de résidence stratégique qui se trouve près d'une grande concentration d'emplois potentiels (Ham et Hooimeijer, 2009). En ce sens, les régions sont perdantes dans cette situation, puisqu'elles peuvent difficilement faire compétition aux centres urbains. C'est pourquoi il est étonnant que les acteurs régionaux s'impliquent peu dans la recherche d'emploi du partenaire, puisque cette mesure apporterait une aide précieuse aux nouveaux résidents, considérant le plus petit nombre d'emplois potentiels de la région en procurant au partenaire du nouvel employé un travail dans leur nouvelle région de résidence.

Dans le même ordre d'idées, les jeunes familles sont plus enclines à migrer que celles ayant plus d'un enfant (Deding et Filges, 2010). Cette réalité vient du fait que la venue d'un premier enfant amène régulièrement le besoin de changer de domicile pour chercher un lieu de résidence plus grand, afin de pouvoir accommoder les besoins de la famille qui s'agrandie (Deding et Filges, 2010). De plus, les couples ayant un premier enfant sont souvent des familles formées de jeunes adultes en début de carrière. Considérant que les travailleurs sont plus enclins à migrer lorsqu'ils débutent leur carrière et que cette entrée dans la vie professionnelle coïncide avec la venue d'un premier enfant, les acteurs régionaux ont tout intérêt à promouvoir leur région en concordance avec les besoins des jeunes familles. Cependant, pour que la promotion soit efficace auprès des employés potentiels, il est essentiel que la région offre des services qui comblent les besoins des jeunes familles. Selon les résultats obtenus lors de l'étude, 31,9% des acteurs régionaux affirment offrir de l'accompagnement pour l'accès à différents services, tels que l'éducation des enfants, les services de garde, les soins de santé, etc. Lorsqu'une analyse plus approfondie est effectuée, il est possible de noter que 66,67% acteurs régionaux œuvrant dans le domaine de l'insertion, de la réinsertion et de l'aide à la recherche d'emploi affirment offrir ce type d'aide aux nouveaux employés. Ils sont les acteurs régionaux les plus impliqués dans l'accueil des nouveaux travailleurs. Il est clair qu'un ajustement des services offerts, notamment vis-à-vis des jeunes familles, est à faire et une implication plus grande des acteurs régionaux est

nécessaire pour maximiser la capacité d'attraction et de rétention organisationnelles des entreprises.

Cependant, les Québécois ne sont pas les seuls à changer de région pour un emploi. Les immigrants aussi migrent dans le but d'améliorer leur situation et avoir accès à de meilleures opportunités d'emploi. En juillet 2021, le Québec affichait un taux de chômage de 6% (Statistique Canada, 2021), le bassin de candidats potentiels québécois est donc bien mince. Les employeurs ont donc la possibilité de faire du recrutement à l'étranger et d'embaucher des travailleurs venant de l'extérieur du Canada pour répondre à leurs besoins de personnel (Beaudry et al., 2018). La rétention régionale devient d'autant plus importante lorsque du recrutement international est fait (Weng et McElroy, 2010), puisque les entreprises à l'extérieur des centres urbains ont davantage de difficulté à retenir leur main-d'œuvre immigrante (Statistique Canada (2011, cité dans Beaudry et al., 2018). L'intégration des nouveaux immigrants en emploi contribue à leur intégration dans la communauté (Deschênes et al., 2015). Pour ce faire, il est important de les familiariser à leur nouvel environnement à l'aide d'activités et de formations et cette responsabilité repose sur plusieurs acteurs (Beaudry et al., 2018). À cet égard, les acteurs régionaux sondés déploient peu de services de soutien pour aider à l'intégration des employés immigrants. Il est essentiel que toutes les parties devant jouer un rôle dans l'intégration des employés s'impliquent dans ce processus d'intégration, afin que toutes les démarches qui ont été effectuées pour faire venir ces travailleurs au pays n'aient pas été faites en vain. Il est possible de faire référence à l'apprentissage du français, qui représente l'une des bases pour que les employés soient en mesure de communiquer avec leurs collègues et leurs supérieurs. Ce sont 18,4% des répondants qui affirment déployer des mesures dans le but d'aide à l'apprentissage de la langue. Les formations sur la culture québécoise facilitent également l'intégration des personnes immigrantes en emploi. Dans une étude menée par Beaudry et al. en 2018, les gestionnaires ayant assisté aux discussions de groupes ont soulevé que les différences de cultures étaient un obstacle à l'intégration en entreprise des employés immigrants. Ces différences pouvaient mener à des discordes entre les employés québécois et les employés immigrants, puisque ces deux groupes n'étaient pas en mesure de se comprendre. De plus,

les employés immigrants pouvaient bénéficier de certains avantages fournis par l'entreprise pour faciliter leur intégration, des avantages auxquels les employés québécois n'ont pas toujours accès. Malgré cet obstacle, les répondants à notre étude ont affirmé que seulement 17,4% d'entre eux offrent des formations sur la culture québécoise de façon régulière ou occasionnelle aux employés immigrants. Les acteurs régionaux n'ont pas été questionnés s'ils offraient des formations aux employés québécois sur les autres cultures présentes dans leur entreprise, mais cela semble être une solution potentiellement efficace dans la compréhension des différences. L'impact des conséquences, suscité par l'incompréhension de l'autre, peut être diminué si tous les employés en poste peuvent avoir accès à une formation pour mieux comprendre les autres cultures. Par exemple, dans la même étude, l'un des gestionnaires affirme s'être procuré les drapeaux de toutes les nationalités présentes dans son entreprise et de les avoir suspendus au mur (Beaudry et al., 2018). Ce simple geste peut avoir un impact sur la mentalité des employés.

En ce qui concerne l'aide apportée aux employeurs, elle est plutôt faible à tous les égards. Selon les résultats de l'étude, entre 18,8% et 33,3% (selon les thèmes) des répondants affirment donner de la formation aux employeurs. Comme mentionné par Judge et Cable (1997) et Gravel (2014), l'adéquation entre le candidat et l'entreprise est un levier important dans le désir qu'un employé en entrevue peut avoir à vouloir travailler pour l'organisation. Une formation destinée aux gestionnaires chargés de faire les entrevues serait bénéfique aux entreprises, afin qu'ils soient en mesure de mener un entretien d'embauche qui maximise les chances de l'entreprise de recruter le candidat. De plus, ces formations seraient bénéfiques au niveau de la connaissance des lois en lien avec le recrutement. Ces formations peuvent aussi être utiles dans le développement de nouveaux styles de supervision pour les gestionnaires. Ce sujet peut être abordé lors de l'entrevue d'embauche, il est donc important que les gestionnaires soient confortables à décrire le leur d'une façon qui ne rebutera pas le candidat (Gravel, 2014). En ce qui concerne la rétention, Kontoghiorghes (2016) indique qu'une culture de haute performance au sein d'une entreprise permet d'attirer des talents de qualité, mais surtout permet de les garder au sein de l'entreprise. Dans le même ordre d'idées, Hutchings et al. (2011) expliquent dans leur recherche que les employés ont des sources de

motivation qui sont influencées par leur environnement de travail, ce qui à son tour exerce une influence sur le désir de rester ou de quitter du travailleur. Lors de l'étude, les répondants ont été questionnés sur la fréquence à laquelle ils donnent de la formation aux employeurs sur le développement de carrière. Seulement 18,8% affirment donner de la formation sur ce thème de la gestion des ressources humaines. Le développement de carrière des employés permettrait d'augmenter la capacité de rétention des employeurs, puisqu'avec un plan de carrière, les employés savent ce qui les attend dans le futur. Cette prédictibilité peut jouer en la faveur des employeurs, puisque les employés évitent de changer d'emploi lorsque les opportunités d'emplois sont moins bonnes dans les autres entreprises (Gobillon, 2001). De plus, tel que mentionné par Meyer et al. (2002), les employés ayant un haut niveau d'engagement de continuité éviteront de quitter l'entreprise, puisqu'ils auront un plan de carrière déjà établi au sein de l'organisation. Les entreprises ayant le développement de carrière de leurs employés au centre de leur stratégie de rétention diminueront leurs chances que des concurrents soient capables de venir recruter leurs employés, réduisant ainsi leur taux de roulement. Les répondants n'ont pas seulement été questionnés sur la fréquence de leur offre de formation, mais aussi sur la fréquence de leur accompagnement sur les mêmes thèmes. Le pourcentage des acteurs régionaux offrant de l'accompagnement quant au développement de carrière se situe à 12,3%. Dans tous les thèmes, les répondants offraient moins d'accompagnement que de formation. Il est possible de supposer que ce ne sont pas tous les répondants ayant répondu donner de la formation qui assure un suivi après celle-ci. Les employeurs doivent donc appliquer les concepts appris en formation au meilleur de leur connaissance, sans avoir accès à un soutien. De plus, il est impossible pour les formateurs de valider le fait que les formés aient bien assimilé le contenu de la formation et qu'ils soient en mesure de l'appliquer adéquatement dans le cadre de leurs fonctions. Cet aspect nécessite une amélioration, afin que les investissements faits par les employeurs ne soient pas en vain que les employés qui assistent aux formations puissent apporter une « plus-value » à l'entreprise.

Conclusion du chapitre

En somme, les acteurs régionaux possèdent une spécialisation dans leur domaine. Il est possible de faire référence aux municipalités ou aux entités gouvernementales qui se spécialisent dans le domaine public, ou encore aux acteurs œuvrant dans le domaine de l'éducation ou de la santé. Les acteurs régionaux du domaine de l'insertion et de la réinsertion en emploi ne sont pas les seuls à être en mesure d'aider les employeurs dans le processus de dotation et il est important que tous soient enclins à partager leur expertise. Effectivement, les acteurs régionaux en éducation peuvent fournir une aide en ce qui concerne l'éducation des enfants. Par exemple, aider le couple à trouver une école ou un service de garde ayant des places disponibles. Les municipalités peuvent apporter une aide supplémentaire dans la recherche de logement ou dans l'inscription à des activités sociales pour les adultes ou les enfants. Ces mesures sont toutes bénéfiques à l'intégration des nouveaux employés et favorisent la rétention et l'attraction organisationnelles des entreprises, mais aussi l'attraction et la rétention régionales. C'est pourquoi une collaboration entre les entreprises et les acteurs régionaux est essentielle au développement de toutes les parties impliquées. Comme mentionné précédemment, la concertation entre les acteurs régionaux et les employeurs est un facteur de succès des activités liées à l'attraction et à la rétention des travailleurs (Deschênes et al., 2015 ; King et al., 2021).

CONCLUSION GÉNÉRALE

Comme présenté dans les chapitres précédents, les concepts d'attraction et de rétention organisationnelles ont été étudiés sous plusieurs angles et selon les besoins de plusieurs secteurs d'activités. Cependant, ces deux concepts avaient peu été étudiés en considérant le rôle, ainsi que l'impact, des acteurs régionaux. C'est pourquoi l'objectif principal de cette étude était d'identifier le rôle joué par les acteurs régionaux en matière d'attraction et de rétention organisationnelles du personnel.

À cet égard, les résultats obtenus lors de la collecte de données font ressortir certains éléments importants. Les réponses au questionnaire ont permis de mesurer l'implication des acteurs régionaux dans la promotion de leur région et dans les mesures offertes aux employeurs et aux employés de la région. Selon les résultats obtenus, les acteurs régionaux s'impliquent davantage dans la promotion de leur région que dans l'offre de services aux entreprises.

En effet, les facteurs régionaux jouent un rôle important dans la décision d'un employé d'accepter un nouvel emploi dans une autre région. Par exemple, l'état du marché du travail et la croissance économique de la région sont des facteurs qui sont considérés par les candidats potentiels (Weng et McElroy, 2010 ; Miles et al., 2006, Beaudry et al., 2015). Les acteurs régionaux sondés font effectivement de la promotion sur ces sujets. Cependant, un constat est ressorti lors de l'analyse des résultats. Il existe présentement une dissonance entre ce que les employés considèrent comme étant important et les aspects régionaux sur lesquels les acteurs régionaux font de la promotion. Il serait donc avantageux pour tous de réaligner les priorités des campagnes de promotion sur les besoins réels des candidats.

En ce qui concerne l'aide aux employeurs et aux employés, elle s'avère moins grande que leur implication dans la promotion de la région. Les répondants offrent généralement de la formation sur la gestion des ressources humaines, mais plusieurs parmi eux n'assurent pas un suivi après cette formation. Il y a donc là une perte au niveau de l'investissement requis

dans le cadre d'une formation. Afin de bonifier les effets avantageux, il serait important pour les acteurs régionaux d'assurer un suivi plus poussé auprès des employeurs et des employés. Ensuite, une aide plus importante aux employés immigrants est nécessaire. Peu de répondants affirment apporter une aide à ces nouveaux arrivants. Il est donc important d'accompagner ces personnes dans leur intégration, afin qu'elles ne développent pas un désir de retourner dans leur pays à court terme, puisqu'ils sont une partie intégrale de la solution pour contrer les manques de main-d'œuvre en région.

Quant à la principale limite de l'étude, elle concerne le fait qu'elle mesure l'impact perçu de toutes ces mesures sur la capacité d'attraction et de rétention des employeurs en région. Il est donc impossible à ce moment-ci de déterminer si ces mesures sont efficaces ou si les candidats sont réellement influencés par celles-ci lorsqu'ils doivent accepter ou refuser une offre d'emploi dans une nouvelle région. La même limite est présente dans le cas de la capacité de rétention, il nous est impossible de mesurer l'impact de ces mesures sur la capacité de rétention des employeurs. Il serait donc intéressant, dans une prochaine recherche, de mesurer l'impact des mesures offertes par les acteurs régionaux sur la capacité d'attraction et de rétention des employeurs en région.

ANNEXE

Annexe I – Questionnaire de recherche

Mot d'introduction

Vous êtes invité(e) à participer à une étude menée par des chercheurs de l'Université du Québec à Rimouski – Campus de Lévis.

Cette étude porte sur le rôle joué par les organismes de la région de votre région au regard de l'attraction et de la rétention de la main-d'œuvre.

Le questionnaire compte 15 questions et requiert moins de 20 minutes pour le remplir. Les données collectées sont entièrement confidentielles. L'anonymat des répondants est ainsi garanti. Nous vous encourageons à répondre aux questions librement, selon votre opinion. Sentez-vous libre de ne pas répondre aux questions qui vous indisposent.

Les résultats de cette étude seront diffusés au cours de l'année 2019.

Si vous avez des questions, vous pouvez communiquer avec Catherine Beaudry, chercheuse principale (catherine_beaudry@uqar.ca / 1 800 463-4712 poste 3396).

Nous vous remercions de votre précieuse collaboration.

La plate-forme Survey Monkey qui sert à la présente collecte de données est située aux États-Unis et l'accès aux données est soumis aux lois d'accès de l'information de ce pays. Le Site internet assure la protection des données : <https://www.surveymonkey.com>

Le participant a pris connaissance des informations et il en comprend le contenu. En conséquence, sa participation au questionnaire est volontaire et il consent à ce que ses réponses soient utilisées pour les fins du projet de recherche.

Cette étude a été approuvée par le Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Rimouski (UQAR) (# d'approbation CÉR-106-782.)

Questionnaire

Partie 1. La promotion de la région

Cette section porte sur le rôle de votre organisation quant à la promotion des caractéristiques de la région de votre région.

Q. 1 Par ses différents programmes et pratiques, à quelle fréquence votre organisation fait-elle la promotion des caractéristiques régionales suivantes **auprès de la population de votre région ?**

*(choix de réponse : jamais, rarement, de temps en temps, régulièrement)

- a) le marché du travail de la région (ex. : emplois disponibles, métiers ou professions en demande)
 - b) le nombre d'entreprises dans la région
 - c) les domaines d'activités économiques de la région
 - d) la situation économique dans la région (ex. : croissance, taux de chômage, taux de postes vacants)
 - e) le soutien à l'innovation dans les entreprises
 - f) le dynamisme entrepreneurial
 - g) le marché hypothécaire et locatif
 - h) les installations sportives et récréatives
 - i) l'offre culturelle
 - j) le transport en commun
 - k) les services offerts aux familles
 - l) autres caractéristiques : _____
-
-

Q.2 Selon vous, la population de votre région :

*(choix de réponse : pas du tout en accord, un peu en accord, en accord, tout à fait en accord)

- a) connaît les caractéristiques de la région
- b) a une image positive de la région

Q.3 Par ses différents programmes et pratiques, à quelle fréquence votre organisation fait la promotion des caractéristiques de votre région suivantes **auprès de la population d'autres régions ?**

*(choix de réponse : jamais, rarement, de temps en temps, régulièrement)

- a) le marché du travail de la région (ex. : emplois disponibles, métiers ou professions en demande)
- b) le nombre d'entreprises dans la région
- c) les domaines d'activités économiques de la région
- d) la situation économique dans la région (ex. : croissance, taux de chômage, taux de postes vacants)
- e) le soutien à l'innovation dans les entreprises
- f) le dynamisme entrepreneurial
- g) le marché hypothécaire et locatif
- h) les installations sportives et récréatives
- i) l'offre culturelle
- j) l'offre de transport en commun
- k) les services offerts aux familles
- l) autres caractéristiques : _____

Q.4 Selon vous, la population des autres régions du Québec :

*(choix de réponse : pas du tout en accord, un peu en accord, en accord, tout à fait en accord)

- a) connaît les caractéristiques de votre région
- b) a une image positive de votre région.

Partie 2. Soutien aux employeurs et aux employés

Cette section porte sur le soutien que votre organisation procure aux employeurs de votre région afin d'améliorer leur capacité d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre, de même qu'aux employés.

Q.5 À quelle fréquence votre organisation déploie-t-elle les mesures de soutien suivantes **auprès des employeurs**?

*(choix de réponse : jamais, rarement, de temps en temps, régulièrement)

- a) aide à la rédaction d'annonces de recrutement
- b) aide à la recherche de candidats pour les postes à pourvoir
 - a. dans la région
 - b. dans la province
 - c. au Canada
 - d. à l'étranger
- c) aide aux recruteurs pour la préparation des entrevues de sélection
- d) aide aux recruteurs pour la passation des entrevues de sélection
- e) aide au développement des activités d'accueil et d'intégration des nouveaux employés en entreprise
- f) information et formation en gestion des ressources humaines pour les employeurs sur les thèmes suivants :
 - a. dotation (recrutement, sélection, accueil et intégration)
 - b. formation du personnel et développement des compétences
 - c. développement de carrière
 - d. conciliation travail/vie personnelle
 - e. conditions de travail (salaires, avantages sociaux, vacances, etc.)
 - f. évaluation du personnel
 - g. soutien aux employés en difficulté
 - h. reconnaissance
 - i. gestion des conflits
 - j. organisation du travail
 - k. santé et sécurité du travail
 - l. responsabilité sociale des entreprises
- g) accompagnement des employeurs dans la mise en œuvre de pratiques de gestion des ressources humaines en :
 - a. dotation (recrutement, sélection, accueil et intégration)
 - b. formation du personnel et développement des compétences
 - c. développement de carrière
 - d. conciliation travail/vie personnelle
 - e. conditions de travail (salaires, avantages sociaux, vacances, etc.)
 - f. évaluation du personnel
 - g. soutien aux employés en difficulté
 - h. reconnaissance
 - i. gestion des conflits

- j. organisation du travail
- k. santé et sécurité du travail
- l. responsabilité sociale des entreprises

Q.6 À quelle fréquence votre organisation déploie-t-elle les mesures de soutien suivantes **auprès des employés** d'entreprises de la région ?

*(choix de réponse : jamais, rarement, de temps en temps, régulièrement)

- a) aide à l'accueil et à l'intégration des nouveaux employés dans la région
 - a. visite de la région, de la MRC ou de la municipalité
 - b. aide à la recherche d'un logement
 - c. aide à la recherche d'un emploi pour le conjoint(e)
 - d. accompagnement pour l'accès à différents services (éducation, santé, garde, etc.)
 - e. organisations d'activités sociales dans la communauté
- b) aide à l'accueil et à l'intégration des employés immigrants dans la région
 - a. soutien à l'apprentissage du français
 - b. formation sur la culture québécoise
 - c. soutien à la reconnaissance des diplômes obtenus à l'étranger
 - d. soutien dans le processus d'immigration ou d'obtention de la résidence permanente

Partie 3. Impact des activités de votre organisation

Cette section porte sur les impacts des activités de votre organisation dans la région de votre région.

Q.7 Quel est l'impact des activités déployées par votre organisation sur :

*(choix de réponse : aucun impact, impact marginal, impact modéré, impact significatif)

- a) l'attraction de la main-d'œuvre dans les entreprises de votre région
- b) la rétention de la main-d'œuvre dans les entreprises de votre région

Q.8 Pour chacun des énoncés, veuillez indiquer votre niveau d'accord quant aux contraintes auxquelles votre organisation fait face pour l'attraction et la rétention des travailleurs dans les entreprises de votre région :

*(choix de réponse : pas du tout en accord, un peu en accord, en accord, tout à fait en accord)

- a) moyens financiers insuffisants
- b) manque de personnel dans l'organisation
- c) manque d'expertise dans l'organisation
- d) méconnaissance de l'organisation par les employeurs
- e) méconnaissance de l'organisation par la population
- f) difficulté à établir des liens avec les employeurs
- g) manque d'intérêt des employeurs pour la gestion des ressources humaines
- h) manque de temps des employeurs
- i) peu de collaboration entre les différents organismes voués au développement socio-économique de la région

Q.9 Les caractéristiques votre région suivantes nuisent-elles à la capacité de votre organisation à contribuer à l'attraction et à la rétention de travailleurs :

*(choix de réponse : pas du tout en accord, un peu en accord, en accord, tout à fait en accord)

- a) la situation économique (taux de chômage, postes vacants)
- b) nombre trop élevé d'entreprises installées dans la région
- c) nombre trop faible d'entreprises installées dans la région
- d) la disponibilité restreinte de logements
- e) le coûts des logements ou la valeur des propriétés
- f) le transport en commun
- g) l'accessibilité aux installations sportives et récréatives
- h) l'offre culturelle restreinte
- i) les services limités pour la famille
- j) la faible diversité culturelle et ethnique dans la région
- k) le dynamisme entrepreneurial de la région
- l) le manque de soutien aux entreprises en matière d'innovation

Partie 5. Cette dernière section porte sur le profil de votre organisation

Q.10 Quel est le statut de votre organisation ?

- Privée Publique Parapublique Organisation sans but lucratif

Q.11 Quelle est la mission de votre organisation ?

Q.12 Quel est le territoire couvert par votre organisation (vous pouvez cocher plus d'une réponse) ?

- MRC de L'Islet
 MRC de Montmagny
 MRC de Bellechasse
 Ville de Lévis
 MRC de la Nouvelle-Beauce
 MRC de Robert-Cliche
 MRC des Etchemins
 MRC de Beauce-Sartignan
 MRC des Appalaches
 L'ensemble de la région de la Chaudière-Appalaches

Q.13 Quel le domaine d'activité de votre organisation

- Tourisme/culture
 Développement économique/soutien aux entreprises
 Ministère/organismes gouvernementaux
 Éducation
 Santé et services sociaux
 Insertion/réinsertion en emploi/aide à la recherche d'emploi
 MRC/municipalités
 Autres : _____

Q.14 Combien d'employés travaillent au sein de votre organisation (inscrire le nombre approximatif) ?

Q.15 Quel poste occupez-vous au sein de l'organisation ?

Merci de votre participation.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Arthur, Diane. (2001) *The employee recruitment and retention handbook*. New-York: Amacom. 405p.
- Asheim, B. Høgni Kalsø, H. Vang, J. (2005) *The Creative Class and Regional Growth: Towards a Knowledge Based Approach* (2005/15). Suède: Centre for Innovation, Research and Competence in the Learning Economy.
- Backhaus, K-B. Tikoo, S. (2004) Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Barrick, M. Zimmerman, R. (2005) Reducing voluntary, avoidable turnover through selection. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 159-166.
- Beaudry, C. Deschênes, A-A. Laflamme, J. Aguir, M. (2015) Les pratiques de dotation des employeurs bas-laurentiens : la difficile conjugaison de l'attractivité. *Revue canadienne des sciences régionales*, 38, 1-9.
- Beaudry, C. Deschênes, A-A. Laflamme, J. Aguir, M. (2018) La mesure de l'attraction dans les organisations situées en région périphérique : Vers un modèle de l'attraction régionale des travailleurs du savoir. *La Revue des Sciences de Gestion*, 13-22.
- Beaudry, C. Gagnon, M. Deschenaux, F. (2018) La rétention des personnes immigrantes en milieu de travail. : pour une volonté et une capacité collective d'intégration. *Innovations pédagogiques, nous partageons, et vous ?*, 5, 74-83.
- Beaudry C. Laflamme J. Deschênes A.-A. Aguir, M. (2014) Qu'est-ce qui incite les finissants universitaires à postuler chez un employeur ? Palmarès des facteurs déterminants. *Gestion*, 38 (4), 41-50.
- Becker, B. Huselid, M. (1999) An interview with Mike Losey, Tony Rucci, and Dave Ulrich: three experts respond to HRMJ'S special issue on HR strategy in five leading firms. *Human Resource Management*, 38(4), 353-365.
- Becker, K. Hyland, P. Soosay, C. (2013) Labour attraction and retention in rural and remote Queensland communities. *Australasian Journal of Regional Studies*, 19, 342-368.

- Coldwell, D. Billsberry, J. Meurs, N. Marsh, P. (2008) The effects of Person-Organization ethical fit on employee attraction and retention: Towards a testable explanatory model. *Journal of Ethics*, 78, 611-622.
- Crête, J. (2016) L'éthique en recherche sociale. Dans B. Gauthier et I. Bourgeois (dir.), *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données* (p. 289-312). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Deding, M. Filges, T. (2010) Geographical mobility of Danish dual-earner couples – the relationship between change of job and change of residence. *Journal of Regional Science*, 50(2), 615-634.
- Deschênes, A-A. (2012) L'attraction des travailleurs du savoir dans les organisations situées en région – Analyse des facteurs déterminants dans le processus d'attraction. [Mémoire de maîtrise]. Université du Québec à Rimouski.
- Deschênes, A-A. Beaudry, C. Laflamme, J. (2015) Le rôle des acteurs régionaux dans l'attraction et la rétention des travailleurs en région périphérique : des activités aux couleurs économiques et sociales. *Organisations & territoires*, 24, 97-104.
- Deschênes, A-A. Beaudry, C. Laflamme, J. Aguir, M. (2018) La mesure de l'attraction dans les organisations situées en région périphérique : Vers un modèle de l'attraction régionale des travailleurs du savoir. *La Revue des Sciences de Gestion*, 291-292, 13-22.
- Dupin de Saint-André, M. Montésinos-Gelet, I. Morin, M.-F. (2010) Avantages et limites des approches méthodologiques utilisées pour étudier les pratiques enseignantes. *Nouveaux cahiers de la recherche en éducation*, 13(2), 159-176.
- Durand, C. Blais, A. (2016). Le sondage. Dans B. Gauthier et I. Bourgeois (dir.), *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données* (p. 455-501). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Eliasson, K. Lindgren, U. Westerlund, O. (2003) Geographical labour mobility: Migration or commuting. *Regional Studies*, 37(8), 827-837.
- Erickson, T. Gratton, L. (2007) What it means to work here. *Harvard Business Review*, 85(3), 104-112.
- Ferrera de Lima, J. Desbiens, Y. (2009) L'approche quantitative et qualitative dans les études du développement régional. *Informe Gepec*, 13(1), 123-130.
- Gaudreau, Louis. Hébert, Guillaume. Posca, Julia. (2020) *Analyse du marché de l'immobilier et de la rentabilité du logement locatif*. Institut de recherche et d'informations socio-économiques.

- Gingras, M.-È. Belleau, H. (2015) Avantages et désavantages du sondage en ligne comme méthode de collecte de données : Une revue de la littérature (2015-02). Montréal : Institut national de la recherche scientifique.
- Giordano, Y. Jolibert, A. (2016) Pourquoi je préfère la recherche quantitative/Pourquoi je préfère la recherche qualitative. *Revue internationale P.M.E*, 29(2), 7-17.
- Gobillon, L. (2001) Emploi, logement et mobilité résidentielle. *Economie et statistique*, 349-350, 77-98.
- Gravel, A. (2014) La présentation du style de gestion : l'avantage distinctif pour l'attraction et la rétention du personnel. *Gestion*, 39, 80-93.
- Ham, M-V. Hooimeijer, P. (2009) Regional differences in spatial flexibility: Long commutes and job related migration intentions in the Netherlands. *Applied Spatial Analysis and Policy*, 2, 129-146.
- Hutchings, K. De Cieri, H. Shea, T. (2011) Employee attraction and retention in the Australian resources sector. *Journal of Industrial Relations*, 53 (1), 83-101.
- Judge, T. Cable, D. (1997) Applicant personality, organizational culture and organization attraction. *Personnel Psychology*, 50(2), 359-394.
- King, Ceridwyn. Madera, Juan M. Lee, Lindsey. Murillo, Enrique. Baum, Tom. (2021) Reimagining attraction and retention of hospitality management talent – A multilevel identity perspective. *Journal of Business Research*, 136, 251-262.
- Kontoghiorghes, C. (2016) Linking high performance organizational culture and talent management: satisfaction/motivation and organizational commitment as mediators. *The International Journal of Human Resource Management*, 27, 1833-1853.
- Lachance, J-F. (2011) Survol de la migration interrégionale au Québec en 2009-2010, *Coup d'œil sociodémographique*, 61, 1-7.
- Laczo, R. Hanisch, K. (1999) An examination of behavioral families of organizational withdrawal in volunteer workers and paid employees. *Human Resource Management Review*, 9(4), 453-477.
- Larose, K. (2003) L'influence de sept politiques et pratiques de gestion des ressources humaines sur le taux de roulement volontaire de la main-d'œuvre. [Thèse de maîtrise] Université de Montréal.
- Levanon, G. Cheng, B. Pattera, M. (2014) The risk of future labor shortages in different occupations and industries in the United States. *Business Economics*, 49, 227-243.

- Levert, A. Ouellet, C. Santos, P. (2016) Les chiffres clés de l'emploi au Québec. Québec, Canada : Emploi-Québec.
- Malecki, E. (2004). Jockeying for position: What it means and why it matters to regional development policy when places compete. *Regional Studies*, 38, 1101-1120.
- Mandhanya, E. Shah, M. (2010) Employer branding – A tool for talent management. *Global Management Review*, 4 (2), 43-48.
- Meyer, J. Stanley, D. Hercovitch, L. Topolnysky, L. (2002) Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Miles, Robert L. Marshall, C. Rolfe, J. Noonan, S. (2006) The attraction and retention of professionals to regional areas. *Australasian Journal of Regional Studies*, 12. 129-152.
- Moncarz, E. Zhao, J. Kay, C (2008) An exploratory study of US lodging properties' organizational practices on employee turnover and retention. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(4), 437-458.
- Newell, S. Shackleton, V. (2000) Recruitment and Selection. Dans Bach, S. Sisson, K. (dir.) *Personnel Management* (p. 111-136). Blackwell, Oxford.
- Peretti, J.-M. (2001) Dictionnaire des ressources humaines. Paris : Vuibert.
- Pinard, R. Potvin, P. Rousseau, R. (2004) Le choix d'une approche méthodologique mixte de recherche en éducation. *Recherches qualitatives*, 24, 58-82.
- Price, J. (2001) Reflection on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*, 22(7), 600-624.
- Roberts, C. Gilbert, E. Allum, N. Eisner, L. (2019) Research synthesis. Satisficing in surveys: A systematic review of the literature. *Public Opinion Quarterly*, 83(3), 598-626.
- Shaw, J. Delery, J. Jenkins Jr, G-D. Gupta, N. (1998) An organization-level analysis of voluntary turnover and involuntary turnover, *Academy of Management Journal*, 41(5), 511-525.
- Simard, M. (2006) Hiérarchisation des territoires et dynamiques migratoires chez les jeunes : Un phénomène géographique aux effets multiples. *Cahiers de Géographie du Québec*, 50, 433-440.

- Statistique Canada (2021). Caractéristiques de la population active selon la province, données mensuelles désaisonnalisées. Repéré à <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tb11/fr/tv.action?pid=1410028703&pickMembers%5B0%5D=3.1&pickMembers%5B1%5D=4.1&cubeTimeFrame.startMonth=07&cubeTimeFrame.startYear=2021&referencePeriods=20210701%2C20210701>. Consulté le 15 novembre 2021.
- Susskind, A. Brochgrevink, C. Kacmar, K. Brymer, R (2000) Customer service employees' behavioral attitudes: an examination. *International Journal of Hospitality Management*, 19(1), 53-77.
- Torra, M. (2013) Territoire comme espace d'attractivité et de déclinaison de l'intelligence économique en intelligence territoriale. *L'Harmattan*, 18, 67-85.
- Tourangeau, R. Ripps, Lance J. Rasinski, K. (2000) *The Psychology of Survey Response*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Vidal-Salazar, M-D. Cordón-Pozo, E. De la Torre-Ruiz, J-M. (2016) Flexibility of benefit systems and firms' attraction and retention capacities. *Employee Relations*, 38(4), 487-504.
- Weng, Q. McElroy J. (2010) HR environment and regional attraction: An empirical study of industrial clusters in China. *Australian journal of management*, 35, 245-263.
- Wikhall, M. (2002) Culture as regional attraction – migration decisions of highly educated in a Swedish context. [Article présenté à la conférence ERSA] Swedish Institute for Studies in Education and Research.

