



Canadian Journal of Regional Science
Revue canadienne des sciences régionales

Les pratiques de dotation des employeurs bas-laurentiens : la difficile conjugaison de l'attractivité régionale et organisationnelle

Catherine Beaudry¹, Andrée-Anne Deschênes², Josée Laflamme³, et Mounir Aguir³

¹Université du Québec à Rimouski, Lévis QC; ²Université Laval, Rimouski QC; ³Université du Québec à Rimouski, Rimouski QC; . Adressez vos commentaires à catherine_beaudry@uqar.ca

Soumis 5 Mai 2014. Accepté 28 Mars 2015.

© Canadian Regional Science Association/ Association canadienne des sciences régionales 2015.

Beaudry, C, Deschênes, A-A, Laflamme, J, & Aguir, M. 2015. Les pratiques de dotation des employeurs bas-laurentiens : la difficile conjugaison de l'attractivité régionale et organisationnelle. *Canadian Journal of Regional Science/ Revue canadienne des sciences régionales* 38(1/3), 1-9.

Cet article vise à identifier les facteurs régionaux promus par les employeurs bas-laurentiens en contexte de recrutement et de sélection du personnel et à estimer leurs efforts de diffusion de leur marque employeur. L'étude repose sur une collecte des données déployée en deux phases distinctes, soit la passation d'un questionnaire à des employeurs de la région et la tenue de deux groupes d'entretien. Les résultats indiquent que les employeurs sont peu enclins à promouvoir les facteurs régionaux lors du recrutement et de la sélection du personnel et que leur marque employeur est peu

Les employeurs québécois sont confrontés à la rareté de la main-d'œuvre, voire à une pénurie dans certains secteurs. Cette situation découle notamment de la progression du nombre d'emplois et du taux d'activité, du déclin des emplois peu qualifiés, de l'augmentation des emplois qualifiés et du vieillissement de la population qui a pour conséquence des prises de retraites massives (Gravel, 2014; ISQ, 2014b; Levanon, Cheng, & Paterra, 2014; Dytchwald, Erickson, & Morison, 2006; Légaré, 2004). Le problème est d'autant plus préoccupant dans les différentes régions dites « périphériques » ou « ressources » du Québec puisqu'à ces facteurs s'ajoute la migration des jeunes vers les grands centres urbains (Lachance, 2011). C'est le cas de la région du Bas-Saint-Laurent, au Québec.

En 2015, le nombre de postes à combler dans la région du Bas-Saint-Laurent est estimé à 18 100 (Emploi-

Québec, 2015). Cette difficulté est amplifiée en raison du vieillissement de la population¹ et du solde migratoire négatif, qui affecte différemment les huit municipalités régionales de comté (MRC) de la région (Emploi-Québec, 2015). Celles qui comptent sur des économies d'agglomération² demeurent moins affectées par la migration des résidents vers d'autres régions et connaissent un solde positif à l'exception de La Matanie (ISQ, 2014a). Elles possèdent un tissu économique relativement diversifié. L'économie des autres MRC³, qui voient leur population décliner, repose essentiellement sur les secteurs primaires, l'agriculture et la forêt.

Dans ce contexte, la capacité des employeurs bas-laurentiens à attirer des travailleurs devient essentielle pour assurer la compétitivité, voire la survie des organisations. Or, la capacité d'attraction d'une organisation située en périphérie

dépend largement de la capacité de sa région d'appartenance à attirer des travailleurs (Weng & McElroy, 2010), en fonction de sa réputation (Harvey & Groutsis, 2015). Pour contribuer au développement d'une réputation positive, une région est appelée à offrir des opportunités de carrière intéressantes chez différents employeurs (Miles et al, 2006). En ce sens, l'état du marché du travail et, plus généralement, la croissance économique d'une région contribuent à sa capacité d'attraction des travailleurs (Weng & McElroy, 2010; Miles et al, 2006), puisque la décision de migrer vers une région en particulier dépend des possibilités d'emploi associées à celle-ci (Miguelez & Moreno, 2014). Plus encore, les couples à deux carrières ne se déplacent généralement que si les opportunités d'emploi se présentent pour chacun des conjoints (Brown & Scott, 2012). D'autres caractéristiques régionales influencent également l'attraction des travailleurs, telles que la culture régionale et la qualité de vie (Beaudry et al, 2014a; Miguelez & Moreno, 2014; Faggian, Olfert, & Partridge, 2012; Weng & McElroy, 2010). L'attraction de candidats talentueux dans les organisations situées en région ne repose pas uniquement sur des intérêts professionnels. L'accessibilité à une qualité de vie qui favorise le sentiment d'appartenance envers cette région trouve également toute son importance (Beaudry et al, 2014a et 2014b; Weng & McElroy, 2010).

Les employeurs peuvent contribuer à l'attraction de travailleurs au Bas-Saint-Laurent par le biais du processus de dotation, soit par l'ensemble des activités qui visent à pourvoir un poste dans l'organisation (Bourhis, 2007). À cet égard, la promotion des caractéristiques régionales dans le cadre du recrutement et de la sélection du personnel favorise l'attraction de travailleurs dans les organisations éloignées des grands centres urbains (Beaudry et al, 2014b). Les activités organisationnelles de recrutement⁴ visent à faire connaître aux candidats potentiels la

Tableau 1. Portrait statistique des organisations sondées par questionnaire

Secteurs d'activités						
Services financiers, professionnels, immobiliers et administratifs	Fabrication	Enseignement, santé et assistance sociale	Commerce	Culture, information, loisirs et hébergement	Transport et entreposage	Foresterie, agriculture, acériculture et agroalimentaire
17,3%	14,9%	16,6%	20,8%	9,0%	6,6%	9,3%
Statut de l'organisation						
Privé	Publique	Parapublique	Péripublique	OSBL		
67,8%	10%	3,1%	0,3%	18,7%		
Localisation géographique						
Kamouraska	Rimouski-Neigette	Matanie	Matapédia			
13,9%	24,4%	11,2%	10,2%			
Rivière-du-Loup	Témiscouata	Les Basques	Mitis			
16,6%	10,6%	6,3%	6,6%			
Nombre d'employés dans l'organisation						
15 et -	16 à 50	51 à 100	101 à 250	251 et +		
59,2%	21,6%	6,4%	6,7%	6%		

disponibilité d'un poste et à les inciter à postuler, alors que les activités de sélection⁵permettent d'évaluer la qualité des candidatures et de procéder à un choix parmi celles-ci (Bourhis, 2007; Gatewood, Feild, & Barrick, 2010). La sélection du personnel, à l'étape de l'entretien d'em-bauche, constitue parfois le tout premier contact d'un candidat avec la région dans laquelle l'organisation est située.

En contexte de dotation du personnel, le déploiement d'une marque employeur auprès d'un public large, à l'extérieur des frontières de la région, constitue un autre moyen d'attraction. La marque employeur réfère à l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques inhérents à l'emploi et avec lesquels l'organisation, à titre d'employeur, est identifiée (Ambler & Barrow, 1996). Afin d'améliorer leur capacité d'attraction des travailleurs, les organisations tentent de diffuser une marque employeur positive aux candidats éventuels qui les présente comme employeurs de choix, soit comme un lieu idéal pour travailler (Ewing et al, 2002). Elles mettent donc en place différentes stratégies pour influencer favorablement les perceptions des employés potentiels à leur égard (Mandhaya & Shah, 2010). Ces stratégies ont pour objectif de valoriser l'organisation en la présentant comme un employeur distinct et souhaitable,

comparativement à ses concurrents (Backhaus & Tikoo, 2004). Pour y arriver, les organisations développent une image de marque, de la même manière qu'elles déploient une stratégie promotionnelle pour attirer de nouveaux clients.

Le présent article s'intéresse au processus de dotation des employeurs situés en région périphérique. Il vise d'une part à identifier les facteurs régionaux promus par les employeurs bas-laurentiens en contexte de recrutement et de sélection du personnel et, d'autre part, à estimer les efforts de diffusion de leur marque employeur. Il s'agit d'évaluer dans quelle mesure les employeurs cherchent à améliorer leur capacité d'attraction organisationnelle en misant sur des pratiques de dotation qui favorisent l'attraction régionale. Dans la littérature, l'attraction des travailleurs en entreprise est généralement appréhendée de manière relativement étroite, se limitant le plus souvent à des considérations organisationnelles ou individuelles. Cet article cherche à combler ce déficit en faisant état des résultats d'une étude exploratoire sur les pratiques des employeurs situés dans la région du Bas-Saint-Laurent. L'objectif est d'intérêt puisque, si la compatibilité entre le candidat et l'organisation prédit le mieux la capacité d'attraction d'une entreprise (Yu, 2014; Chapman et al, 2005; Kristof-Brown, Zimmerman, &

Johnson, 2005; Dineen, Ash, & Noe, 2002), celle qui concerne l'individu et la région gagne également à être considérée (Beaudry et al, 2014a). Le processus de dotation constitue un moment privilégié non seulement pour évaluer l'adéquation entre l'employé potentiel et son futur milieu de travail et de vie (Ployhart, 2006; Bowen, Ledford, & Nathan, 1991), mais également pour faire connaître les caractéristiques régionales et organisationnelles compatibles avec les valeurs, les attentes et les besoins des travailleurs recherchés.

Cadre méthodologique

Cette étude exploratoire a pour objectif principal l'identification et la description des facteurs régionaux promus par les employeurs bas-laurentiens en contexte de recrutement et de sélection du personnel et l'évaluation des efforts de diffusion de leur marque employeur. Elle repose sur une collecte des données déployée en deux phases distinctes, quantitative et qualitative. En juin 2013, un questionnaire autoadministré a été acheminé aux employeurs du Bas-Saint-Laurent par courriel. Il comptait six questions sur le profil des organisations et vingt-six questions sur les trois variables à l'étude: l'attraction organisationnelle, les facteurs régionaux et la marque employeur. En premier lieu, les employeurs bas-laurentiens se sont

Tableau 2. Difficultés des employeurs à attirer des travailleurs.

Difficultés à attirer des travailleurs	Pas du tout en accord	Un peu en accord	Ni en accord, ni en désaccord	En accord	Tout à fait en accord
De tout type de qualification	21,5%	24,6%	29,4%	19,9%	8,7%
Ne détenant aucun diplôme	55,3%	12,7%	17,4%	5,5%	9,1%
Diplômés au secondaire	45,1%	19,5%	15,4%	9,8%	10,1%
Diplômés au collégial	23,4%	22,2%	23,4%	20,9%	9,6%
Diplômés au premier cycle universitaire	24%	9,8%	30,8%	12,8%	22,6%
Diplômés au deuxième cycle universitaire	24%	9,8%	30,8%	12,8%	22,6%
Diplômés au troisième cycle universitaire	24,6%	8,8%	36%	8,8%	21,9%

prononcés sur les difficultés éprouvées à l'égard de l'attraction du personnel dans leur organisation. L'attraction organisationnelle réfère à la capacité à accéder aux ressources humaines et à les sélectionner (Arthur, 2001). Elle repose 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 & Ziegert, 2005; Rynes & Barber, 1991). Les employeurs ont ensuite été sondés sur les facteurs régionaux mis de l'avant en contexte de recrutement et de sélection du personnel. La promotion des caractéristiques régionales suivantes a été évaluée : 1) la vitalité du marché du travail, 2) le marché hypothécaire et locatif, 3) les services offerts (offre culturelle, installations sportives et récréatives, institutions scolaires, services de santé) et 3) les politiques de gestion régionales, soit celles qui soutiennent l'innovation et qui contribuent à l'attraction de nouvelles entreprises. Ces caractéristiques découlent des trois dimensions de l'attraction régionale que sont l'environnement économique, la qualité de vie et la culture régionale (Deschênes et al, 2013; Weng & McElroy, 2010). Finalement, des questions portaient sur la marque employeur des organisations sondées. Elles évaluaient 1) les efforts déployés par les organisations pour développer une marque employeur et 2) la faire connaître, 3) sur les moyens déployés pour la promouvoir et ainsi que 4) sur leur réputation à titre d'employeur de choix. L'ensemble des questions, à l'exception de celles portant sur le profil des organisations, soumettait un choix de réponse mesuré sur une échelle de Likert en 5 points, allant de

« pas du tout en accord » à « tout à fait en accord ». Les données collectées par le biais du questionnaire ont été traitées à l'aide du logiciel SPSS.

Trois cent douze personnes ont répondu au questionnaire. Le tableau 1 présente la répartition des répondants. La composition de l'échantillon représente bien la réalité bas-laurentienne, puisque certains secteurs, tels que le commerce, sont davantage représentés, alors que d'autres, comme que le transport et l'entreposage, le sont moins. De plus, en ce qui a trait au statut des organisations, à l'image de la situation régionale, plus de la moitié d'entre elles s'identifie en tant qu'entreprise privée et peu de répondants proviennent d'organisations parapubliques et péripubliques. Aussi, un peu plus de la moitié des répondants provient d'organisations de petite taille (15 employés et moins), ce qui s'avère cohérent avec la situation des entreprises au Bas-Saint-Laurent.

À la suite de l'analyse des résultats quantitatifs, deux groupes de discussion ont été menés auprès d'employeurs du Bas-Saint-Laurent ayant répondu au questionnaire. Le premier groupe de discussion a eu lieu à Rivière-du-Loup et regroupait huit participants, alors que le second s'est tenu à Rimouski et comptait cinq participants. Les employeurs ont été sélectionnés de manière à représenter l'ensemble des organisations sondées par le biais du questionnaire, selon les critères suivants : le secteur d'activité, la localisation géographique, le statut de l'organisation et le nombre d'employés dans l'organisation.

Une présentation des résultats du questionnaire a été réalisée auprès de

chacun des participants de chacun des groupes. Ces derniers ont ensuite été appelés à se prononcer. Il leur était demandé d'expliquer les résultats, selon leurs connaissances et leur expérience. Ils étaient également invités à confronter les données collectées à leur réalité organisationnelle, à savoir si elles s'y conformaient et pourquoi. Le nombre de rencontres a été fixé en fonction de la saturation théorique. Les deux groupes de discussion ont été de deux heures chacun. La collecte a pris fin lorsque l'ajout de nouvelles données ne renforçait plus la compréhension du phénomène étudié.

Les données collectées par le biais de ces groupes de discussion ont été enregistrées et retranscrites en verbatim. Chacun des participants s'est vu attribué un code, utilisé lors du traitement des données qualitatives. Plus précisément, elles ont fait l'objet d'une analyse thématique, en fonction des catégories faisant l'objet du questionnaire, soit les difficultés d'attraction, la promotion des facteurs régionaux en contexte de recrutement et de sélection, ainsi que la conception et la diffusion d'une marque employeur. Pour chacune des catégories prédéterminées, des sous-catégories ont été identifiées. Ces dernières sont relatives aux dimensions conceptuelles mesurées dans le questionnaire auto-administré et présentées dans la section « cadre méthodologique ». La codification des deux groupes de discussion a été donc été réalisée sur la même base comparative, mais a tout de même été effectuée séparément. Au cours de l'analyse, des liens ont pu être établis entre les trois dimensions visées par le questionnaire. Le choix de recourir à

Tableau 3. Difficultés des employeurs à attirer des travailleurs selon le niveau de diplomation et le statut de l'organisation.

	Pour des postes requérant un DEC				
	Privée	Publique	Parapublique	Péripublique	OSBL
Pas du tout en accord	16,0%	27,6%	22,2%	0%	24,1%
Un peu en accord	17,0%	27,6%	22,2%	0%	18,5%
Ni en accord, ni en désaccord	19,6%	31,0%	11,1%	0%	16,7%
Très en accord	18,6%	6,9%	22,2%	100%	11,1%
Tout à fait en accord	8,2%	0,0%	11,1%	0%	39,3%
Ne s'applique pas	20,6%	6,9%	11,1%	0%	13,0%
Total	N = 194	N = 29	N = 9	N = 1	N = 54

	Pour des postes requérant un diplôme de deuxième cycle universitaire				
	Privée	Publique	Parapublique	Péripublique	OSBL
Pas du tout en accord	10,3%	10,3%	11,1%	0%	13,0%
Un peu en accord	3,6%	13,8%	11,1%	0%	1,9%
Ni en accord, ni en désaccord	12,9%	27,6%	11,1%	0%	13,0%
Très en accord	4,6%	6,9%	44,4%	0%	3,7%
Tout à fait en accord	7,2%	13,8%	11,1%	0%	20,4%
Ne s'applique pas	61,3%	27,6%	11,1%	100%	48,1%
Total	N = 194	N = 29	N = 9	N = 1	N = 54

une analyse thématique, sur la base de catégories prédéfinies, découle des visées relatives à la tenue des groupes de discussion, soit de fournir des explications au regard des résultats obtenus par le biais du questionnaire.

L'attraction de travailleurs dans les organisations situées au Bas-Saint-Laurent : les difficultés éprouvées par les employeurs

Les données collectées auprès des employeurs bas-laurentiens par le biais du questionnaire ont permis d'évaluer leur capacité d'attraction organisationnelle. Moins du tiers des répondants (28,6%) indique éprouver réellement des difficultés à cet égard. Une analyse plus fine des résultats permet de constater que les écueils rencontrés par les employeurs sur le plan de l'attraction dépendent des qualifications requises pour le poste à combler. Plus du tiers des répondants (35%) qui cherchent à pourvoir des postes requérant un diplôme de 1er ou de 2è cycles universitaires éprouvent des difficultés d'attraction. Suivent de près les postes nécessitant un diplôme de 3è cycle universitaire ou d'études collégiales, alors qu'environ 30% des employeurs sondés indiquent que l'attraction de ces deux catégories de travailleur représente un défi. Finalement, les difficultés d'attraction au regard des travailleurs ayant en main un diplôme d'études secondaires ou ne possédant aucun diplôme

concernent respectivement 20% et 15% des répondants. Ainsi, bien que les postes qualifiés soient moins souvent requis par les employeurs du Bas-Saint-Laurent, ils demeurent plus ardues à combler. Voir tableau 2.⁶

Les données collectées par le biais du questionnaire, et présentées au tableau 3⁷, révèlent également que les organisations parapubliques, péripubliques et sans but lucratif éprouvent davantage de difficultés sur le plan de l'attraction de travailleurs possédant un diplôme d'études collégiales (DEC). De plus, les organisations parapubliques mentionnent plus souvent la complexité à attirer des travailleurs diplômés au second cycle universitaire.

Lorsqu'il s'agit de comparer les secteurs d'activités, comme indiqué au tableau 4, l'attraction des travailleurs sans diplôme pose particulièrement problème aux organisations du commerce, de la foresterie, de l'agriculture et de l'agroalimentaire. Sur le plan de la taille des organisations, celles comptant entre 51 et 100 employés indiquent leur difficulté à attirer des diplômés de premier cycle universitaire (voir tableau 5).

Les participants aux groupes de discussion ont été questionnés sur leur interprétation de ces données. Constatant que moins du tiers des répondants au questionnaire

éprouvent des difficultés d'attraction, les participants aux groupes de discussion expliquent que plusieurs employeurs n'ont probablement pas pris conscience de l'ampleur du problème, et ce peu importe le niveau de diplomation requis. La gestion réactive et au cas par cas observée par les participants dans les milieux de travail empêche les employeurs d'évaluer à sa juste mesure cette difficulté combler les emplois disponibles. Les participants estiment également que plusieurs employeurs ont dû répondre au questionnaire en ayant en tête leur situation actuelle, et ce, sans se projeter dans l'avenir. Selon eux, si bon nombre d'entre eux n'éprouvent pas de problèmes pour l'heure, il est fort probable que des difficultés se manifesteront plus tard (départs à la retraite, roulement du personnel non prévu, croissance de l'entreprise...).

E3 : Ils sont dans le day-to-day. Aujourd'hui, j'ai pas besoin de quelqu'un, mais la semaine prochaine j'ai vraiment un besoin urgent de quelqu'un. Là, tout d'un coup, il y a un nouveau contrat qui est arrivé. Donc, c'est difficile pour eux d'avoir des prévisions sur des fois plus que deux semaines. Il n'y pas beaucoup d'anticipation. Ils sont vraiment dans le quotidien. Fait que moi je pense que ça sous-estime la problématique réelle. Parce que des gens ont répondu au questionnaire à un moment x.

Selon les participants aux groupes de discussion, les difficultés éprouvées par les employeurs bas-laurentiens

Tableau 4. Difficultés des employeurs à attirer des travailleurs selon le niveau de diplomation et le secteur d'activités.

	Secteur d'activités							
	Services financiers, immobiliers, prof. et administratifs	Fabrication	Enseignement, santé et assistance sociale	Commerce	Culture, information, loisirs et hébergement	Transport et entreposage	Foresterie, agriculture acériculture et agroalimentaire	Autre
Pas du tout en accord	40,0%	60,5%	34,5%	35,6%	42,3%	31,6%	40,7%	46,7%
Un peu en accord	8,0%	9,3%	8,3%	5,1%	11,5%	15,8%	14,8%	20,0%
Ni en accord, ni en désaccord	10,0%	11,6%	4,2%	20,3%	7,7%	21,1%	18,5%	20,0%
Très en accord	0,0%	4,7%	6,2%	10,2%	0%	0,0%	0,0%	6,7%
Tout à fait en accord	2,0%	2,3%	6,2%	10,2%	11,5%	5,3%	14,8%	6,7%
Ne s'applique pas	40,0%	11,6%	39,6%	18,6%	26,9%	26,3%	11,1%	0,0%
Total	N = 50	N = 43	N = 48	N = 59	N = 26	N = 19	N = 27	N = 15

Tableau 5. Difficultés des employeurs à attirer des travailleurs selon le niveau de diplomation et la taille des organisations.

	Taille de l'organisation (nombre d'employés)				
	15 et moins	16 à 50	51 à 100	101 à 250	251 et plus
Pas du tout en accord	12,7%	13,1%	16,7%	21,1%	5,9%
Un peu en accord	8,5%	9,8%	11,1%	21,1%	29,4%
Ni en accord, ni en désaccord	17,6%	13,1%	11,1%	26,3%	35,3%
Très en accord	7,9%	11,5%	22,2%	21,1%	11,8%
Tout à fait en accord	10,9%	16,4%	11,1%	5,3%	11,8%
Ne s'applique pas	42,4%	36,1%	27,8%	5,3%	5,9%
Total	N = 165	N = 61	N = 18	N = 19	N = 17

pour attirer le personnel découlent de plusieurs raisons. Ils insistent d'une part sur la rareté de la main-d'œuvre dans certains secteurs d'activités ou territoires et d'autre part sur les facteurs régionaux. Des participants soulignent que certaines MRC de la région sont dépourvues de programmes professionnels, collégiaux ou universitaires pour la formation à des métiers et à des professions fortement en demande. Le bassin de diplômés propres à combler les besoins en ressources humaines des organisations leur paraît insuffisant au Bas-Saint-Laurent. Il devient alors nécessaire pour les employeurs d'embaucher des travailleurs qualifiés qui proviennent d'autres régions du Québec. C'est une des raisons qui explique, de leur point de vue cette difficulté à attirer des travailleurs hautement qualifiés, ceux possédant un diplôme universitaire.

E7: Parce qu'on a comme pas le choix. Quand on tombe sur des emplois spécialisés, on est obligé d'aller à l'extérieur.

E1: On se retrouve avec un bassin de main-d'œuvre qui n'est pas nécessairement très spécialisé. Donc, dès qu'on a quelque chose à aller rechercher, on a la distance. Aussi, ça demande aux gens soit de déménager,

de venir s'installer ou soit de faire un retour en région. Donc, il y a des postes très intéressants, mais les gens se déplacent très difficilement... Et là on doit vendre beaucoup la région et la qualité de vie en région.

La promotion de la région devient donc incontournable pour faire face aux difficultés éprouvées par les employeurs afin d'attirer certaines catégories de travailleurs, plus difficiles à dénicher. Les employeurs s'engagent-ils réellement dans cette voie ? C'est ce qui est exploré dans les prochaines sections.

Le recrutement des travailleurs : quand le poste a préséance sur la région

Les employeurs peuvent mettre en évidence les caractéristiques du Bas-Saint-Laurent lors de leur processus de recrutement, afin de rendre la région attrayante et ainsi faciliter l'embauche de travailleurs dans leur organisation. Les données collectées par le biais du questionnaire et présentées au tableau 6 indiquent que la majorité des employeurs diffuse peu cette information, quoiqu'ils le fassent davantage sur le plan de la vitalité du marché du travail (29%) et des services offerts dans la région (25%) comparativement aux politiques de

gestion régionales (9,7%) et au marché hypothécaire et locatif (9,3%). Par ailleurs, les employeurs de la MRC de Rimouski-Neigette publicisent plus que les autres les services offerts dans la région.

Les employeurs participant aux groupes de discussion estiment qu'il serait pertinent de faire la promotion de la région auprès des travailleurs à l'étape du recrutement, mais qu'ils ont d'abord intérêt à bien présenter le poste à pourvoir. Il leur reste généralement peu d'espace dans l'annonce de recrutement pour présenter la région.

E8: C'est drôle, on dit que les entreprises ne s'affichent pas comme partie prenante du milieu dans lequel ils sont. Ça, c'est vrai. Mais, quand on affiche pour une recherche d'emploi, c'est sûr qu'on prend une demi-page, un quart de page, pour décrire le poste, l'entreprise rapidement... On ne peut pas prendre non plus le reste d'une page pour décrire la région.

Qui plus est, les employeurs expliquent la faible diffusion des caractéristiques de la région en mentionnant qu'ils ne savent pas toujours quoi promouvoir et comment le promouvoir. Selon eux, certains milieux demeurent moins attrayants que d'autres et posent problème au

Tableau 6. Facteurs régionaux mis en évidence lors du processus de recrutement.

Facteurs régionaux	Pourcentage					Moyenne
	Pas du tout en accord	Un peu en accord	Ni en accord, ni en désaccord	En accord	Tout à fait en accord	
La vitalité du marché du travail dans la région	18,3%	16,0%	36,7%	23,3%	5,7%	2,82
Le marché hypothécaire et locatif	40,7%	14,7%	35,3%	6,3%	3,0%	2,16
Les services offerts dans la région	23,3%	20,7%	31,0%	17,3%	7,7%	2,65
Les politiques de gestion régionale	35,0%	20,3%	35,0%	5,7%	4,0%	2,23

Tableau 7. Facteurs régionaux mis en évidence lors du processus de sélection.

Facteurs régionaux	Pourcentage					Moyenne
	Pas du tout en accord	Un peu en accord	Ni en accord, ni en désaccord	En accord	Tout à fait en accord	
La vitalité du marché du travail dans la région	19,7%	18,6%	37,6%	19,3%	4,7%	2,71
Le marché hypothécaire et locatif	35,3%	12,5%	40,0%	9,5%	2,7%	2,32
Les services offerts dans la région	20,0%	18,6%	32,2%	24,7%	4,4%	2,75
Les politiques de gestion régionale	30,8%	18,0%	40,7%	8,5%	2,0%	2,33

regard de la promotion. Il n'est donc pas étonnant, de l'avis des participants, que les employeurs de la MRC de Rimouski-Neigette publicisent plus que d'autres les services offerts dans la région, tel que le révèlent les résultats du questionnaire, puisqu'il y a davantage de services disponibles dans cette MRC.

Les participants aux groupes de discussion ajoutent qu'ils manquent d'outils pour mettre en évidence, de manière efficace, les caractéristiques du milieu dans lequel leur organisation est localisée. Ils se sentent dépourvus quant à la façon de promouvoir la région, mais également quant aux aspects à présenter dans les offres d'emploi. Lorsqu'ils tentent de diffuser de l'information sur la région dans le cadre du processus de recrutement, les employeurs misent surtout sur la beauté du paysage.

E7 : Sur notre page web, on a mis un coucher de soleil du Kamouraska. Et on a marqué justement une petite note. Ça ressemblait à : « comme à huit minutes des plus beaux couchers de soleil ».

Aux dires des participants, ce sont donc essentiellement les « clichés » associés au Bas-Saint-Laurent qui sont publicisés par les employeurs, ce qui explique que les caractéristiques régionales étudiées dans le cadre du questionnaire soient peu promues. Ils estiment cependant important de divulguer de l'information sur le plan de l'offre de formation. Il en est de

même, selon eux, de tous les services d'aide à l'établissement des familles.

E10 : Si je décide de m'en aller dans une région et que j'ai des jeunes enfants... Moi est-ce que je veux faire exprès de m'en aller dans une région, où ils n'auront pas le choix d'aller à l'extérieur pour étudier au niveau collégial à tout le moins ? Ne serait-ce que de faire connaître cette offre de formation parce que si quelqu'un qui vient de l'extérieur sait que l'université est située à Rimouski, il n'a peut-être pas idée qu'il y a des programmes de formation à Rivière-du-Loup.

Le processus de sélection: un rendez-vous manqué

Le processus de sélection est un moment à considérer pour la promotion des caractéristiques de la région. De manière générale, les employeurs saisissent cependant peu cette opportunité pour faire connaître l'environnement dans lequel leur organisation est située. Ils le font légèrement davantage sur le plan des services offerts au Bas-Saint-Laurent (29,1%) et de la vitalité du marché du travail (24%) comparativement au marché hypothécaire et locatif (12,2%) et aux politiques de gestion régionales (10,5%). Voir tableau 7.

Malgré le fait que les employeurs présentent assez peu les caractéristiques régionales lors du processus de sélection, certains semblent le faire davantage. C'est le cas des organisations parapubliques et péripubliques lorsqu'il est temps de faire connaître les services offerts au Bas-Saint-Laurent. De plus, les

organisations publiques ainsi que celles situées dans les MRC de Rivière-du-Loup et de Rimouski-Neigette mettent davantage l'accent sur le marché hypothécaire et locatif.

Afin d'expliquer ce rendez-vous manqué lorsqu'il s'agit de promouvoir la région lors du processus de sélection, les participants aux groupes de discussion indiquent qu'ils favorisent l'embauche de Bas-Laurentiens, qui connaissent le plus souvent déjà très bien le milieu. Cette affirmation confirme d'ailleurs les résultats obtenus par le biais des questionnaires, alors que 82,4% des répondants indiquent privilégier l'embauche de résidents de la région. Ils justifient ce choix en évoquant les risques de roulement plus élevés chez les travailleurs non originaires de la région. Selon eux, en choisissant de rencontrer prioritairement les candidats bas-laurentiens, il devient alors superflu d'aborder les caractéristiques de la région lors des entretiens d'embauche.

Toutefois, lorsque des travailleurs d'autres régions sont convoqués en entrevue de sélection, les employeurs rencontrés misent essentiellement sur l'emploi.

Eg : Parce que nous, ce qui nous intéresse comme employeur, c'est de trouver la main-d'œuvre qualifiée. Si la personne a des intérêts pour venir dans notre région, tant mieux. Mais la première chose qui nous intéresse, c'est s'il va faire la job.

Tableau 8. Marque employeur.

	Pas du tout en accord	Un peu en accord	Ni en accord, ni en désaccord	En accord	Tout à fait en accord
Efforts pour développer une marque employeur	5,8%	10,2%	23,1%	38,4%	22,4%
Marque employeur connue au BSL	7,5%	23,5%	20,5%	32,1%	16,4%
Marque employeur connue - autres régions	24,7%	24%	27,1%	15,4%	8,9%
Perçu comme employeur de choix au BSL	7,5%	14,0%	33,2%	30,1%	15,1%
Perçu comme employeur de choix – autres régions	22,3%	14,1%	42,3%	13,7%	7,6%

Tableau 9. Moyens déployés par les employeurs pour se faire connaître du grand public.

	Pas du tout en accord	Un peu en accord	Ni en accord, ni en désaccord	En accord	Tout à fait en accord
Commandite d'activités locales	16,9%	19,5%	10,7%	34,9%	17,9%
Soutien à des causes	13,1%	25,5%	16%	32%	13,4%
Publicités corporatives	19,2%	23,5%	19,5%	25,1%	12,7%

Le processus de sélection demeure donc un outil d'évaluation des compétences des travailleurs, excluant souvent une discussion sur leur établissement dans un nouveau milieu de vie. C'est l'emploi qui est au cœur de l'exercice. Ainsi, bien qu'ils reconnaissent la pertinence de présenter la région aux candidats, la plupart des participants aux groupes de discussion révèlent mettre l'accent le milieu de travail.

Quelques-uns des employeurs rencontrés utilisent cependant l'entretien de sélection pour promouvoir le Bas-Saint-Laurent. À l'instar du processus de recrutement, la beauté de la région est mise à l'avant-plan, plutôt que les caractéristiques régionales étudiées, tels que les services offerts, la vitalité du marché du travail, le marché hypothécaire et locatif et les politiques régionales.

E13: Justement quand nous on parle à des candidats pis quand on embauche, disons nous autres, on fait exprès de faire l'entrevue en face du fleuve.

De manière générale, les participants expliquent que les rencontres avec les candidats constituent une opportunité d'évaluer leur capacité à occuper le poste à pourvoir, mais également à vivre en région. Il s'agit donc d'estimer la compatibilité candidat/poste et candidat/région, plutôt que d'informer les employés potentiels sur les caractéristiques du Bas-Saint-Laurent.

L'image projetée par l'organisation : des efforts de diffusion à l'intérieur des frontières du Bas-Saint-Laurent

Comme présenté au tableau 8, plus de la moitié des répondants au questionnaire (60,8%) indiquent clairement que leur organisation déploie des efforts pour développer une marque employeur. Plus précisément, 48,5% des répondants qui cherchent à développer une telle marque estiment qu'elle est connue de la population du Bas-Saint-Laurent, alors que seulement 24,3% mentionnent qu'elle l'est par celle des autres régions. Les organisations péripubliques ont davantage l'impression que leur image est connue au Bas-Saint-Laurent. C'est également le cas des grandes entreprises (comptant plus de 250 employés). Ces dernières, ainsi que les entreprises de 51 à 100 employés, estiment par ailleurs plus souvent que leur marque employeur est connue de la population d'autres régions du Québec.

Cette méconnaissance de l'image des organisations bas-laurentiennes à l'extérieur de ses frontières n'est pas étonnante selon les participants aux groupes de discussion, puisque les organisations déploient très peu d'efforts pour recruter du personnel dans les autres régions. Comme mentionné précédemment, les employeurs rencontrés indiquent privilégier l'embauche de candidats bas-laurentiens puisqu'ils estiment que les risques qu'ils quittent l'organisation sont peu

élevés. En ce sens, les participants expliquent miser sur la diffusion de leur marque employeur au Bas-Saint-Laurent. C'est d'abord et avant tout auprès des candidats bas-laurentiens qu'ils cherchent à promouvoir cette marque.

À cet égard, les résultats du questionnaire révèlent que les employeurs tentent essentiellement de se faire connaître par des activités de relations publiques à déploiement local, en s'impliquant dans leur communauté. Le tableau 9 indique que plus de la moitié d'entre eux (52,8%) commanditent des activités dans leur communauté, alors que 46,4% apportent du soutien à des causes sociales ou environnementales et 37,8% diffusent des publicités corporatives. Les actions entreprises demeurent donc le plus souvent confinées à l'échelle régionale, voire locale.

Ces données expliquent sans doute, comme l'illustre le tableau 8, que 45,2% des répondants au questionnaire estiment que leur organisation est considérée comme un employeur de choix par la population bas-laurentienne, alors qu'ils ne sont que 21,3% à estimer que leur organisation est perçue ainsi par la population d'autres régions. C'est d'ailleurs ce que confirment les participants aux groupes de discussion, en indiquant qu'à titre d'employeur, ils cherchent à présenter aux Bas-Laurentiens, en tout premier

lieu, les caractéristiques organisationnelles qui les distinguent.

Conclusion

Différents constats d'intérêt se dégagent des résultats de cette étude. En premier lieu, les employeurs considèrent le processus de recrutement et de sélection du personnel de manière traditionnelle, c'est-à-dire orienté vers la promotion d'un poste à pourvoir et vers l'évaluation d'un candidat au regard de ce poste. Il s'agit d'une vision assez étroite d'un tel processus, excluant les éléments contextuels affectant l'attraction du personnel, soit ceux relevant de la région (Beaudry *et al.*, 2014a et 2014b; Miles *et al.*, 2006; Weng & McElroy, 2010). Une telle limitation met en lumière le manque de moyens dans les organisations, notamment les petites et moyennes entreprises (PME), sur le plan de la dotation du personnel. L'absence de planification stratégique de la main-d'œuvre, des connaissances limitées en termes de gestion des personnes et la rareté d'outils de recrutement, de sélection et de promotion au sens large sont constatées.

Qui plus est, la propension des employeurs à embaucher des candidats locaux les prive d'un bassin de travailleurs important, et ce dans un contexte où un très grand nombre de postes sera à combler à court terme dans la région (Emploi Québec, 2015). Par ailleurs, à l'ère où les travailleurs sont de plus en plus mobiles (Yigitcanlar, Baum, & Horton, 2007; Miles *et al.*, 2006), même un travailleur originaire du Bas-Saint-Laurent peut quitter son emploi et sa région. Cette stratégie de rétention, qui repose essentiellement sur l'attraction de Bas-Laurentiens, fait donc face à des limites importantes.

Lorsqu'ils s'ouvrent à l'attraction de candidats en provenance d'autres régions, les employeurs cherchent essentiellement à évaluer la compatibilité entre les personnes et le poste et entre les personnes et la région. Les employeurs jaugent les attentes du futur employé afin de

vérifier si elles correspondent au mode de vie régional. En revanche, les efforts de promotion, pour faire connaître les atouts du Bas-Saint-Laurent, demeurent restreints. Le processus de sélection, notamment, demeure confiné à un lieu d'évaluation (en termes de compatibilité) plutôt que de s'élargir et de devenir un lieu de promotion. Il n'y a pas que le candidat qui doit «vendre» ses compétences, en contexte de rareté de la main-d'œuvre. L'employeur est également appelé à rendre attrayants le poste à pourvoir, l'organisation, mais également sa région (Beaudry *et al.*, 2014a et b). Certes, certains tentent de le faire, le plus souvent en insistant sur les clichés concernant la région, notamment son paysage. Or, le milieu naturel n'est en soi pas suffisant pour attirer des gens (Doyon *et al.*, 2011) et cela est d'autant plus vrai lorsqu'il s'agit d'attirer des travailleurs en couple ou en famille (Becker, Hyland, & Soosay, 2013; Miles *et al.*, 2006).

Les lacunes constatées sur le plan des pratiques de dotation mises en œuvre par les employeurs pour attirer des travailleurs ne sont pas sans conséquence pour la compétitivité de leur organisation, mais elles présentent également des impacts d'un point de vue régional. Le laisser-aller observé risque d'être nuisible à plus ou moins court terme pour le développement économique du Bas-Saint-Laurent. Une collaboration entre les organismes de développement socioéconomique et les employeurs doit nécessairement s'instaurer et se consolider (Becker, Hyland, & Soosay, 2013). Les régions, à l'instar des organisations, pour se distinguer les unes des autres, tentent de déployer une image qui leur est propre. Leurs efforts gagneraient à se coordonner avec ceux des employeurs pour que le discours mis de l'avant auprès des travailleurs potentiels soit cohérent. Par ailleurs, les différents agents de développement socioéconomique sont des piliers importants en matière de soutien aux entreprises. En collaboration avec ces dernières, des outils de promotion de la région peuvent être développés, des efforts de sensibilisation au problème de

rareté de la main-d'œuvre être déployés, des formations sur la gestion des ressources humaines être offertes, etc. Il ne s'agit là que de quelques pistes qui pourraient ouvrir la voie à une meilleure capacité d'attraction des travailleurs pour les employeurs situés au Bas-Saint-Laurent.

La présente étude comporte certaines limites qu'il convient de mentionner. D'une part, les analyses des données issues du questionnaire sont de nature descriptive. Elles ne permettent pas d'établir de lien statistique entre les difficultés d'attraction et les pratiques de dotation des employeurs. La visée de la recherche consistait plutôt à dresser un portrait de la situation vécue par les employeurs de la région du Bas-Saint-Laurent. D'autre part, les résultats ne sauraient être généralisés. L'étude ne concerne qu'une des régions périphériques du Québec. Qui plus est, les données collectées par le biais des groupes de discussion l'ont été auprès d'un nombre restreint de participants, l'objectif étant d'enrichir la compréhension du phénomène à l'étude.

Références

- Ambler, T, & Barrow, S. 1996. The employer brand. *Journal of Brand Management* 4(3) : 185-206.
- Arthur, D. 2001. *The Employee Recruitment and Retention Handbook*. New York : Amacom Div. American Management Association.
- Backhaus, KB, & Tikoo, S. 2004. Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International* 9(5) : 501-517.
- Beaudry, C, *et al.* 2014a. L'attraction des diplômés universitaires en région périphérique: l'influence des facteurs régionaux. *Recherches sociographiques* 55(2) : 363-384.
- Beaudry, C, *et al.* 2014b. Qu'est-ce qui incite les finissants universitaires à postuler chez un employeur? Palmarès des facteurs déterminants. *Gestion* 38(4) : 41-50.
- 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.

- Bowen, DE, Ledford, GE, & Nathan, BR. 1991. Hiring for the organization, not the job. *The Executive* 5(4) : 35-51.
- Brown, M, & Scott, DM. 2012. Human capital location choice : accounting for amenities and thick labor markets. *Journal of Regional Science* 52(5) : 787-808.
- Chapman, DS, et al. 2005. Applicant attraction to organizations and job choice : A meta analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology* 90(5) : 928-944.
- Deschênes, A-A, et al. 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*, 1-17.
- Dineen, BR, Ash, SR, & Noe, R. 2002. A web of applicant attraction: person-organization fit in the context of Web-based recruitment. *Journal of Applied Psychology* 87(4) : 723-734.
- Doyon, M, et al. 2011. Les mouvements migratoires vers les milieux ruraux québécois sous influence urbaine : le cas de Val-David. *Revue canadienne des sciences régionales* 34(4) : 165-175.
- Dytchwald, K, Erickson, TJ, & Morison, R. 2006. *Workforce Crisis: How to Beat the Coming Shortage of Skills and Talent*. Boston MA: Harvard Business School Press.
- Emploi-Québec. 2015. Perspectives d'emploi et de formation, Gouvernement du Québec. Page consulté le 18 février 2015. En ligne : [http](http://www.emploi-quebec.ca)
- Ewing, MT, et al. 2002. Employer branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising* 21 : 3-22.
- Faggian, A, Olfert, R, & Partridge, MD. 2012. Inferring regional well-being from individual revealed preferences: the 'voting with your feet' approach. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society* 5(1) : 163-180.
- Gatewood, R, Feild, H, & Barrick, M. 2010. *Human Resource Selection, 7e édition*. Mason OH : Thomson South-Western.
- Gravel, A. 2014. La présentation du style de gestion : l'avantage distinctif pour l'attraction et la rétention du personnel. *Gestion* 39 : 80-93.
- Harvey, WS, & Groutsis, D. 2015. Reputation and talent mobility in the Asia Pacific. *Asia Pacific Journal of Human Resources* 53 : 22-40.
- Holcombe, EK, & Ziegert, JC. 2005. Why are individuals attracted to organizations? *Journal of Management* 31(6) : 901-919.
- ISQ (Institut de la statistique du Québec). 2014a. *Migration interrégionale, MRC du Bas-Saint-Laurent, 2012-2013*. Gouvernement du Québec. Page consultée le 18 février 2015. En ligne : [http](http://www.isq.quebec.ca)
- ISQ (Institut de la statistique du Québec). 2014b. *Le marché du travail et l'emploi dans par industries au Québec. Perspectives à moyen (2013-2017) et à long terme (2013-2022)*. Québec QC : Gouvernement du Québec.
- Kristof-Brown, AL, Zimmerman, RD, & Johnson, EC. 2005. Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person supervisor fit. *Personnel Psychology* 58(2) : 281-342.
- Lachance, JF. 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 : 13-19.
- 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.
- Mandhanya, Y, & Shah, M. 2010. Employer branding—A tool for talent management. *Global Management Review* 4(2) : 43-48.
- Miguelez, E, & Moreno, R. 2014. What attracts knowledge workers? The role of space and social networks. *Journal of Regional Science* 54(1) : 33-60.
- Miles, RL, et al. 2006. The attraction and retention of professionals to regional areas. *Australasian Journal of Regional Studies* 12(2) : 129-152.
- Ployhart, RE. 2006. Staffing in the 21st century: New challenges and strategic opportunities. *Journal of Management* 32(6) : 868-897.
- Rynes, SL, & Barber, AE. 1991. Applicant attraction strategies : an organizational perspective. *Academy of Management Review* 15(2) : 286-310.
- Weng, Q, & McElroy, JC. 2010. HR environment and regional attraction : An empirical study of industrial clusters in China. *Australian Journal of Management* 35(3) : 245-263.
- Yigitcanlar, T, Baum, S, & Horton, S. 2007. Attracting and retaining knowledge workers in knowledge cities. *Journal of Knowledge Management* 11(5) : 6-17.
- Yu, KYT. 2014. Person-organization fit effects on organizational attraction : A test of an expectations-based model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 124(1) : 75-94.

¹ Selon Emploi-Québec (2015), le vieillissement de la population bas-laurentienne se traduira par une réduction de 8% du bassin de main-d'œuvre en 2015 et de 25% d'ici 2031.

² La Pocatière (dans la MRC de Kamouraska), Rivière-du-Loup (dans la MRC de Rivière-du-Loup), Rimouski (dans la MRC de Rimouski-Neigette) et Matane (dans la MRC de La Matanie).

³ Les Basques, le Témiscouata, La Matapédia, La Mitis

⁴ Par exemple : affichage d'un poste dans la presse écrite, recours aux agences de recrutement, participation aux salons de l'emploi

⁵ Par exemple : analyse des CV, entretiens d'embauche, tests de sélection.

⁶ Au regard de la qualification, il est à noter que le calcul exclut les organisations qui n'offrent pas ce type de postes.

⁷ Seuls les résultats des tableaux croisés qui révélaient des différences notables sont présentés dans l'article.