



*Attractivité des territoires
non-métropolitains :*

QUAND LE MARKETING TERRITORIAL CROISE LA MARQUE EMPLOYEUR

**FRÉDÉRIC LAURIN, Ph.D. en
économie**

Professeur d'économie | École de gestion UQTR
Chercheur à l'Institut de recherche sur les PME
Département de Finance et d'Économie
fredericlaurin.com | Twitter: @fredericlaurin

**ANNICK PARENT-LAMARCHE,
Ph.D. en relations industrielles**

Professeure en gestion des ressources
humaines École de gestion UQTR

Remerciements

- **Marco Alberio**

Titulaire de la Chaire de recherche du Canada en innovation sociale et développement des territoires (ISDéT), Professeur au Département sociétés, territoires et développement de l'Université du Québec à Rimouski

- **Fondation de l'UQTR (pour GROUPÉ Mauricie-Rive-Sud)**

Graves pénuries de main-d'œuvre en région

- **Taux de chômage presque au taux naturel (ISQ)**
 - Québec: 4,5%
 - Mauricie: 4,7%
 - Centre-du-Québec: 3,1%
 - Bas Saint-Laurent: 5,7%
- **Nb de postes vacants: hausse de 18 500, +14,4 % (Statistique Canada)**
- **Principale barrière** au développement des PME/PMO

Contexte

Graves pénuries de main-d'œuvre en région

- Au niveau régional: comment attirer de la main-d'œuvre en **région**?

▶ Marketing territorial

Recherche Google de l'expression « Marketing territorial »

- 2014–2017: 1 050 résultats
- 2018–2021: 3 440 résultats

- Au niveau des **PME/PMO**: comment attirer et retenir sa main-d'œuvre?

▶ Marque employeur

Objectifs

- 1. Analyser les facteurs d'attraction en région des étudiants universitaires de Montréal et de Québec**
- 2. Démontrer l'importance des facteurs liés aux emplois, à la GRH et à la marque employeur**
- 3. Explorer les liens entre le marketing territorial et la marque employeur des PME/PMO**
- 4. Enrichir la littérature sur le marketing territorial**

Échantillon

Trois enquêtes

1. Au près des étudiants de la **Mauricie** (DEP, CÉGEP et UQTR) envers **La Tuque**
2. Au près des étudiants **universitaires** de **Montréal et Québec** envers la **Mauricie**
3. Au près des étudiants **universitaires** de **Montréal et Québec** envers le **Bas Saint-Laurent**

Échantillon

Étudiants universitaires

- Très proche de **renter sur le marché** du travail (future main-d'œuvre)
- Population la plus **mobile** (Hansen & Niedomysl, 2009; Hospers, 2011)
- Jeunes: sensibles aux éléments de la **rémunération intangible** (Kröll et al., 2021; Ministère du Travail du Québec, 2020; Zarina et al., 2018)
- Plus sensibles aux **facteurs organisationnelles** que régionaux (Clark & Hunter, 1992; van Dam et al., 2002)

Croisement de trois disciplines

1. La science régionale

- Développement régional
- Facteur d'attraction de la main-d'œuvre

2. Le marketing territorial

- Place marketing
- Place branding

3. La GRH

- Facteurs d'attraction et de rétention
- Marque employeur

1. La science régionale

Les motivations à la migration intra-nationale

- Harris & Todaro, 1970; Sjaastad, 1962

Décision de migrer_{ij} = fct[Utilité_i/Utilité_j]

Utilité_i = fct[Salaire/Revenu_i, coût de la vie_i]

- Treyz et al. (1993)

Utilité_i = fct[Salaire/Revenu_i,
coût de la vie_i,
probabilité de trouver un emploi_i]

- Cushing & Poot, 2003; Rodríguez-Pose & Ketterer, 2012

Utilité_i = fct[Salaire/Revenu_i,
coût de la vie_i,
probabilité de trouver un emploi_i,
facteurs régionaux_i
« Quality of place_i »/ « Place satisfaction »]

1. La science régionale

Les motivations à la migration intra-nationale

- Halliday and Coombes (1995) , Brown, 2015; Miles et al., 2004; Tremblay & Darchen, 2014

Les facteurs d'emploi plus importants que les facteurs régionaux.
e.g. le salaire, les opportunités d'emploi

Mais...

- Qualité de l'emploi?
- Ouvrir la « boîte noire » des facteurs d'emploi

2. Le marketing territorial

Attraction:

- Tourisme
 - Entreprises
 - Résidents
 - Main-d'œuvre
 - **Beaucoup de textes sur la « classe créative » (Florida, 2002; Hansen & Nedomysl, 2009)**
- Acharya & Rahman, 2016; Braun, 2008; Cushing & Poot, 2003;
Kotler et al., 1999; Kotler et al., 2002; Lucarelli & Brorström, 2013;
Lucarelli & Olof Berg, 2011; Vuignier (2016)

Mais très peu de textes sur...

- Attraction de la main-d'œuvre
- Des publics cibles précis
- Les étudiants universitaires autres que « classe créative »

2. Le marketing territorial

- **Place marketing**: ensemble d'actions ou de techniques variées visant à faire la promotion, à publiciser et à apporter de l'information sur un territoire.
- **Place branding**: le processus permettant d'associer ou de créer des images positives à propos du territoire dans l'esprit des gens de l'extérieur ET des résidents, en développant une identité et une notoriété territoriales distinctes afin de créer des sentiments d'attraction et d'attachement.

► « vendre une valeur symbolique »

3. La GRH

Facteurs organisationnels → Pratiques GRH → Stratégie marketing RH

Idée générale = identifier les aspects du travail → **valeur**



Stratégie de rémunération globale

« **Marque employeur** »

Identifier ce qui rend les organisations/PME **attractives**.

Permet de créer des **images positives** à propos de l'organisation dans l'esprit des personnes, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation. → **Bonne réputation**

3. La GRH

Éléments **quantitatifs** et **qualitatifs**

(Holtbrügge & Kreppel, 2015; Mitlacher & Welker, 2010)

La rémunération tangible: salaires, avantages sociaux, congés, autres avantages monétaires, etc.

(Schlechter et al., 2015)

La nature du travail

- Charge de travail
- Demandes émotionnelles/physiques
- Utilisation des compétences
- Autorité décisionnelle
- Etc.

(Chapman et al., 2005; Ganesan et al., 2018; Uggerslev et al., 2012)

La rémunération intangible

- Conciliation travail-famille-vie personnelle
- Flexibilité des horaires
- Possibilités de formation
- Développement de carrière/Défis
- Activités sociales
- Etc.

3. La GRH

Nature de l'organisation

- Secteur/type d'industrie
- Santé financière
- Localisation géographique
- Design et ergonomie

Style de gestion

- Transparence
- Autonomie / Favorise l'initiative personnelle
- Leadership exemplaire

Image et valeurs

- Visibilité et réputation organisationnelle
- Responsabilité sociale, développement durable
- Être à la fine pointe de la technologie
- Environnement favorisant la créativité et l'innovation

3. La GRH

Ambler and Barrow (1996) : “the package of **functional, economic, and psychological benefits** provided by employment, and identified with the employing company” (p.187), all of which contribute to employee satisfaction

+ **Kucherov and Zavyalova (2012)**: all “**material (economic)** and **non-material (psychological, symbolic)** advantages distinguishing a company in the labour market”

+ **(Backhaus, 2016)**: **adéquation** (fit) entre le chercheur d’emploi et la personnalité de l’organisation

► **Importance des valeurs et de la culture de l’organisation**

En bref, l’ensemble des pratiques de GRH

Littérature

La PME/PMO

Pratiques organisationnelles
et de GRH

L'emploi

La région

Facteurs d'attraction

Marketing territorial

La main-d'œuvre

Attentes, caractéristiques,
préférences

Méthodologie

	Mauricie	Bas-Saint-Laurent	La Tuque
Public cible	Étudiants universitaires de Montréal et de Québec, institutions francophones		Étudiants en Mauricie (UQTR, CÉGEP, DEP)
Méthode	En présentiel, sur les campus	En ligne	
Diffusion	Aléatoire, dans des lieux passants	<ul style="list-style-type: none"> • Publicités réseaux sociaux • Présentations en classe • Liste d'envoi 	
Date	Décembre 2017-janvier 2018	Juin 2020-Mars 2020	Juin 2020-Novembre 2020
Motivation à participer	-	<ul style="list-style-type: none"> • Certificats-cadeaux • 25 cents par répondant aux Banques alimentaires 	
Nb de répondants	732	774	330 (universitaires)

Éligibilité:

- Moins de 35 ans
- Ne pas être originaires des régions respectives

Méthodologie

Le questionnaire d'enquête

Les facteurs
organisationnels

Les facteurs
régionaux

Perception de la
région

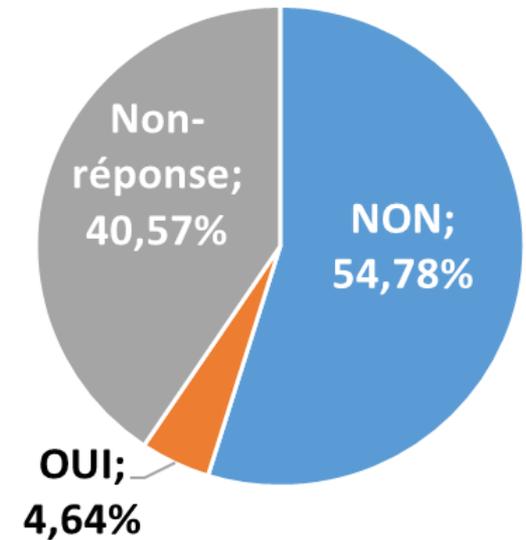
Connaissance
de la région

Résultats

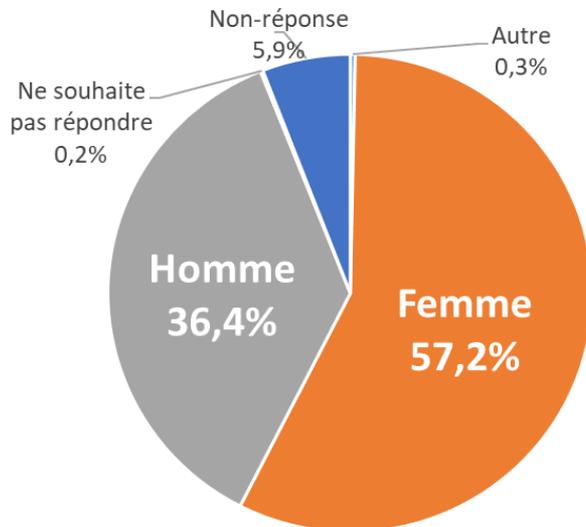
Profil des répondants

- **Âge moyen:** 23 ans
- **Origine régions:** 19,7%
- **Étudiants étrangers:** 7,1%

Enfants

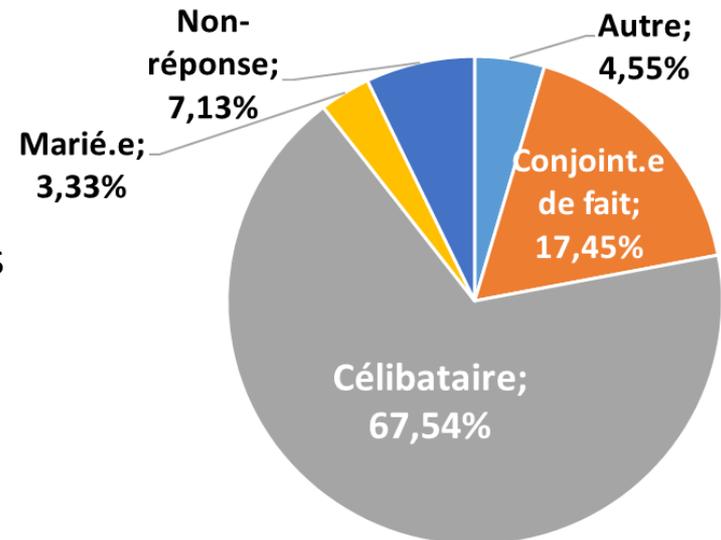


Genre



% femmes dans les institutions visées en réalité: **58,4%**

Statut marital



Résultats

Profil des répondants

Part (%) des étudiants par institution d'enseignement

	%
Université de Montréal	20.6%
Université Laval	14.7%
Université du Québec à Montréal (UQAM)	10.5%
HEC Montréal	7.5%
École de technologie supérieure (ÉTS)	6.9%
Polytechnique Montréal	0.4%
Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR)	15.5%
Sans réponse	4%

Résultats

1. Facteurs organisationnels

Quels sont les facteurs qui influenceraient votre choix de déposer une candidature d'emploi dans une organisation en général, peu importe le lieu?

Moyenne de
l'échelle
moyenne:
4,31

		Échelle moyenne	4&5
1	Une organisation où mon travail a un sens	4,72	94,7%
2	La possibilité d'obtenir de l'avancement dans ma carrière	4,50	88,0%
3	Le salaire offert par une entreprise	4,46	89,4%
4	Une organisation qui me permet de relever des défis à la hauteur de mes compétences	4,46	87,2%
5	Une organisation qui offre une sécurité d'emploi	4,44	90,1%
6	Une organisation qui valorise la collaboration et la coopération entre les employés	4,44	87,1%
7	Une organisation où l'ambiance est agréable et où l'environnement de travail est beau et moderne	4,43	86,9%
8	La possibilité de bénéficier d'un horaire de travail flexible	4,41	86,3%
9	La conciliation vie professionnelle et vie personnelle / familiale	4,40	86,1%
10	Une gamme complète d'avantages sociaux	4,31	86,8%
11	La fonction exercée au sein de l'entreprise	4,21	79,0%
12	Le nombre de semaines de vacances offertes par un employeur	4,13	77,5%
13	Une organisation qui m'offrirait l'opportunité d'être impliqué dans les décisions	4,09	75,7%
14	Une grande responsabilité sociale envers la communauté dans laquelle elle est établie	3,85	64,1%
15	L' image et la réputation d'une organisation	3,77	62,9%

Résultats

Enquête La Tuque +
Bas-Saint-Laurent
seulement

1. Facteurs organisationnels

Identifiez le premier facteur	Freq.	%
1 Mon travail a un sens ●	179	16,3%
2 Équilibre travail vie perso ●	131	11,9%
3 Le salaire offert	118	10,7%
4 Horaire de travail flexible ●	106	9,6%
5 Sécurité d'emploi	88	8,0%
Ambiance agréable, env. de travail beau		
6 moderne	86	7,8%
7 La fonction exercée	71	6,4%
8 Conciliation travail-vie personnelle ●	67	6,1%
9 Relever des défis ●	60	5,4%
10 Obtenir de l'avancement ●	46	4,2%
11 Collaboration et coopération entre employés	41	3,7%
12 Responsabilité sociale	34	3,1%
13 Avantages sociaux	26	2,4%
14 Obtenir avancement professionnel	21	1,9%
15 Nombre semaines de vacances	14	1,3%
16 Être impliqué dans décisions	11	1,0%
17 Image et réputation	2	0,2%

Résultats

Différences entre groupes

- **Genre**
- **Origine: Montréal et Québec VS régions**
- **Statut marital**
- **Avec enfants**

Méthodologie

- **T-test** comparant la valeur moyenne de l'échelle entre groupes
- **Wilcoxon rank-sum test**: si deux échantillons sont dérivées de la même distribution

1. Facteurs organisationnels

- Régions:
 - Flexibilité du temps de travail
 - L'environnement de travail
 - La durée des vacances
- Québec et Montréal:
 - Les défis professionnels
- Célibataires:
 - L'environnement de travail
- Avec enfants:
 - Conciliation travail-famille-vie personnelle
 - Flexibilité du temps de travail
- Sans enfant:
 - Défi professionnel, avancement de carrière
- Femmes:
 - Presque toutes les échelles sont plus élevées
 - Conciliation travail-famille-vie personnelle
 - La durée des vacances

Résultats

Enquête Mauricie + Bas-Saint-Laurent

2. Facteurs régionaux

Quels sont les facteurs qui influenceraient votre choix d'accepter un emploi ou de travailler dans une région en dehors de la grande région de Québec et de Montréal?

Moyenne
de l'échelle
moyenne:
3,86

		Échelle moyenne	4&5
1	L'environnement naturel (beauté des paysages, environnement sain, bord de mer, montagnes, accès à la nature, etc.)	4,49	86,0%
2	Le coût du logement et le coût de la vie	4,33	84,0%
3	Une région où il est facile de trouver un logement	4,06	74,3%
4	La présence d'installations sportives et de plein air	3,94	67,4%
5	Une région dynamique où l'économie est en croissance ●	3,88	64,8%
6	Une région située à proximité des grands centres	3,87	63,9%
7	Une région qui offre une vie culturelle dynamique, avec un calendrier varié en arts et spectacles	3,85	64,5%
8	Un environnement favorable pour les jeunes familles	3,80	63,0%
9	Une région dynamique sur le plan entrepreneurial	3,59	50,5%
10	Le soutien à l'établissement des jeunes familles	3,52	49,8%
11	Une région où le taux de chômage est faible	3,50	46,5%
12	Le fait de vivre dans un plus petit milieu	3,50	48,6%

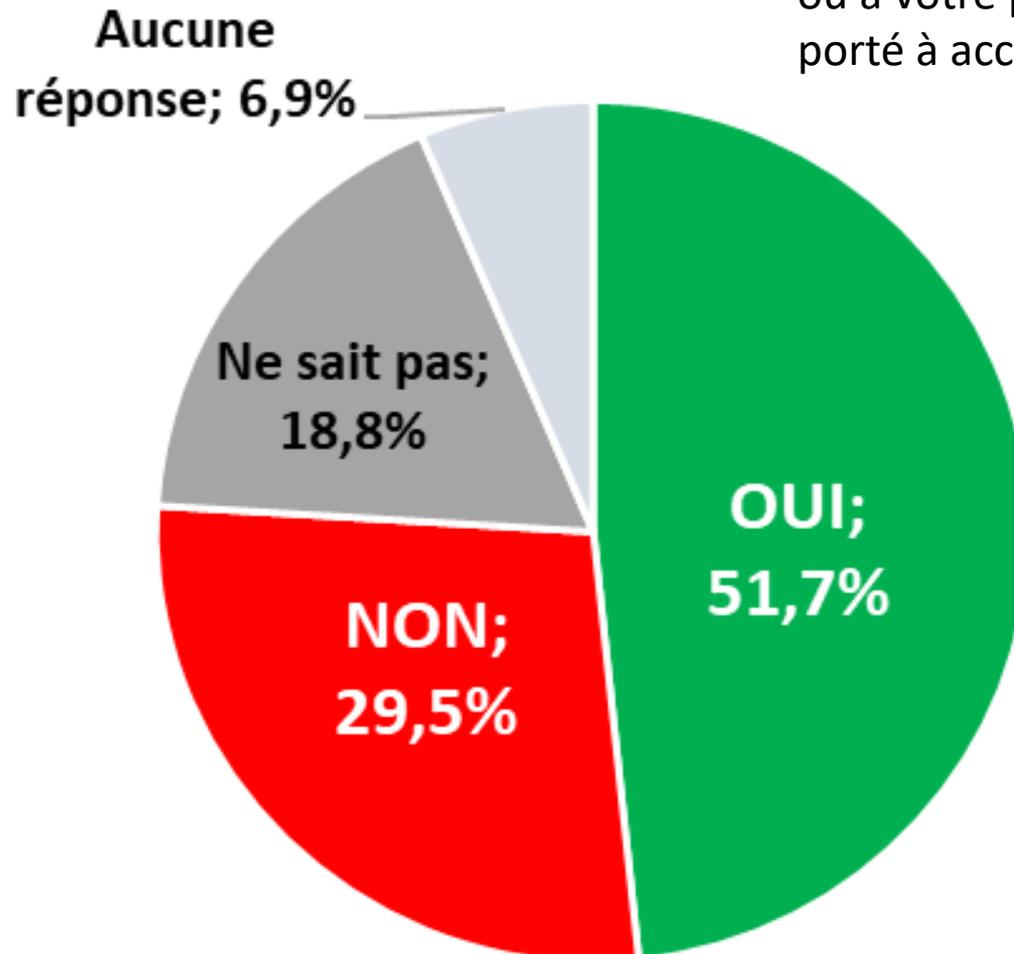
2. Facteurs régionaux

- Montréal et Québec:
 - Proximité des grands centres
 - La facilité à trouver du logement
- Régions:
 - Nature, plein-air
 - Vivre dans un petit milieu
- Avec enfants:
 - Facteurs liés à la famille
- Célibataires:
 - Arts et culture
 - Proximité des grands centres
- Femmes:
 - Facteurs liés à la famille
 - Dynamisme de la scène culturelle
 - Proximité des grands centres
 - Facilité à trouver du logement
 - La nature, le plein-air

Résultats

2. Facteurs régionaux

Si on vous proposait un emploi dans [Mauricie ou Bas Saint-Laurent] qui correspond à vos attentes, à vos intérêts ou à votre plan de carrière, seriez-vous porté à accepter cet emploi?



Analyse des réponses ouvertes

1. **Pourquoi** seriez-vous porté à accepter ou pas un emploi dans [Mauricie ou Bas Saint-Laurent] qui correspondrait à vos attentes, à vos intérêts ou à votre plan de carrière?
2. Qu'est-ce qui pourrait **vous faire déménager** [en Mauricie ou au Bas Saint-Laurent] ?
3. À votre avis, quel serait la **meilleure façon de convaincre** des jeunes de Montréal et de Québec de venir travailler [en Mauricie ou au Bas Saint-Laurent] ?

Analyse lexicale par thème

- 77% des répondants avec réponse
- moyenne 12 mots par répondant
- 20 731 mots de matériel “qualitatif”

Résultats

Facteurs organisationnels

TOTAL FACTEURS ORGANISATIONNELS

1209

Opportunités d'emplois régionales/ Offre d'emplois intéressants	315
Opportunités d'emploi dans mon domaine	85
Des emplois attirants (Emploi que j'aime, dynamique, stimulant, intéressant, etc.)	81
Perspectives d'emplois / Disponibilités d'emplois d'avenir	79
Opportunité d'emploi correspondant à mes intérêts et à mes objectifs de carrière	26
Un emploi meilleur / Opportunité d'emploi qui ne se trouve pas ailleurs	35
Les entreprises dans la région (bien implantées, en croissance, dynamiques, etc.)	6
Autres facteurs régionaux liés aux opportunités d'emploi	3
Conditions de travail	640
Salaire	405
Conditions de travail / Avantages sociaux	177
Sécurité d'emploi / Stabilité de l'emploi	32
Vacances et congés	13
Habitation (logement payé par employeur, prime de relocalisation, frais de déménagement, soutien à la recherche de logement, etc.)	11
Autres conditions de base (assurance santé, etc.)	2

Résultats

Facteurs organisationnels

Nature de la fonction	52
Les horaires de travail (nb d'heures par semaine, stabilité des horaires, temps plein ou partiel, horaires de jour/nuit, etc.)	14
Défi professionnel / A la mesure des mes compétences	15
Avoir des responsabilités / Être impliqué dans l'organisation / Autonomie	6
Le type d'emploi / La fonction exercée / La nature de l'emploi	8
Réalisation de soi au travail / Épanouissement au travail	5
Autres facteurs liés à la nature de la fonction	1
Emploi qui me permet d'être utile à la société / Impact sociétal	3
Ambiance de travail et équipe	17
Ambiance de travail (beau, moderne, agréable, confortable, dans la nature)	8
Environnement dynamique, stimulant, enrichissant	5
Équipe de travail / Équipe dynamique dans l'entreprise / Équipe agréable et accueillante / Collaboration entre collègues	4
Pratiques GRH	82
Flexibilité du temps de travail	34
Conciliation travail vie personnelle ou familiale	24
Télétravail / Travail à distance	12
Possibilités de développement professionnel / Soutien professionnel	6
Autres pratiques GRH	6

Résultats

Facteurs régionaux

TOTAL FACTEURS RÉGIONAUX

1626

Disponibilité, proximité et diversité des services (commerce, arts et culture, loisir, sports, restaurants, bars, etc.)	239
Information. Mieux connaître la région / Information / Faire de la promotion et de la publicité	182
Nature / Beauté des paysages / Proximité de la nature / Proximité du fleuve et de la mer / Activités plein-air	197
Logement. Coût et disponibilité de l'immobilier et du logement / Facilité de trouver / Accès à la propriété / Qualité du résidentiel / Style moderne	126
Éloignement géographique/ Accessibilité géographique/ Primes d'éloignement	119
Avantages ruralité (calme et tranquillité, moins de pollution, moins de trafic et congestion, moins de stress, environnement santé, etc.)	87
Coût de la vie	80
Qualité de vie/ Conditions de vie/ Mode de vie / Milieu de vie agréable	79
Proximité des amis et de la familles / Conjoint (trouver un travail, codécision de déménager)	139
Famille. Environnement familial, services, écoles, garderies et installations pour les familles	67

Résultats

Facteurs régionaux (suite)

Dynamisme et croissance économique / Dynamisme socio-économique/ Communauté jeune et dynamique / jeunes professionnels	67
Mobilité locale (transport en commun, proximité du travail, covoiturage, pistes cyclables, etc.)	53
Esprit de communauté / Plus petite communauté / Milieu de vie / Petit milieu avec plus de facilité d'établir des relations interpersonnelles	47
Bénéfices, incitatifs économiques ou prime d'éloignement pour compenser l'éloignement et la distance	27
Autres facteurs régionaux	117
Ne sait pas	43
Rien ne pourrait me convaincre (aucun intérêt, contraintes familiales, a déjà un emploi, propriétaire d'une maison, etc.)	32
Autres facteurs idiosyncratiques	70

Discussion

Implications pour les PME

- **Importance des facteurs organisationnels**
 - ❖ Implique de se **sensibiliser davantage** à l'importance des facteurs organisationnels/pratiques GRH – tirer épingle du jeu – **attirer et retenir**
- **Salaires et rémunération tangible encore importants**
 - Mais pas premiers facteurs d'attraction et de rétention

Bonne nouvelle = il y a des alternatives en cas de plus faible capacité de payer.

1

Mettre en œuvre des pratiques innovantes de gestion des ressources humaines

Love & Singh (2011); Cascio (2014); Parent-Lamarche et al. (2021); Simard & Parent-Lamarche (2022)

2

Développer une marque employeur

Considérer les différents éléments qui sont ressortis de l'étude.

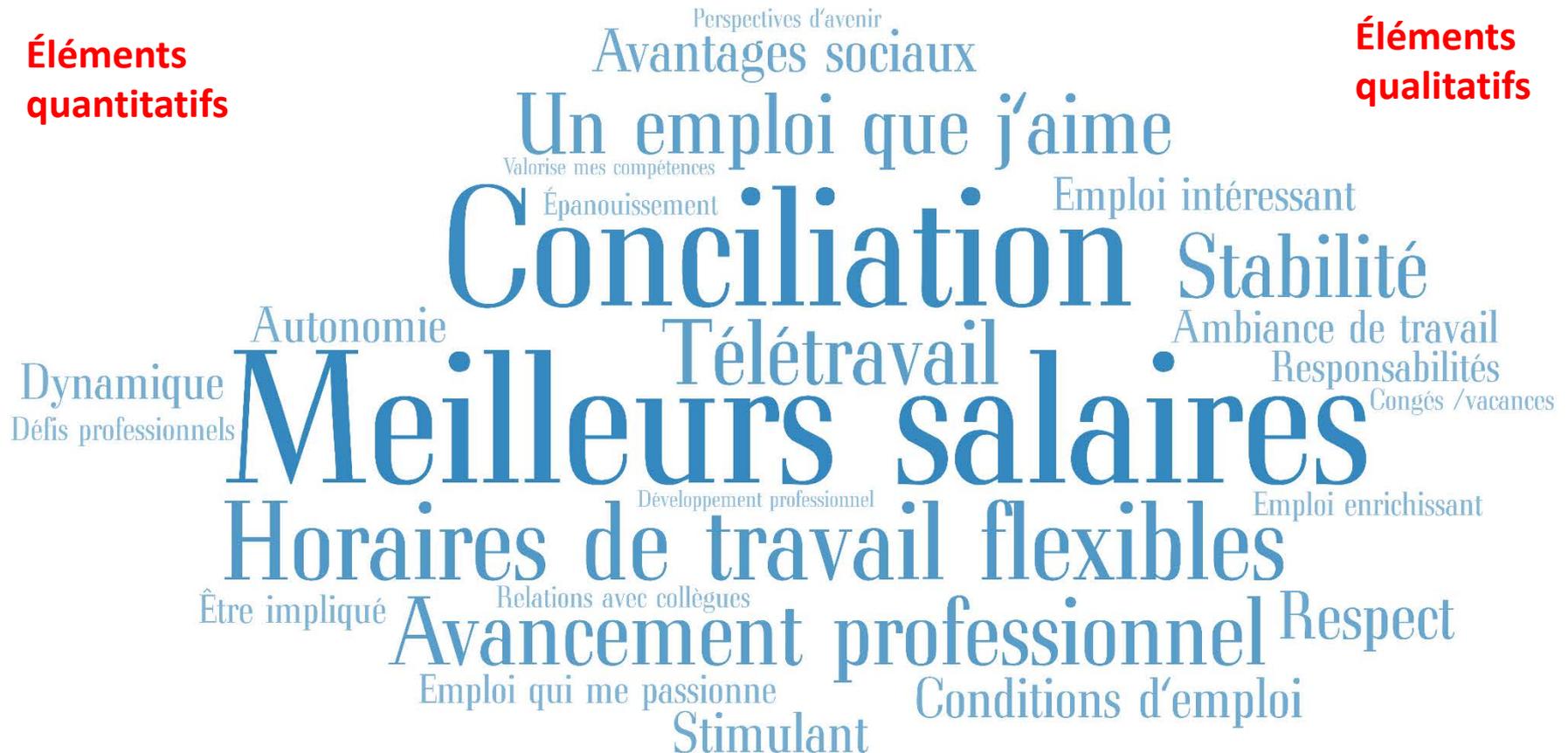
Discussion

Implications pour les entreprises

Travailler sur toute la gamme des pratiques de GRH

Éléments
quantitatifs

Éléments
qualitatifs



Discussion

Implications pour les organisations régionales et municipales

- **Importance des facteurs organisationnels**
 - Au niveau des organisations
 - Au niveau des régions
- **Facteurs régionaux importants aussi**
 - Atouts naturels, plein-air
 - Coût de la vie, logement

**Décision
multifactorielle**

(Becker et al., 2013;
Esmaeilpoorarabi et al., 2016).

Discussion

Implications pour les organisations régionales et municipales

- **Tourisme ≠ Nouveau résident travailleur**
 - **Effet contre-productif** des images de nature, paysage, plein-air

Hospers (2011); Kompaniets and Rauhut (2013); Niedomysl (2007)

Kavaratzis and Ashworth (2008): a strategy wholly focused on attracting visitors is indeed “dangerously limiting the effectiveness of marketing,

+ might not correspond to the actual residents’ image of their own place.

Discussion

Implications pour les organisations régionales et municipales

1

Cibler les **publics**

Les preneurs de défis:

- Relever nouveaux défis
- Connaître nouvelles expériences
- Expérience de travail et développement
- Avancement de carrière / Tremplin
- Pas ou peu d'attaches familiales
- Assignation courte moyenne durée
- Incitatifs financiers

Les amoureux de la nature:

- Plein-Air
- Avantage des milieux non-urbains
- Absence de pollution et de circulation
- Coût de la vie
- Beauté des paysages

2

Marketing territorial basé sur **dynamisme des entreprises** AVANT la **région**

Discussion

Implications pour les organisations régionales et municipales

3

Baser leur **marketing territorial** sur la somme des **marques employeurs** des organisations sur leur territoire

Intégrer les parties prenantes:

- Les PME/PMO et autres organisations
- Leurs employés comme des ambassadeurs de leur organisation et de leur région
- Efficacité interne du marketing territorial / Marque employeur
- Crédibilité de l'image

(Insch & Florek (2008); Kavaratzis & Ashworth (2008); Ownbey (2017); Zenker & Beckmann (2013); Viitala et al. (2015)

4

Soutenir les PME/PMO dans la définition et la mise en œuvre de pratiques de GRH nouvelles ou innovantes

Limites et pistes de recherche

- **Enquête non probabiliste**
- **Autres publics cibles (ex.: déjà sur le marché du travail, genre, avec ou sans conjoint, etc.)**
- **Perceptions et intentions \neq Décision et action**
- **Enquête sur les motivations des nouveaux arrivants**
- **Efficacité du marketing territorial**
- **Approche GRH plutôt que marketing**



Attractivité des territoires non-métropolitains :

**QUAND LE MARKETING TERRITORIAL CROISE LA
MARQUE EMPLOYEUR**

Questions?

Merci!

Frédéric Laurin, Ph.D. en économie

Professeur d'économie | École de gestion UQTR
Chercheur à l'Institut de recherche sur les PME
Département de Finance et d'Économie
fredericclaurin.com | Twitter: @fredericclaurin

**Annick Parent-Lamarche, Ph.D. en relations
industrielles**

Professeure en gestion des ressources
humaines École de gestion UQTR