

|  |
| --- |
| **Les facteurs d’attraction de la main-d’œuvre en Mauricie** |
| **Frédéric Laurin, Ph.D. en économie**Professeur en économie, École de gestionChercheur à l’Institut de recherche sur les PME *En collaboration avec :* **Catherine Dufresne**dans le cadre de son essai de Maîtrise en administration des affaires (MBA) à l’Université du Québec à Trois-Rivières. |
| Résultats de recherche d'images pour « logo uqtr »**Août 2018**Cette étude a été financée grâce à une contribution de la Fondation de l’UQTR qui a soutenu financièrement une programmation de recherche-action appliquée de l’Institut de recherche sur les PME (INRPME) sur divers aspects du développement régional, dans le but d’alimenter la réflexion stratégique de GROUPÉ, le Partenariat économique Mauricie – Rive-Sud.Cette publication n'engage que ses auteurs et ne représente en aucun cas une position institutionnelle de l’UQTR, de l’INRPME ou de GROUPÉ.  |

# Résumé exécutif

Les pénuries de main-d’œuvre constituent l’un des principaux freins à la croissance des PME de la Mauricie depuis plusieurs années. Il devient donc crucial pour les entreprises et pour les organisations régionales de mettre en œuvre des stratégies d’attraction et de rétention de la main-d’œuvre, ciblant particulièrement les étudiants universitaires – la future main-d’œuvre spécialisée – dans les deux plus gros bassins d’étudiants que sont Montréal et Québec.

Par conséquent, l’objectif de la présente étude est d’explorer les facteurs d’attraction de futurs diplômés universitaires. Pour ce faire, nous avons réalisé une enquête auprès de 748 étudiants universitaires inscrits dans des universités de Montréal et de Québec.

Nos résultats montrent tout d’abord que les principaux déterminants de l’attraction d’une région sont les facteurs au niveau des organisations : les jeunes universitaires sont avant tout attirés par des entreprises et par la nature des emplois offerts. Ils se déplaceront en région s’ils croient pouvoir bénéficier d’un emploi et d’un environnement de travail stimulant où ils pourront s’épanouir, réaliser des défis professionnels et obtenir de l’avancement professionnel, au sein d’entreprises dynamiques déployant des pratiques de ressources humaines innovantes. Les répondants ont souligné l’importance de ce type de facteurs non monétaires dans leur choix de carrière et de région. Les conditions salariales sont certes importantes, mais pas nécessairement déterminantes dans ce processus.

Quant à eux, les facteurs d’attraction régionaux jouent certes sur la décision de travailler en région, mais dans une moindre mesure. Les principaux facteurs régionaux semblent être le coût de la vie et la facilité de trouver un logement, la proximité géographique des amis et de la famille, les arts et la culture, les installations sportives et de plein air et la présence de commerce et services.

Nous montrons aussi que la Mauricie possède une très faible capacité d’attraction. Plus de 46% des répondants ne peuvent identifier un élément propre à la région. Le niveau de connaissance et de visibilité de la région est très faible. L’élément le plus connu de la Mauricie semble être les aspects liés au plein-air et la nature, notamment grâce à la notoriété du Parc de la Mauricie.

Or, malgré tout, une majorité des répondants accepteraient un emploi en Mauricie, si cela correspond à leurs attentes, leurs intérêts ou à leur plan de carrière. Ainsi, peu importe les caractéristiques de la région, ce qui semble prioritaire pour ces étudiants, ce sont d’abord la disponibilité d’emplois dans lesquels ils pourront se réaliser, obtenir de l’avancement et de l’expérience, ou représentant un défi professionnel. C’est cet aspect qu’il convient de mettre de l’avant dans une stratégie d’attraction de la main-d’œuvre, avant même les caractéristiques propres à la région (qualité de vie, coût de la vie, plein-air, etc.).

Enfin, l’alignement stratégique de la Mauricie en matière d’attraction de la main-d’œuvre est faible. D’une part, la région n’est pas assez connue : elle dispose de nombreux atouts sur des facteurs d’attraction importants que les répondants ne connaissent pas. D’autre part, pour d’autres facteurs d’attraction considérés comme étant importants, la Mauricie affiche des faiblesses qu’il convient de renforcer pour améliorer son attractivité.

Sur la base de ces résultats, nous proposons une série de recommandations s’adressant autant aux entreprises qu’aux organisations régionales et municipales :

*Pour les entreprises*

* **Mettre en œuvre des stratégies innovantes de gestion et de ressources humaines.** Des pratiques visant par exemple la flexibilité du temps de travail, l’équilibre entre la vie professionnelle et la vie familiale et la conciliation travail-famille. De plus, les jeunes répondants veulent travailler dans une organisation offrant des possibilités d’obtenir de l’avancement dans leur carrière et de réaliser des défis professionnels. Ce sont là des facteurs d’attraction qui sont souvent plus efficaces que les caractéristiques régionales ou les conditions salariales, et qui permettent à une PME de se distinguer de la concurrence dans ses efforts de recrutement.
* **Recourir à ses employés pour mettre en œuvre des stratégies d’attraction de la main-d’œuvre.** Dans une entreprise, les vecteurs les plus efficaces pour animer une stratégie d’attraction de la main-d’œuvre sont les employés eux-mêmes. Par exemple, ils peuvent utiliser leurs propres réseaux de contacts et médias sociaux pour ce faire.

*Pour les organisations régionales et municipales*

* **Développer des stratégies communicationnelles basées sur le dynamisme des entreprises plutôt que sur les caractéristiques de la région.** Une telle stratégie doit donc recentrer sa communication sur la mise en lumière d’entreprises dynamiques : visibilité des entreprises, valorisation de leur cadre de travail, croissance économique, exemples de réalisations d’affaires singulières, témoignages d’employés, possibilités de carrières et d’épanouissement professionnel, description du tissu industriel et de ses PME, etc. Les employés de ces entreprises peuvent être mis à contribution.
* **Développer une stratégie communicationnelle régionale et décentralisée.** Elle peut se déployer de façon décentralisée et flexible, en parallèle aux efforts d’attraction d’autres parties prenantes régionales. Elle peut être mise en œuvre simultanément par les entreprises (dans le cadre de leur stratégie d’embauche), les municipalités, les chambres de commerce, les institutions d’enseignement et autres organismes régionaux. La vision régionale est importante, car c’est la somme des atouts de l’ensemble de la région qui contribue à attirer la jeune main-d’œuvre de la région.
* **Travailler sur l’alignement stratégique de la Mauricie en matière d’attraction de la main-d’œuvre.** Certains facteurs d’attraction importants méritent d’être renforcés, notamment la mise en œuvre de pratiques innovantes par les entreprises de la région, le rajeunissement de la programmation en arts et culture et l’image économique de la région.
* **Créer une certification « Mauricie RH ».** Une certification « Mauricie RH » qui serait accordée aux entreprises déployant des pratiques innovantes en matière de ressources humaines. Basée sur un petit cahier des charges, cette certification aurait une finalité essentiellement marketing, en appui à la stratégie régionale d’attraction, afin de montrer qu’il existe en Mauricie des entreprises dynamiques offrant de belles opportunités professionnelles et un cadre de travail intéressant. La Mauricie pourrait alors se vendre comme étant la « région des ressources humaines » au Québec. Cette certification contribuerait aussi à encourager les entreprises à mettre en œuvre des pratiques innovantes de RH, par effet d’entraînement et par souci de bénéficier de cette visibilité. L’objectif n’est pas de créer une certification complexe et coûteuse, de grande ampleur, telle qu’une certification ISO; il s’agit plutôt d’une initiative de marketing régional, de sensibilisation et de mobilisation simple et souple.

**Tables des matières**

[Résumé exécutif 3](#_Toc534882491)

[Introduction 7](#_Toc534882492)

[1. Revue de littérature 10](#_Toc534882493)

[1.1 Facteurs organisationnels 10](#_Toc534882494)

[1.2 Facteurs régionaux 12](#_Toc534882495)

[2. Méthodologie d’enquête et échantillon 16](#_Toc534882496)

[3. Résultats 18](#_Toc534882497)

[3.1 Principaux facteurs d’attraction dans les organisations 18](#_Toc534882498)

[3.2 Facteurs d’attraction en régions 20](#_Toc534882499)

[3.3 Perception d’attractivité de la Mauricie 22](#_Toc534882500)

[3.4 Vecteurs d’attraction de la main-d’œuvre en Mauricie 25](#_Toc534882501)

[4. Alignement stratégique de la Mauricie en matière d’attraction de la main-d’œuvre 27](#_Toc534882502)

[5. Recommandations 31](#_Toc534882503)

[5.1 Recommandations pour les entreprises 31](#_Toc534882504)

[5.2 Recommandations pour les organisations régionales et municipales 31](#_Toc534882505)

[Bibliographie 35](#_Toc534882506)

[Annexe 1 : Questionnaire d’enquête 36](#_Toc534882507)

**Liste des tableaux**

[Tableau 1 : Facteurs d’attraction significatifs, selon la littérature 11](#_Toc521581490)

[Tableau 2 : Profil des répondants : genre et état civil 12](#_Toc521581491)

[Tableau 3 : Profil des répondants : âge 12](#_Toc521581492)

[Tableau 4 : Facteurs d’attraction dans les organisations 14](#_Toc521581493)

[Tableau 5 : Facteurs d’attraction en région 16](#_Toc521581494)

[Tableau 6 : Éléments les plus cités par les répondants sur leur connaissance de la Mauricie 17](#_Toc521581495)

[Tableau 7 : Perception de l’attractivité de la Mauricie 19](#_Toc521581496)

[Tableau 8 : Propension à prendre un emploi en Mauricie 19](#_Toc521581497)

[Tableau 9 : Vecteurs d’attraction de la main-d’œuvre en Mauricie, nombre total de répondants citant le facteur. 21](#_Toc521581498)

[Tableau 10: Alignement stratégique de la Mauricie en matière d’attraction de la main-d’œuvre 24](#_Toc521581499)

**Les facteurs d’attraction de la main-d’œuvre en Mauricie**

# Introduction

Les pénuries de main-d’œuvre constituent l’un des principaux freins à la croissance des PME de la Mauricie depuis plusieurs années. La perspective d’une décroissance de la population au Québec causée par le vieillissement de celle-ci présente un défi pour les industries cherchant à croître ou simplement à conserver leur capacité de production actuelle. Selon Emploi-Québec, c’est 1 375 000 emplois qui devront être comblés dans la province au cours de la période de 2015 à 2024. Ce manque de main-d’œuvre constitue un défi majeur pour une majorité d’entreprises qui devront, en conséquence, mettre en œuvre des stratégies d’attraction et de rétention d’employés pouvant avoir des conséquences importantes sur leur structure de gestion des ressources humaines.

Les entreprises en région sont tout particulièrement touchées par cette pénurie alors que près de 60% des postes à combler, à l’heure actuelle, se trouvent à l’extérieur des grands centres urbains que sont Montréal et Québec. De plus, la migration des jeunes diplômés vers les grands centres constitue une problématique supplémentaire pour les entreprises situées en région. En effet, le départ des jeunes diplômés vers ces centres urbains d’importance constitue un frein important au développement des entreprises présentes sur le territoire et contribue à aggraver l’état de pénurie de main-d’œuvre généralisée dans les régions périphériques. Il est tout aussi important pour la Mauricie de conserver sa main-d’œuvre que de pouvoir développer une capacité d’attraction auprès des grands bassins de population des régions métropolitaines de Montréal et de Québec.

Dans ce contexte, il est crucial pour les PME de la Mauricie de mieux comprendre les facteurs, chez de potentiels nouveaux employés, jouant sur la décision de postuler ou non pour un emploi en son sein et ce, de façon à permettre une révision et une bonification de leurs stratégies de gestion des ressources humaines. Il en est de même pour les organisations régionales et municipales de la Mauricie dans le but de développer des approches plus efficaces, ciblées et pertinentes en matière d’attraction de la main-d’œuvre dans la région.

Cette démarche s’inscrit donc dans une volonté de favoriser l’augmentation de la compétitivité des PME présentes sur le territoire de la Mauricie en ce qui a trait à la capacité d’attraction de la main-d’œuvre qualifiée, mais aussi de rehausser l’efficacité des stratégies des organisations régionales et municipales.

Par conséquent, l’objectif de la présente étude est d’explorer les facteurs d’attraction de futurs diplômés universitaires. Pour ce faire, nous avons réalisé une enquête auprès de 748 étudiants universitaires inscrits dans des universités de Montréal et de Québec. Cette analyse des facteurs d’attraction se fait en trois temps. Premièrement, nous tentons d’identifier les facteurs organisationnels, au niveau des caractéristiques et des pratiques de l’entreprise, c’est-à-dire les déterminants de la décision d’un jeune universitaire de postuler dans une entreprise plutôt qu’une autre. Deuxièmement, nous analysons les principaux facteurs d’attraction et d’incitation à la migration de la main-d’œuvre en région hors grands centres urbain. Enfin, nous évaluons la perception des répondants à l’enquête envers la Mauricie à propos d’une série de ces facteurs afin d’établir un diagnostic de son attractivité auprès de cette population universitaire.

En analysant l’adéquation entre les facteurs d’attraction les plus importants pour ces étudiants universitaires, leur perception de la Mauricie sur ces facteurs et la situation réelle de la région, nous pouvons établir un diagnostic d’alignement stratégique afin d’alimenter la réflexion sur les moyens les plus efficaces pour attirer cette future main-d’œuvre en Mauricie. Cette analyse d’alignement stratégique nous permettra de conclure par une série de recommandations s’adressant aux PME et aux organisations régionales.

Nos résultats montrent tout d’abord que les principaux déterminants de l’attraction d’une région sont les facteurs organisationnels : les jeunes universitaires sont avant tout attirés par des entreprises et par la nature des emplois offerts. Ils se déplaceront en région s’ils croient pouvoir bénéficier d’un emploi et d’un environnement de travail stimulant où ils pourront s’épanouir, réaliser des défis professionnels et obtenir de l’avancement professionnel, au sein d’entreprises dynamiques déployant des pratiques de ressources humaines innovantes (flexibilité du temps de travail, conciliation travail-famille, etc.). Les conditions salariales sont importantes, mais pas nécessairement déterminantes dans ce processus. Quant à eux, les facteurs d’attraction régionaux jouent certes sur la décision de travailler en région, mais dans une moindre mesure. Les principaux facteurs régionaux semblent être le coût de la vie et la facilité de trouver un logement, la proximité géographique des amis et de la famille, les arts et la culture, les installations sportives et de plein air et la présence de commerces et de services.

Le deuxième résultat principal est que la Mauricie possède une très faible capacité d’attraction. Plus de 46% des répondants ne peuvent identifier un élément propre à la région. Au total, c’est 65% des répondants qui ne connaissent pas la Mauricie au-delà de savoir que c’est la région où sont situées Trois-Rivières et Shawinigan. Or, malgré cela, une majorité des répondants (56%) accepterait un emploi en Mauricie, si cela correspond à leurs attentes, leurs intérêts ou à leur plan de carrière. Il conviendrait donc de développer des stratégies communicationnelles pour mieux faire connaître la Mauricie auprès des publics universitaires de Montréal et de Québec, et en particulier le dynamisme de ses entreprises.

Nous constatons donc qu’une majorité des étudiants universitaires de notre échantillon serait ouverts à venir travailler en Mauricie. Mais ce qui est prioritaire pour ces étudiants, ce sont d’abord la disponibilité d’emplois dans lesquels ils pourront se réaliser, obtenir de l’avancement et de l’expérience, ou représentant un défi professionnel. C’est cet aspect qu’il convient de mettre de l’avant dans une stratégie d’attraction de la main-d’œuvre, avant même les caractéristiques propres à la région (qualité de vie, coût de la vie, plein-air, etc.).

Enfin, l’alignement stratégique de la Mauricie en matière d’attraction de la main-d’œuvre est faible. D’une part, la région n’est pas assez connue : elle dispose de nombreux facteurs d’attraction, mais les répondants n’en sont pas informés. D’autre part, pour d’autres facteurs d’attraction considérés comme étant importants, la Mauricie affiche des faiblesses qu’il convient de renforcer pour améliorer son attractivité.

La première partie de cette étude présente une revue de la littérature portant sur les facteurs d’attraction de la main-d’œuvre en région. Par la suite, nous décrirons notre méthodologie d’enquête et l’échantillon. Les résultats de l’enquête seront analysés dans la section 3, qui sera suivie du diagnostic d’alignement stratégique à la section 4. Nous terminons par une série de recommandations visant les entreprises, les organisations régionales et les municipales de la région.

# Revue de littérature

La présente section offre une courte revue de littérature portant sur les facteurs d’attractivité de la main-d’œuvre. Nous décrivons d’abord des études qui centrent leur analyse sur les facteurs liés à l’organisation : nature de l’emploi, pratiques de gestion des ressources humaines, image et valeur de l’entreprise, organisation du temps de travail, etc. Par la suite, nous présentons des études qui analysent les facteurs d’attraction au niveau régional.

## 1.1 Facteurs organisationnels

Marsan (2008) cherche à dégager un portrait de la jeune relève dans les universités québécoises en ce qui concerne les facteurs d’attraction et de fidélisation de la main-d’œuvre. L’étude est basée sur une enquête réalisée dans huit institutions d'enseignement universitaire du Québec, entre 2007 et 2008, auprès de 5 100 étudiants âgés de moins de 35 ans, qui proviennent tous du premier cycle. Les résultats de Marsan (2008) montrent que la jeune relève ambitionne de travailler pour des organisations qui offrent des chances de promotion et des augmentations salariales selon l'ancienneté. Suivent le fait d’être à la fine pointe de la technologie, l’ouverture au changement dans l’organisation, la possibilité de pouvoir travailler de manière autonome et un climat de travail motivant et intéressant. Marsan (2008) précise que les facteurs monétaires constituent un « incitatif déterminant mais non motivationnel » dans le choix d’une organisation.

Dans un second temps, Marsan (2008) a cherché à identifier plus spécifiquement les incitatifs déterminants dans le choix de travailler pour un employeur plutôt qu'un autre. Le facteur le plus important s’avère être le caractère stimulant du travail proposé. Au second rang, on retrouve la possibilité de suivre des formations et de se développer, suivi de la possibilité d’obtenir de l’avancement intéressant et du facteur « favorise l’initiative personnelle ». Ayant un moindre impact, la flexibilité afin de voyager et la gestion orientée vers les résultats jouent aussi un rôle dans la décision.

Chapman et al. (2005) effectue une méta-analyse de 71 études traitant de différents prédicteurs en lien avec l’attraction organisationnelle, l’intention de poursuivre une carrière, l’intention d’accepter un emploi et le choix du travail. Les résultats de Chapman et al. (2005) permet d’établir un lien significatif entre l’attraction d’une organisation et la perception de l’environnement de travail, c’est-à-dire la perception des conditions physiques, sociales, culturelles et économiques au sein de l’entreprise. Chapman et al. (2005) identifie des facteurs d’attraction tels que l’adéquation entre la personne et l’organisation au niveau des valeurs, l’image organisationnelle caractérisée par l’image de marque que projette l’entreprise dans ses communications externes et le niveau de considérations éthiques de l’organisation. De plus, Chapman et al. (2005) identifie des prédicteurs significatifs de l’intention d’accepter un emploi : la perception de l’environnement de travail, la perception des recruteurs (leur niveau d’attention, d’empathie et d’intérêt porté à la candidature), l’opportunité de performer au travail, soit d’atteindre son plein potentiel en se voyant confier des défis stimulants, ainsi que la nature du travail.

L’étude de Brunette (2012) cherche à comprendre quelles sont les pratiques de gestion des ressources humaines qui correspondent aux valeurs de la génération Y et qui permettent de favoriser l’attraction et la rétention de ceux-ci dans les PME. L’hypothèse de base de Brunette (2012) est que l’ajustement des pratiques de gestion des ressources humaines aux valeurs au travail des individus de la génération Y est central dans cet objectif d’attraction et de rétention. Le travail de Brunette (2012), de type qualitatif, se base sur le cas de quatre entreprises de 95 à 800 employés. De plus, quatre participants de la génération Y ont été sélectionnés par les entreprises pour un total de 16 participants. Les résultats montrent que les pratiques les plus attractives pour la génération Y sont principalement celles qui encouragent la qualité des relations, autant avec les collègues que les superviseurs, les pratiques de communication bidirectionnelle et illimitée, les occasions de socialisation au travail et hors travail, la liberté dans la gestion du temps et des méthodes de travail ainsi que des pratiques de communication stratégique. Brunette (2012) ajoute comme facteur la conciliation travail et vie personnelle, un environnement qui offre des défis variés, les possibilités d’avancement, la responsabilité sociale et l’image de l’entreprise, la reconnaissance des compétences, la gestion participative et enfin un environnement favorisant la créativité et l’innovation chez les employés. Par contre, une rémunération globale concurrentielle semble être un facteur de moindre importance, soulignant encore une fois le fait que le facteur monétaire n’est pas prépondérant.

L’étude de Jaïda et Point (2011) cherche à identifier les critères qui conduisent les jeunes diplômés, membres de la génération Y, à postuler pour leur premier emploi auprès d’une entreprise plutôt qu’une autre. L’échantillon est composé de 179 étudiants, en dernière année de cycle Master d’une grande école de management. Plus précisément, ces auteurs s’intéressent aux perceptions et aux croyances des jeunes diplômés qui influent sur les premières étapes du processus de recherche d’emploi. Jaïda et Point (2011) ont identifié trois croyances de comportement pouvant influencer à la fois l’attitude générale des jeunes envers leur première recherche d’emploi et l’intention de postuler dans une entreprise donnée: le prestige du métier et de l’employeur, l’intérêt de la mission confiée, et l’équité des processus d’évaluation et de rémunération. L’attractivité d’une entreprise est donc en partie déterminée par son image de prestige. Étrangement, obtenir rapidement des responsabilités, apprendre beaucoup et le fait de pouvoir évoluer dans un environnement motivant ne semblent pas être des facteurs significatifs. Jaïda et Point (2011) signale aussi un résultat en apparence contradictoire : les jeunes diplômés tendent à préférer la stabilité dans des grandes organisations, tout en appréciant la souplesse et de la flexibilité que peut offrir une petite structure.

L'étude de Dauffin-Daffe (2011) vise à explorer les facteurs explicatifs de l'attraction organisationnelle de l'Institut de Cardiologie de Montréal. L'échantillon est composé de 102 étudiants en secrétariat (DEP en secrétariat et formation spécialisée en secrétariat médical). Selon Dauffin-Daffe (2011), le principal déterminant de l’attractivité correspond à la compatibilité individu/organisation - c’est-à-dire l’adéquation entre les valeurs de l’individu et de celles l’organisation - et l'attraction organisationnelle. Dauffin-Daffe (2011) met aussi en évidence le rôle de la réputation organisationnelle – caractérisée par l’évaluation générale d’une organisation de la part de ses parties prenantes–, les valeurs culturelles véhiculées par l’entreprise, son image organisationnelle ainsi que l’image de marque de l’employeur (traits de personnalité de l'employeur). L'attraction organisationnelle est aussi déterminée, dans une moindre mesure, par l’adéquation entre les compétences de l’individu et les besoins de l’emploi. Enfin, il est intéressant de constater une relation positive entre la familiarité organisationnelle - caractérisée par la reconnaissance chez un travailleur potentiel de la marque employeur - et l'attraction organisationnelle. Il est donc nécessaire pour l’entreprise de mettre de l’avant ses valeurs culturelles et son image de marque afin d’attirer les travailleurs potentiels.

L’étude de Framery (2009) cherche à décrire les meilleures pratiques d’attraction et de rétention de la main-d’œuvre en contexte de PME. La recherche porte sur quatre PME en croissance dans divers secteurs d’activité. Les résultats permettent de relever la présence de quatre pratiques récurrentes : l’affichage des postes à combler par le biais des médias traditionnels mais ciblant une clientèle visée, le recrutement par le biais des employés, un salaire de base supérieur à la concurrence, la flexibilité des horaires et conditions de travail, ainsi que l’image et la visibilité de l'entreprise (implication sociale dans leur milieu, valeurs, employeurs modèles).

Trois entreprises sur quatre s'appuient sur leurs employés pour recruter de nouvelles personnes. Cette pratique répandue offre des garanties solides aux organisations puisque, le fait, pour un employé, de suggérer l’embauche d’un travailleur amène, pour celui-ci, une part de responsabilité auprès de sa direction. De plus, le recours à des processus de recrutement mettant de l’avant les travailleurs actuels de l’entreprises peuvent se révéler un formidable moyen, pour une entreprise, de mettre de l’avant son image de marque d’employeur puisque, de manière générale, les employés pratiquant ce type de recrutement et de recommandations sont satisfaits au sein de leur milieu de travail.

## 1.2 Facteurs régionaux

Si les textes précédents se concentraient à examiner les facteurs d’attraction au niveau organisationnel, l’étude de Beaudry et al. (2014) cherche à déterminer quels facteurs régionaux influencent l’intention des étudiants universitaires de travailler en région périphérique à la suite de leur diplomation. Beaudry et al. (2014) se concentrent sur trois éléments : 1- l’attraction régionale caractérisée par l’intention d’aller travailler en région périphérique, 2- les facteurs régionaux caractérisés par l’ensemble des facteurs de migration régionaux tels que l’environnement économique, la qualité de vie et la culture régionale, 3- les facteurs sociodémographiques des étudiants, tels que la région d’origine, la région où l’étudiant a habité le plus longtemps, l’âge, le sexe et le niveau d’étude. L’échantillon se compose de 876 étudiants provenant de huit universités québécoises francophones.

Les résultats de Beaudry et al. (2014) montrent que la qualité de vie joue un rôle important dans le choix de travailler en région périphérique, puisque les politiques familiales régionales, la présence d’installations sportives et récréatives, et surtout l’offre culturelle d’une région se révèlent des facteurs d’attraction significatifs. Étonnamment, l’environnement économique de la région, sauf la croissance économique, et la dynamique entrepreneuriale de la région n’ont pas d’effet significatif sur ce processus. Il en est de même pour des incitatifs tels que les mesures d’aide à l’achat immobilier. Par contre, l’offre culturelle d’une région se démarque à titre de facteur d’importance. En effet, plus les étudiants accordent d’importance à ce facteur, moins ils sont susceptibles de travailler en région périphérique.

L’étude de Beaudry et al. (2014) a aussi permis de souligner le lien existant entre l’intention de travailler en région périphérique et le fait de provenir ou d’avoir déjà résidé dans une telle région. En effet, 70% des étudiants issus de région ou ayant séjourné pendant un long séjour en région ont l’intention de travailler en région à un moment ou un autre de leur vie, contre seulement 36 % des répondants originaires de la grande région de Montréal. Ceci amène Beaudry et al. (2014) à conclure que « si les facteurs régionaux sont pris en considération dans l’intention de postuler dans une organisation, ils ne sont pas nécessairement en relation avec l’intention réelle des étudiants de travailler en région périphérique ».

L’étude de Deschênes (2012) déploie une démarche très similaire à celle de Beaudry et al. (2014). L'objet de recherche de cette étude porte plus spécifiquement sur l'attraction des travailleurs hautement qualifiés au Bas-Saint-Laurent, une région périphérique. L’étude est le résultat d’une enquête auprès de 876 étudiants universitaires provenant de huit universités québécoises francophones. Cette analyse révèle que les facteurs liés à l’organisation (caractéristiques de l’entreprise) et sa réputation organisationnelle sont des facteurs d’attraction significatifs. Les résultats soulignent en particulier l'application de normes éthiques, le programme de gestion des compétences, la responsabilité sociale et la santé financière de l’entreprise. Évidemment, s’agissant spécifiquement d’attraction en région éloignée, les attributs régionaux ont aussi un impact, et principalement la qualité de vie, l'offre culturelle et les politiques familiales, un résultat déjà noté par Beaudry et al. (2014). Finalement, à l’instar de ce dernier, Deschênes (2012) révèle que la région d'origine d'un étudiant universitaire est un facteur déterminant dans son intention de travailler dans une organisation en région.

Le tableau 1 ci-dessous résume l’ensemble des facteurs d’attraction ayant un impact significatif, tel que discuté dans cette revue de la littérature. En résumé, cette revue démontre l’importance des facteurs d’attraction organisationnels liés à la nature de l’entreprise et de l’emploi à pourvoir. En effet, ce qui pousse un étudiant diplômé à postuler au sein d’une organisation tient à des facteurs tels que l’intérêt de la mission confiée au jeune diplômé lors de son entrée sur le marché du travail, y compris les facteurs associés à la diversité de la tâche et à la possibilité d’atteindre son plein potentiel. Les considérations salariales, bien qu’importantes, ne sont pas nécessairement déterminantes. L’environnement de travail et les pratiques de ressources humaines de l’entreprise jouent aussi un rôle, notamment la flexibilité du temps de travail et l’autonomie.

Enfin, dans le cadre d’une démarche d’attractivité organisationnelle, les valeurs et l’image de l’entreprise comptent. Il incombe à l’entreprise de procéder à un ciblage de sa main-d’œuvre potentielle de manière à mettre de l’avant les caractéristiques et valeurs de l’organisation susceptibles d’être compatibles avec celles des travailleurs. Cette adéquation entre les valeurs de l’entreprise et les valeurs du travailleur est recherchée et souhaitée puisqu’il s’agit là d’un puissant facteur d’attraction et de rétention au sein de l’organisation.

Les caractéristiques régionales semblent exercer un impact secondaire sur la décision ou non de postuler au sein d’une organisation en région périphérique. De manière plus précise, il apparaît que ce sont les politiques familiales régionales, l’offre culturelle dans la région, la présence d’installations sportives et récréatives qui se révèlent les facteurs les plus significatifs dans le choix d’une région pour un étudiant, bien qu’ils demeurent secondaires derrière les caractéristiques associées à l’emploi et à l’organisation.

|  |
| --- |
| Tableau 1 : Facteurs d’attraction significatifs, selon la littérature |
|  | **Marsan (2008)** | **Chapman et al. (2005)** | **Brunette (2012)** | **Jaïda et Point (2010)** | **Dauffin-Daffe (2011)** | **Framery (2009)** | **Beaudry et al. (2014)** | **Deschênes (2012)** |
| **Nature de l’emploi** |
| Caractère stimulant de l’emploi / intérêt de l’emploi | x |  |  | x |  |  |  |  |
| Nature du travail |  | x |  |  |  |  |  | x |
| Prestige du métier |  |  |  | x |  |  |  |  |
| Adéquation entre les compétences de l’individu et les besoins de l’emploi |  |  |  |  | x |  |  |  |
| Diversité des mandats |  |  |  |  |  |  |  | x |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Nature de l’organisation** |
| ***Salaires et conditions de travail*** |  |  |  |  |  | x |  |  |
| Salaire | x |  |  |  |  | x |  | x |
| Augmentation salariale en fonction de l’ancienneté | x |  |  |  |  |  |  |  |
| Sécurité d'emploi |  |  |  |  |  |  |  | x |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ***Pratiques de ressources humaines*** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Flexibilité du temps de travail / conciliation travail et vie personnelle | x |  | x |  |  | x |  | x |
| Travailler de manière autonome / liberté dans la gestion du temps et des méthodes de travail | x |  | x |  |  |  |  |  |
| Possibilité de suivre des formations | x |  |  |  |  |  |  |  |
| Perception des recruteurs (leur niveau d’attention, d’empathie et d’intérêt porté à la candidature) |  | x |  |  |  |  |  |  |
| Gestion participative |  |  | x |  |  |  |  |  |
| Pratiques de communication bidirectionnelle et illimitée |  |  | x |  |  |  |  |  |
| Qualité des relations (employeurs et collègues) |  |  | x |  |  |  |  |  |
| Occasions de socialisation |  |  | x |  |  |  |  |  |
| Pratiques de communication stratégique |  |  | x |  |  |  |  |  |
| Équité des processus d’évaluation |  |  |  | x |  |  |  |  |
| Programme de gestion des compétences |  |  |  |  |  |  |  | x |
| Recrutement par le biais des employés |  |  |  |  |  | x |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ***Autres caractéristiques*** |
| L’image de l’organisation |  | x | x | x | x | x |  | x |
| Valeurs de l’organisation |  | x | x |  | x | x |  |  |
| Familiarité, visibilité et réputation organisationnelle |  |  |  | x | x | x |  | x |
| Défis professionnels / opportunité de performer |  | x | x |  |  |  |  |  |
| Éthiques de l’organisation / responsabilité sociale |  | x | x |  |  |  |  | x |
| Santé financière de l’organisation |  |  |  |  |  |  |  | x |
| Ouverture au changement | x |  |  |  |  |  |  |  |
| Être à la fine pointe de la technologie | x |  |  |  |  |  |  |  |
| Possibilité de mobilité professionnelle | x |  | x |  |  |  |  |  |
| Climat de travail motivant et intéressant | x |  |  |  |  |  |  |  |
| Favorise l’initiative personnelle  | x |  |  |  |  |  |  |  |
| Gestion orientée vers les résultats | x |  |  |  |  |  |  |  |
| Environnement favorisant la créativité et l’innovation |  |  | x |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Caractéristiques régionales** |
| Qualité de vie |  |  |  |  |  |  | x | x |
| Offre culturelle |  |  |  |  |  |  | x | x |
| Politiques familiales régionales |  |  |  |  |  |  | x | x |
| Présence d’installations sportives et récréatives |  |  |  |  |  |  | x |  |
| Croissance économique |  |  |  |  |  |  | x |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Caractéristique de l’individu** |
| Région d’origine |  |  |  |  |  |  | x | x |

# Méthodologie d’enquête et échantillon

Sur la base de la précédente revue de la littérature, nous avons développé un questionnaire d’enquête (voir annexe 1) visant à identifier les facteurs influençant le processus d’attraction des jeunes universitaires. Le questionnaire d’enquête se développe en trois parties :

1. Les facteurs d’attraction organisationnels;
2. Les facteurs d’attraction régionaux en dehors des grands centres urbains;
3. La perception des répondants envers la Mauricie.

L’enquête a été réalisée entre décembre 2017 et janvier 2018 sur les campus de l’Université Laval à Québec, et l’Université de Montréal, HEC Montréal et l’Université du Québec à Montréal.

L’échantillon est composé d’étudiants de tous cycles universitaires et provenant de tous domaines d’étude, qu’ils soient inscrits à temps plein ou à temps partiel. Pour participer à l’enquête, les répondants devaient avoir entre 18 et 35 ans et ne pas être originaire de la Mauricie. Les répondants ont été sélectionnés de façon aléatoire sur les campus universitaires. L’enquête a été mise en œuvre par le biais de questionnaires en format papier, distribués dans des lieux très fréquentés au sein de ces campus, par des assistants de recherche de l’UQTR ainsi que par le chercheur principal.

|  |
| --- |
| Tableau 2 : Profil des répondants : genre et état civil |
| **Genre** | **Nb** | **%** |  | **État civil** | **Nb** | **%** |
| Masculin | 302 | 40,3% |  | Célibataire | 572 | 76,47% |
| Féminin | 425 | 56,8% |  | Conjoint de fait | 99 | 13,24% |
| Non-binaire / Autre | 2 | 0,2% |  | Marié | 28 | 3,74% |
| Aucune réponse | 19 | 2,5% |  | Autre | 30 | 4,01% |
| Total | 748 | 100% |  | Aucune réponse | 19 | 2,54% |
|  |  |  |  | Total | 748 | 100% |

|  |
| --- |
| Tableau 3 : Profil des répondants : âge |
|  |  |  |
| **Âge moyen** | 23 |  |
|  |  |  |
| **Par tranche d’âge** | **Nb** | **%** |
| 17-19 | 18 | 2,4% |
| 20-23 | 452 | 60,4% |
| 24-26 | 138 | 18,4% |
| 26-30 | 64 | 8,6% |
| 31 et + | 36 | 4,8% |
| Aucune réponse | 40 | 5,3% |
| Total | 748 | 100% |

Nous avons au total 748 répondants, dont 58,3% de femmes (tableau 2). La très grande majorité des répondants sont célibataires (76%), une caractéristique qui a évidemment un impact sur leur décision de changer de ville de résidence et de s’établir ou non en région. Les répondants ont un âge moyen de 23 ans et la majorité ont entre 20 et 23 ans (tableau 3).

# Résultats

Dans cette section, nous présentons les résultats de l’enquête, en débutant par les facteurs organisationnels, puis les facteurs régionaux et enfin l’analyse de la perception envers l’attractivité de la Mauricie.

## 3.1 Principaux facteurs d’attraction dans les organisations

La première partie de l’enquête porte sur les facteurs d’attractivité d’une organisation (entreprise ou autre) en général, peu importe le lieu de localisation. Nous demandons aux répondants d’indiquer l’importance de différents facteurs qui influenceraient leur choix de déposer une candidature d’emploi dans une organisation plutôt qu’une autre, sur une échelle allant de 1= «Pas du tout d’accord» à 5 = «Tout à fait d’accord».

Le tableau 4 illustre le classement de ces facteurs, en ordre d’importance de la valeur moyenne de l’échelle. Le tableau 4 indique aussi le pourcentage de répondants ayant donné une cote de 4 (important) ou 5 (très important) pour un facteur donné. Les éléments les plus susceptibles de favoriser l’attractivité de la main-d’œuvre dans une organisation sont liés à la possibilité d’obtenir de l’avancement dans la carrière, ainsi que des éléments liés aux conditions d’emploi : le salaire, la sécurité d’emploi et, dans une moindre mesure, les avantages sociaux. Ce sont là des facteurs d’attraction classiques dans les organisations. Les éléments qui suivent sont liés aux pratiques de l’organisation : la valorisation de la collaboration et de la coopération entre employés, les pratiques de gestion favorisant la flexibilité du temps de travail, l’équilibre entre la vie professionnelle et la vie familiale, et la possibilité de réaliser des défis professionnels. L’image, la réputation et la responsabilité sociale de l’organisation se classent aux derniers rangs.

Nos résultats confirment en grande partie ceux obtenus par la revue de littérature que nous avons présentée. Ils démontrent la nécessité pour les entreprises de mettre rapidement en œuvre des pratiques de ressources humaines innovantes qui correspondent aux aspirations des nouvelles générations.

De plus, comme le souligne Marsan (2008), les conditions financières constituent un incitatif déterminant mais non motivationnel dans le choix d'une carrière. Les PME ont souvent peu de marges de manœuvre financières pour s’engager dans des surenchères salariales comme facteur d’attraction. La bonne nouvelle est que le salaire n’est qu’un des facteurs principaux. Dans un contexte de pénuries de main-d’œuvre, nos résultats montrent plutôt que les PME doivent travailler sur leur structure interne en matière de pratiques de ressource humaine. Jaïda et Point (2011) rappellent d’ailleurs que les jeunes générations peuvent préférer la souplesse et de la flexibilité que peuvent offrir les PME par rapport à la grande entreprise.

|  |
| --- |
| Tableau 4 : Facteurs d’attraction dans les organisations |
|  | **%****4 & 5** | **Valeur moyenne de l’échelle** |
|  |  |
| La possibilité d’obtenir de l’avancement dans ma carrière | 88,5% |
| Le salaire offert par une entreprise | 87,4% |
| Une organisation qui offre une sécurité d’emploi | 88,7% |
| Une organisation qui valorise la collaboration et la coopération entre les employés | 84,1% |
| Une organisation qui me permet de relever des défis à la hauteur de mes compétences | 83,0% |
| La possibilité de bénéficier d’un horaire de travail flexible | 83,9% |
| L’application de pratiques de gestion favorisant l’équilibre entre la vie professionnelle et la vie familiale | 81,3% |
| Une gamme complète d’avantages sociaux | 83,4% |
| La fonction exercée au sein de l’entreprise | 74,9% |
| Une organisation qui m’offrirait l’opportunité d’être impliqué dans les décisions | 73,3% |
| Le nombre de semaines de vacances offertes par un employeur | 74,8% |
| Une grande responsabilité sociale envers la communauté dans laquelle elle est établie | 60,6% |
| L’image et la réputation d’une organisation | 63,1% |
|  |  |

## 3.2 Facteurs d’attraction en régions

La deuxième partie porte sur les facteurs qui inciteraient les répondants à déposer une candidature d’emploi ou de travailler dans une région en dehors de la grande région de Québec et de Montréal. Nous demandons aux répondants d’indiquer l’importance de différents facteurs sur une échelle allant de 1= «Pas du tout d’accord» à 5 = «Tout à fait d’accord».

Le tableau 5 énumère les principaux facteurs d’attraction en région, en ordre d’importance de la valeur moyenne de l’échelle. Ces facteurs sont le coût de la vie (et du logement) et la facilité de trouver un logement, reflétant peut-être les difficultés liées au marché de la location résidentielle à Montréal et Québec. Deuxième facteur, les répondants ne souhaitent pas s’éloigner de Montréal et de Québec, pour rester à proximité de leurs amis et famille, mais aussi des aménités propres à ces deux zones métropolitaines (arts et cultures, commerces, etc.). Les répondants voudraient aussi s’établir dans une région qui montre de la croissance économique. On mentionne aussi l’importance de facteurs liés à la qualité de vie : le secteur des arts et de la culture, présentant une offre diversifiée et de nombreux événements, et la présence d’installation sportives et de plein air. Les répondants souhaitent aussi un environnement favorable pour les jeunes familles. Ces derniers facteurs sont aussi relevés dans l’étude de Beaudry et al. (2014) et de Deschênes (2012).

Le dynamisme entrepreneurial, le taux de chômage et le soutien à l’établissement de jeunes familles arrivent aux derniers rangs, avec moins de 60% des répondants ayant accordé une valeur importante ou très importante à ces facteurs.

|  |
| --- |
| Tableau 5 : Facteurs d’attraction en région |
|  | **%** **4 & 5** | **Valeur moyenne de l’échelle** |
|  |  |
| Le coût du logement et le coût de la vie | 83,1% |
| Une région située à proximité des grands centres tels que Montréal et Québec | 70,3% |
| Une région où il est facile de trouver un logement | 72,4% |
| Une région dynamique où l’économie est en croissance | 66,9% |
| Une région qui offre une vie culturelle dynamique, avec un calendrier varié en arts et spectacles | 65,0% |
| Un environnement favorable pour les jeunes familles | 63,5% |
| La présence d’installations sportives et de plein air | 62,2% |
| Une région dynamique sur le plan entrepreneurial | 54,0% |
| Une région où le taux de chômage est faible | 56,3% |
| Le soutien à l’établissement des jeunes familles | 52,8% |
|  |

## 3.3 Perception d’attractivité de la Mauricie

Nous avons sondé les répondants sur ce qu’ils connaissaient de la Mauricie, en leur demandant de nommer jusqu’à trois éléments propre à la région. Les résultats sont montrés au tableau 6. Plus de 46% d’entre eux n’ont pu répondre ne serait-ce qu’un seul élément. D’autres se contentent de mentionner les deux principales villes de la région, Trois-Rivières et Shawinigan. Au total, c’est 65% des répondants qui ne connaissent pas la Mauricie au-delà de savoir que c’est la région où sont situées Trois-Rivières et Shawinigan. Quelques répondants mentionnent aussi La Tuque.

Outre des noms de ville, on retrouve comme deuxième élément de notoriété régionale le Parc de la Mauricie, ainsi que les possibilités de plein-air et proximité de la nature. Dans une moindre mesure, on mentionne l’UQTR, la Cité de l’Énergie et le Festival Western de St-Tite, en plus de quelques évocations de l’industrie des pâtes et papiers, du musée de la Vieille prisondeTrois*-*Rivières, de Saint-Élie-de-Caxton et Fred Pellerin, des petits poissons des Chenaux et du Festival de la poésie.

Plusieurs répondants ont la perception que la Mauricie est située à une grande distance de Montréal et Québec, voire même une région éloignée. Ceci est peut-être dû au fait que de nombreux répondants ne connaissent rien à la région, d’où cette fausse impression d’éloignement. Mais les répondants ont aussi mentionné leur souhait de rester à proximité de leur famille et amis, et la distance (1h30 de route en voiture), même peu importante, peut représenter un obstacle.

|  |
| --- |
| Tableau 6 : Éléments les plus cités par les répondants sur leur connaissance de la Mauricie |
|  |  | **Nb** | **%** |
| 1 | Ne connait rien ou incapable de nommer un seul élément | 350 | 46,79% |
| 2 | Le plein air, les parcs naturels, la nature, le calme | 188 | 25,13% |
|  | Parc national de la Mauricie | 118 | 15,78% |
| 3 | Mentionne Trois-Rivières, Shawinigan et/ou La Tuque sans détail | 144 | 19,25% |
|  | Trois-Rivières | 123 | 16,44% |
|  | Shawinigan | 38 | 5,08% |
|  | La Tuque | 6 | 0,80% |
| 4 | L’UQTR | 58 | 7,75% |
| 5 | Région loin, éloignée | 26 | 3,48% |
| 6 | Cité de l'énergie | 14 | 1,87% |
| 7 | Festival Western de St-Tite | 11 | 1,47% |
| 8 | Pâtes et papiers  | 7 | 0,94% |
| 9 | Vieille prisondeTrois*-*Rivières | 6 | 0,80% |
| 10 | Saint-Élie-de-Caxton | 3 | 0,40% |
| 11 | Fred Pellerin | 2 | 0,27% |
| 12 | Petits poissons des Chenaux | 2 | 0,27% |
| 13 | Festival de la poésie | 2 | 0,27% |

Nous avons aussi demandé aux répondants leur perception de l’attractivité de la région de la Mauricie à propos d’une série de facteurs d’attraction, sur une échelle allant de 1= «Très mauvaise perception» à 5 = «Très bonne perception».

Ceci est présenté au tableau 7 ci-dessous, classant la perception en ordre d’importance de la valeur moyenne de l’échelle. Notons tout d’abord qu’une proportion importante de répondants, entre 32% et 51% selon les facteurs, n’a pas répondu, compte tenu de leur manque de connaissance de la Mauricie. Les éléments pour lesquelles la Mauricie présente les meilleures perceptions sont en contraste évident à la situation de Montréal et de Québec : d’abord la circulation et le trafic – les répondants devinant qu’en région, ce n’est pas une problématique importante – et ensuite le coût de la vie, ainsi que le coût des logements. Les éléments suivants ont une perception légèrement supérieure à l’échelle « moyennement bonne » : la présence d’installations sportives et de plein air, ainsi que le mode de vie. Parmi les facteurs dont les perceptions sont les plus faibles, on retrouve le dynamisme économique de la région, l’offre culturelle, les perspectives de défis professionnels et la proximité de la famille et des amis. Or, il se trouve que ces éléments sont parmi les principaux facteurs d’attraction de la main-d’œuvre en région, selon les résultats de la section 3.2 ci-dessus.

|  |
| --- |
| Tableau 7 : Perception de l’attractivité de la Mauricie |
|  | **Aucune réponse** | **%** **4 & 5** | **Valeur moyenne de l’échelle** |
|  |  |
| La circulation et le trafic  | 38,6% | 42,5% |
| Le coût de la vie | 37,7% | 44,5% |
| Le coût des logements | 39,8% | 40,1% |
| La présence d’installations sportives et de plein air | 39,0% | 38,4% |
| Le mode de vie | 34,3% | 40,2% |
| Les conditions d’emplois | 45,3% | 32,0% |
| Le niveau de soutien à l’établissement des jeunes familles | 51,0% | 25,5% |
| La disponibilité des services | 40,2% | 29,5% |
| Les salaires | 47,2% | 23,6% |
| La proximité des grands centres (Montréal et Québec) | 32,3% | 31,6% |
| Les possibilités de développement professionnel | 44,0% | 24,2% |
| Les perspectives de défis professionnels | 45,0% | 23,2% |
| L’offre culturelle | 42,3% | 26,9% |
| Le dynamisme économique de la région | 43,6% | 22,9% |
| La proximité de la famille et des amis  | 32,9% | 24,5% |
|  |  |  |

Tout de même, une majorité des répondants (56%) accepteraient un emploi en Mauricie qui correspondraità leurs attentes, leurs intérêts ou à leur plan de carrière (tableau 8). C’est une statistique rassurante dans l’optique d’attirer de la main-d’œuvre, d’autant plus que la majorité des répondants connaissent peu la région.

|  |
| --- |
| Tableau 8 : Propension à prendre un emploi en Mauricie |
|  | **Freq.** | **%** |
| oui | 398 | 56,37% |
| non | 298 | 42,21% |
| Aucune réponse | 42 | 5,61% |
| Ne sait pas | 7 | 0,99% |
| Oui et non, peut-être | 3 | 0,42% |
| **Total** | **706** | **100,00%** |

Nous avons demandé aux répondants de justifier leur réponse. Ceux ayant répondu qu’ils accepteraient un emploi en Mauricie mentionnent que c’est à condition d’y trouver un emploi qui correspond à leurs attentes ou leurs objectifs de développement et de carrière. Pour d’autres (13%), c’est l’occasion de vivre de nouvelles opportunités: découvrir une nouvelle région et ou nouveau mode de vie, gagner de l’expérience et de l’avancement professionnel, se confronter à de nouveaux défis, etc. Pour 11% des répondants, la Mauricie offre des avantages sur les grands milieux urbains, tels qu’une meilleure qualité de vie (3,77%), la proximité de la nature et du plein-air (2,76%), un bon environnement pour les familles (2,01%), un faible coût de la vie (1,51%), etc. Quelques répondants (2,76%) estiment aussi que la Mauricie n’est pas si éloignée des grands centres urbains. Ceci dit, une tout petite minorité de répondants viendrait en Mauricie spécifiquement pour ces qualités. Pour 3% des répondants, il s’agirait d’un séjour à court terme seulement, le temps d’acquérir de l’expérience professionnelle, avant de revenir en ville. Évidemment, 5,61% des répondants ont mentionné ne pas connaître suffisamment la Mauricie pour pouvoir répondre, et il y a 16% des répondants qui n’ont rien répondu à cette section du questionnaire.

Pour les répondants qui refuseraient un emploi en Mauricie, outre la méconnaissance de la région déjà évoquée, on mentionne deux motifs principaux. Premièrement, le souci d’être à proximité de sa famille, de ses amis ou de son conjoint/conjointe (37% des répondants) et, deuxièmement, un attachement à la vie urbaine (31%) : proximité des services, diversité des activités culturelles et de loisir, possibilité d’une mobilité urbaine en vélo ou en transport en commun, mixité ethnique, etc. 26% des répondants estiment que la Mauricie est située « trop loin ». Parmi les autres motifs, on note que les opportunités d’emploi dans le domaine d’étude du répondant sont en régions urbaines (4,36%), que la Mauricie est peu attractive (4,03%), qu’il n’y a pas suffisamment de dynamisme culturel en dehors de Montréal (2,35%) ou de services et autres facilités (2,01%).

## 3.4 Vecteurs d’attraction de la main-d’œuvre en Mauricie

Nous avons demandé aux répondants quel serait, à leur avis, la meilleure façon de convaincre la main-d’œuvre de Montréal et de Québec de venir travailler en Mauricie. Les principales réponses sont résumées dans le tableau 9 ci-dessous. Le salaire et les avantages sociaux sont les éléments les plus mentionnés comme facteur d’attraction. C’est peut-être de la part des répondants un réflexe spontané que de lier conditions monétaires et facteur d’attraction, sans avoir eu le temps de faire une analyse plus poussée de leurs motivations plus profondes. Cependant, compte tenu du plus faible coût de la vie en Mauricie, la région reste quand même avantageuse sur le plan monétaire à salaire égal, un élément qui n’est certainement pas considéré par les répondants. L’importance des conditions de travail et de la flexibilité du temps de travail (horaires flexibles, conciliation travail-famille) sont aussi des éléments mentionnés.

En deuxième lieu, les répondants signalent l’importance de faire davantage de publicité et de mieux faire connaître la Mauricie : ses avantages, sa qualité de vie, le plus faible coût de la vie, les opportunités d’emploi, etc.

Les troisièmes et quatrièmes éléments touchent à l’environnement social : le dynamisme culturel de la région et la qualité de vie. On évoque par la suite l’importance d’avoir des opportunités d’emplois intéressants, ce à quoi nous pouvons lier le dynamisme économique de la région. On mentionne aussi le logement résidentiel (disponibilité, coût, qualité), la qualité de la vie de famille, la disponibilité des services (commerces, services sociaux, etc.) et du transport (tant le transport en commun à l’intérieur d’une ville que les possibilités de transport vers Montréal ou Québec). Enfin, on évoque le coût de la vie et les possibilités de plein-air à proximité.

|  |
| --- |
| Tableau 9 : Vecteurs d’attraction de la main-d’œuvre en Mauricie, nombre total de répondants citant le facteur.  |
| **Facteurs** | **Nb** | **%** |
| 1 | Salaire, avantages sociaux et conditions de travail | 235 | 31,42% |
|  | Salaire | 181 | 24,20% |
|  | Avantages sociaux  | 55 | 7,35% |
|  | Conditions de travail | 55 | 7,35% |
| 2 | Visibilité de la région (publicité, information, promotion) | 138 | 18,45% |
| 3 | Culture, loisir, divertissement | 62 | 8,29% |
|  | Culture | 53 | 7,09% |
| 4 | Qualité de vie | 50 | 6,68% |
| 5 | Opportunité et type d’emploi | 41 | 5,48% |
| 6 | Logement (disponibilité, coût, qualité) | 38 | 5,08% |
| 7 | Vie de famille | 33 | 4,41% |
| 8 | Disponibilité des services et des commerces | 30 | 4,01% |
| 9 | Transport (Transport en commun et accessibilité géographique) | 29 | 3,88% |
|  | Transport en commun | 13 | 1,74% |
| 10 | Dynamisme économique de la région | 24 | 3,21% |
| 11 | Coûts de la vie | 19 | 2,54% |
| 12 | Flexibilité du temps de travail, conciliation travail-famille | 14 | 1,87% |
| 13 | Plein-air | 12 | 1,60% |

# Alignement stratégique de la Mauricie en matière d’attraction de la main-d’œuvre

L’alignement stratégique correspond à l’adéquation entre les facteurs d’attraction les plus importants, la perception de ces facteurs par les étudiants universitaires et la situation réelle dans la région.

Parmi les facteurs d’attraction importants pour les répondants, que ce soit des facteurs organisationnels ou régionaux, on identifie trois types d’alignements stratégiques:

1. **Faible : nécessite plus d’information, de marketing et de publicité**. La perception des répondants est faible sur des facteurs pour lesquels la Mauricie dispose d’atouts réels, peut-être à cause de leur manque de connaissance de la région. Dans ce cas, l’alignement est faible. La recommandation consiste à mieux faire connaître les atouts de la région dans ce domaine;
2. **Faible : nécessite un renforcement du facteur par la région** : La Mauricie présente des faiblesses réelles sur des facteurs d’attraction considérés comme étant importants. Dans ce cas, l’alignement est faible. Il faut travailler à renforcer ces éléments;
3. **Fort**: La Mauricie dispose d’atouts réels, et les répondants en ont une perception positive. Dans ce cas, l’alignement est fort. Il convient de continuer à valoriser cet alignement fort.

Reprenant l’ensemble des résultats de la présente enquête, nous pouvons résumer l’alignement stratégique de la Mauricie en matière d’attraction de la main-d’œuvre dans le tableau 10 ci-dessous. Pour chaque facteur, on qualifie son importance aux yeux des répondants, la perception de la Mauricie chez les répondants et une évaluation de la situation réelle de la région, tel que justifié dans la dernière colonne.

On s’aperçoit que, pour la plupart des facteurs d’attraction considérés comme importants par les répondants (résultats du tableau 4 et 5), leur perception de la situation en Mauricie est soit moyenne ou faible (résultats du tableau 7), alors que la région dispose pourtant d’atouts concernant ces facteurs. L’alignement est donc faible, et il s’agit alors de déployer une stratégie de communication pour mieux publiciser ces avantages auprès de clientèles cibles. C’est le cas notamment pour :

* **la proximité des grands centres**, la Mauricie n’est pas une région éloignée. Mais même située à une distance entre 1h15 et 2 heures de route des grands centres, c’est peut-être encore trop loin pour des répondants qui accordent une grande importance au fait d’être proche des amis et de la famille. L’existence d’un train de passager rapide liant Trois-Rivières à Montréal et Québec pourrait significativement contribuer à atténuer cet obstacle;
* **les possibilités de développement professionnel**, un facteur d’attraction très important dans le choix de travailler pour une entreprise. Un grand nombre de PME de la région sont en pleine croissance et offrent des emplois dynamiques avec des responsabilités intéressantes. Le fait de travailler pour une PME offre généralement aux employés des possibilités de développement professionnel plus valorisants que dans la grande entreprise. Or, les répondants ont une faible perception de ce facteur en Mauricie, probablement par manque d’information sur son tissu industriel et ses PME.

Pour les facteurs suivants, la Mauricie présente certains avantages qu’il convient certes de mieux faire connaître, mais qui méritent aussi d’être renforcés, sur certains aspects, afin d’améliorer l’attractivité de la région encore davantage. L’alignement est donc faible :

* **les conditions d’emploi et les salaires** qui, compte tenu du faible coût de la vie, peuvent être intéressants en Mauricie. Ceci dit, nos résultats montrent que l’environnement de travail et les pratiques innovantes de ressources humaines sont des facteurs d’attractivité tout aussi importants que les aspects monétaires. Or, les PME de la région se montrent encore assez conservatrices en matière de pratiques de gestion innovantes, malgré une amélioration notable depuis quelques années. De plus, le tissu industriel étant essentiellement composé de PME, il est peut-être difficile de pouvoir offrir des salaires et des conditions de travail aussi avantageuses que dans les grandes entreprises localisées à Montréal ou à Québec;
* **les arts et la culture**, la région présente un milieu culturel dynamique, puisqu’elle dispose d’infrastructures culturelles importantes pour sa taille, avec une programmation assez riche, alors que le secteur des arts et de la culture de la Mauricie a connu une croissance du PIB parmi les plus importantes des régions du Québec. Or, les répondants ont une faible perception de ce facteur en Mauricie, probablement par manque de connaissance sur la région. De plus, il faudrait se poser la question à savoir si la programmation actuelle correspond réellement aux préférences et aux goûts de jeunes professionnels;
* **le dynamisme économique**, alors que la région est en plein boom de développement. Mais elle traîne encore une image de région dévitalisée centrée sur des industries traditionnelles en déclin. De plus, la Mauricie a encore un retard de développement sur d’autres régions équivalentes au Québec. Enfin, les répondants établissent aussi peut-être une fausse corrélation entre dynamisme économique et région éloignée.

Nous pouvons penser que ces problèmes d’alignement sont dus en grande partie au manque de connaissance des répondants sur la région.

Pour d’autres facteurs, l’alignement stratégique est fort, c’est-à-dire que la situation avantageuse de la Mauricie est reconnue par les répondants. C’est le cas du coût et de la disponibilité du logement, du coût de la vie, ainsi que de la circulation et trafic. Même sans connaître précisément la Mauricie, il est assez facile de deviner qu’en région, ces facteurs seront plus favorables qu’à Montréal ou à Québec. Les répondants semblent aussi reconnaître la disponibilité d’installations de plein air, notamment grâce à la notoriété du Parc de la Mauricie. Ils identifient la région comme un lieu de parcs naturels, de plein air et de nature.

|  |
| --- |
| Tableau 10: Alignement stratégique de la Mauricie en matière d’attraction de la main-d’œuvre |
| **Facteurs** | **Importance** | **Perception** | **Situation réelle** | **Alignement stratégique** | **Commentaire** |
| Le coût du logement et le coût de la vie | Très fort■■ | Forte■ | Très fort■■ | Très fort■■ | Par rapport à Montréal et à Québec, coût de la vie et du logement nettement plus faible dans la région. |
| Proximité des grands centres tels que Montréal et Québec | Très fort■■ | Faible■ | Assez fort■ | Faible: plus d’info■ | Les répondants ne connaissent pas la Mauricie. Ils ont peut-être la fausse perception que c'est une région éloignée. Par contre, le transport par autocar vers Montréal et Québec n’est pas aisé (long trajet, horaires réduits). La venue d’un train rapide serait d’un grand apport.  |
| Les salaires | Fort■ | Moyen■ | Moyen/fort■■ | Moyen/fort: plus d’info■■ | Les salaires ne sont pas aussi élevés que Montréal et Québec, mais compte tenu du faible coût de la vie, la balance est favorable. |
| Les conditions d’emploi et la flexibilité du temps de travail | Fort■ | Moyen■ | Moyen/fort■■ | Moyen: plus d’info et à renforcer■ | Les conditions d'emploi peuvent être très intéressantes en Mauricie. Mais il faudrait que les PME développent davantage de pratiques innovantes en ressources humaines et en gestion pour se rendre encore plus attractive pour la jeune main-d’œuvre.  |
| Une région où il est facile de trouver un logement | Fort■ | ○ | Très fort■■ | Très fort■■ | C'est un critère important et la Mauricie dispose d'un parc immobilier résidentiel disponible et varié. |
| Une région dynamique où l’économie est en croissance | Forte■ | Très faible■■ | Moyen/fort■■ | Faible: plus d’info et à renforcer■ | L'économie de la région vient de redécoller, avec de nombreux emplois demandés. Mais la Mauricie traine peut-être encore l'image d'une région en dévitalisation économique. De plus, les répondants, qui connaissent peu la région, font peut-être une fausse association entre faible dynamisme économique et régions.  |
| Les possibilités de développement professionnel | Forte■ | Faible■ | Très fort■■ | Faible: plus d’info■ | Il y a un grand nombre de PME qui sont en forte croissance et dans lesquels il est possible de s'épanouir professionnellement.  |
| Une région qui offre une vie culturelle dynamique, avec un calendrier varié en arts et spectacles | Moyen/fort■■ | Très faible■■ | Moyen/fort■■ | Faible: plus d’info et à renforcer■ | La région dispose d'une scène culturelle très dynamique par rapport à d'autres régions. On secteur des arts et de la culture a connu l'une des plus fortes croissances du PIB parmi les 15 régions administratives. |
| Un environnement favorable pour les jeunes familles | Moyen/fort■■ | ○ | Assez fort■ | Moyen: plus d’info■ | Proximité et absence de trafic qui facilitent les déplacements, présence de garderies et CPE, de bonnes écoles primaires et secondaires, espace de vie calme et agréable, faible coût des maisons, etc. |
| La présence d’installations sportives et de plein air | Moyen■ | Fort■ | Très fort■■ | Très fort■■ | ○ |
| Le soutien à l’établissement des jeunes familles | Faible■ | Moyen■ | ○ | ○ | ○ |
| Taux de chômage | Faible■ | ○ | Fort■ | Faible: plus d’info■ | Le taux de chômage est actuellement très bas dans la région, et les opportunités d’emplois sont nombreuses dans un contexte de fortes pénuries de main-d’œuvre.  |
| La circulation et le trafic  | ○ | Très fort■■ | Très fort■■ | Très fort■■ | Les répondants savent qu’en région, il y a peu de problématiques de circulation et de trafic. |
| Le mode de vie | ○ | Moyen■ | ○ | ○ | Il est difficile d'identifier un mode de vie en particulier par rapport à un autre. |
| La disponibilité des services | ○ | Moyen■ | ○ | ○ | ○ |

# Recommandations

Nous terminons ce rapport avec quelques recommandations, s’adressant aux entreprises et aux différentes organisations de la Mauricie, touchant à la main-d’œuvre et aux stratégies d’attraction.

## 5.1 Recommandations pour les entreprises

1. **Mettre en œuvre des stratégies innovantes de gestion et de ressources humaines**

Les répondants ont souligné l’importance des facteurs non monétaires dans leur choix de travailler pour une organisation plutôt qu’une autre. Les entreprises devraient être plus ouvertes à mettre en place des pratiques de gestion visant par exemple la flexibilité du temps de travail, l’équilibre entre la vie professionnelle et la vie familiale et la conciliation travail-famille. De plus, les jeunes répondants veulent travailler dans une organisation offrant des possibilités d’obtenir de l’avancement dans leur carrière et de réaliser des défis professionnels, ou encore qui valorise la collaboration et la coopération entre les employés. Ces exemples sont limitatifs, car il existe de nombreuses autres pratiques de ressources humaines qui peuvent correspondre aux préférences et aux aspirations de la jeune main-d’œuvre.

Ce sont là des facteurs d’attraction de la main-d’œuvre qui sont souvent plus efficaces que les caractéristiques régionales, et qui permettent à une PME de se distinguer de la concurrence dans ses efforts de recrutement.

S’il est plus difficile pour une PME de concurrencer la grande entreprise sur les questions monétaires, elle dispose par contre d’une certaine flexibilité pour offrir aux employés un environnement de travail dynamique, varié et agréable dans lequel il est possible de s’épanouir.

1. **Recourir à ses employés pour mettre en œuvre des stratégies d’attraction de la main-d’œuvre**

Dans une entreprise, les vecteurs les plus efficaces pour animer une stratégie d’attraction de la main-d’œuvre sont les employés eux-mêmes. A travers leurs témoignages, ils représentent les meilleurs ambassadeurs de l’entreprise et les agents de recrutement les plus crédibles. Par exemple, ils peuvent utiliser leurs propres réseaux de contacts et médias sociaux pour diffuser de l’information sur l’environnement de travail de l’entreprise dans un objectif de recrutement. Ils peuvent aussi témoigner des conditions de travail, de pratiques de ressources humaines intéressantes, des possibilités d’épanouissement professionnel, du dynamisme de l’entreprise, etc.

## 5.2 Recommandations pour les organisations régionales et municipales

1. **Développer des stratégies communicationnelles basées sur le dynamisme des entreprises plutôt que sur les caractéristiques de la région**

La jeune main-d’œuvre souhaite avant tout travailler pour des entreprises dynamiques, offrant un cadre de travail enthousiasmant et des opportunités de développement professionnel. Ils indiquent aussi qu’ils sont prêts à venir en Mauricie pour autant qu’ils y trouveront ce type d’entreprise et un emploi correspondant à leurs attentes, leurs intérêts ou à leur plan de carrière. Ils sont en demande de défis, d’expériences et d’avancement professionnel. Ces facteurs sont plus importants que des critères liés aux caractéristiques de la région. Ils viendront pour le type d’emploi et d’entreprise, et non pas pour la beauté de la région.

Une stratégie d’attraction de la main-d’œuvre efficace doit donc recentrer sa communication sur la mise en lumière d’entreprises dynamiques : visibilité des entreprises, valorisation de leur cadre de travail, croissance des entreprises, exemples de réalisations d’affaires singulières, témoignages d’employés, possibilités de carrières et d’épanouissement professionnel, activités ludiques en entreprises, description du tissu industriel et de ses PME, etc. Les employés de ces entreprises peuvent être mis à contribution, étant des vecteurs très efficaces pour le déploiement de cette stratégie communicationnelle, à travers des témoignages, ou à travers leurs réseaux de contacts et leurs médias sociaux personnels.

Les caractéristiques régionales sont certes importantes, mais ce sont des éléments qui tiennent une moindre importance dans le choix de localisation des répondants. Ils doivent être présentés en complément : coût de la vie, disponibilité et coût du logement, dynamisme culturel, plein air, environnement favorable aux familles, etc.

Une telle stratégie permettrait aussi à la Mauricie de se distinguer des autres régions du Québec qui, majoritairement, appuient leurs outils de communication sur les caractéristiques régionales. De plus, une telle stratégie permettrait de rehausser l’image de la Mauricie, en montrant que la région n’est plus un territoire dévitalisé centré sur des industries traditionnelles en déclin, mais qu’elle se base maintenant sur de nouveaux secteurs porteurs dans lesquels prospèrent un ensemble de PME dynamiques et en croissance. En ce sens, cette approche renforce aussi les stratégies de marketing territorial de la région.

Ceci dit, la région est déjà fortement identifiée au plein air, notamment grâce à la présence du Parc de la Mauricie que plusieurs répondants ont visité. Le plein air est un facteur d’attraction pour de jeunes professionnels. C’est un élément qui doit être souligné à grands traits dans l’effort promotionnel de la région.

1. **Développer une stratégie communicationnelle régionale et décentralisée**

Nos résultats montrent une très grande méconnaissance de ce qu’est la Mauricie et de ses avantages, une région qui est pourtant à proximité de Québec et Montréal. Il n’est pas normal qu’un si grand nombre de répondants ne puissent mentionner au moins un élément évoquant la Mauricie. La région doit donc rehausser son niveau de notoriété, en particulier auprès de futurs professionnels sur le point de terminer un diplôme dans les cégeps et les universités de Montréal et de Québec. Les partenaires du marché de l’emploi de la région doivent donc développer et mettre en œuvre une stratégie communicationnelle ciblant spécifiquement ces groupes.

Tel qu’expliqué dans la précédente recommandation, cette stratégie doit mettre en valeur des éléments tels que :

* la présence d’entreprises dynamiques et innovantes
* un renouveau économique, basé sur des secteurs porteurs en pleine croissance
* des entreprises offrant un environnement de travail dynamique et motivant

**Décentralisée**. Elle peut se déployer de façon décentralisée et flexible, en parallèle aux efforts d’attraction des municipalités et des institutions. Il ne s’agit pas nécessairement d’une grande stratégie centralisée. Elle ne se substituerait donc pas aux initiatives déjà mises en œuvre, mais elle leur viendrait en appui, en offrant une vision méso-régionale. Il peut s’agir par exemple de fournir des outils communicationnels et visuels venant en appui au matériel promotionnel déjà existant : logo et slogan commun, petites capsules vidéos, participation à des événements en commun à Montréal ou Québec, etc. Elle peut offrir aussi un cadre plus général à des stratégies plus décentralisées.

Cette décentralisation réfère aussi au fait que cette stratégie régionale peut être mise en œuvre autant par les entreprises elles-mêmes, dans leurs actions d’attraction et de recrutement, que les municipalités, les chambres de commerce, les institutions d’enseignement et autres organismes régionaux touchant la main-d’œuvre. Elle sera d’autant plus efficace que les entreprises se mobiliseront pour la diffuser dans leurs propres réseaux et activités.

Des activités de promotion peuvent être déployées dans des lieux touristiques ou dans le cadre d’événements qui attirent des étudiants universitaires de Montréal et de Québec dans la région. On pense par exemple à la Cité de l’Énergie ou au Festival Western de St-Tite, mentionnés par plusieurs répondants. L’UQTR peut aussi être mis à contribution, puisque la promotion des attraits de la région peut contribuer à séduire de futurs étudiants provenant de l’extérieur de la région. Mais, comme le signalent de nombreux répondants, une présence et une visibilité directement à Montréal et à Québec, sur les campus universitaires par exemple, semblent essentielles pour rejoindre cette population cible.

**Régionale.** Il est cependant impératif de développer une vision régionale, car c’est la somme des atouts de l’ensemble de la région qui contribue à attirer la jeune main-d’œuvre de la région. Que l’on réside à Shawinigan, Trois-Rivières, Louiseville ou Sainte-Thècle, la présence du parc de la Mauricie, du Digihub, du Trou du diable, de l’Amphithéâtre Cogéco, de l’UQTR, de l’animation de la rue des Forges à Trois-Rivières, du Festival Western de St-Tite, des petits poissons des Chenaux, sont autant d’avantages facilement accessibles qu’il convient de valoriser. Ignorant les frontières municipales, les gens veulent savoir ce qui existe dans un périmètre de 30-45 minutes de leur lieu de résidence et de travail. Ceci requiert donc de valoriser l’ensemble de la région.

1. **Travailler sur l’alignement stratégique de la Mauricie en matière d’attraction de la main-d’œuvre**

Dans notre analyse de l’alignement stratégique de la Mauricie en matière d’attraction de la main-d’œuvre (tableau 10), nous avions deux types d’alignements faibles qu’il convient d’aborder :

* **Information, marketing, publicité**. En grande partie, ceci implique de mieux faire connaître la Mauricie auprès des clientèles cibles. Cet objectif a déjà été discuté dans les deux précédentes recommandations.
* **Renforcement de certains facteurs d’attraction**. Certains facteurs d’attraction importants méritent d’être renforcés. C’est notamment le cas pour la mise en œuvre de pratiques innovantes par les entreprises de la région. De plus, malgré le foisonnement des arts et de la culture dans la région, on peut se demander si la programmation convient entièrement à un public de jeunes professionnels. Enfin, la situation économique de la Mauricie s’améliore très rapidement, mais la région traîne encore une image négative à ce propos.
1. **Créer une certification « Mauricie RH »**

Dans le cadre d’une stratégie d’attraction, la région pourrait développer une certification « Mauricie RH » accordée aux entreprises déployant des pratiques innovantes en matière de ressources humaines. Basée sur un petit cahier des charges n’exigeant pas d’efforts majeurs en temps et investissements, la certification servirait à valoriser les entreprises innovantes dans le domaine des RH. Le but serait essentiellement marketing, en appui à la stratégie régionale d’attraction, afin de montrer que la Mauricie est une région où il existe des entreprises dynamiques offrant de belles opportunités professionnelles et un cadre de travail intéressant. La Mauricie pourrait alors se vendre comme étant la « région des ressources humaines » au Québec, avec l’existence de cette petite certification.

Cette certification contribuerait aussi à encourager les entreprises à mettre en œuvre des pratiques innovantes de RH, par effet d’entraînement et par souci de bénéficier de cette visibilité.

Les partenaires du marché de l’emploi de la Mauricie, ainsi que les spécialistes des ressources humaines de l’Institut de recherche sur les PME, pourraient rapidement développer un petit cahier des charges, ainsi qu’un processus simple et peu coûteux de certification. L’objectif n’est pas de créer une certification complexe et coûteuse de grande ampleur, telle qu’une certification ISO. Il s’agit plutôt d’une initiative marketing simple et souple.

L’angle communicationnel basé sur le concept de la Mauricie « région des ressources humaines » serait tout-à-fait unique au Québec, dans un cadre de pénuries aiguës de main-d’œuvre. Elle pourrait représenter le cœur de la stratégie régionale décrite ci-dessus.

# Bibliographie

BEAUDRY, Catherine., Josée LAFLAMME, DESCHÊNES Andrée-Anne, AGUIR Mounir. (2014). L’attraction des diplômés universitaires en région périphérique : l’influence des facteurs régionaux. Recherches sociographiques. 2014, Vol.55(2), pp.363-384

BRUNETTE, M. (2012). Les pratiques d’attraction et de rétention de la génération Y dans les PME. Université de Montréal. 205p.

CHAPMAN, S. D., Krista L. UGGERSLEY, David A. Jones. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. Journal of applied psychology. Volume 90. Numéro 5. pp.928-944

DAUFFIN-DAFFE, Olivier., (2011). Les facteurs explicatifs de l'attraction organisationnelle et de l'intention d'accepter un emploi à l'Institut de Cardiologie de Montréal: Une étude auprès des candidats qui postulent à des emplois de nature administrative. École Nationale d’Administration Publique. 89 p.

DESCHÊNES, Andrée-Anne.,(2012). L’attraction des travailleurs du savoir dans les organisations situées en région : Analyse des facteurs déterminants dans le processus d’attraction. Université du Québec à Trois-Rivières. 213 p.

FRAMERY, Nicolas., (2009). Les pratiques exemplaires d’attraction et de rétention de la main-d’œuvre en contexte de PME. Université du Québec à Trois-Rivières. 257 p.

MARSAN, B. (2008). Facteurs d’attraction et de fidélisation de la jeune main-d’œuvre au sein des PME, dans un contexte où la population est vieillissante, Université du Québec à Trois-Rivières, 151p.

YASMINA, Jaïdi., Sebastien POINT. (2011). Décrypter les comportements de recherche d’emploi des jeunes diplômés. Revue de gestion des ressources humaines, 2011/3 (N° 81), pp. 39 – 56.

# Annexe 1 : Questionnaire d’enquête

No du questionnaire :

|  |  |
| --- | --- |
| Originaire de la région administrative de la Mauricie : Oui\_\_\_\_\_\_Non (**Si oui, ne pas faire le questionnaire**) | Année de naissance : \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (**Si plus vieux que 1982, ne pas faire le questionnaire**) |

Occupe actuellement un emploi : Oui \_\_\_\_\_\_\_\_\_ Non\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Partie 1 : l’employeur** Quels sont les facteurs qui influencerait votre choix de déposer une candidature d’emploi dans une organisation en général, peu importe le lieu? Pour chaque facteur, veuillez indiquer votre niveau d’accord, sur une échelle allant de 1= «Pas du tout d’accord» à 5 = «Tout à fait d’accord»:

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Pas du tout d’accord | Plutôt pas d’accord | Ni d’accord ni en désaccord | Plutôt d’accord | Tout à fait d’accord | Ne sais pas |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| Une organisation qui offre une sécurité d’emploi |  |  |  |  |  |  |
| Une gamme complète d’avantages sociaux |  |  |  |  |  |  |
| La possibilité de bénéficier d’un horaire de travail flexible |  |  |  |  |  |  |
| Le nombre de semaines de vacances offertes par un employeur |  |  |  |  |  |  |
| Le salaire offert par une entreprise |  |  |  |  |  |  |
| L’application de pratiques de gestion favorisant l’équilibre entre la vie professionnelle et la vie familiale |  |  |  |  |  |  |
| La possibilité d’obtenir de l’avancement dans ma carrière |  |  |  |  |  |  |
| Une organisation qui me permet de relever des défis à la hauteur de mes compétences |  |  |  |  |  |  |
| La fonction exercée au sein de l’entreprise |  |  |  |  |  |  |
| L’image et la réputation d’une organisation |  |  |  |  |  |  |
| Une grande responsabilité sociale envers la communauté dans laquelle elle est établie |  |  |  |  |  |  |
| Une organisation qui m’offrirait l’opportunité d’être impliqué dans les décisions |  |  |  |  |  |  |
| Une organisation qui valorise la collaboration et la coopération entre les employés |  |  |  |  |  |  |

**Partie 2 : Emploi en région** Quels sont les facteurs qui influenceraient votre choix de déposer une candidature d’emploi ou de travailler dans une région en dehors de la grande région de Québec et de Montréal? Pour chaque facteur, veuillez indiquer votre niveau d’accord, sur une échelle allant de 1= «Pas du tout d’accord» à 5 = «Tout à fait d’accord»:

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Pas du tout d’accord | Plutôt pas d’accord | Ni d’accord ni en désaccord | Plutôt d’accord | Tout à fait d’accord | Ne sais pas |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| Le soutien à l’établissement des jeunes familles |  |  |  |  |  |  |
| Un environnement favorable pour les jeunes familles |  |  |  |  |  |  |
| Le coût du logement et le coût de la vie |  |  |  |  |  |  |
| Une région où il est facile de trouver un logement |  |  |  |  |  |  |
| La présence d’installations sportives et de plein air |  |  |  |  |  |  |
| Une région qui offre une vie culturelle dynamique, avec un calendrier varié en arts et spectacles |  |  |  |  |  |  |
| Une région dynamique où l’économie est en croissance |  |  |  |  |  |  |
| Une région dynamique sur le plan entrepreneurial |  |  |  |  |  |  |
| Une région où le taux de chômage est faible |  |  |  |  |  |  |
| Une région située à proximité des grands centres tels que Montréal et Québec |  |  |  |  |  |  |

**Partie 3 : La Mauricie** Les questions suivantes portent sur votre perception de l’attractivité de la région de la Mauricie en rapport à chacun des items identifiés. Pour chaque item, veuillez indiquer, sur une échelle allant de 1= «Très mauvaise perception» à 5 = «Très bonne perception» votre perception de la région de la Mauricie en rapport aux éléments suivants :

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Très mauvaise perception  | Plutôt mauvaise perception | Ni mauvaise ni bonne | Plutôt bonne perception | Très bonne perception  | Ne sais pas |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| Les salaires |  |  |  |  |  |  |
| Les conditions d’emplois |  |  |  |  |  |  |
| Les possibilités de développement professionnel |  |  |  |  |  |  |
| Les perspectives de défis professionnels |  |  |  |  |  |  |
| Le mode de vie |  |  |  |  |  |  |
| Le coût de la vie |  |  |  |  |  |  |
| Le niveau de soutien à l’établissement des jeunes familles |  |  |  |  |  |  |
| Le coût des logements |  |  |  |  |  |  |
| La disponibilité des services |  |  |  |  |  |  |
| La présence d’installations sportives et de plein air |  |  |  |  |  |  |
| L’offre culturelle |  |  |  |  |  |  |
| Le dynamisme économique de la région |  |  |  |  |  |  |
| La circulation et le trafic  |  |  |  |  |  |  |
| La proximité des grands centres (Montréal et Québec) |  |  |  |  |  |  |
| La proximité de la famille et des amis  |  |  |  |  |  |  |

44. Si on vous proposait un emploi en Mauricie qui correspond à vos attentes, à vos intérêts ou à votre plan de carrière, seriez-vous porté à accepter cet emploi? Oui :\_\_\_\_\_ Non :\_\_\_\_\_

Pourquoi?

45. Que connaissez-vous de la Mauricie? Nommez jusqu’à trois éléments.

46. À votre avis, quel serait la meilleure façon de convaincre la main-d’œuvre de Montréal (Québec) de venir travailler en Mauricie?

47. Renseignements généraux

Veuillez compléter les éléments suivants afin que nous puissions mieux vous connaître.

Sexe : F \_\_\_ M \_\_\_ Autre (Spécifiez) :\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |
| --- |
| État civil : |
|  | Célibataire |
|  | Marié |
|  | Conjoint de fait |
|  | Autre (Spécifiez) : \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |