



Université du Québec à Rimouski, Campus de Lévis

## L'attraction et la rétention du personnel : le rôle des acteurs régionaux

Catherine Beaudry, PhD., CRHA

Mélanie Gagnon, PhD., CRIA

Samuel L'Hébreux

Juin 2020

## Table des matières

Introduction .....	3
1. Description du projet de recherche .....	4
1.1 L'attraction et la rétention organisationnelles des travailleurs .....	4
1.2 L'attraction et la rétention régionales des travailleurs .....	4
1.3 Les objectifs de la recherche.....	5
1.4 Méthodologie de la recherche.....	6
2. Résultats de la recherche.....	7
2.1 Le développement régional .....	7
2.2 La promotion de la région.....	13
2.3 Soutien aux employeurs et aux employés .....	25
2.4. Impact des activités des acteurs régionaux .....	40
2.5 Contraintes vécues par les acteurs régionaux .....	41
Conclusion.....	45
Bibliographie .....	46

## Introduction

La question de l'attraction et de la rétention du personnel est au cœur des préoccupations des entreprises québécoises (Fabi et Lacoursière, 2006). Cet intérêt découle du vieillissement de la population qui a pour conséquence des prises de retraites massives et une baisse du taux de natalité, provoquant une décroissance de la taille de la population active (ISQ, 2017, Légaré, 2004). Fortement recherchés, les travailleurs deviennent de plus en plus exigeants (Dytchwald et al., 2006) et sont prêts à changer fréquemment d'emploi puisque les opportunités qui s'offrent à eux s'avèrent nombreuses. Les conséquences organisationnelles sont importantes, la performance et la productivité s'en trouvant affectées (Hausknecht et Trevor, 2011). L'exode massif vers les grands centres urbains que sont notamment Montréal et Québec accentue la rareté de la main-d'œuvre (Gauthier et al., 2003; Lachance, 2011; Leblanc et al., 2003; Simard, 2006). Les employeurs se livrent donc une véritable guerre des talents, afin de d'attirer et de retenir les candidats compétents dans leur organisation.

La situation actuelle au regard de la pandémie affecte bien entendu le marché de l'emploi. Si les données ont été collectées avant la mise sur pause de l'économie en raison de la COVID-19, il importe de souligner que le contexte a évolué. Le taux de chômage a cru de 8,9% en avril dans la province pour s'établir à 17% (ISQ, 2020).

Ces données laissent entrevoir un revirement de situation exceptionnel sur le marché du travail, un bassin de main-d'œuvre plus grand étant disponible pour les employeurs. Une étude récente menée dans trois pays (Suède, Italie et Grande-Bretagne) montre cependant que le contexte de pandémie a eu pour effet de désintéresser la population de la recherche d'emploi, l'intérêt pour les offres affichées sur le web ayant chuté de 30% (Hensvik et al., 2020). Qui plus est, les chercheurs d'emplois auraient modifié leurs critères, axant leur stratégie sur la durabilité des emplois et la possibilité d'effectuer du télétravail.

À cet égard, les difficultés à recruter ou à conserver la main-d'œuvre demeurent une réalité importante dans certains secteurs d'activités. L'Union des producteurs agricoles, par exemple, souligne les problèmes engendrés par l'arrivée d'un nombre réduits de travailleurs étrangers avant juin<sup>1</sup>. Dans le milieu de l'éducation, où la réorganisation des classes appelle à des besoins en personnel accrus, les commissions scolaires sont à pied d'œuvre pour s'ajuster dans l'urgence<sup>2</sup>. On ne peut passer sous silence, les difficultés à maintenir en emploi et à pouvoir les postes dans le domaine de la santé<sup>3</sup>.

Notons également que certains employeurs tirent plus facilement leur épingle du jeu que d'autres, alors que ce sont les grandes entreprises et institutions qui ont davantage été en mesure de conserver le lien d'emploi avec le personnel, et ce, contrairement aux petites entreprises (Statistique Canada, 2020). Cette tendance est d'ailleurs observée dans l'ensemble des industries.

---

<sup>1</sup> Radio-Canada. 30 avril 2020. Sans travailleurs étrangers, des agriculteurs craignent un manque d'expertise : <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1698615/travailleur-etranger-agriculteur-permis-travail-covid-19>

<sup>2</sup> Radio-Canada. 12 mai 2020. Des nombreux enseignants ne sont pas de retour dans les écoles du Bas-Saint-Laurent : <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1702314/penurie-enseignant-ecoles-deconfinement-covid-19>

<sup>3</sup> Le Devoir. 8 avril 2020. Besoin de renfort dans les CHSLD : <https://www.ledevoir.com/societe/576634/besoin-de-renfort-dans-les-chsld>

La question de l'attraction et de la rétention du personnel demeure donc au cœur des préoccupations des employeurs. Il faut cependant mettre les données de la présente étude en contexte, soit celui de l'avant pandémie.

## 1. Description du projet de recherche

### 1.1 L'attraction et la rétention organisationnelles des travailleurs

Le concept d'attraction est généralement défini comme la capacité à accéder aux ressources humaines et à les sélectionner (Arthur, 2001). L'attraction repose donc sur l'aptitude à amener les candidats potentiels à reconnaître l'organisation comme étant un milieu de travail agréable et à avoir la volonté de s'engager et de s'investir dans cette organisation (Holcombe et Ziegert, 2005; Rynes et Barber, 1991). Le concept de la rétention organisationnelle renvoie quant à lui à la capacité des employeurs à conserver le personnel qui leur permet d'atteindre leurs objectifs stratégiques et opérationnels (Arthur, 2001). Cette capacité est mesurée par le concept de roulement volontaire qui réfère à la décision de l'employé de quitter l'organisation (Shaw et al., 1998; Campion, 1991).

Dans un contexte de concurrence accrue pour dénicher les meilleurs talents, les organisations déploient des efforts considérables afin de diffuser une image positive et de se présenter aux candidats éventuels comme des employeurs de choix. Elles mettent donc en place une série de stratégies et de pratiques afin d'influencer favorablement les perceptions des employés potentiels à leur endroit (Mandhaya et Shah, 2010). Afin de se présenter comme employeur de choix, les organisations tentent de développer une image de marque, de la même manière qu'elles déploient une opération de marketing pour attirer de nouveaux clients. Cette marque employeur repose en fait sur divers facteurs relevant de l'organisation (Lauzier et Roy, 2011 ; Keller, 1993; Shavitt, 1990), notamment sur ses attributs organisationnels et sur sa réputation. Grand nombre d'études abordent également les caractéristiques organisationnelles qui influencent la capacité de rétention des employeurs. Parmi les plus importants, se trouvent la compatibilité entre l'individu et l'organisation ainsi qu'entre l'individu et l'emploi (Chang et al., 2010; Hassan et al., 2012; Kristof-Brown et al., 2010), le climat psychologique (Selmer 2005), ainsi que la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel (Griffeth et al., 2000; Price, 2001).

### 1.2 L'attraction et la rétention régionales des travailleurs

La capacité d'une région à attirer et à retenir des travailleurs (Weng et McElroy, 2010) est au cœur de ce projet de recherche. Le recours à la notion de migration régionale, qui réfère au « déplacement significatif d'une ou de plusieurs personnes dans l'espace géographique pour une période d'une année » (Simard, 2006 : 435), permet d'évaluer cette capacité d'attraction et de rétention. Il s'agit donc, pour une catégorie particulière de la population, celle des travailleurs, de demeurer dans un espace géographique donné. Rares sont les études qui s'intéressent aux caractéristiques régionales favorisant l'attraction et la rétention des travailleurs. Parmi celles soulevées dans la littérature se trouvent l'environnement

économique, les politiques de gestion régionale (innovation, attraction d'entreprises et dynamisme entrepreneurial) et la qualité de vie (Deschênes et al., 2013; Weng et McElroy, 2010).

Les interventions déployées par les acteurs régionaux pour agir sur les divers facteurs influençant l'attraction et la rétention régionales relèvent entre autres du soutien aux entreprises dans leurs efforts de développement et sur le plan de la gestion des ressources humaines (Emploi Québec, 2012). Elles concernent par ailleurs les activités de promotion de la région, pour faire connaître ses atouts, ainsi que les opportunités destinées aux résidents afin d'assurer un établissement durable (Becker et al., 2013; Bilodeau et al., 2006). En ce sens, les interventions des acteurs régionaux visent l'accessibilité à divers services à même d'améliorer la qualité de vie des résidents (Weng et McElroy, 2010). Les acteurs régionaux contribuent également à l'attraction et à la rétention des travailleurs par l'accueil et l'intégration des nouveaux arrivants en région (Bilodeau et al., 2006). Une intégration réussie se manifeste par un sentiment d'appartenance à la région de vie (Bilodeau et al., 2006) et dépend de la personnalisation de l'accompagnement, de même que du soutien offert au travailleur et à sa famille (Simard, 2011). Afin de contrer l'isolement souvent associé à la migration, un soutien personnalisé permet de tisser des liens dans la communauté, alors que les nouveaux arrivants dans la région sont éloignés de leur réseau social et familial (Simard, 2009; Kazanjian et Pagliccia, 1996; Mayo et Mathews, 2006).

### 1.3 Les objectifs de la recherche

L'objectif principal de la recherche est de dresser le portrait du rôle joué par les acteurs régionaux au regard de l'attraction et de la rétention des travailleurs de la région de la Chaudière-Appalaches.

Trois objectifs secondaires orientent plus précisément l'étude :

- Cibler les acteurs qui déploient des efforts en matière d'attraction et de rétention des travailleurs;
- Identifier les mesures d'attraction et de rétention régionales des travailleurs déployées par les acteurs régionaux;
- Identifier les mesures de soutien<sup>4</sup> aux employeurs déployées par les acteurs régionaux au regard de l'attraction et de la rétention organisationnelle.

---

<sup>4</sup> Les mesures de soutien se définissent généralement comme la dispensation de ressources en réponse à un besoin perçus, et ce, selon trois catégories : 1) le soutien émotionnel qui réfère à l'aide apportée sur le plan socio-affectif, 2) le soutien instrumental qui consiste à l'aide tangible (matérielle, financière, organisationnelle) déployée et 3) le soutien informatif qui suppose de donner accès à l'information pertinente (Caron et Guay, 2005). Dans le cas du présent projet, seront étudiées les mesures de soutien instrumental et informatif déployées par les acteurs régionaux et destinées aux employeurs.

## 1.4 Méthodologie de la recherche

Le projet de recherche repose sur un devis exploratoire quantitatif. Plus précisément, les acteurs régionaux de cinq régions administratives du Québec sont à l'étude. Une première catégorie de régions a été sélectionnée en fonction des critères suivants : 1) la région devait connaître un solde migratoire négatif, selon les données les plus récentes, au moment du travail de terrain, à savoir celles de 2014-2015 ; 2) les perspectives démographiques devaient laisser envisager un déclin de la population d'ici 2036 ; 3) la région devait être éloignée des grands centres urbains et ainsi, constituer une région périphérique. Le Bas-Saint-Laurent et la Côte-Nord répondaient à ces critères et ont été retenus. Une seconde catégorie de régions, présentant la réalité opposée, a été sélectionnée selon les critères suivants : 1) la région devait connaître un solde migratoire positif, selon les données les plus récentes (2014-2015) ; 2) les perspectives démographiques devaient laisser envisager une croissance de la population d'ici 2036 ; 3) la région ne devait pas compter parmi les régions périphériques du Québec. Trois régions ont ainsi été sélectionnées, soit celles de la Capitale-Nationale, de la Chaudière-Appalaches et de l'Outaouais.

Un questionnaire autoadministré a été distribué par courriel aux acteurs régionaux des cinq régions à l'étude, répartis dans les catégories suivantes : tourisme/culture; développement économique/soutien aux entreprises; ministères/organismes gouvernementaux; éducation/santé et services sociaux; MRC/municipalités; insertion et réinsertion en emploi/aide à la recherche d'emploi. Les acteurs régionaux correspondent aux organismes et organisations qui ont entre autres pour objectifs de contribuer au développement social et économique de la région.

Le questionnaire abordait les thèmes suivants : 1) les mesures déployées par les acteurs régionaux en matière d'attraction régionale; 2) les mesures déployées par les acteurs régionaux en matière de rétention régionale; 3) les mesures de soutien aux employeurs déployées par les acteurs régionaux en matière d'attraction organisationnelle; 4) les mesures de soutien aux employeurs déployées par les acteurs régionaux en matière de rétention organisationnelle. Des items relatifs au profil des acteurs régionaux sondés compléteront le questionnaire.

Le questionnaire a été acheminé par courriel à 1189 acteurs régionaux des cinq régions à l'étude le 8 octobre 2019. Le taux de réponse s'est établi à 11,6%, alors que 138 personnes y ont répondu. La région de la Capitale-Nationale (35,5%) est la plus représentée, suivie du Bas-Saint-Laurent (21%), de la Chaudière-Appalaches (35,5%), de la Côte-Nord (13%) et de l'Outaouais (11,6%). Un portrait plus détaillé des acteurs régionaux sondés est présenté au tableau 1.

**Tableau 1. Portrait des organisations sondées**

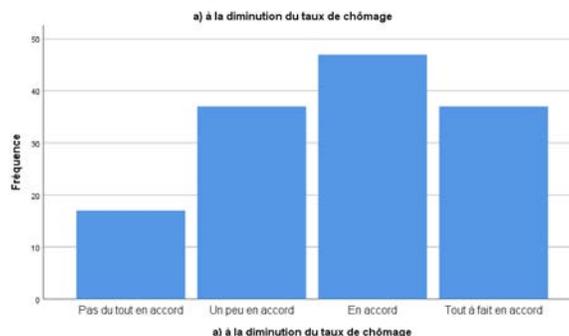
Statut de l'organisation					
Privée: 0.7%	Publique: 36.2%	Parapublique: 5.1%	OSBL: 58%		
Nombre d'employés dans l'organisation					
1 à 10: 52.2%	11 à 50: 31.2%	51 à 200: 8%	201 à 500: 0.7%	501 et plus: 4.3%	Sans réponse: 3.6%
Territoire couvert par l'organisation					
Chaudière-Appalaches: 35.5%	Capitale-Nationale: 18.8%	Côte-Nord: 13%	Outaouais: 11.6%	Bas-Saint-Laurent: 21%	
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

## 2. Résultats de la recherche

### 2.1 Le développement régional

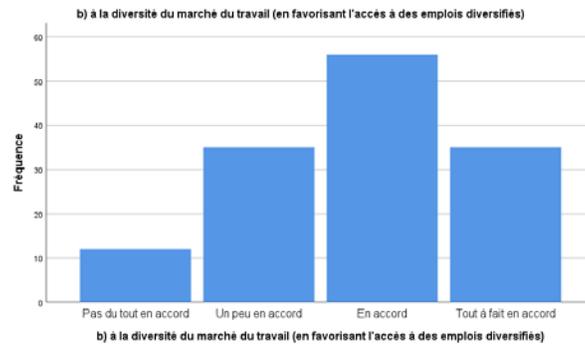
Le premier volet de l'étude porte sur la contribution des acteurs régionaux au développement régional. Ils ont été questionnés sur leur apport concernant 15 facteurs de développement régional (figures 1 à 15). Les résultats indiquent que plus de la moitié des acteurs régionaux sondés<sup>5</sup> (figures 1 à 3), estiment contribuer à la diversification du marché du travail (66%), à la diminution du taux de chômage (60,7%) et au développement de services pour la famille (55,8%).

**Figure 1. Contribution des acteurs régionaux à la diminution du taux de chômage (66%)**

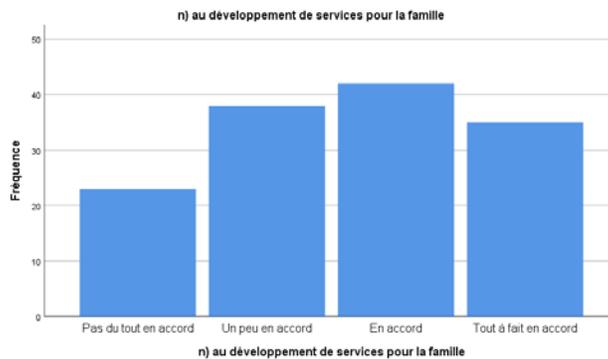


<sup>5</sup> Les pourcentages réfèrent aux acteurs régionaux qui se sont dit en accord ou tout à fait en accord avec l'énoncé.

**Figure 2. Contribution des acteurs régionaux à la diversification du marché du travail (60,7%)**

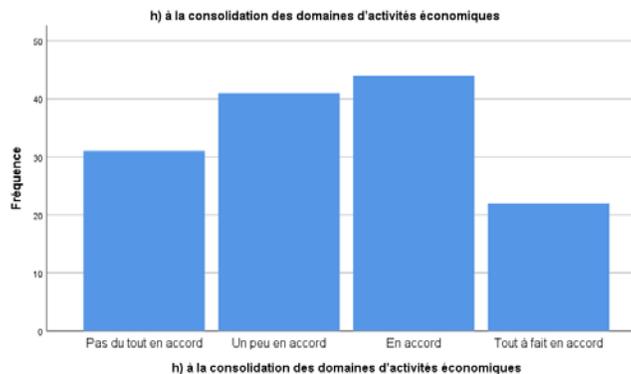


**Figure 3. Contribution des acteurs régionaux au développement de services pour les familles (55,8%)**

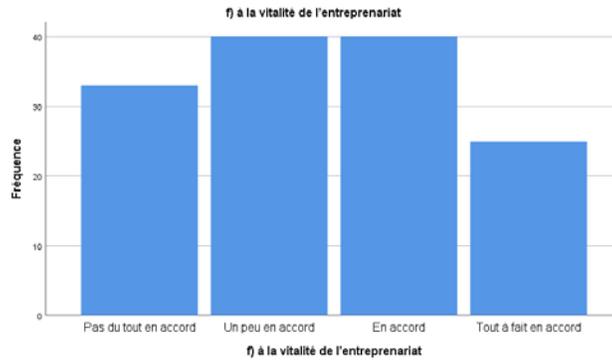


Pour les autres facteurs, ce sont moins de 50% des acteurs régionaux qui indiquent contribuer au développement régional (figures 4 à 15), les deux facteurs pour lesquels cette contribution est la plus faible (figures 14 et 15) correspondant à l'accessibilité au logement (32,6%) et au transport en commun (31,1%).

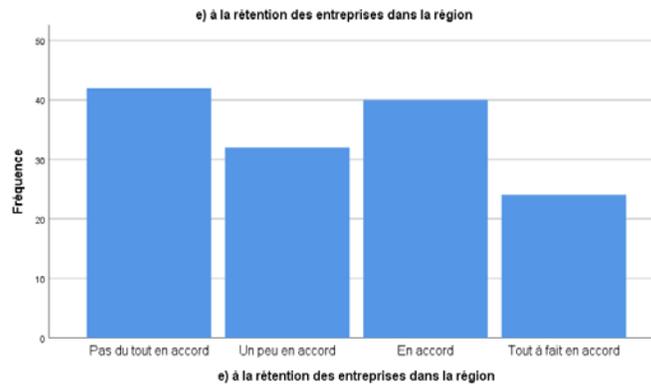
**Figure 4. Contribution des acteurs régionaux à la consolidation des domaines d'activités économiques (47,8%)**



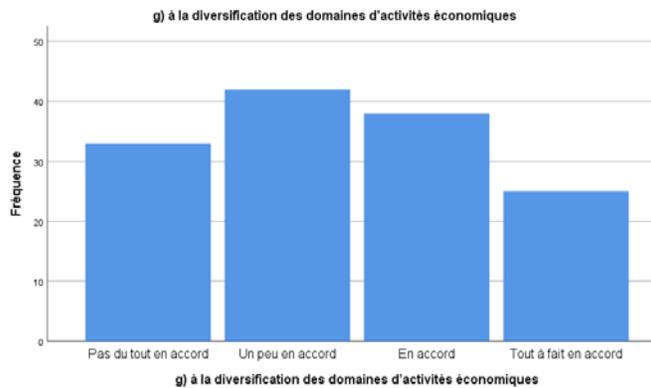
**Figure 5. Contribution des acteurs régionaux à la vitalité de l'entrepreneuriat (47,1%)**



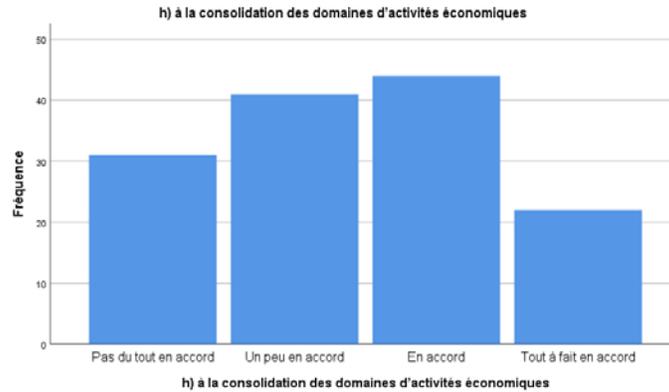
**Figure 6. Contribution des acteurs régionaux à la rétention des entreprises dans la région (46,4%)**



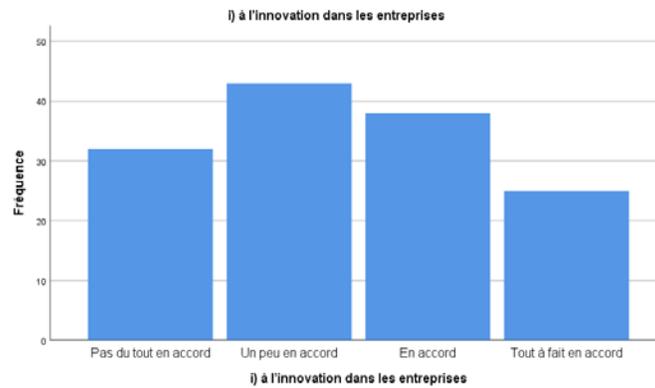
**Figure 7. Contribution des acteurs régionaux à la diversification des domaines d'activités économiques (45,6%)**



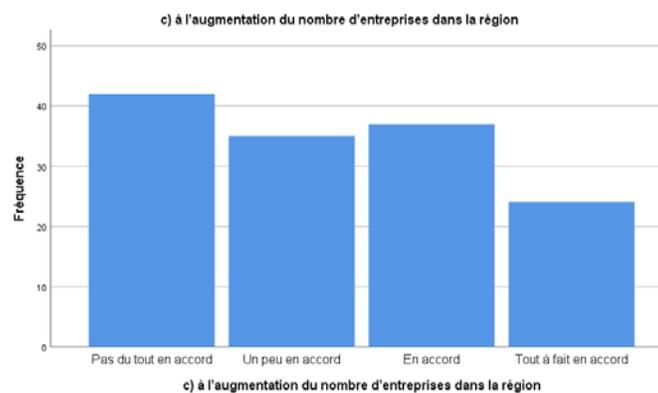
**Figure 8. Contribution des acteurs régionaux à la consolidation des domaines d'activités économiques (45,6%)**



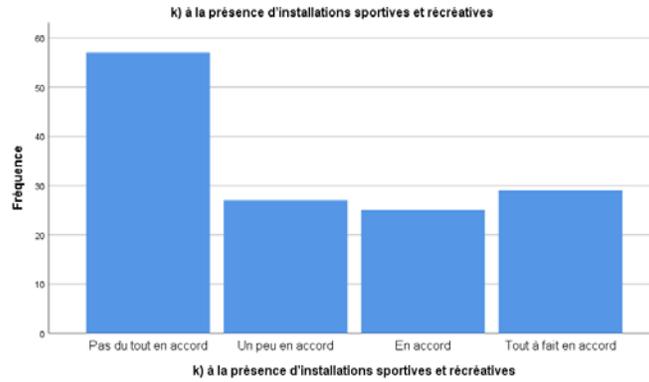
**Figure 9. Contribution des acteurs régionaux à l'innovation dans les entreprises (45,6%)**



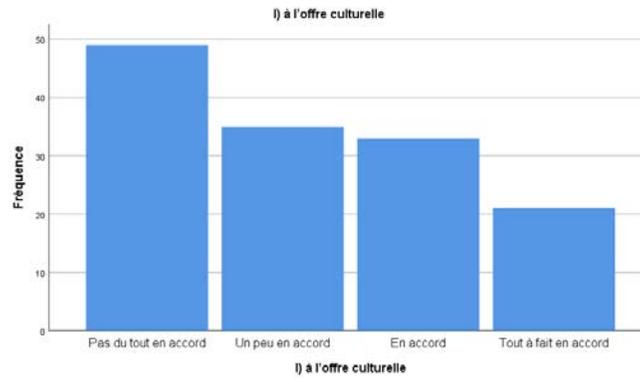
**Figure 10. Contribution des acteurs régionaux à l'augmentation du nombre d'entreprises en région (44,2%)**



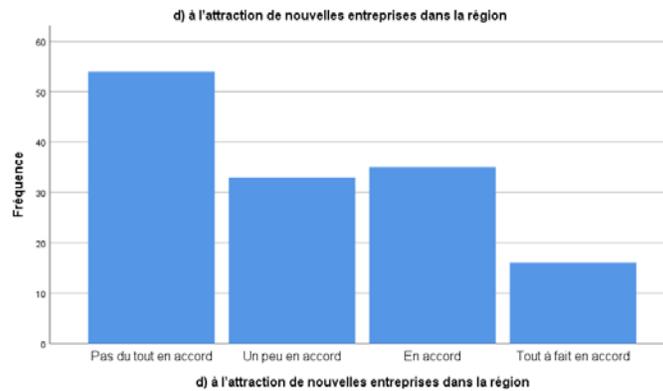
**Figure 11. Contribution des acteurs régionaux à la présence d'installations sportives et récréatives (39,1%)**



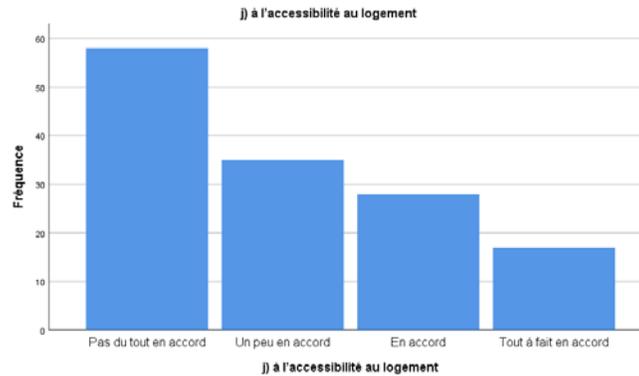
**Figure 12. Contribution des acteurs régionaux à l'offre culturelle (39,1%)**



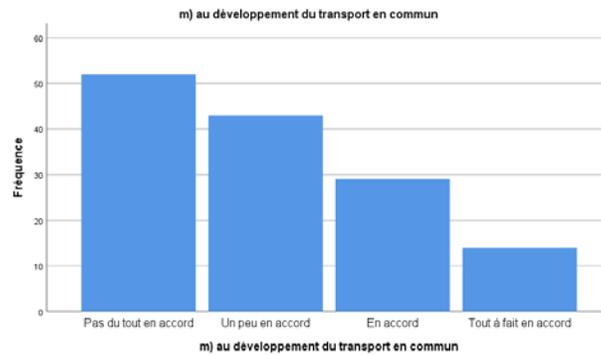
**Figure 13. Contribution des acteurs régionaux à l'attraction de nouvelles entreprises dans la région (37%)**



**Figure 14. Contribution des acteurs régionaux à l'accessibilité au logement (32,6%)**



**Figure 15. Contribution des acteurs régionaux au développement du transport en commun (31,1%)**



Une analyse plus fine des résultats révèle que les organismes œuvrant dans le domaine du développement économique contribuent davantage au développement régional par leur rôle actif quant à :

- l'augmentation du nombre d'entreprises dans leur région ;
- l'attraction de nouvelles entreprises dans leur région ;
- la rétention des entreprises dans leur région ;
- la vitalité de l'entreprenariat ;
- la diversification des domaines d'activités économiques ;
- la consolidation des domaines d'activités économiques ;
- l'innovation dans les entreprises.

Les municipalités et les MRC contribuent quant à elles plus fréquemment à :

- la présence d'installations sportives et récréatives ;
- l'offre culturelle ;
- le développement du transport en commun.

Finalement, les ministères et organismes gouvernementaux sont davantage actifs au regard de la diversification du marché du travail et les organismes d'insertion en emploi s'impliquent plus sur le plan de la diminution du taux de chômage.

Qui plus est, des différences selon les régions (tableau 2). La Capitale-Nationale et le Bas-Saint-Laurent se distinguent quant à l'implication des acteurs régionaux l'égard de plusieurs facteurs.

**Tableau 2. Contribution des acteurs régionaux au développement régional**

Facteurs	Chaudière-Appalaches	Capitale-Nationale	Côte-Nord	Outaouais	Bas-Saint-Laurent
Diminution du taux de chômage	54%	<b>61,6%</b>	<b>77,78%</b>	56,25%	<b>65,2%</b>
Diversité du marché du travail	<b>67,35%</b>	<b>69,23%</b>	<b>72,22%</b>	<b>68,75%</b>	55,17%
Augmentation du nombre d'entreprises	40,82%	<b>50%</b>	39,89%	37,50%	<b>51,72%</b>
Attraction de nouvelles entreprises	28,57%	34,62%	38,89%	37,50%	<b>51,72%</b>
Rétention des entreprises	36,73%	42,31%	44,44%	50%	<b>65,52%</b>
Vitalité de l'entrepreneuriat	34,69%	46,15%	50%	37,5%	<b>72,41%</b>
Diversification des domaines d'activités économiques	40,82%	<b>53,85%</b>	38,89%	37,50%	<b>55,17%</b>
Consolidation des domaines d'activités économiques	38,78%	<b>53,85%</b>	<b>50%</b>	43,75%	<b>58,62%</b>
Innovation dans les entreprises	36,73%	<b>57,69%</b>	38,89%	31,25%	<b>62,07%</b>
Accessibilité au logement	28,57%	38,46%	33,33%	<b>43,75%</b>	27,59%
Présence d'installations sportives et récréatives	28,57%	34,62%	<b>55,56%</b>	37,50%	<b>51,72%</b>
Offre culturelle	30,61%	<b>46,16%</b>	<b>44,44%</b>	37,50%	<b>44,83%</b>
Transport en commun	26,53%	<b>46,15%</b>	22,22%	31,25%	31,03%
Services pour la famille	59,18%	<b>65,38%</b>	<b>61,11%</b>	31,25%	51,72%

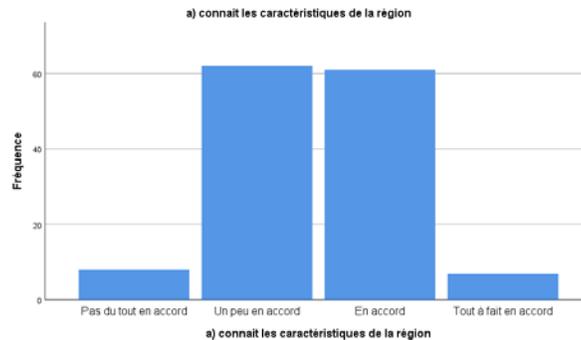
## 2.2 La promotion de la région

Le deuxième volet de l'étude porte sur la promotion des caractéristiques régionales par les acteurs régionaux auprès de la population locale et auprès de la population d'autres régions. Ils ont été sondés sur la connaissance des caractéristiques de leur région, puis sur la fréquence à laquelle ils promeuvent ces caractéristiques.

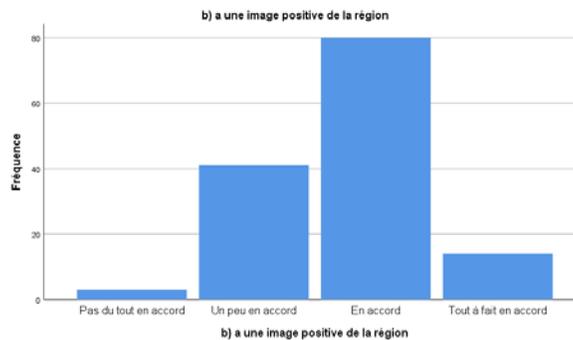
### 2.2.1 Les perceptions de la région par la population locale

Dans un premier temps, il a été demandé aux acteurs régionaux si, selon eux, la population locale connaissait les caractéristiques de la région et si elle en avait une image positive (tableaux 16 et 17). Les résultats révèlent que 47,3%<sup>6</sup> des acteurs régionaux sondés indiquent que la population locale connaît bien les caractéristiques régionales. La majorité (58,1%) estime que la population locale perçoit positivement sa région.

**Figure 16. Connaissance des caractéristiques régionales par la population locale (47,3%)**



**Figure 17. Image positive de la région aux yeux de la population locale (58,1%)**



Ce sont les répondants issus des ministères et organismes gouvernementaux qui se disent le plus souvent en accord avec le fait que la population locale connaît les caractéristiques régionales et qu'elle en a une image positive. Des différences sont également observées selon les régions (tableau 3).

**Tableau 3. Perceptions de la population locale quant à leur région**

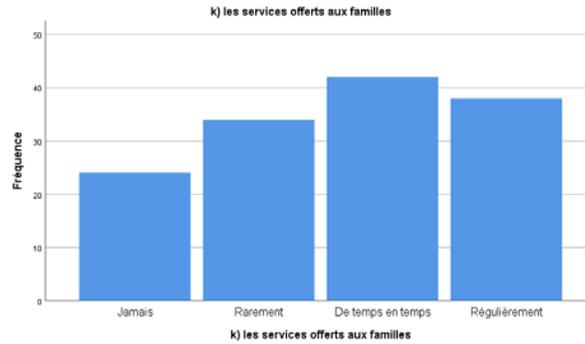
Perceptions	Chaudière-Appalaches	Capitale-Nationale	Côte-Nord	Outaouais	Bas-Saint-Laurent
Connaissance de la région	38,78%	<b>61,4%</b>	<b>61,11%</b>	50%	48,48%
Image positive de la région	73,47%	<b>84,62%</b>	38,39%	62,50%	65,52%

<sup>6</sup> Les pourcentages réfèrent aux acteurs régionaux qui se sont dit en accord ou tout à fait en accord avec l'énoncé.

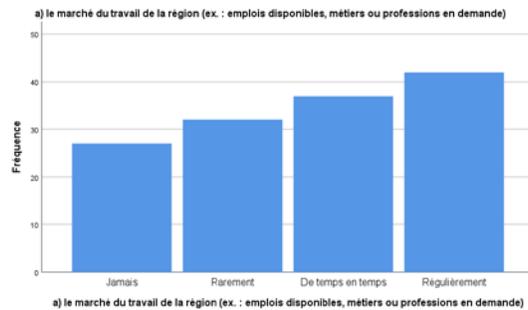
### 2.2.2 Promotion des caractéristiques régionales auprès de la population locale

Les acteurs régionaux ont également été questionnés sur la fréquence de la promotion de 11 caractéristiques régionales auprès de la population locale (figures 18 à 28). Les résultats indiquent que plus de la moitié des acteurs régionaux sondés<sup>7</sup> (figures 18 et 19) font assez fréquemment la promotion des services à la famille (57,9%) et du marché du travail de la région (57,2%).

**Figure 18. Promotion des services offert aux familles à la population de la région (57,9%)**

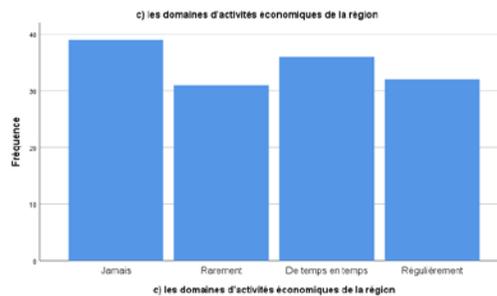


**Figure 19. Promotion du marché du travail à la population de la région (57,2%)**



En ce qui a trait aux autres caractéristiques régionales, ce sont moins de 50% des acteurs régionaux qui indiquent en faire la promotion (figures 20 à 28), les deux facteurs pour lesquels cette promotion est la moins fréquente (figures 27 et 28) correspondant au transport en commun (33,3%) et au marché hypothécaire et locatif (17,4%).

**Figure 20. Promotion des domaines d'activités économiques à la population de la région (49,3%)**



<sup>7</sup> Les pourcentages réfèrent aux acteurs régionaux qui indiquent faire de temps en temps ou régulièrement la promotion des caractéristiques régionales.

Figure 21. Promotion du dynamisme entrepreneurial à la population de la région (47,8%)

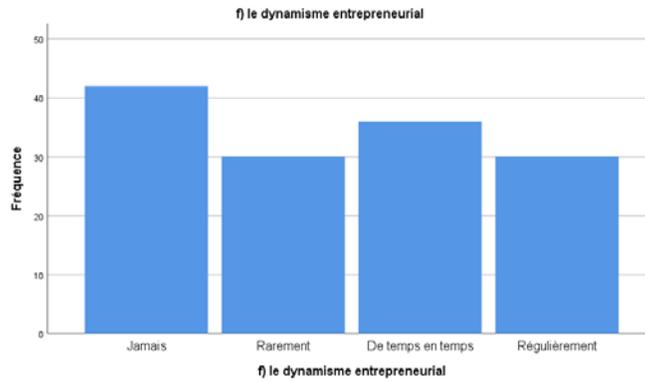


Figure 22. Promotion de la situation économique à la population de la région (45%)

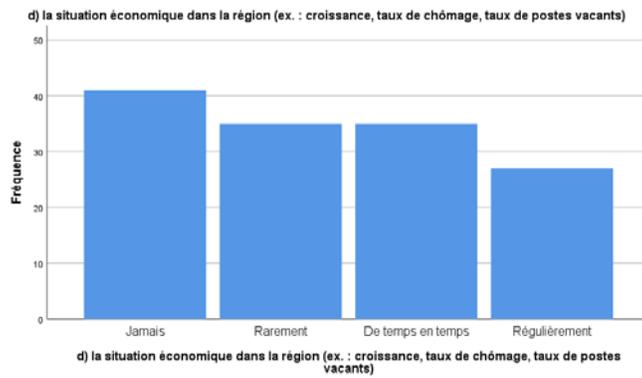
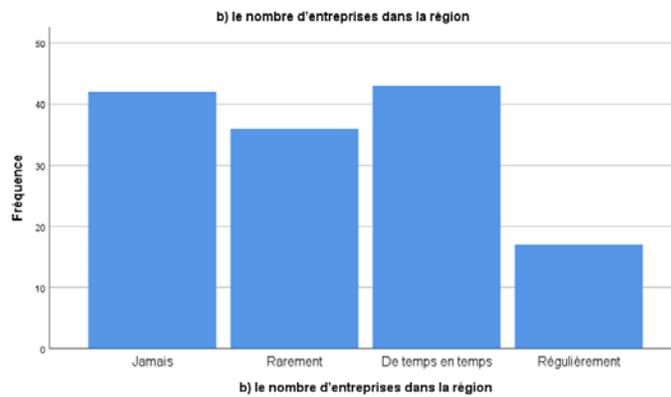
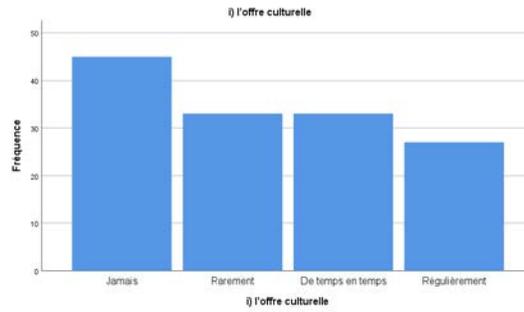


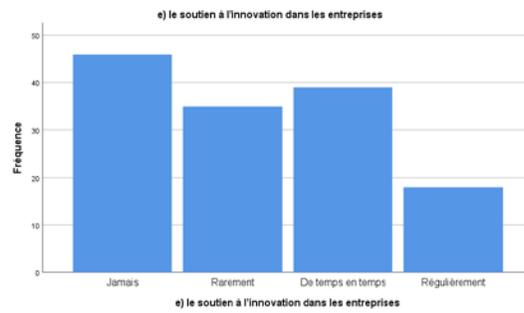
Figure 23. Promotion du nombre d'entreprises à la population de la région (43,5%)



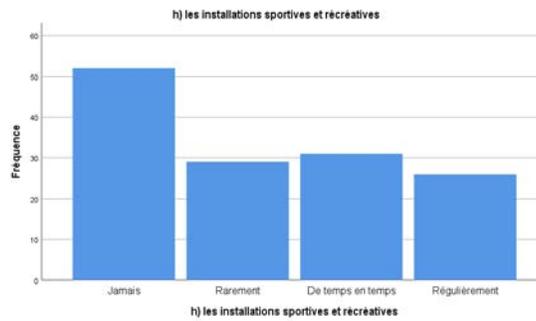
**Figure 24. Promotion de l'offre culturelle à la population de la région (43,5%)**



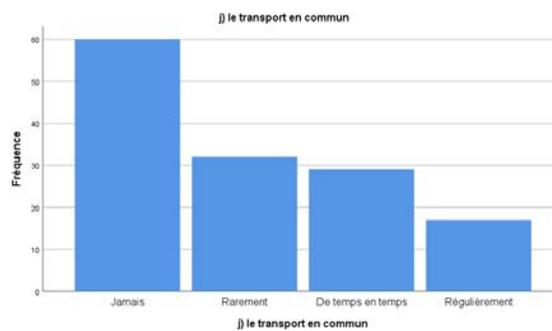
**Figure 25. Promotion du soutien à l'innovation dans les entreprises à la population de la région (41,3%)**



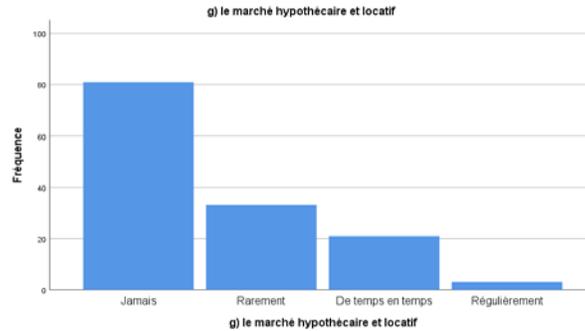
**Figure 26. Promotion des installations sportives et récréatives à la population de la région (41,3%)**



**Figure 27. Promotion du transport en commun à la population de la région (33,3%)**



**Figure 28. Promotion du marché hypothécaire et locatif à la population de la région (17,4%)**



Des différences sont perceptibles selon les régions (tableau 4). La Capitale-Nationale et le Bas-Saint-Laurent se distinguent quant à la fréquence de la promotion des caractéristiques régionales auprès de leur population.

**Tableau 4. Promotion par les acteurs régionaux des caractéristiques régionales auprès de leur population**

Caractéristiques	Chaudière-Appalaches	Capitale-Nationale	Côte-Nord	Outaouais	Bas-Saint-Laurent
Marché du travail	53.06%	57.69%	44.44%	56.25%	<b>72.41%</b>
Nombre d'entreprises	32.65%	38.46%	44.44%	43.75%	<b>65.52%</b>
Domaines d'activités économiques	38.78%	46.15%	50.00%	43.75%	<b>72.41%</b>
Situation économique	42.86%	38.46%	44.44%	25.00%	<b>65.52%</b>
Soutien à l'innovation dans les entreprises	36.73%	38.46%	22.22%	43.75%	<b>62.07%</b>
Dynamisme entrepreneurial	40.82%	46.15%	27.78%	43.75%	<b>75.86%</b>
Marché hypothécaire et locatif	10.20%	23.08%	16.67%	<b>25.00%</b>	20.69%
Installations sportives et récréatives	30.61%	38.46%	50.00%	43.75%	<b>55.17%</b>
Offre culturelle	38.78%	<b>57.69%</b>	27.78%	37.50%	51.72%
Transport en commun	30.61%	<b>46.15%</b>	11.11%	37.50%	37.93%
Services pour la famille	57.14%	<b>69.23%</b>	44.44%	50.00%	62.07%

Les municipalités et les MRC font plus fréquemment la promotion auprès de la population desservie :

- de la présence d'installations sportives et récréatives ;
- de l'offre culturelle ;
- du transport en commun.

Quant aux organismes d'insertion en emploi, ils sont plus actifs dans la promotion auprès de la population de leur territoire :

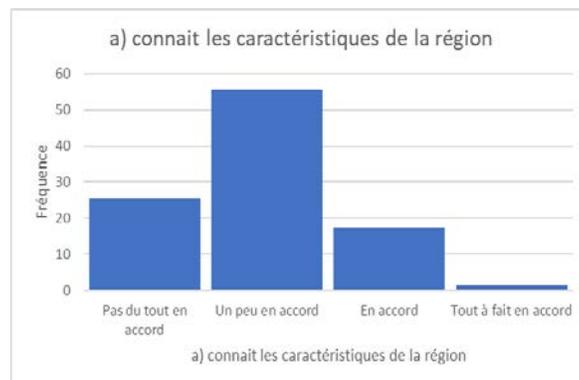
- du marché du travail dans la région ;
- du nombre d'entreprises dans la région ;
- des domaines d'activités économiques de la région.

Finalement, les ministères et organismes gouvernementaux promeuvent davantage la diversité du marché du travail et les acteurs voués au développement socio-économique font plus souvent la promotion du soutien à l'innovation dans les entreprises ainsi que du dynamisme entrepreneurial auprès de leur population.

### 2.2.3 Les perceptions de la région par la population d'autres régions

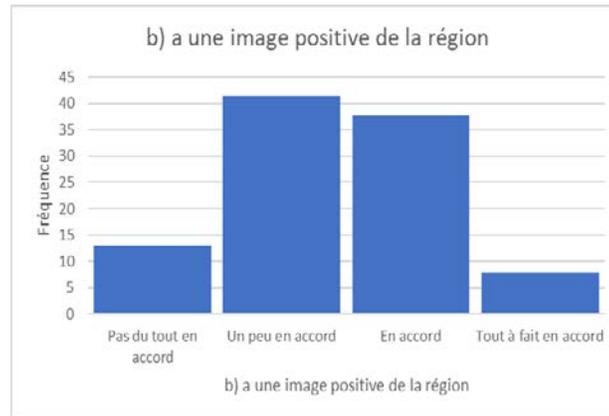
Dans un deuxième temps, il a été demandé aux acteurs régionaux si, selon eux, la population à l'extérieur de leur territoire connaissait les caractéristiques de leur région et si elle en avait une image positive (tableaux 29 et 30). Les résultats révèlent que 18,8%<sup>8</sup> des acteurs régionaux sondés indiquent que la population d'autres régions connaît bien les caractéristiques de leur région. Ce sont par ailleurs 45,7% des acteurs régionaux qui estiment que la population d'autres régions perçoit positivement la leur.

**Figure 29. Connaissance des caractéristiques régionales par la population d'autres régions (18,8%)**



<sup>8</sup> Les pourcentages réfèrent aux acteurs régionaux qui se sont dit en accord ou tout à fait en accord avec l'énoncé.

**Figure 30. Image positive de la région aux yeux de la population d'autres régions (45,7%)**



Des différences sont encore une fois observées selon les régions (tableau 5). Les résultats sont clairs à l'effet que les acteurs régionaux la Côte-Nord et de l'Outaouais estiment que la population d'autres régions connaît très peu leur territoire et qu'ils n'en ont pas une image positive, et ce, contrairement aux répondants de la Capitale-Nationale.

**Tableau 5. Perceptions de la population des autres régions**

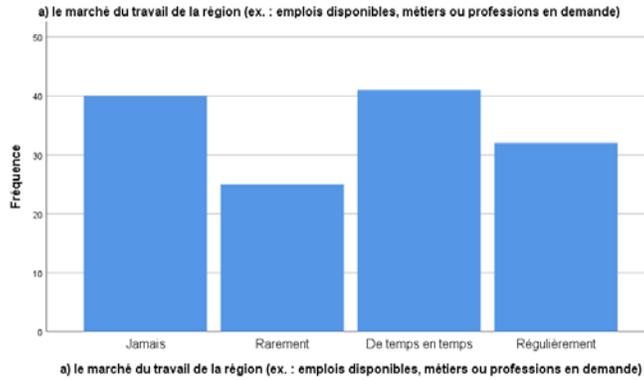
Perceptions	Chaudière-Appalaches	Capitale-Nationale	Côte-Nord	Outaouais	Bas-Saint-Laurent
Connaissance de la région	12,24%	<b>50%</b>	0%	6,25%	20,69%
Image positive de la région	46,94%	<b>88,46%</b>	5,56%	12,50%	48,8%

#### *2.2.4 Promotion des caractéristiques régionales auprès de la population d'autres régions*

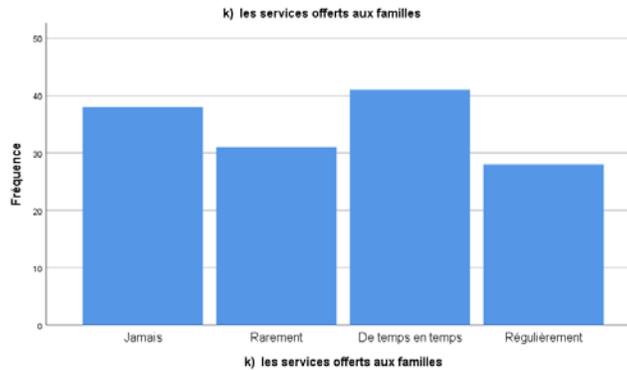
Les acteurs régionaux ont également été questionnés sur la fréquence de la promotion de 11 caractéristiques régionales auprès de la population d'autres régions (figures 31 à 41). Les résultats indiquent que plus de la moitié des acteurs régionaux sondés<sup>9</sup> (figures 31 et 32) font assez fréquemment la promotion du marché du travail de la région (57,9%) et des services à la famille (50%). Ce sont donc les deux mêmes caractéristiques qui sont les plus promues auprès de la population locale et de la population d'autres régions.

<sup>9</sup> Les pourcentages réfèrent aux acteurs régionaux qui indiquent faire de temps en temps ou régulièrement la promotion des caractéristiques régionales.

**Figure 31. Promotion du marché du travail à la population d'autres régions (57,9%)**



**Figure 32. Promotion des services offert aux familles à la population d'autres régions (50%)**



En ce qui a trait aux autres caractéristiques régionales, ce sont moins de 50% des acteurs régionaux qui indiquent en faire la promotion (figures 33 à 41), les deux facteurs pour lesquels cette promotion est la moins fréquente (figures 40 et 41) correspondant au transport en commun (26%) et au marché hypothécaire et locatif (15,9%). Encore une fois, ce sont les mêmes caractéristiques qui sont les moins promues tant auprès de la population locale qu'auprès de la population d'autres régions.

**Figure 33. Promotion la situation économique à la population d'autres régions (47,7%)**

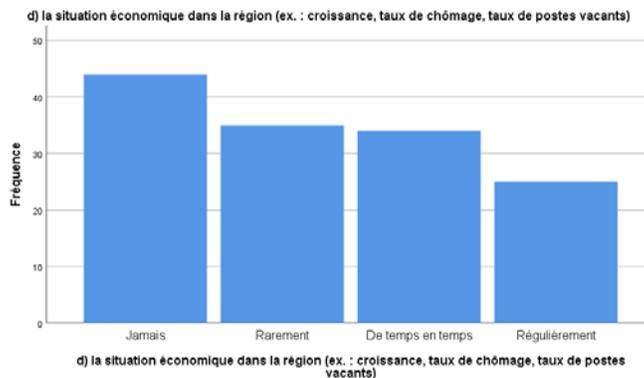


Figure 34. Promotion des domaines d'activités économiques à la population d'autres régions (42%)

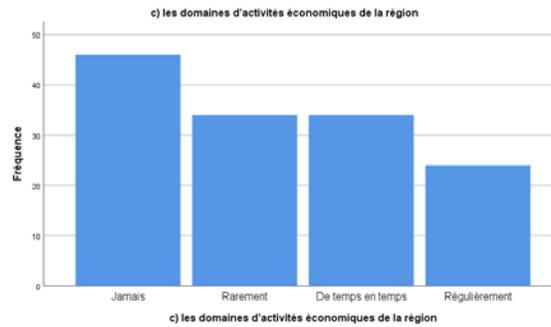


Figure 35. Promotion de l'offre culturelle à la population d'autres régions (40,6%)

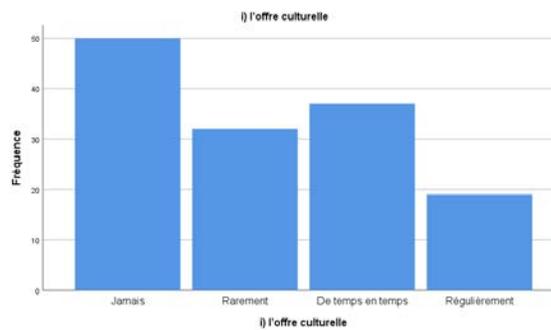


Figure 36. Promotion du dynamisme entrepreneurial à la population d'autres régions (39,1%)

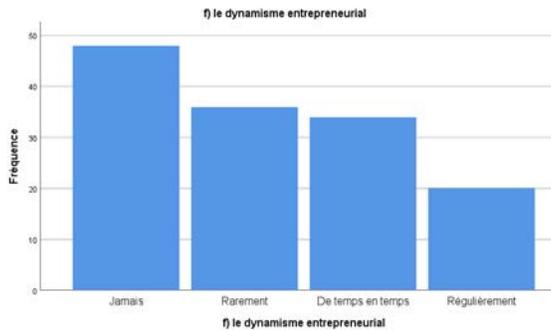
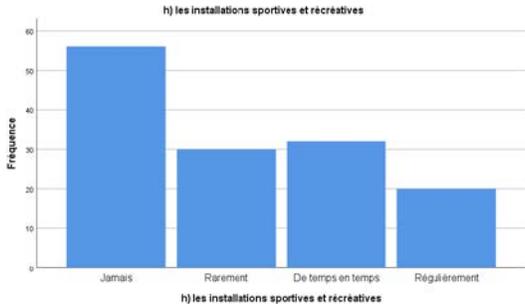


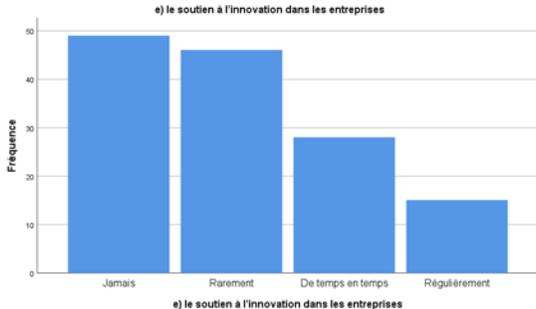
Figure 37. Promotion du nombre d'entreprises à la population d'autres régions (38,4%)



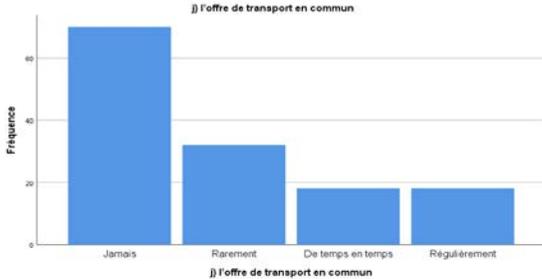
**Figure 38. Promotion des installations sportives et récréatives à la population d'autres régions (37,7%)**



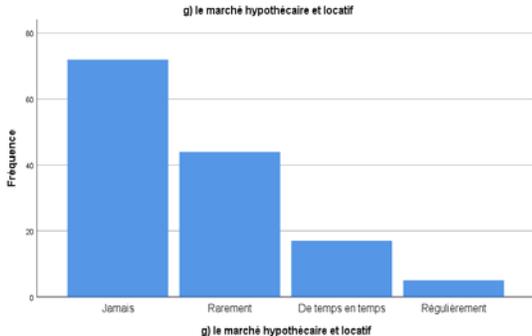
**Figure 39. Promotion du soutien à l'innovation dans les entreprises à la population d'autres régions (31,2%)**



**Figure 40. Promotion du transport en commun à la population d'autres régions (26%)**



**Figure 41. Promotion marché hypothécaire et locatif à la population d'autres régions (15,9%)**



Des différences sont perceptibles selon les régions (tableau 6). La Capitale-Nationale et le Bas-Saint-Laurent se distinguent encore une fois quant à la fréquence de la promotion des caractéristiques régionales auprès de leur population.

**Tableau 6. Promotion par les acteurs régionaux des caractéristiques régionales auprès de la population d'autres régions**

Caractéristiques	Chaudière-Appalaches	Capitale-Nationale	Côte-Nord	Outaouais	Bas-Saint-Laurent
Marché du travail	46.94%	57.69%	27.78%	56.25%	<b>72.41%</b>
Nombre d'entreprises	34.69%	42.31%	27.78%	25.00%	<b>55.17%</b>
Domaines d'activités économiques	38.78%	42.31%	33.33%	31.25%	<b>58.62%</b>
Situation économique	34.69%	46.15%	33.33%	37.50%	<b>62.07%</b>
Soutien à l'innovation dans les entreprises	30.61%	30.77%	16.67%	12.50%	<b>51.72%</b>
Dynamisme entrepreneurial	32.65%	30.77%	27.78%	37.50%	<b>65.52%</b>
Marché hypothécaire et locatif	12.24%	15.38%	5.56%	<b>31.25%</b>	20.69%
Installations sportives et récréatives	32.65%	38.46%	38.89%	25.00%	<b>51.72%</b>
Offre culturelle	36.73%	<b>53.85%</b>	16.67%	37.50%	<b>51.72%</b>
Transport en commun	24.49%	<b>38.46%</b>	5.56%	25.00%	31.03%
Services pour la famille	46.94%	<b>57.69%</b>	38.89%	43.75%	<b>58.62%</b>

Les résultats révèlent que les organismes d'insertion en emploi sont plus actifs dans la promotion auprès

- de la population externe ;
- du marché du travail dans la région ;
- du nombre d'entreprises dans la région ;
- des domaines d'activités économiques de la région ;
- des installations sportives et récréatives
- des services offerts aux familles

Les municipalités et les MRC organismes font plus fréquemment la promotion auprès de la population externe :

- de la présence d'installations sportives et récréatives ;
- de l'offre culturelle ;
- du transport en commun.

Finalement, les ministères et organismes gouvernementaux promeuvent davantage la situation économique et les acteurs voués au développement socio-économique font plus souvent la promotion du soutien à l'innovation dans les entreprises ainsi que du dynamisme entrepreneurial auprès de la population d'autres régions.

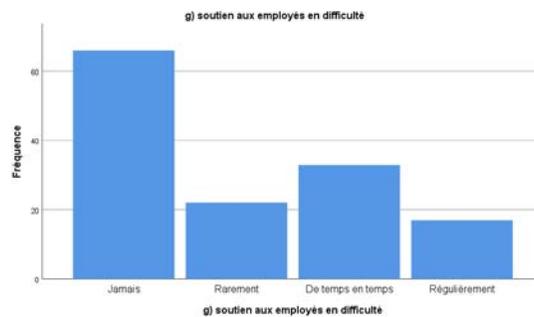
## 2.3 Soutien aux employeurs et aux employés

Les acteurs régionaux peuvent soutenir les employeurs en matière d'attraction et de rétention organisationnelles, mais également les employés pour leur insertion et leur maintien en emploi. La troisième partie du questionnaire aborde ce rôle des acteurs régionaux.

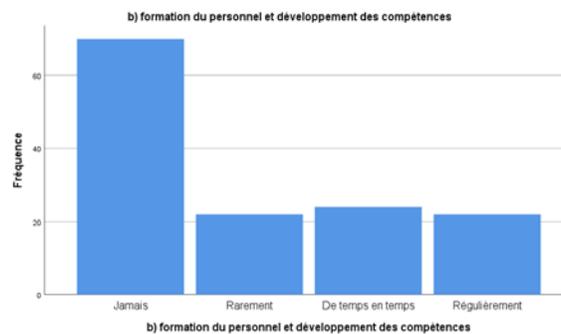
### 2.3.1 Formations offertes aux employeurs

L'étude s'est penchée sur l'offre, par les acteurs régionaux, d'informations et de formation destinées aux employeurs. Plus précisément, la fréquence de ces informations et de ces formations dans douze domaines de la gestion des ressources humaines a été mesurée (figures 42 à 53). Les offres d'informations et de formation les plus souvent déployées (figures 42 et 43), soit par plus du tiers des acteurs régionaux, concernent le soutien aux employés en difficulté (36,2%) ainsi que la formation et le développement des compétences du personnel (33,3%).

**Figure 42. Information et formation sur le soutien aux employés en difficulté (36,2%)**



**Figure 43. Information et formation sur la formation du personnel et le développement des compétences (33,3%)**

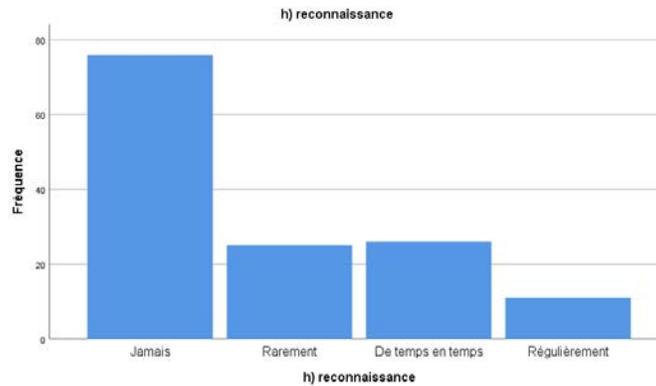


Les informations et les formations sur les autres domaines de la gestion des ressources humaines sont offertes aux employeurs par moins du tiers des acteurs régionaux (figures 44 à 53), les moins fréquentes étant celles portant sur la responsabilité sociale des entreprises (20%) et sur le développement de carrière (18,8%).

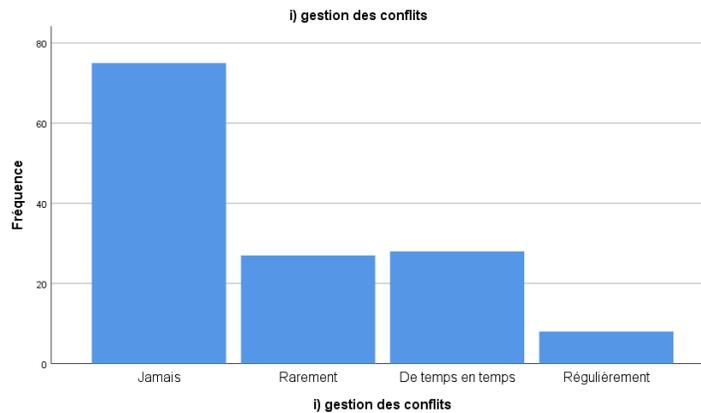
**Figure 44. Information et formation sur l'organisation du travail (27,5%)**



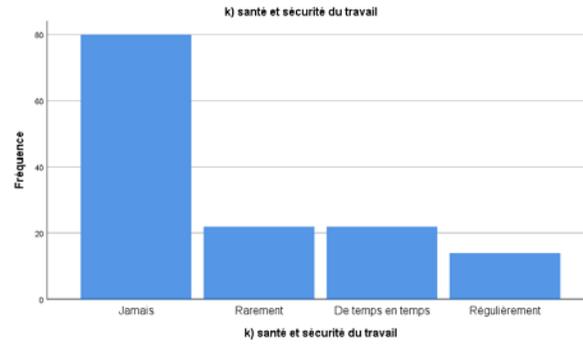
**Figure 45. Information et formation sur la reconnaissance (26,8%)**



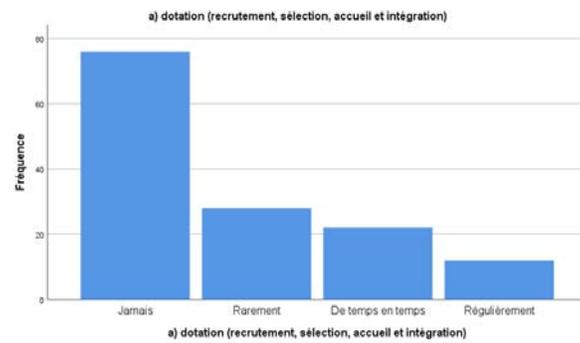
**Figure 46. Information et formation sur la gestion des conflits (26,1%)**



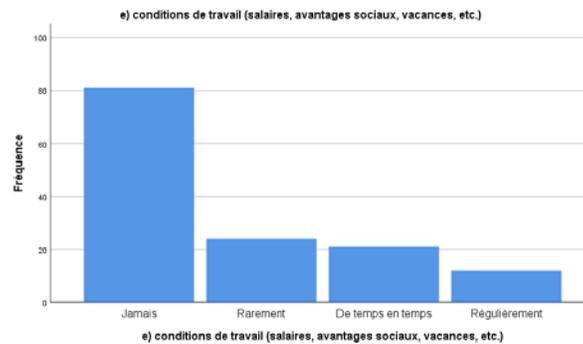
**Figure 47. Information et formation sur la santé et la sécurité du travail (26%)**



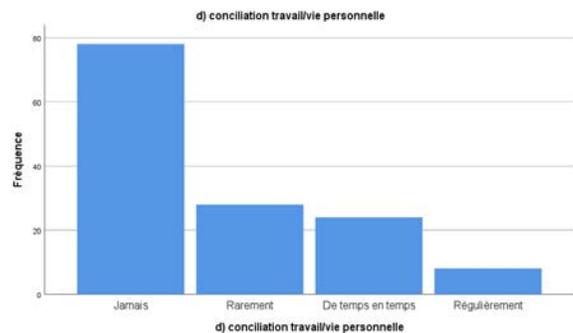
**Figure 48. Information et formation sur la dotation (24,6%)**



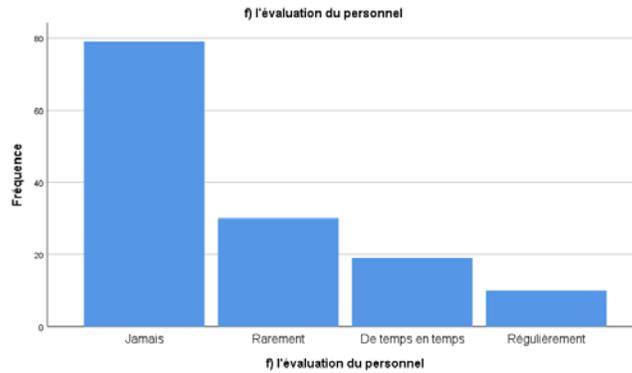
**Figure 49. Information et formation sur les conditions de travail (23,9%)**



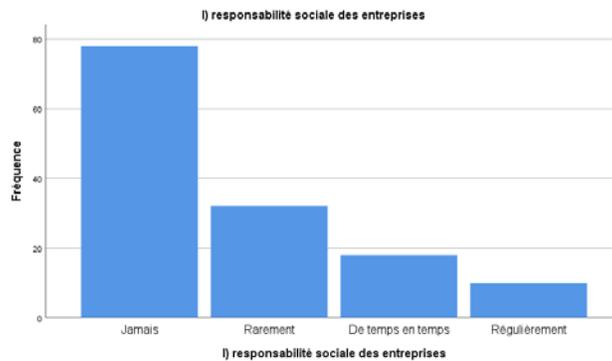
**Figure 50. Information et formation sur la conciliation travail / vie personnelle (23,2%)**



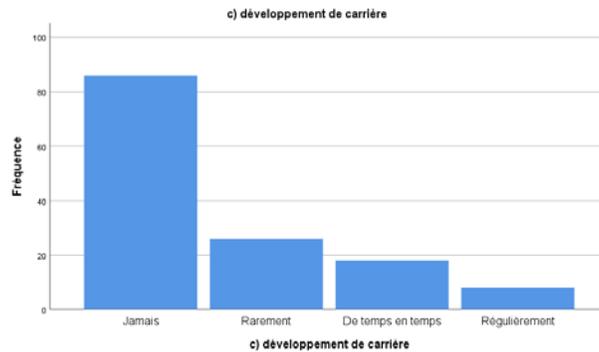
**Figure 51. Information et formation sur l'évaluation du personnel (21%)**



**Figure 52. Information et formation sur la responsabilité sociale des entreprises (20%)**



**Figure 53. Information et formation sur le développement de carrière (18,8%)**



L'analyse des résultats permet de dégager l'implication plus fréquente des ministères et organismes gouvernementaux en matière d'informations et de formations destinées aux employeurs, et ce, pour tous les domaines de la gestion des ressources humaines.

En ce qui a trait aux différences régionales (présentées au tableau 7), ce sont les acteurs du Bas-Saint-Laurent et de la Capitale-Nationale qui offrent le plus fréquemment de l'information ou des formations en GRH aux employeurs.

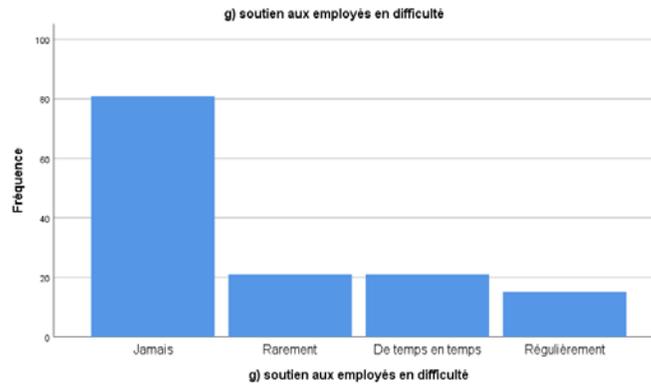
**Tableau 7. Information ou formations offertes aux employeurs par les acteurs régionaux**

Caractéristiques	Chaudière-Appalaches	Capitale-Nationale	Côte-Nord	Outaouais	Bas-Saint-Laurent
Dotation	18.37%	38.46%	0.00%	18.75%	<b>41.38%</b>
Formation et dév. des compétences	30.61%	<b>46.15%</b>	16.67%	25.00%	41.38%
Développement de carrière	12.24%	<b>26.92%</b>	16.67%	18.75%	<b>24.14%</b>
Conciliation travail / vie personnelle	24.49%	23.08%	5.56%	18.75%	<b>34.48%</b>
Conditions de travail	18.37%	<b>34.62%</b>	5.56%	25.00%	<b>34.48%</b>
Évaluation du personnel	18.37%	19.23%	11.11%	25.00%	<b>31.03%</b>
Soutien aux employés en difficulté	30.61%	<b>46.15%</b>	22.22%	31.25%	<b>48.28%</b>
Reconnaissance	22.45%	<b>34.62%</b>	11.11%	<b>31.25%</b>	<b>34.48%</b>
Gestion des conflits	26.53%	19.23%	11.11%	31.25%	<b>37.93%</b>
Organisation du travail	26.53%	26.92%	11.11%	25.00%	<b>41.38%</b>
Santé et sécurité du travail	20.41%	<b>34.62%</b>	16.67%	25.00%	<b>34.48%</b>
Responsabilité sociale des entreprises	14.29%	<b>30.77%</b>	11.11%	18.75%	<b>27.59%</b>

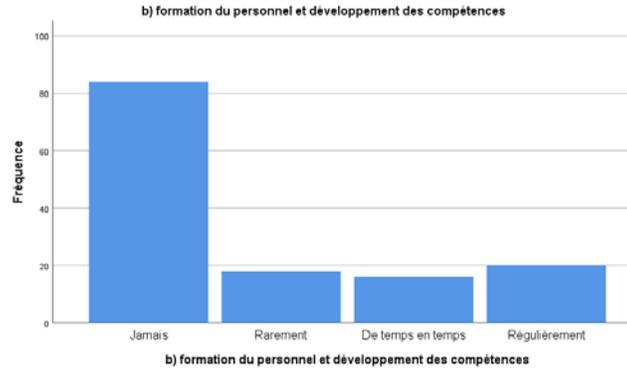
### 2.3.2 Accompagnement offert aux employeurs

Si certains acteurs régionaux informent et forment les employeurs en matière de gestion des ressources humaines, ils peuvent également les accompagner dans leurs diverses activités (figures 54 à 65). Ce sont les activités d'accompagnement en matière de soutien aux employés en difficulté (26,1%) et en matière de formation et de développement des compétences (26,1%) qui s'avèrent les plus fréquentes (figures 54 et 55).

**Figure 54. Accompagnement des employeurs en matière de soutien aux employés en difficulté (26,1%)**

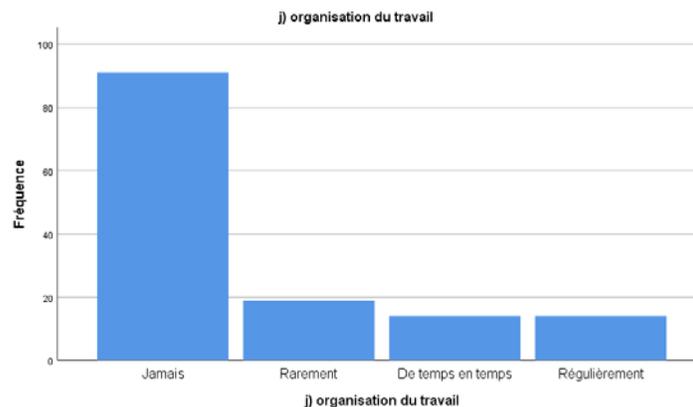


**Figure 55. Accompagnement des employeurs en matière de formation et de développement des compétences (26,1%)**

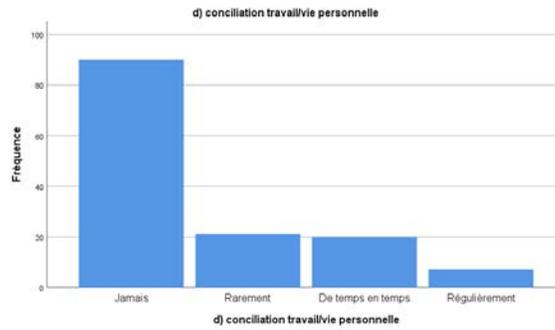


L'accompagnement des employeurs dans les autres domaines de la gestion des ressources humaines est offert par moins du quart des acteurs régionaux (figures 56 à 64). L'accompagnement le moins fréquent concerne la responsabilité sociale des entreprises (13%) et le développement de carrière (12,3%).

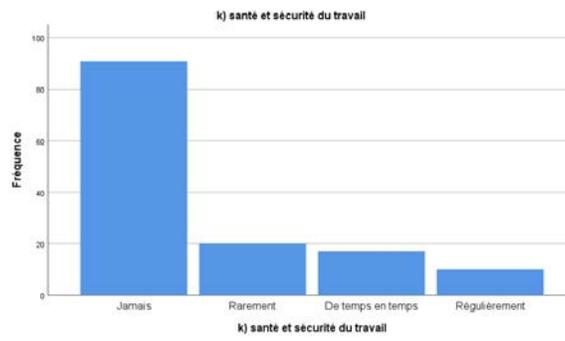
**Figure 56. Accompagnement des employeurs en matière d'organisation du travail (20%)**



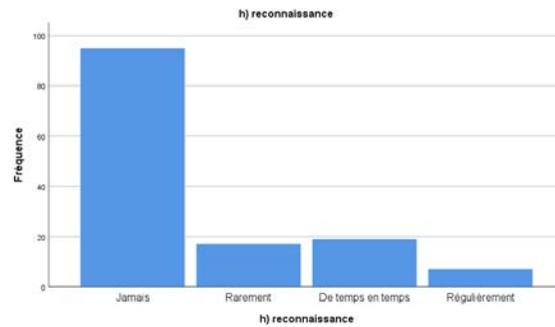
**Figure 57. Accompagnement des employeurs en matière de conciliation travail / vie personnelle (19,6%)**



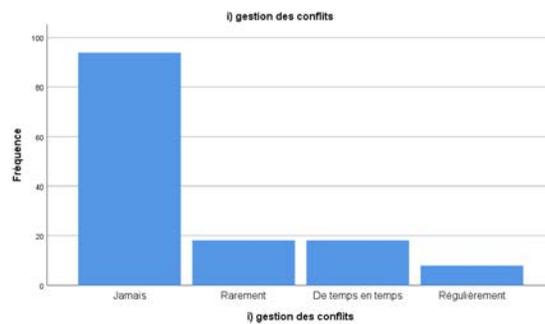
**Figure 58. Accompagnement des employeurs en matière de santé et sécurité du travail (19,5%)**



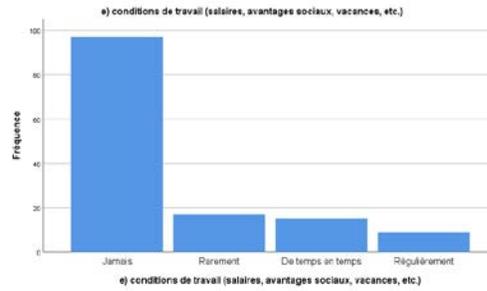
**Figure 59. Accompagnement des employeurs en matière de reconnaissance (18,9%)**



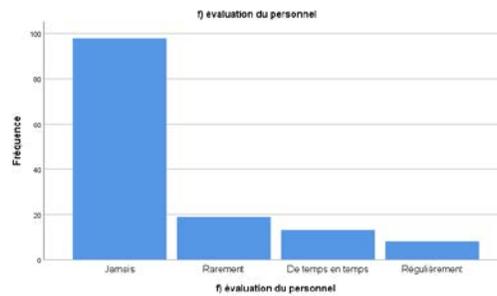
**Figure 60. Accompagnement des employeurs en matière de gestion de conflits (18,8%)**



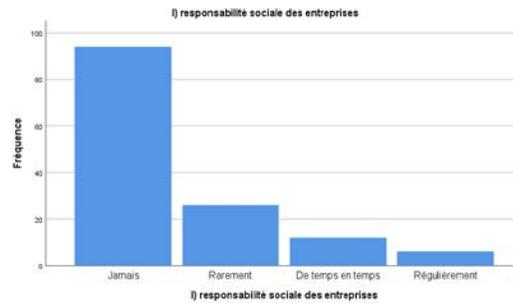
**Figure 61. Accompagnement des employeurs en matière de conditions de travail (17,4%)**



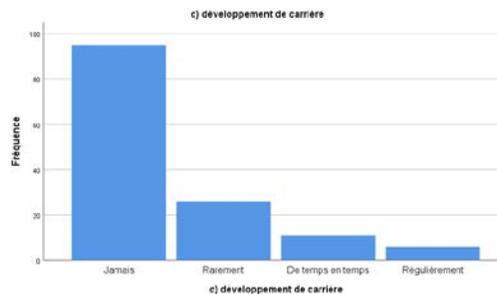
**Figure 62. Accompagnement des employeurs en matière d'évaluation du personnel (15,2%)**



**Figure 63. Accompagnement des employeurs en matière de responsabilité sociale des entreprises (13%)**



**Figure 64. Accompagnement des employeurs en matière de développement de carrière (12,3%)**



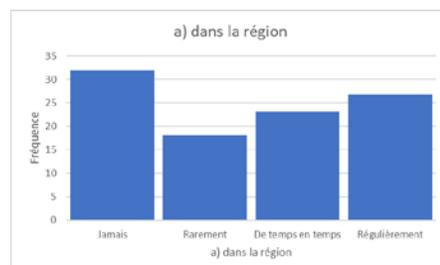
Comme pour l'offre d'informations et de formations, ce sont les ministères et organismes gouvernementaux qui accompagnent le plus fréquemment les employeurs dans leurs activités de gestion des ressources humaines. En ce qui concerne les différences régionales (tableau 8), les acteurs du Bas-Saint-Laurent et de la Capitale-Nationale, suivis de ceux de l'Outaouais se distinguent.

**Tableau 8. Accompagnement offert aux employeurs par les acteurs régionaux**

Caractéristiques	Chaudière-Appalaches	Capitale-Nationale	Côte-Nord	Outaouais	Bas-Saint-Laurent
Formation et dév. des compétences	<b>30.61%</b>	<b>30.77%</b>	11.11%	25.00%	<b>24.14%</b>
Développement de carrière	6.12%	11.54%	11.11%	12.50%	<b>24.14%</b>
Conciliation travail / vie personnelle	16.33%	19.23%	11.11%	<b>25.00%</b>	<b>27.59%</b>
Conditions de travail	14.29%	19.23%	11.11%	<b>25.00%</b>	20.69%
Évaluation du personnel	12.24%	<b>19.23%</b>	11.11%	<b>18.75%</b>	<b>17.24%</b>
Soutien aux employés en difficulté	26.53%	<b>34.62%</b>	16.67%	18.75%	27.59%
Reconnaissance	20.41%	<b>23.08%</b>	11.11%	18.75%	17.24%
Gestion des conflits	20.41%	<b>23.08%</b>	11.11%	18.75%	17.24%
Organisation du travail	20.41%	23.08%	11.11%	<b>25.00%</b>	20.69%
Santé et sécurité du travail	14.29%	<b>26.92%</b>	11.11%	<b>25.00%</b>	<b>24.14%</b>
Responsabilité sociale des entreprises	12.24%	15.38%	5.56%	6.25%	<b>20.69%</b>

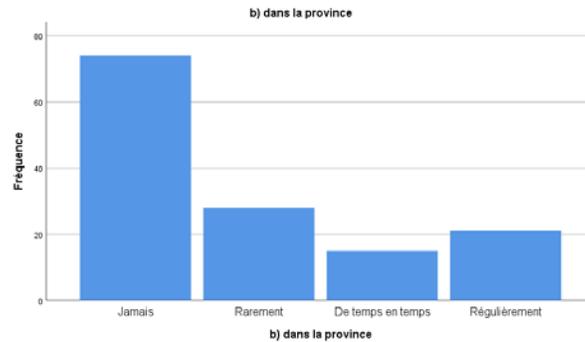
Les mesures d'accompagnement relatives à la dotation ont été évaluées de manière plus spécifique, parce qu'elles impactent de façon importante la capacité d'attraction des employeurs. Les acteurs régionaux ont donc été sondés sur la fréquence des mesures de soutien déployées auprès des employeurs, et ce, au regard de sept enjeux plus spécifiques en matière de dotation. Les résultats indiquent que 50% des répondants soutiennent de temps en temps ou régulièrement les employeurs dans la recherche de candidats dans la région (figure 65).

**Figure 65. Aide à la recherche de candidats dans la région (50%)**



Les autres mesures de soutien sont déployées par moins du tiers des acteurs régionaux (figures 67 à 72), l'aide à la recherche de candidats au Canada (10,8%)<sup>10</sup> ou à l'étranger (9,4%) étant les moins fréquentes (figures 71 et 72).

**Figure 66. Aide à la recherche de candidats dans la province (26,1%)**



**Figure 67. Aide à la rédaction d'annonces de recrutement (24,6%)**

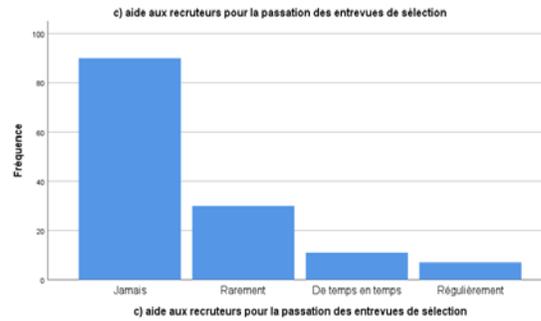


**Figure 68. Aide aux recruteurs pour la préparation des entrevues de sélection (17,4%)**

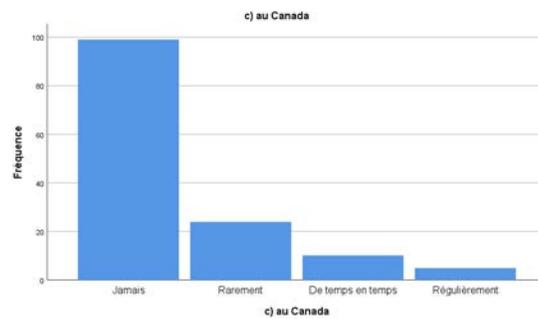


<sup>10</sup> Les pourcentages réfèrent aux acteurs régionaux qui indiquent instaurer de temps en temps ou régulièrement les mesures de soutien.

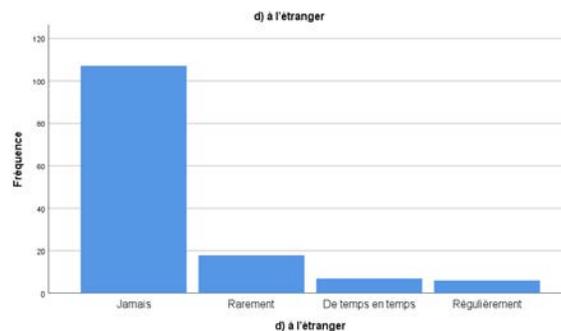
**Figure 69. Aide aux recruteurs pour la passation des entrevues de sélection (13,01%)**



**Figure 70. Aide à la recherche de candidats au Canada (10,8%)**



**Figure 71. Aide à la recherche de candidats à l'étranger (9,4%)**



Les données révèlent que les ministères et les organismes gouvernementaux s'investissent le plus fréquemment dans :

- l'aide aux recruteurs pour la préparation et la passation des entrevues de sélection;
- l'aide à la recherche de candidats dans la province, au Canada et à l'étranger.

Quant aux organismes d'insertion professionnelle, ils déploient plus fréquemment des mesures de soutien pour la rédaction des annonces de recrutement et pour la recherche de candidats dans la région.

Les différences régionales sont présentées au tableau 9. Ce sont les organismes de l'Outaouais qui déploient le plus fréquemment les mesures d'aides.

**Tableau 9. Mesures de soutien aux employeurs par les acteurs régionaux**

Caractéristiques	Chaudière-Appalaches	Capitale-Nationale	Côte-Nord	Outaouais	Bas-Saint-Laurent
Rédaction d'annonces de recrutement	24.49%	19.23%	22.22%	<b>43.75%</b>	20.69%
Préparation des entrevues de sélection	18.37%	15.38%	11.11%	<b>25.00%</b>	17.24%
Passation des entrevues de sélection	10.20%	15.38%	11.11%	<b>18.75%</b>	13.79%
Recherche de candidat dans la région	46.94%	46.15%	38.89%	<b>68.75%</b>	55.17%
Recherches de candidats dans la province	28.57%	26.92%	16.67%	18.75%	<b>31.03%</b>
Recherche de candidats au Canada	6.12%	11.54%	<b>16.67%</b>	6.25%	<b>17.24%</b>
Recherche de candidats à l'étranger	10.20%	7.69%	5.56%	<b>12.50%</b>	10.34%

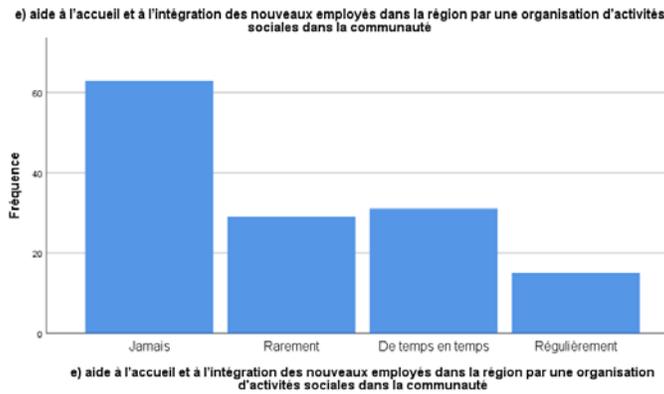
### 2.3.3 Soutien à l'accueil et l'intégration des nouveaux employés

Les acteurs régionaux peuvent contribuer à l'attraction et à la rétention du personnel dans les organisations, notamment en aidant les nouveaux employés à s'intégrer dans la région d'accueil. À cet égard, les répondants ont été questionnés sur la fréquence de leur soutien en matière d'accueil et d'intégration des recrues sur cinq facteurs (figures 72 à 76). Il en ressort que plus du tiers d'entre eux aident les nouveaux employés en proposant une visite de la région, MRC ou municipalité (35,5%) ou par l'organisation d'activités sociales (33,4%). Suivent de près le soutien à la recherche d'emploi pour le conjoint ou la conjointe (31,9%), l'accompagnement pour l'accès à différents services offerts dans la région (31,9%) et l'aide à la recherche d'un logement (31,1%).

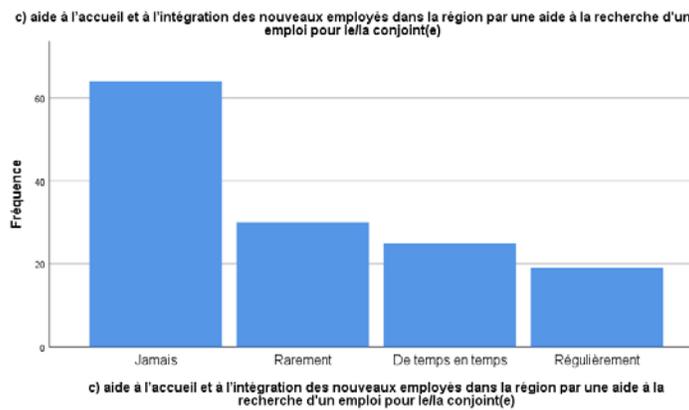
**Figure 72. Visite de la région, de la MRC ou de la ville (35,5%)**



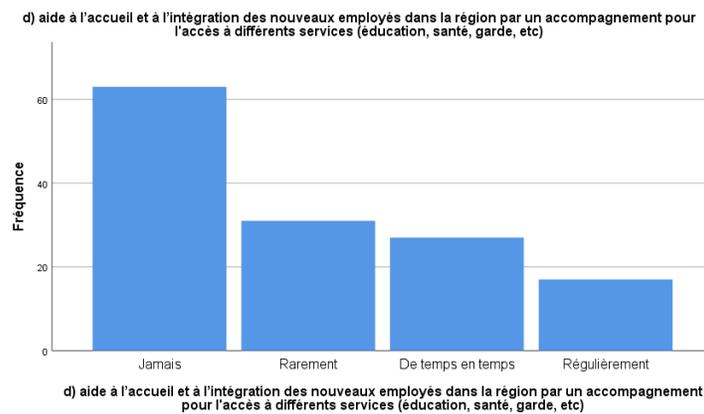
**Figure 73. Organisation d'activités sociales (33,4%)**



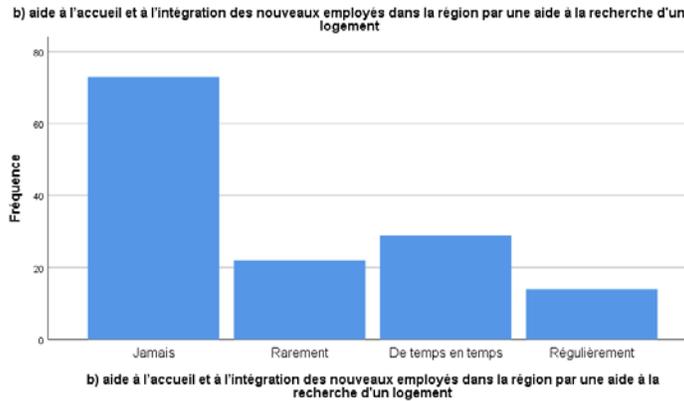
**Figure 74. Aide à la recherche d'emploi pour le conjoint ou la conjointe (31,9%)**



**Figure 75. Accompagnement pour l'accès aux services (31,9%)**



**Figure 76. Aide à la recherche d'un logement (31,1%)**



Ce sont les organismes dédiés à l'insertion et à la réinsertion en emploi qui aident le plus fréquemment les nouveaux employés à s'intégrer dans la région, et ce, pour l'ensemble des facteurs. Quant aux différences régionales, les acteurs régionaux du Bas-Saint-Laurent sont davantage impliqués (tableau 10).

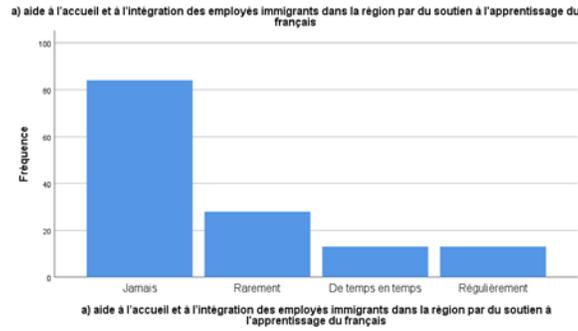
**Tableau 10. Aide à l'accueil et à l'intégration des employés par les acteurs régionaux**

Caractéristiques	Chaudière-Appalaches	Capitale-Nationale	Côte-Nord	Outaouais	Bas-Saint-Laurent
Visite de la région, de la MRC ou de la municipalité	24.49%	42.31%	27.78%	43.75%	<b>48.28%</b>
Recherche d'un logement	22.45%	30.77%	38.89%	31.25%	<b>41.38%</b>
Recherche d'un emploi pour la conjointe ou le conjoint	28.57%	30.77%	33.33%	31.25%	<b>37.93%</b>
Accès aux services	24.49%	34.62%	33.33%	31.25%	<b>41.38%</b>
Organisation d'activités sociales	26.53%	38.46%	33.33%	31.25%	<b>41.38%</b>

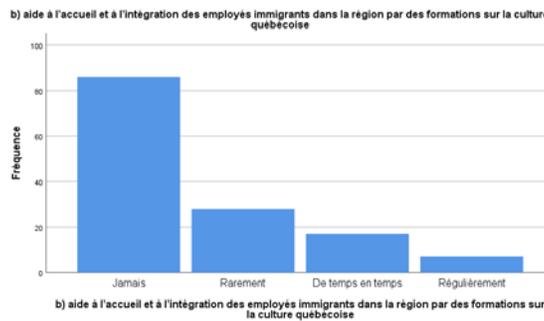
#### 2.3.4 Soutien aux employés issus de l'immigration

En contexte de rareté de la main-d'œuvre, les employeurs font de plus en plus appel aux personnes immigrantes. Les acteurs régionaux ont donc été sondés sur la fréquence du soutien qu'ils apportent à ces personnes. Quatre mesures de soutien sont à l'étude (figures 77 à 88). Ce sont moins du quart des acteurs régionaux qui déploient assez régulièrement chacune de ces mesures.

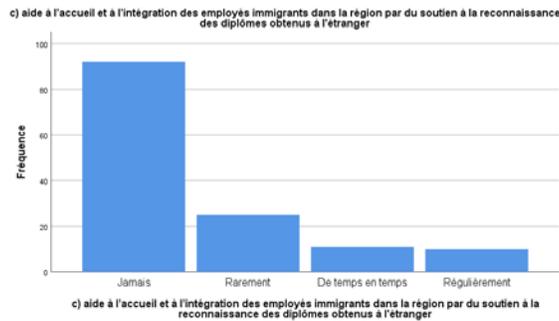
**Figure 77. Aide à l'apprentissage du français (18,8%)**



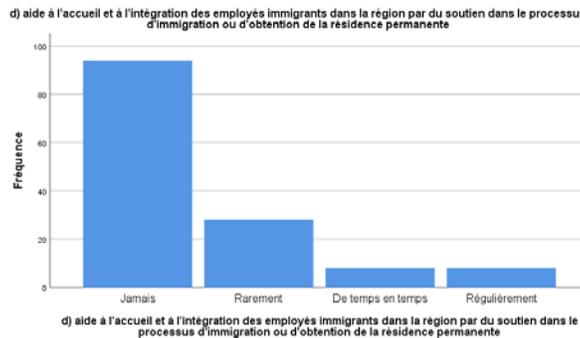
**Figure 78. Formations sur la culture québécoise (17,4%)**



**Figure 79. Aide à la reconnaissance des diplômes (15,2%)**



**Figure 80. Aide dans le processus d'immigration (11,6%)**



Si les ministères et les organismes gouvernementaux s’impliquent plus fréquemment sur le plan de l’aide à l’apprentissage du français, ce sont les organismes d’insertion et de réinsertion en emploi qui déploient le plus souvent les trois autres mesures de soutien. Les différences régionales sont présentées au tableau 11. La Capitale-Nationale et le Bas-Saint-Laurent se distinguent.

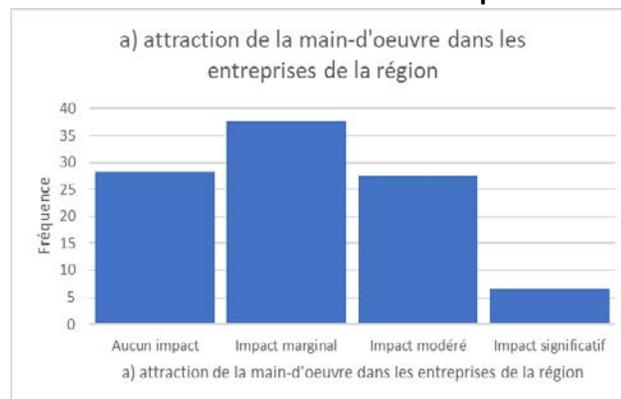
**Tableau 11. Aide à l’accueil et à l’intégration des personnes immigrantes par les acteurs régionaux**

Caractéristiques	Chaudière-Appalaches	Capitale-Nationale	Côte-Nord	Outaouais	Bas-Saint-Laurent
Soutien à l’apprentissage du français	14.29%	<b>26.92%</b>	11.11%	12.50%	<b>27.59%</b>
Formation sur la culture québécoise	16.33%	<b>26.92%</b>	5.56%	6.25%	<b>24.14%</b>
Reconnaissance des diplômes	16.33%	<b>23.08%</b>	11.11%	6.25%	13.79%
Soutien dans le processus d’immigration	8.16%	<b>23.08%</b>	5.56%	12.50%	10.34%

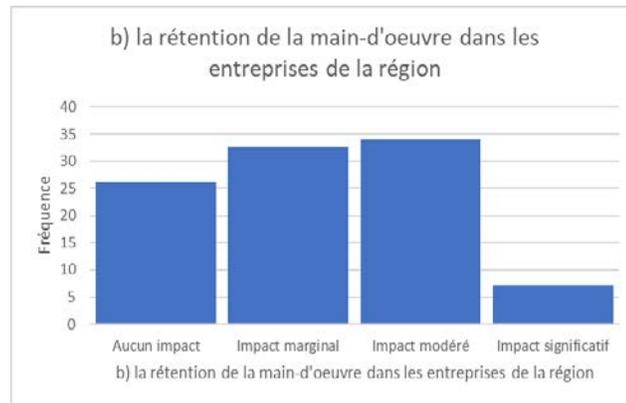
#### 2.4. Impact des activités des acteurs régionaux

Après avoir sondé les acteurs régionaux sur les activités qu’ils déploient, les répondants ont été questionnés sur leur impact en matière d’attraction et de rétention du personnel dans les entreprises de leur région (figures 81 et 82). Le tiers (34%) d’entre eux qui indiquent avoir un impact modéré ou significatif en matière d’attraction contre 41,3% au regard de la rétention.

**Figure 81. Impact en matière d’attraction dans les entreprises de la région (34%)**



**Figure 82. Impact en matière de rétention dans les entreprises de la région (41,3%)**



Ce sont les ministères et organismes gouvernementaux de même que les organismes d’insertion et de réinsertion en emploi qui indiquent le plus souvent déployer des activités ayant un impact en matière d’attraction de la main-d’œuvre. Les organismes d’insertion et de réinsertion en emploi soulignent également davantage leur impact au regard de la rétention du personnel dans les entreprises de leur région. Les effets des activités des acteurs régionaux du Bas-Saint-Laurent et de l’Outaouais sont également plus importants que ceux des autres régions (tableau 12).

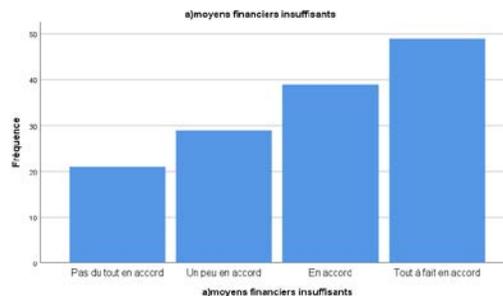
**Tableau 12. Impact des activités des acteurs régionaux**

Caractéristiques	Chaudière-Appalaches	Capitale-Nationale	Côte-Nord	Outaouais	Bas-Saint-Laurent
Sur l’attraction de la main-d’œuvre	30.61%	38.46%	16.67%	<b>43.75%</b>	<b>41.38%</b>
Sur la rétention de la main-d’œuvre	36.73%	38.46%	22.22%	43.75%	<b>62.07%</b>

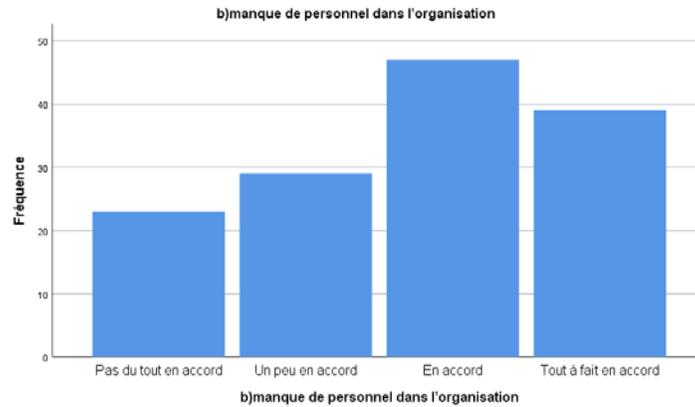
## 2.5 Contraintes vécues par les acteurs régionaux

Les acteurs régionaux font face à diverses contraintes affectant leurs capacités à améliorer l’attraction et la rétention du personnel dans les entreprises de leur région. Plus précisément, neuf contraintes ont été sondées (figures 83 à 91). Plus de la moitié des acteurs régionaux indiquent disposer de moyens financiers insuffisants (63,8%) et faire face à un manque de personnel pour réaliser leurs activités (62,4%).

**Figure 83. Moyens financiers insuffisants (63,8%)**

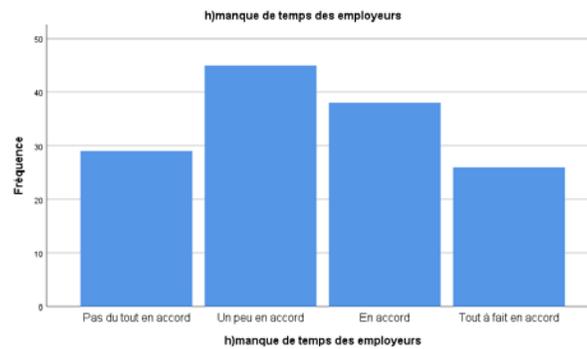


**Figure 84. Manque de personnel (62,4%)**

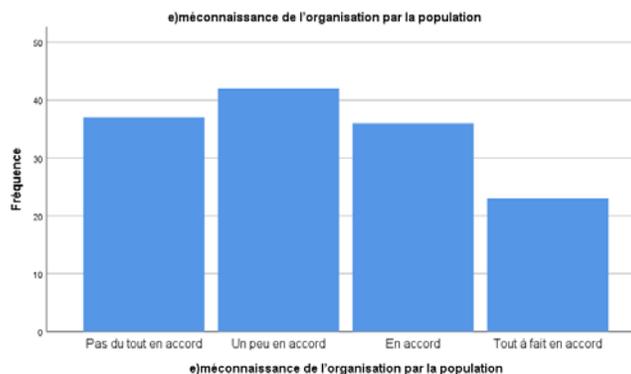


Les autres contraintes évaluées sont moins importantes, bien que certaines touchent plus du tiers des acteurs régionaux. Celles qui sont le moins ressenties correspondent à la difficulté à établir des liens avec les employeurs (17,4%) et au manque d'intérêt des employeurs pour la gestion des ressources humaines (17,4%).

**Figure 85. Manque de temps des employeurs (46,3%)**



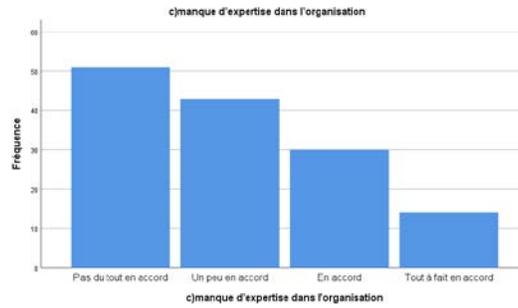
**Figure 86. Méconnaissance de l'organisation par la population (42,8%)**



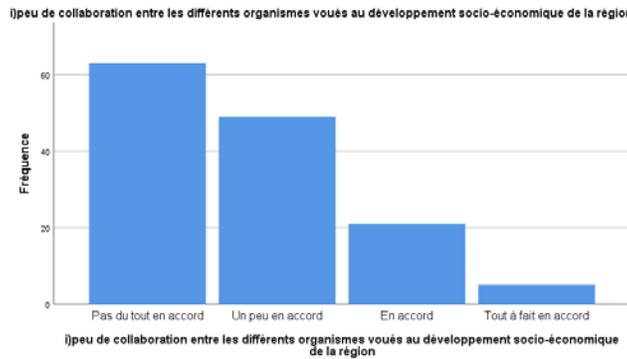
**Figure 87. Méconnaissance de l'organisation par les employeurs (32,6%)**



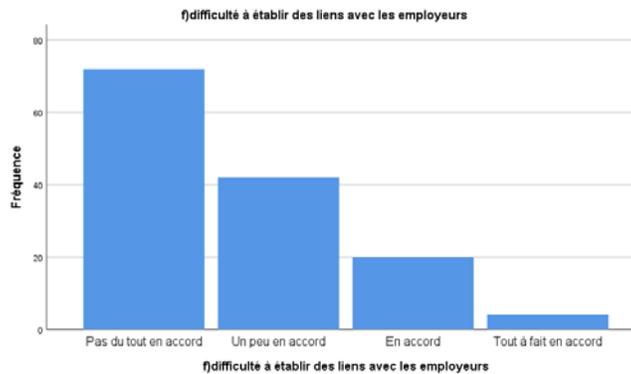
**Figure 88. Manque d'expertise (31,8%)**



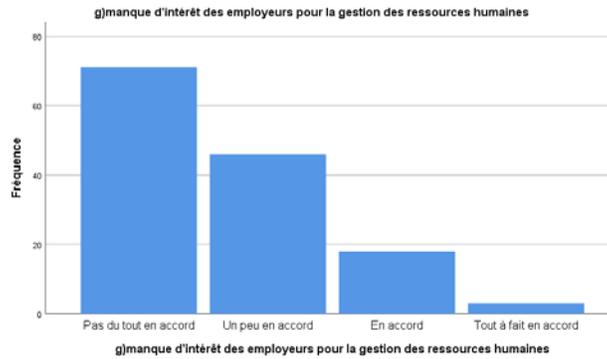
**Figure 89. Peu de collaboration entre les acteurs régionaux (18,8%)**



**Figure 90. Difficultés à établir des liens avec les employeurs (17,4%)**



**Figure 91. Manque d'intérêt des employeurs pour la GRH (15,2%)**



Quant aux différences régionales, les acteurs de l'Outaouais et du Bas-Saint-Laurent indiquent plus souvent rencontrer des difficultés au regard de leur capacité à améliorer l'attraction et la rétention dans leur région (tableau 13).

**Tableau 13. Contraintes rencontrées par les acteurs régionaux**

Caractéristiques	Chaudière-Appalaches	Capitale-Nationale	Côte-Nord	Outaouais	Bas-Saint-Laurent
Moyens financiers insuffisants	59.18%	65.38%	55.56%	<b>75.00%</b>	68.97%
Manque de personnel	55.10%	69.23%	44.44%	<b>81.25%</b>	68.97%
Manque d'expertise	22.45%	26.92%	27.78%	<b>56.25%</b>	41.38%
Méconnaissance de l'org. par les employeurs	30.61%	26.92%	33.33%	31.25%	<b>41.38%</b>
Méconnaissance de l'org. par la population	42.86%	46.15%	38.89%	<b>50.00%</b>	37.93%
Difficulté à établir des liens avec les employeurs	16.33%	15.38%	<b>22.22%</b>	6.25%	<b>24.14%</b>
Manque d'intérêt des employeurs pour la GRH	8.16%	7.69%	5.56%	18.75%	<b>37.93%</b>
Manque de temps des employeurs	38.78%	38.46%	38.89%	56.25%	<b>65.52%</b>
Peu de collaboration entre acteurs régionaux	<b>22.45%</b>	7.69%	<b>22.22%</b>	<b>25.00%</b>	17.24%

Les auteurs régionaux de certains domaines d'activités rencontrent plus souvent que d'autres des contraintes particulières. À cet égard, les organismes d'insertion et de réinsertion en emploi indiquent plus souvent rencontrer les obstacles suivants :

- manque de personnel;
- méconnaissance de leur organisation par les employeurs;
- méconnaissance de leur organisation par la population;
- difficulté à établir des liens avec les employeurs;
- manque de temps des employeurs;
- peu de collaboration entre les acteurs régionaux.

Il en va de même pour les MRC et les municipalités quant aux contraintes suivantes :

- manque d'expertise;
- difficulté à établir des liens avec les employeurs;
- manque d'intérêt des employeurs pour la GRH.

## Conclusion

Les résultats de cette étude révèlent une implication variable des acteurs régionaux dans les cinq régions à l'étude au regard de l'attraction et de la rétention des travailleurs. Leur contribution la plus importante concerne les efforts en matière de développement régional. Entre 31,1% et 66% des acteurs régionaux voient à l'amélioration de la région, selon les caractéristiques. La promotion de la région auprès de la population locale fait aussi partie des activités les plus courantes chez les participants à l'étude (entre 17,4% et 57,9% selon les caractéristiques promues), de même que la promotion à l'extérieur du territoire (entre 15,9% et 57,9% selon les caractéristiques promues).

Le soutien aux employés qui s'établissent dans la région d'accueil constitue également un levier d'action pour environ le tiers des acteurs régionaux (entre 31,1% et 35,5% selon les activités d'aide). L'accompagnement des personnes immigrantes s'avère cependant beaucoup plus réduit. Il en va de même en ce qui concerne l'implication des acteurs régionaux auprès des employeurs, tant au regard de l'information et de la formation que de l'accompagnement prodigué. Ce sont entre 18,8% et 36,2% des acteurs interrogés qui informent ou forment les employeurs en matière de gestion des ressources humaines, et ce, selon les thèmes. À l'exception de l'aide à la recherche de candidat dans la région, déployée par la moitié des acteurs régionaux, l'accompagnement des employeurs en gestion des ressources humaines se fait par 9,4% à 26,1% d'entre eux selon les activités.

Les efforts des acteurs régionaux concernent ainsi davantage le développement de la région, la promotion de certaines de ses caractéristiques auprès de la population locale et le soutien à l'établissement sur le territoire. L'aide aux employeurs reste, à ce jour, assez restreinte.

Moins de la moitié des répondants (41,3%) indique impacter modérément ou significativement la rétention du personnel dans les entreprises de leur région. Ils sont moins nombreux (34%) à estimer avoir un impact au regard de l'attraction du personnel. Cette difficulté, à agir en matière d'attraction et de rétention du personnel, peut notamment s'expliquer par les contraintes auxquelles font face les acteurs régionaux. Ce sont plus de 60% d'entre eux qui soulignent ne pas disposer des moyens financiers et du personnel suffisant à cet égard.

Des différences sont observées selon les régions. De manière générale, les acteurs régionaux du Bas-Saint-Laurent et de la Capitale-Nationale interviennent davantage que ceux des autres régions à l'étude.

## Bibliographie

Arthur, D. (2001), *The employee recruitment and retention handbook*, New York, Amacom.

Becker, K., Hyland, P., et Soosay, C. (2013). « Labour attraction and retention in rural and remote Queensland communities », *Australasian Journal of Regional Studies*, 19(3) : 342-368.

Bilodeau, H., Leduc, N. et van Schendel, N. (2006). Analyse des facteurs d'attraction, d'installation et de maintien de la pratique médicale dans les régions éloignées du Québec, Groupe de recherche interdisciplinaire en santé, R06-02, 262 p.

Chang, H. T., N. W. Chi et A. Chuang. (2010). Exploring the Moderating Roles of Perceived Person–Job Fit and Person–Organisation Fit on the Relationship between Training Investment and Knowledge Workers' Turnover Intentions. *Applied Psychology*, 59(4) : 566-593.

Deschênes, A.-A., C. Beaudry, J. Laflamme et M. Aguir. (2013). « La mesure de l'attraction des travailleurs du savoir dans une région: vérification d'un modèle factoriel de l'attraction régionale », Actes du Congrès de l'AGRH (Association francophone de gestion des ressources humaines), p. 1-17.

Dytchwald, K., Erickson, T. J. et Morison, R. (2006). *Workforce crisis: how to beat the coming shortage of skills and talent*, Boston, Harvard Business School Press.

Emploi Québec (2012). Plan d'action régional 2012-2013, Direction de l'information, du partenariat et de l'information sur le marché du travail, Québec, 28 pages.

Fabi, B. et R. Lacoursière. (2006). Attraction et fidélisation d'employés qualifiés : les PME sont-elles dans la course ? *Info PME*, 6(2) : 2-6.

Gauthier, M., Côté, S., Molgat, M. et Deschenaux, F. (2003). « Pourquoi partent-ils? Les motifs de migration des jeunes régionaux », *Recherches sociographiques*, 44(1) : 113-139.

Griffeth, R. W., P. W. Hom et S. Gaertner. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlated of employee turnover: Update, moderator, tests and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3): 463-488.

Hassan, M., A. Akram et S. Naz. (2012). The Relationship between Person Organization Fit, Person-Job-Fit and Turnover Intention in Banking Sector of Pakistan: The Mediating Role of Psychological Climate. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(3) : 172-188.

Hausknecht J.P., D.V. Day et C.O. Trevor. (2011). Collective Turnover and the Group, Unit, and Organizational Levels: Evidence, Issues, and Implications, *Journal of Management*, 37 (1): 352-388.

Hensvik, L., T. Le Barbanchon et R. Rathelot. (2020). *Job Search during the COVID-19 Crisis*, IZA Institute of Labor Economics, 36 pages.

Holcombe E.K. et J.C. Ziegert. 2005. Why Are Individuals Attracted to Organizations?. *Journal of Management*, 31: 901-919.

ISQ (Institut de la statistique du Québec). 2017. *Le bilan démographique du Québec*, édition 2017, Gouvernement du Québec, 176 pages.

ISQ (2020). Baisse de l'emploi et hausse du taux de chômage en avril 2020. Gouvernement du Québec. En ligne : <https://www.stat.gouv.qc.ca/salle-presse/communique/communique-presse-2020/mai/mai2008.html>

Kazanjian, A. et N. Pagliccia (1996). « Key factors in physician's choice of practice location: findings from a survey of practitioners and their spouses », *Health and Place*, 2(1) : 27-34.

Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1): 1-22.

Kristof-Brown A.L., R.D. Zimmerman et E.C. Johnson. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58 : 281-340.

Lauzier, M. et M. Roy. (2011). Application of the instrumental-symbolic framework within an employer positioning context: a test using perceptual maps. *Journal of Organizational Psychology*, 11(2) : 35-45.

Lachance, J.-F. 2011. Survol de la migration interrégionale au Québec en 2009-2010. *Coup d'œil sociodémographique*, 6, 1-7.

Légaré, J. (2004). « Les fondements démographiques de la main-d'œuvre québécoise de demain », *Gestion*, 29(3): 13-19.

Mandhanya, Y. et M. Shah. (2010). Employer branding – a tool for talent management. *Global Management Review*, 4 :43-48.

Mayo, E., et M. Mathews (2006). « Spousal perspectives on factors influencing recruitment and retention of rural family physicians », *Canadian Journal of Rural Medicine*, 11 (4) : 271-276.

Price, J.L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*, 22(7): 600-623.

Rynes S.L. et A.E. Barber. (1991). Applicant Attraction Strategies : An Organizational Perspective. *Academy of Management Review*, 15: 286-310.

Selmer, J. (2005), « Cross-cultural training and expatriate adjustment in China: western joint venture managers », *Personnel Review*, vol. 34, n°1, p. 68-84.

Shavitt, S. (1990). The role of attitude objects in attitude functions. *Journal of Experimental Social Psychology*, 26(2): 124–148.

Shaw, J. D., J. E. Delery et G. D. Jenkins et N. Gupta (1998). « An organization-level analysis of voluntary 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 (141) : 433-440.

Simard, M. (2009) « Retention and departure factors influencing highly skilled immigrants in rural areas: medical professionals in Quebec, Canada », dans International migration and rural areas. Cross-national comparative perspectives, sous la direction de B. Jentsch et M. Simard, Royaume-Uni, Ashgate, chapitre 3, p. 43-73.

Simard, M. (2011). « Quand la famille pèse dans la balance... lors de la décision d'aller vivre en milieu rural ou de la quitter », Enfances, familles, générations, 15 :131-157.

Statistique Canada. (2020). Enquête sur la population active, avril 2020. Gouvernement du Canada. En ligne : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/200508/dq200508a-fra.htm>

Weng, Q. et McElroy, J. C. (2010). « HR environment and regional attraction : An empirical study of industrial clusters in China », Australian Journal of Management, 35(3): 245-263.