

RAPPORT FINAL

**DÉVELOPPEMENT D'OUTILS POUR ÉVALUER LA
COMPATIBILITÉ ENTRE LES CARACTÉRISTIQUES
PERSONNELLES D'UN INDIVIDU ET LES
RÉALITÉS NORD-CÔTIÈRES**

NOVEMBRE 2003

TABLE DES MATIÈRES

	<u>Page</u>
LISTE DES TABLEAUX	III
TABLE DES FIGURES.....	III
LISTE DES ANNEXES.....	IV
1.0 CONTEXTE	1
2.0 MÉTHODOLOGIE	3
3.0 REVUE DE LA LITTÉRATURE.....	5
3.1 Résumé de la recherche.....	5
3.1.1 Côte-Nord.....	5
3.1.2 Régions éloignées.....	6
3.1.3 Adaptabilité interculturelle	7
3.2 Conclusion de la revue de littérature.....	15
4.0 DÉPLOIEMENT DE L'ÉTUDE	17
4.1 Plan de communication.....	17
4.1.1 Conférence de presse	17
4.1.2 Lettre d'information.....	17
4.2 Groupes de discussions.....	17
4.3 Tests psychométriques	19
4.3.1 Choix et développement des outils de cueillette	19
4.3.2 Préparation pour l'administration des tests	21
5.0 RÉSULTATS	23
5.1 Résultats des groupes de discussions	23
5.1.1 Résultats des questionnaires.....	23
5.1.2 Résultats des groupes de discussions.....	24
5.2 Résultats des outils d'évaluation	25
5.2.1 Caractéristiques du groupe	25
5.2.2 Comparaison avec le profil socio-économique de la Côte-Nord.....	35
5.2.3 Valeurs.....	36
5.2.4 Inventaire de personnalité et choix de la méthodologie	40
5.2.5 Comparaison avec l'échantillonnage SPB	40
5.2.6 Hypothèses d'explication des différences.....	44
6.0 OUTILS	50
6.1 Recrutement et pré-sélection	50
6.1.1 L'affichage.....	51

III

6.1.2	Le curriculum vitae	52
6.1.3	La pré-entrevue	54
6.1.4	L'entrevue	56
6.1.5	La prise de références.....	70
6.1.6	Les tests et inventaires.....	71
6.1.7	Description réaliste de l'emploi	73
6.1.8	Description réaliste du milieu.....	75
6.2	Éthique et discrimination.....	76
6.2.1	Les champs à éviter	76
6.3	Outil de réflexion pour le candidat.....	77
6.4	Intégration.....	79
6.4.1	Intégration à l'emploi	80
6.4.2	Intégration au milieu social	83
6.4.3	Intégration du conjoint	84
6.4.4	Signes avant-coureurs de découragement ou de départ	85
7.0	CONCLUSION.....	87
8.0	REMERCIEMENTS	88

LISTE DES TABLEAUX

	<u>Page</u>
Tableau 1. Date, lieu et participation aux groupes de discussions.....	19
Tableau 2. Détail des tests psychométriques	20
Tableau 3. Comparaison Échantillon vs Côte-Nord	35
Tableau 4. Description des échantillons	41

TABLE DES FIGURES

Figure 1. Distribution de l'âge des participants	26
Figure 2. Région d'origine des participants.....	27
Figure 3. Région habitée par les participants avant la Côte-Nord	27
Figure 4. Dernier diplôme obtenu par les participants.....	28
Figure 5. Type d'entreprise pour lequel travaillent les participants.....	29
Figure 6. Taille de l'organisation pour laquelle travaillent les participants	29
Figure 7. Incitations à venir s'installer sur la Côte-Nord	30
Figure 8. Causes de difficulté d'intégration à la région.....	32
Figure 9. Causes de périodes de découragement	32
Figure 10. Activités pratiquées par les participants au cours de la dernière année sur la Côte-Nord	33
Figure 11. Causes du départ prévu de l'emploi d'ici deux ans	34
Figure 12. Causes du départ prévu de la région d'ici deux ans.....	34

Figure 13. Dynamique interpersonnelle des participants.....	38
Figure 14. Philosophie de gestion selon les participants.....	39

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1. Documents consultés	
ANNEXE 2. Revue de presse	
ANNEXE 3. Lettre d'information	
ANNEXE 4. Questionnaires	
ANNEXE 5. Protocole de discussions	
ANNEXE 6. Comptes-rendus groupes de discussions et entrevues téléphoniques	
ANNEXE 7. Questionnaire sur le profil socio-démographique et autres caractéristiques des candidats de la Côte-Nord	
ANNEXE 8. Liste des entreprises, organismes et Ministères contactés	
ANNEXE 9. Instructions pour la passation des tests	
ANNEXE 10. Définitions des dimensions	
ANNEXE 11. Autres résultats des valeurs	
ANNEXE 12. Définition des aspects légaux et éthiques reliés à la sélection	

Note : Le présent rapport est rédigé au masculin pour les seules fins d'en faciliter la lecture.

1.0 CONTEXTE

Le recrutement et la rétention de main-d'œuvre constituent des enjeux majeurs sur la Côte-Nord. Trop souvent, les efforts de recrutement se concluent en échec, ce qui occasionne des coûts importants pour les entreprises, voir freine leur développement. Une récente étude¹ confirmait cette problématique et révélait que plusieurs facteurs externes à l'organisation favorisent ou freinent le recrutement et la rétention de main-d'œuvre. Ces facteurs ont été identifiés soit par les organisations, des candidats ayant accepté un poste sur la Côte-Nord ou des candidats ayant quitté ou refusé un poste dans la région. Ils incluent, entre autres : le milieu naturel, le milieu socioculturel et associatif et le volet loisirs et sports au niveau aspects de la Côte-Nord favorables à la rétention de ces candidats, mais le fait d'être en région éloignée (localisation), le peu d'institutions de formation spécialisée, la disponibilité des services de santé ressortent comme étant des facteurs freinant le recrutement ou favorisant le départ des ressources embauchées sur la Côte-Nord. Ainsi, la compatibilité entre les caractéristiques personnelles d'un individu et les réalités de la Côte-Nord affecte la propension des candidats recrutés à l'extérieur de la région à s'y installer à long terme.

Une enquête² sur l'érosion de la main-d'œuvre dans les principales entreprises de la Côte-Nord a permis de cerner la problématique du vieillissement de la main-d'œuvre régionale dans le but d'avoir une meilleure vision des besoins potentiels de remplacement de la main-d'œuvre sur la Côte-Nord. L'enquête a notamment démontré que, sur une période de sept ans, plus de 17 % des 17 000 emplois analysés seront à combler puisque actuellement occupés par des individus qui prendront leur retraite d'ici là. Ce constat accentue les problèmes de recrutement et de rétention de main-d'œuvre et démontre que la dotation de main-d'œuvre devra obligatoirement passer par le recrutement d'individus de l'extérieur de la région.

¹ CÉPRO, Groupe Conseil Perrier Lapointe & associés inc. – Caractéristiques de la problématique de recrutement et de rétention de la main-d'œuvre stratégique sur la Côte-Nord, août 2000.

² Développement des ressources humaines Canada, Emploi-Québec – Enquête sur l'érosion de la main-d'œuvre dans les principales entreprises de la Côte-Nord, mars 2002.

C'est en réponse à ce contexte difficile que l'Association des commissions scolaires de la Côte-Nord, épaulée par divers partenaires régionaux dont Emploi-Québec, le ministère du Développement économique et régional (MDER), la Régie régionale de la santé et des services sociaux (RRSSS), la Ville de Baie-Comeau, Alcoa, Hydro-Québec, le Groupement des chefs d'entreprises et le Conseil régional de développement de la Côte-Nord (CRDCN), a lancé un projet novateur pour outiller les gestionnaires d'entreprises, d'organismes ou de Ministères dans leur processus de sélection de personnel.

Ce projet vise le développement d'outils (canevas de pré-entrevue et d'entrevue, grille d'évaluation comportementale, utilisation de tests psychométriques, etc.) permettant d'évaluer la compatibilité entre les caractéristiques personnelles d'un individu et les réalités de la Côte-Nord. Ces outils seront utilisés en phase de sélection du personnel, pour s'assurer de cibler des individus ayant une propension à s'adapter à la région et à s'y installer à long terme. Les outils développés seront rendus disponibles à tous les employeurs de la Côte-Nord, aux Centres locaux d'emploi (CLE).

Les firmes CÉPRO et Société Pierre Boucher (SPB) se sont alliées pour réaliser ce projet. Ce partenariat regroupe les connaissances spécifiques du milieu nord-côtier et de la problématique de recrutement et rétention de la main-d'œuvre qui y sévit et les connaissances sur le profil des candidats qui y travaillent. En effet, CÉPRO a réalisé une vaste étude sur la problématique de recrutement et de rétention de personnel sur la Côte-Nord et a produit à cet égard des pistes d'actions qui ont été présentées lors des forums tenus au sein de quatre municipalités régionales de comtés de la région. SPB, firmes de consultants en psychologie industrielle, intervient depuis plusieurs années auprès d'organisations nord-côtières qu'elle supporte au niveau sélection de personnel et développement de la main-d'œuvre. Pour ce faire, elle a recueilli beaucoup de données sur ces postes et le personnel embauché dans la région, ce qui facilite les analyses requises pour ce mandat.

2.0 MÉTHODOLOGIE

Phase I : Préparation du processus de l'analyse de la compatibilité entre les caractéristiques personnelles d'un individu et les réalités nord-côtières

1. Rencontre pour clarifier les objectifs de l'intervention avec le client.
2. Revue de la littérature et identification préliminaire de caractéristiques pouvant influencer la rétention de candidats dans la région.

Phase II : Réalisation du plan de communication

1. Préparation et validation des documents du plan de communication pour les individus et les représentants des organisations participant aux groupes de discussions.
2. Déploiement régional du plan de communication.

Phase III : Groupes de discussions et sondage

1. Élaboration de protocoles de discussion et de questionnaires pour animer les rencontres.
2. Recrutement d'un échantillon représentatif de personnes compatibles avec les réalités nord-côtières qui pourront participer à des groupes de discussions ou des entrevues téléphoniques et qui accepteront de se voir administrer une batterie de tests psychométriques.
3. Recrutement de gestionnaires opérationnels et de gestionnaires de ressources humaines prêts à participer aux groupes de discussions.
4. Présentation du rapport d'étape au client.
5. Tenue de cinq groupes de discussions de 8 à 12 participants auprès d'employés compatibles selon la répartition suivante : grand centre, ruralité, région éloignée.
6. Tenue de cinq groupes de discussions de 8 à 12 participants auprès des employeurs, selon la répartition grand centre, ruralité, région éloignée, et regroupant des représentants de chaque type d'organisation.
7. Analyse des données et rédaction d'un rapport d'étape.

Phase IV : Préparation de l'évaluation psychométrique

1. Clarification et validation des dimensions psychologiques à mesurer, en fonction des résultats des groupes de discussions.
2. Formation de partenaires locaux à l'administration des tests psychométriques et organisation de ces tests. À cette étape, le support des intervenants des CLE de la Côte-Nord sera sollicité pour administrer aux individus ciblés sur

toute la Côte-Nord, le plus près possible de leur lieu de résidence, des tests psychométriques préparés, corrigés et analysés par CÉPRO/SPB.

Phase V : Évaluation psychométrique

1. Administration des outils psychométriques à des personnes compatibles par les partenaires locaux.
2. Correction et analyse des réponses.
3. Extraction du profil psychométrique des personnes compatibles dans la banque de données de SPB.

Phase VI : Profil de groupe

1. Entrée des données.
2. Analyse statistique et qualitative des groupes évalués dans les sous-régions.

Phase VII : Recommandations et développement d'outils de sélection en fonction des résultats

1. Conception d'un canevas de pré-entrevue.
2. Conception d'un canevas d'entrevue et d'une grille d'évaluation comportementale.
3. Conseils et recommandations dans la prise de références.
4. Recommandation des outils psychométriques.
5. Préparation du plan de communication. Ce plan visera à assurer une visibilité des résultats de l'étude, de sorte que les organisations de la Côte-Nord s'approprient les outils développés.
6. Conception d'une « boîte à outils », annexée à cette étude.

Phase VIII : Préparation du rapport et présentation des résultats

1. Préparation et rédaction du rapport final préliminaire.
2. Préparation d'une présentation.
3. Présentation des résultats et discussions.
4. Modification du rapport final en fonction des commentaires reçus et dépôt.

3.0 REVUE DE LA LITTÉRATURE

Afin d'orienter la réalisation du mandat, deux principaux domaines ont été explorés :

- Les caractéristiques personnelles des employés partant travailler en région éloignée (la Côte-Nord en particulier), qui leur permettent de bien s'adapter à la vie en région et d'y rester pendant un certain nombre d'années ;
- La recherche existante sur les expatriés, en particulier en ce qui concerne leurs caractéristiques personnelles.

Pour ce faire, différentes sources d'informations ont été consultées (annexe 1), dont des sites gouvernementaux, des banques de données, des sites et bibliothèques universitaires, des associations professionnelles, etc. De plus, certaines personnes ressources ont été contactées. Ces lectures et échanges ont permis de trouver de l'information sur les sujets suivants :

- La Côte-Nord ;
- Les régions éloignées ;
- L'adaptabilité interculturelle :
 - Caractéristiques personnelles ;
 - Modèle théorique ;
 - Outils de mesures ;
 - Outils d'aide aux expatriés ;
 - Adaptation des conjoints.

3.1 Résumé de la recherche

3.1.1 Côte-Nord

Comme prévu, aucune recherche spécifique n'a été publiée³ sur les caractéristiques personnelles des individus s'adaptant à la Côte-Nord. Par

³ Une étude non publiée, effectuée par le MTQ a été identifiée lors des groupes de discussions et a été utilisée pour le développement d'un des outils de mesure.

ailleurs, de l'information est disponible au niveau sociodémographique, économique et autres. Elle peut être utile dans le développement d'un outil décrivant les réalités de la région et d'un outil de réflexion pour le candidat. En effet, selon ce qui a été recensé dans la littérature, de tels outils sont importants pour le recrutement d'employés provenant de l'extérieur de la région.

3.1.2 Régions éloignées

La présente revue de littérature n'a permis de trouver que peu d'information spécifique et pertinente au présent mandat. Cependant, un rapport⁴ concernant la difficulté à attirer et à retenir des professionnels dans le Nord du Manitoba a été publié par Développement des ressources humaines Canada (DRHC) et pour l'étoffer, des groupes de discussions ont été organisés en décembre 2000. Les principales conclusions auxquelles l'équipe arrive sont assez semblables à celles issues de l'étude antérieure de CÉPRO⁵ et il y est fait mention d'un manque de travailleurs qualifiés, particulièrement dans les domaines suivants : soins de santé, métiers, enseignement et technologies. Les principaux motifs de départ énoncés sont : isolement, peu de possibilités de perfectionnement professionnel, qualité de vie, absence de services adéquats pour la famille et incertitude reliée à une économie axée sur l'exploitation des ressources. Les solutions apportées sont également en ligne avec ce qui avait été proposé dans les groupes rencontrés par CÉPRO⁶ pour cette autre étude. Un des éléments soulignés pour favoriser l'adaptation est l'importance de l'intégration des nouveaux employés dans leur nouvelle collectivité.

Une recherche⁷ a également été effectuée dans une mine située dans une région éloignée, en Australie. Partant de nombreuses recherches qui démontrent que la satisfaction au travail est fortement liée à la satisfaction personnelle, les auteurs présentent un modèle causal avec de nombreuses variables mesurées et trouvent une corrélation positive entre la variable affectivité positive (*positive*

⁴ Michel Lebrun, DRHC – Attirer et retenir des professionnels dans le Nord du Manitoba, décembre 2000.

⁵ CÉPRO, Groupe Conseil Perrier Lapointe & associés inc. – Caractéristiques de la problématique de recrutement et de rétention de la main-d'œuvre stratégique sur la Côte-Nord, août 2000.

⁶ *Idem.*

⁷ Iverson, R.D. & Maguire C. – “The relationship between job and life satisfaction : evidence from a remote mining community”, *Department of management working paper*, Number 14, 1999.

affectivity), c'est-à-dire les employés qui ont un sentiment de bien-être, d'efficacité et de satisfaction personnelle. Cependant, cette recherche contient peu d'informations utiles dans le cadre de la présente étude.

3.1.3 *Adaptabilité interculturelle*

Ce courant de recherche est assez important dans la littérature. Plusieurs études présentent des résultats intéressants en terme d'efficacité et d'adaptabilité dans un nouveau milieu culturel et de travail. Bien que la distance culturelle soit sûrement moins importante entre la Côte-Nord et d'autres régions du Québec qu'entre deux continents, ces recherches semblent prometteuses comme point de départ par rapport à l'objet de cette étude.

Caractéristiques personnelles

Une thèse de doctorat (Gross, A.M., 2002) présente les éléments suivants : quelques statistiques, une revue historique des courants de recherche dans les dernières décennies, le résumé des principales conclusions des différents chercheurs et les résultats de la thèse par rapport aux corrélations obtenues entre différentes mesures (inventaire de personnalité, mesure de l'ajustement socioculturel, mesure de perception du soutien relationnel et un sondage sur la performance au travail). La thèse démontre que l'absence de dimensions personnelles dites inter-culturelles chez les expatriés affecte leur performance :

- 20 % des employés américains travaillant à l'étranger performant de façon efficace ;
- 15-40% des employés américains travaillant à l'étranger reviennent dans leur pays d'origine (États-Unis) plus tôt que prévu ;
- Des pertes de plus de deux millions \$ résultent des retours prématurés des employés aux États-Unis.

Ces éléments sont repris dans les travaux de Kealey, qui rajoute les constats suivants :

- L'expérience antérieure à l'étranger ne garantit pas l'efficacité professionnelle dans une nouvelle affectation ;
- L'adaptation du conjoint et de la famille est souvent difficile ;
- Les multinationales qui réussissent le mieux effectuent une sélection spéciale et mettent en place des programmes de préparation à l'intention de leur personnel à l'étranger ;
- De nombreuses organisations continuent à fonder leur sélection seulement sur les compétences techniques et l'expérience.

Une revue historique (Deller, 1997) souligne qu'avant 1970, la plupart des auteurs pensent que ce sont les traits de personnalité des employés qui déterminent leur capacité de s'adapter à une autre culture, et ce quelles que soient les circonstances. À partir de 1970, les auteurs adoptent une perspective de l'adaptation inter-culturelle plus situationnelle. L'emphasis est alors surtout mise sur le soutien social et la formation. À partir de 1980, les auteurs optent pour une perspective interactionnelle, c'est-à-dire un ajustement réussi qui consiste en une adaptation correcte entre la personnalité et l'environnement socioculturel. Les employés sont donc dorénavant sélectionnés en mesurant leurs caractéristiques personnelles mais aussi en suivant des formations permettant un apprentissage de la langue et de la culture locale, de moyens de gérer le stress, etc.

Kealey (1996) définit plus spécifiquement le profil de personnalité du collaborateur interculturel (*cross-cultural collaborator*) en classant les caractéristiques personnelles permettant une collaboration efficace entre cultures en trois catégories :

1. Habiletés d'adaptation (*adaptation skills*), c'est-à-dire habiletés à faire face personnellement et en tant que famille aux nouvelles conditions qui leur sont étrangères : attitude positive, flexibilité, tolérance au stress, patience, stabilité conjugale et familiale, maturité émotionnelle, sécurité intérieure (*inner security*) ;

2. Habiletés interculturelles (*cross-cultural skills*), c'est-à-dire être en mesure de participer à la culture locale et trouver des façons de vivre appropriées au milieu hôte : réalisme, tolérance, implication culturelle, sens politique, sensibilité culturelle ;
3. Habiletés de partenariat (*partnership skills*), c'est-à-dire être préoccupé par les exigences de son travail et par le besoin de bâtir des relations de collaboration afin d'atteindre des buts communs : ouverture d'esprit, engagement professionnel, persévérance, initiative, capacité de construire et maintenir des relations inter-personnelles, confiance en soi, bonne résolution des problèmes.

La littérature y ajoute un certain nombre d'autres caractéristiques personnelles, soit l'empathie, la sociabilité, une image positive de soi, une stabilité émotionnelle, une ouverture aux nouvelles connaissances, une extraversion et une capacité de « faire la lecture de son environnement » (*perceptual accuracy*).

Deller (1997), en utilisant les dimensions du « Big 5 », trouve des corrélations positives entre les dimensions agréabilité ou adaptabilité interpersonnelle, extraversion, conscience et adaptation à la culture, et une corrélation négative entre la dimension stabilité émotionnelle et adaptation à la culture.

Parker & McEvoy (1993) présentent leur modèle d'ajustement interculturel (*intercultural ajustment*) qui comprend trois catégories de facteurs déterminant le degré d'ajustement de l'employé :

1. Facteurs de l'ajustement individuel :
 - Expérience internationale antérieure ;
 - Préparation (éducation, expérience, parler la langue du pays, etc.) ;
 - Caractéristiques de personnalité ;
 - Connaissances du pays d'accueil et de sa culture ;
 - Motivation à partir ;

- Temps libre passé avec des employés expatriés dans pays d'accueil.

2. Facteurs de l'ajustement organisationnel :

- Compensations et bénéfices offert par la compagnie ;
- Possibilités de promotion ;
- Durée du mandat ;
- Qualité de l'aide lors de la relocalisation ;
- Mandat (clarté, défis, etc.) ;
- Formation ;
- Culture organisationnelle ;
- Taille de l'organisation.

3. Facteurs de l'ajustement contextuel :

- Adaptation-intégration de la cellule familiale, de l'époux ou épouse ;
- Degré de nouveauté de la culture.

Modèle global

Harvey, M., Novicevic, M.M., & Kiessling, T. (2002) développent une approche pour sélectionner les impatriés, basée sur une approche de QI multiples (quotients multiples) qui tente d'arrimer les compétences du candidat avec le type de mandats qu'il peut avoir dans les organisations globales. Le modèle théorique postule que l'on doit évaluer les aptitudes requises selon le contexte du mandat. Les auteurs proposent des mesures. De manière générale, la capacité de réussir un mandat international est le produit des aptitudes cognitives, des traits de personnalités et des variables de l'environnement (Eysenck, 1998).

Voici quelques facettes que les auteurs proposent de mesurer qui semblent les plus pertinentes dans le cadre de la présente recherche :

➤ *Quotient cognitif (« Cognitive IQ »)* comprend :

- Les aptitudes de résolution de problèmes ;
- La capacité d'apprendre rapidement ;

- Les aptitudes à apprendre ce qui est valorisé par la société ;
 - L'aptitude à s'adapter efficacement aux demandes de l'environnement.
- *Quotient émotionnel (« Emotional IQ »)* comprend :
- La conscience de ses sentiments et la gestion efficace des émotions ;
 - La gestion de la pression et du stress pour ne pas nuire à la performance ;
 - L'énergie personnelle pour atteindre des objectifs ;
 - La stabilité et l'influence pour amener les autres à accepter une position ;
 - La capacité d'ajuster son processus de prise de décision au contexte ;
 - Les interactions sociales compatibles avec les normes sociales-culturelles, la capacité de montrer de la sensibilité et de l'empathie envers les autres.
- *Quotient politique (« Political IQ »)* : le sens des infrastructures sociales des individus qui occupent les positions clés dans l'organisation et qui peuvent aider à exercer de l'influence ;
- *Quotient socioculturel (« Sociocultural IQ »)* : la connaissance d'une région comprend :
- L'aspect matériel (ex. : technologie, développement technologique, qualité de vie) ;
 - Les institutions sociales (ex. : scolaires, politique et religieuses) ;
 - Les valeurs esthétiques ;
 - Les langues (officielle et non officielle) ;
 - Les croyances culturelles et philosophiques (il s'agit de comparer les paramètres suivants : variabilité culturelle, complexité culturelle. Quand deux pays sont culturellement distants, le degré

d'ajustement socioculturel sera vraisemblablement plus grand et aura un impact négatif sur la performance).

- *Quotient organisationnel* (« *Organizational IQ* ») : la connaissance de comment les choses marchent officiellement dans la compagnie.

Outils de mesures

Schnieder, K. (1998) a développé une entrevue structurée qui mesure sept compétences interculturelles : ouverture d'esprit, flexibilité, sensibilité culturelle, leadership, patience, aptitude à apprendre et relations interpersonnelles. L'entrevue était corrélée significativement avec la performance sur le mandat international (mesurée par un 360°).

Ones, D.S., Viswesvaran, C. (1999) évaluent l'importance accordée par les gestionnaires sur les cinq facteurs du « Big 5 » en contexte de sélection d'expatriés. La conscience (*conscientiousness*) a été identifiée comme le facteur de personnalité le plus important pour prédire les mesures de succès : mandat complété, ajustement, relations interpersonnelles et performance au travail.

Selon MacLachlan, M., Trinity, C. (1999), les facteurs qui peuvent être utilisés pour distinguer les expatriés incluent :

- Distance de la maison ;
- Jusqu'à quel point le nouveau lieu de résidence est différent de la maison ;
- Jusqu'à quel point le poste est similaire.

Ces auteurs soulignent que les tests de personnalité sont couramment utilisés mais l'évaluation psychométrique est souvent plus facile à justifier quand elle est utilisée à travers un programme de formation et de développement dans l'organisation.

Vulpe, T., Kealey, D., Protheroe, D., Macdonald, D. (2000) présentent un modèle comportemental décrivant neuf compétences essentielles pour la personne

efficace sur le plan interculturel. Les auteurs définissent cette personne comme : « la personne qui sait vivre et travailler avec succès au contact d'une autre culture ». Suite à une analyse approfondie de ce qui avait été fait auparavant pour cerner les qualités que possèdent les personnes efficaces sur le plan interculturel, ils mettent les gens en garde contre un profil qui pourrait s'avérer irréaliste puisque que la personne qui le posséderait serait « suprahumaine ». Ils rappellent également qu'un projet international qui fonctionne est dû, non seulement aux qualités personnelles et aux compétences interculturelles des ressources humaines impliquées mais également aux aspects organisationnels et de l'environnement. Les neuf compétences essentielles sont : adaptation, attitude de modestie et de respect, compréhension du concept de culture, connaissance du pays hôte et de sa culture, entregent, connaissance de soi, communication interculturelle, compétences organisationnelles, engagement personnel et professionnel.

L'inventaire des compétences interculturelles pour vivre et travailler à l'étranger (ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI)) évalue les personnes d'après 15 compétences et caractéristiques connues comme étant associées à la réussite d'une affectation internationale. Les personnes sont confrontées à deux grands défis. Le premier concerne la capacité du candidat à bien s'ajuster et à être satisfait sur le plan personnel, afin de se sentir heureux et à l'aise. Le deuxième porte sur l'aptitude du candidat à fonctionner et travailler efficacement dans la nouvelle culture. Certaines compétences prédisent l'ajustement sur le plan personnel, d'autres prédisent l'efficacité professionnelle, d'autres encore sont importantes pour ces deux critères.

Outils d'aide aux expatriés

Hachey, J. (1998) est l'auteur d'un guide canadien s'adressant aux employés désirant aller travailler à l'étranger et souhaitant se préparer à l'entrevue de sélection.

Il faut réaliser que ce ne sont pas tous les individus qui peuvent s'adapter aux activités à l'étranger. Sieveking, N., Anchor, K., Marston, R.C. (1981) mentionne que, pour préparer les nouveaux employés, une orientation peut aider à développer une compréhension des valeurs personnelles et familiales afin que l'employé puisse anticiper et gérer les émotions qui accompagnent un choc culturel. Cette orientation couvre les différences culturelles attendues, gérer la frustration et retirer de la satisfaction des activités non liées au travail. Par exemple, des séances d'orientation peuvent inclure des discussions, films, présentations (audio ou écrite) avant la sélection. Cela permet d'évaluer la réponse des candidats potentiels au matériel.

Adaptation des conjoints

Les connaissances sur l'ajustement des expatriés ne sont pas tellement utiles pour comprendre les défis auxquels les conjoints doivent faire face. Par exemple, les conjoints interagissent plus typiquement avec la communauté. Selon Bauer, T.N. et Taylor, S. (2001), l'ajustement des conjoints est composé de trois dimensions : comment ils bâtissent des relations, comment ils s'ajustent aux coutumes et cultures locales et le sentiment de faire partie de la culture. L'ajustement dépend de comment le conjoint peut rétablir son identité dans la nouvelle culture, au sein de laquelle le concept de soi est ébranlé. Les résultats de l'étude montrent que le langage est le facteur influençant le plus la capacité à rebâtir son identité, et permet un meilleur ajustement. L'étude montre que le fait de changer de statut professionnel, par exemple, arrêter de travailler n'a pas d'impact sur l'ajustement. Les conjoints qui partent avec le sentiment d'avoir de bonnes habiletés sociales ont tendance à s'ajuster moins bien. Les conjoints avec une famille forte et proche s'ajustent plus difficilement, peut-être parce qu'ils pensent davantage à la famille laissée au pays d'origine. Dans les familles avec de jeunes enfants, les conjoints s'ajustent mieux que les familles sans enfants ou avec des enfants d'âge scolaire. L'ajustement de l'expatrié affecte celui du conjoint. Quand les conjoints vivent dans une culture peu différente, et que les conditions de vie sont au moins aussi bonnes qu'à la maison, l'ajustement est plus facile. Ce modèle est cependant basé sur dix entrevues

seulement, il est donc difficile de faire des généralisations. Le modèle devrait être testé dans d'autres contextes.

Les entreprises devraient donner des descriptions réalistes de l'emploi et de l'environnement aux conjoints. Cela les aiderait à anticiper les défis/difficultés qu'ils pourront rencontrer. Les entreprises devraient aussi faire des démarches pour enseigner la langue du pays au conjoint. Bien que les conjoints construisent eux-mêmes leur identité sociale, les organisations qui offrent des programmes tels événements sociaux, conseillers culturels, formation avant de déménager, et éducation culturelle, évitent les départs prématurés.

3.2 Conclusion de la revue de littérature

Les recherches recensées montrent que d'autres régions vivent les mêmes problèmes que ceux vécus sur la Côte-Nord quand elles doivent attirer et retenir de la main-d'œuvre stratégique. Cependant, aucune recherche spécifique n'a été trouvée faisant état de caractéristiques personnelles pouvant être des critères de succès pour l'adaptabilité des candidats recrutés pour travailler dans une autre région que celle dont ils sont originaires, sans être ce qui est typiquement appelé un expatrié. Dans ce domaine, pour le succès d'une expérience de travail dans un autre pays, plusieurs facteurs sont déterminants, dont les plus marquants sont les dispositions organisationnelles, la préparation, l'adaptation de la famille et du conjoint et, bien entendu, les caractéristiques personnelles. Celles-ci incluent l'attitude positive, la flexibilité, la tolérance au stress, la maturité émotionnelle, la tolérance, l'ouverture d'esprit, l'engagement professionnel, l'initiative, la confiance en soi, etc. Le fait qu'elles ont été retrouvées dans divers milieux permet de généraliser leur importance pour l'adaptation à la Côte-Nord. Selon ces résultats, les outils de sélection développés devraient couvrir ces dimensions afin de maximiser les chances que les candidats embauchés s'adaptent bien. La présente étude pourra vérifier ces hypothèses.

Au-delà des caractéristiques individuelles contribuant à une adaptation à un travail en région, peu importe où elle se situe, la notion d'adéquation entre les

caractéristiques individuelles et celles de l'environnement émergent. Ce courant justifie l'importance de ne pas se limiter aux dimensions pré-citées, mais de pousser plus loin l'analyse pour définir de façon spécifique les caractéristiques permettant une adéquation optimale avec l'environnement nord-côtier.

De plus, la recherche montre à quel point d'autres éléments exogènes tels l'intégration de la personne mais aussi de sa famille, jouent un rôle important dans l'adaptation à un nouveau milieu, ce qui était déjà mentionné dans l'étude de CÉPRO⁸. Ces éléments seront donc également mesurés.

Enfin, la recherche identifie qu'au-delà de l'adaptabilité à son milieu, il est important que la personne soit également efficace dans son nouveau travail et cette efficacité peut être définie de façon comportementale. Cependant, il est difficile de mesurer de façon objective l'efficacité au travail. Un moyen de mesurer la perception de l'efficacité sera prévu dans cette étude.

⁸ CÉPRO, Groupe Conseil Perrier Lapointe & associés inc. – Caractéristiques de la problématique de recrutement et de rétention de la main-d'œuvre stratégique sur la Côte-Nord, août 2000.

4.0 DÉPLOIEMENT DE L'ÉTUDE

4.1 Plan de communication

Le plan de communication visait à intéresser l'ensemble des organisations de la Côte-Nord à l'étude, de façon à favoriser leur participation à ses différentes étapes. La mise en œuvre du plan de communication a regroupé divers moyens qui ont permis de rencontrer l'objectif de départ.

4.1.1 Conférence de presse

Dès l'octroi du mandat, une conférence de presse a été orchestrée et s'est tenue le jeudi 20 mars 2003 à l'Hôtel Le Manoir de Baie-Comeau. En présence des principaux partenaires de l'étude et de représentants des médias, la conférence a notamment permis de présenter le contexte de l'étude, les objectifs et la méthodologie développée. Pour assurer une visibilité maximale, un communiqué de presse a été transmis pour une diffusion immédiate à tous les médias régionaux absents à la conférence de presse. La revue de presse de l'annexe 2 présente la couverture obtenue par cet événement. Une entrevue radiophonique réalisée par Mme Catherine Ramois de la radio communautaire de Havre-Saint-Pierre (CILE-FM) avec Mme Véronique Gilain de CÉPRO s'est déroulée le 4 juin dernier afin d'exposer le but de l'étude et de solliciter les entreprises et organismes à participer en grand nombre.

4.1.2 Lettre d'information

Une lettre d'information (annexe 3) a été rédigée et distribuée via les réseaux internes des partenaires de l'étude. Tout en présentant les grandes lignes du projet, cette lettre invitait les gestionnaires à s'investir dans l'étude et incluait le calendrier des groupes de discussions.

4.2 Groupes de discussions

Suite aux envois des lettres d'information, des appels téléphoniques ont été effectués pour recruter une centaine d'employeurs et d'employés pour participer

à des groupes de discussions. Les participants ont été sélectionnés pour assurer une juste représentation des différents publics visés, soit organismes, institutions, Ministères, grandes entreprises et PME.

Le territoire de la Côte-Nord étant vaste et composé de sous-régions ayant des particularités distinctes, il est possible que les caractéristiques des individus ayant une propension à s'y intégrer diffèrent aussi. Pour les fins de l'étude, le territoire a donc été morcelé en trois catégories :

1. Les grands centres urbains de la Côte-Nord (Baie-Comeau et l'axe Port-Cartier / Sept-Îles) ;
2. Les régions éloignées (MRC de Caniapiscau et les municipalités de la Basse-Côte-Nord, non reliées au reste du Québec par le réseau routier) ;
3. Les municipalités rurales de la Côte-Nord.

Ces rencontres servaient à définir ce qui caractérise, de façon comportementale, les employés qui sont bien adaptés à la Côte-Nord et qui sont considérés comme efficaces dans leur travail. De plus, bien que certains de ces éléments aient été évalués dans l'étude de CÉPRO⁹, la présente étude s'est intéressée à certains des facteurs d'ajustement individuel, organisationnel et contextuel, tels que définis par Parker et McCoy¹⁰. À cette fin, des questionnaires préliminaires (annexe 4) ont été élaborés, et ont été complétés par les participants aux groupes de discussions.

Les groupes de discussions se sont réalisés avec des employeurs (propriétaire, directeur général ou directeur des ressources humaines) et avec des employés (recrutés à l'extérieur de la région et en poste depuis au moins trois ans). Un protocole de discussions (annexe 5) a été développé pour orienter les rencontres. Le tableau 1 présente les dates, lieux et le nombre de participants aux groupes de discussions.

⁹ CÉPRO, Groupe Conseil Perrier Lapointe & associés inc. – Caractéristique de la problématique de recrutement et de rétention de la main-d'œuvre stratégique sur la Côte-Nord, août 2000.

¹⁰ Gross, A. M. Using personality testing in international selection", Antioch University – New England graduate school, 2002.

Tableau 1. Date, lieu et participation aux groupes de discussions

Date	Lieu	Nombre de participants
31 mars 2003	Les Escoumins	7
01 avril 2003	Baie-Comeau	16
02 avril 2003	Sept-Îles	13
03 avril 2003	Havre-Saint-Pierre	6

Ces groupes se sont tenus durant la semaine du 31 mars dans quatre MRC de la Côte-Nord. Cependant, dans la MRC de Caniapiscau et sur le territoire de la Basse-Côte-Nord, aucun groupe de discussions n'a eu lieu compte tenu de la faible disponibilité des candidats potentiels pour participer à la démarche, mais des contacts et des entrevues téléphoniques se sont réalisés afin que les données recueillies permettent d'identifier s'il existe des particularités sous-régionales. Ainsi, cinq entrevues téléphoniques dans la MRC de Caniapiscau se sont déroulées le 9 et 22 avril et une entrevue d'un employeur en Basse-Côte-Nord le 24 avril. Les données recueillies ont été compilées de la même manière que celles provenant des groupes de discussions.

4.3 Tests psychométriques

4.3.1 Choix et développement des outils de cueillette

Suite aux groupes de discussions et à la compilation des questionnaires (voir résultats en annexe 6), l'administration de tests psychométriques et de questionnaires visait à définir les caractéristiques des candidats bien intégrés à la Côte-Nord. La revue de la littérature ainsi que les résultats des groupes de discussions ont été utilisés afin de choisir les instruments de mesure. De plus, une étude du ministère des Transports (MTQ) datant de juillet 2002 concernant les constats, problématiques et pistes de solutions par rapport à la rétention de la main-d'œuvre sur la Côte-Nord a été utilisée dans le développement de l'instrument spécifique à la Côte-Nord.

Le choix des outils s'est d'abord porté sur une batterie d'inventaires de personnalité couramment utilisés au Québec pour la sélection du personnel et reconnus au niveau de leurs qualités psychométriques, comme la validité et de la fidélité. De plus, la firme SPB possède une banque de normes québécoises importante qui devait servir à valider certaines hypothèses se dégageant des questionnaires et des groupes de discussions (voir section 5) et à vérifier s'il existait véritablement des différences entre les personnes bien intégrées sur la Côte-Nord et un groupe témoin. Les trois inventaires utilisés ont été : le Néo-PI, le PRF et le JPI-R. Un inventaire développé par SPB, le Tribal, a aussi été utilisé pour mesurer les valeurs du groupe. Enfin, un dernier questionnaire (annexe 7) a été développé expressément pour les fins de cette étude afin d'obtenir plus d'informations sur le profil sociodémographique des participants ainsi que d'autres informations comme leurs activités, leurs motivations, leurs difficultés d'intégration, etc.

Un total de 91 personnes a été contacté pour solliciter leur présence aux tests psychométriques (tableau 2). L'annexe 8 présente la liste des entreprises, organismes et Ministères qui ont été sollicités pour que certains de leurs employés participent à ces tests. Au total, 40 personnes ont passé les tests psychométriques d'une longueur d'environ trois heures.

Tableau 2. Détail des tests psychométriques

Lieu	Nombre de personnes contactées	Nombre de tests passés
Les Escoumins	15	1
Forestville	10	0
Baie-Comeau	35	28
Sept-Îles	20	2
Havre-Saint-Pierre	8	3
Fermont	8	6
Total	91	40

Afin d'augmenter la fiabilité des résultats, la firme SPB a également vérifié dans ses banques de données internes pour trouver des profils compatibles aux fins

de cette étude. Avec la permission de ses clients, 21 dossiers ont été identifiés pour lesquels les résultats du PRF et du JPI étaient disponibles.

Enfin, une feuille de permission d'utilisation des données aux fins de recherche a été produite également afin de les faire signer par les participants.

4.3.2 *Préparation pour l'administration des tests*

Des employés correspondant au profil recherché ont été ciblés et invités par sollicitation téléphonique à se rendre au CLE le plus près de leur travail pour passer des tests psychométriques. Les tests pouvaient se dérouler soit en avant-midi ou en après-midi, selon les disponibilités des candidats. Ils se déroulaient sous la surveillance du personnel des CLE de chaque sous-région étudiée. À cette fin, une séance de formation du personnel des CLE a été développée. Cinq séances téléphoniques et une face-à-face d'une durée d'une à deux heures ont été données par des psychologues de SPB aux cinq personnes des CLE de Sept-Îles, Baie-Comeau, Les Escoumins, Havre-Saint-Pierre et Forestville. Quant à la sixième personne, c'est un employé du Carrefour Jeunesse Emploi de Fermont qui a été formé et a été responsable de la passation des tests. Avant la formation, chaque administrateur recevait une copie du matériel, un manuel de formation et des instructions très précises sur le déroulement des tests (voir annexe 9). Le matériel contrôlé pour les participants et les administrateurs a été envoyé par la suite à chaque CLE. La démarche préconisée auprès des candidats a été très importante afin qu'ils puissent répondre aux tests le plus honnêtement possible en fonction de ce qu'ils sont vraiment. Des consignes claires et uniformes ont été données et un temps de réponse de trois heures leur a été alloué. Les données individuelles recueillies sont évidemment tenues strictement confidentielles.

Cependant, il s'est avéré difficile de recruter des candidats potentiels pour participer à cette phase de l'étude. En effet, d'une part l'administration de ces tests requerrait une disponibilité d'environ trois heures et demie. D'autre part, le profil recherché pour ces tests était assez précis : il fallait que le candidat ait été recruté à l'extérieur de la Côte-Nord et qu'il occupe un poste au sein de la région

depuis trois à dix ans. En fait, de tous les appels réalisés, peu de gens ciblés entraient dans la catégorie « habite sur la Côte-Nord depuis entre 3 et 10 ans », plusieurs y résidant depuis plus de 20 ans. De plus, le fait de perdre une demi-journée de travail a souvent été mentionné comme cause de refus de participation. Enfin, le contexte économique difficile de la Basse-Côte-Nord durant la période d'étude (moratoire sur la pêche à la morue, réduction des quotas de pêche au crabe) a aussi contribué à la difficulté de recruter des candidats sur ce territoire.

5.0 RÉSULTATS

5.1 Résultats des groupes de discussions

5.1.1 Résultats des questionnaires

Un questionnaire a été développé suite à la revue de littérature afin de vérifier quelles étaient les caractéristiques personnelles qui semblaient pertinentes pour une adaptabilité à la Côte-Nord, selon les employés et employeurs rencontrés lors des groupes de discussions ou questionnés par entrevues téléphoniques (annexe 4).

Les résultats et commentaires sont présentés en annexe 6. En général, les résultats sont très similaires entre les deux groupes, soit les employés et les employeurs. Les dimensions ont été choisies suite à la revue de littérature. Sur les 19 dimensions proposées (définitions des dimensions en annexe 10), sept semblent des facteurs plus importants (moyenne plus élevée ou égale à 4) dans l'intégration pour les deux groupes soit : l'adaptabilité, l'engagement, la ténacité, l'autonomie, la collaboration, la souplesse et la curiosité intellectuelle. Par ailleurs, quelques différences apparaissent entre ces deux groupes (différences de moyenne plus élevée que 0,3). En effet, si le besoin d'affiliation et la tolérance à l'ambiguïté semblent importants pour les employeurs (4,2 et 4,1), ils semblent l'être moins pour les employés (3,6 et 3,8). De même, la capacité d'exprimer ses sentiments semble peu importante pour les employeurs (3,5) et très peu importante pour les employés (3,1). Ces résultats pourront être validés avec les résultats des tests psychométriques.

Une section était réservée aux commentaires. Les commentaires généraux rejoignent essentiellement des propos tenus lors des groupes de discussions (voir section suivante).

5.1.2 Résultats des groupes de discussions

Les participants aux groupes de discussions définissent une personne qui s'est bien adaptée à la région, comme étant quelqu'un qui s'investit dans son milieu et ne retourne pas d'où il vient toutes les fins de semaine, qui s'implique dans des activités, qui aime le plein air, qui se développe un réseau social et qui n'est pas imbu de lui-même. La plupart des employés ont répondu être venus habiter sur la Côte-Nord, entre autres, pour un emploi donnant accès à l'autonomie et à certaines responsabilités professionnelles qui, autrement qu'en carrière avancée, n'était pas accessible pour de jeunes diplômés, pour une qualité de vie et pour élever des enfants dans un milieu sécurisant.

L'intégration des participants à la région s'est faite pour la plupart difficilement. En dehors du travail, il y a beaucoup d'efforts à déployer pour s'intégrer sur le plan social et connaître de nouvelles personnes. En général, aucun programme d'accueil formel n'est établi dans les entreprises et l'accueil des conjoints n'est pas planifié, ce qui constitue, dans bien des cas, des causes de départ importantes, tout comme le départ des enfants pour les études à l'extérieur et la difficulté d'accéder à des services spécialisés. L'intégration à une région semble se faire plus facilement lorsque les gens proviennent d'une autre région éloignée, selon les dires et l'expérience des participants, et lorsqu'ils apprécient la nature et les sports.

Certains employeurs offrent un support sur le plan de la recherche d'un logement et la présentation des collègues de travail lors d'activités informelles telles les « 5 à 7 ». Les employeurs ont signifié reconnaître certains signes avant-coureurs de découragement favorisant le départ de leurs employés : l'isolement, le rapprochement de leur famille de l'extérieur les fins de semaine, le plafonnement au niveau des possibilités d'avancement professionnel, la mésadaptation des conjoints et le départ prévu des enfants pour les études à l'extérieur de la région. Ils envisagent user de stratégies de rétention telles l'offre de primes et la délégation de responsabilités plus grandes et d'autonomie dans l'exercice de leurs fonctions.

5.2 Résultats des outils d'évaluation

Les outils d'évaluation avaient pour but d'identifier les caractéristiques personnelles des individus recrutés avec succès à l'extérieur de la Côte-Nord, qui s'y installent pour une période de temps significative et de vérifier un certain nombre d'hypothèses. Un total de 40 candidats ont passé ces tests et leur répartition géographique est présentée au tableau 2.

L'ensemble des tests passés permet de dresser un profil des caractéristiques de candidats recrutés à l'extérieur de la région qui s'y sont bien adaptés. Le nombre de participants et leur répartition géographique ne permettent cependant pas de préciser ces caractéristiques pour les différentes sous-régions de la Côte-Nord. Bien qu'il aurait été intéressant de dresser les comparaisons entre les trois sous-groupes définis au départ, les raisons énoncées plus haut n'ont pas permis d'obtenir un échantillon suffisant pour obtenir des résultats probants au niveau statistique.

5.2.1 Caractéristiques du groupe

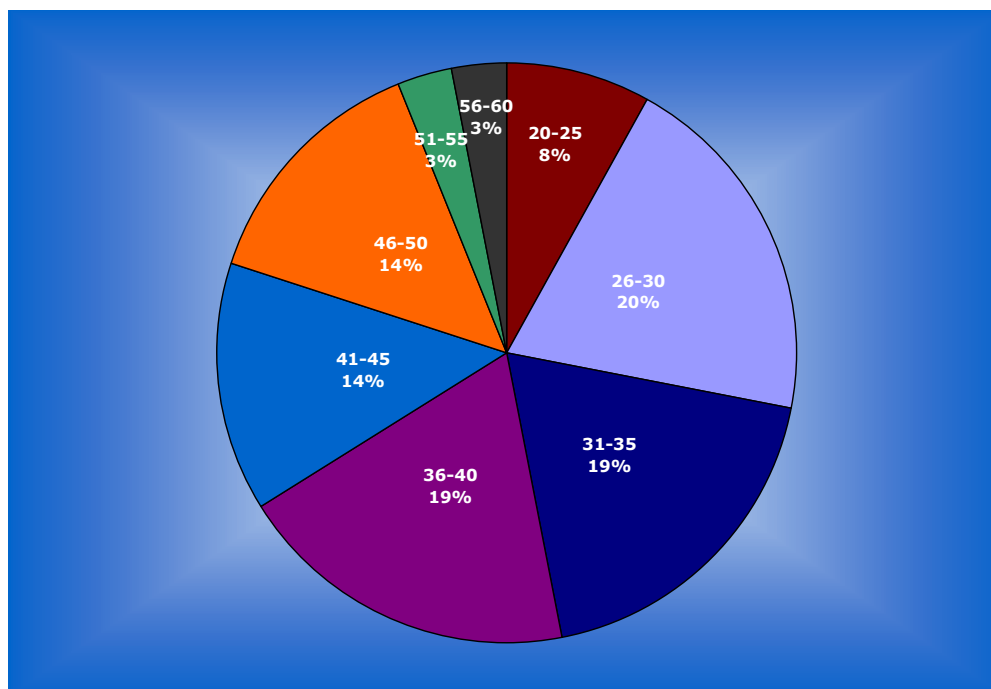
Le premier questionnaire permettait de tracer le profil sociodémographique des répondants, de vérifier les motivations à s'installer sur la Côte-Nord, les difficultés d'intégration, tant au niveau du travail que de la région, les activités pratiquées, la perception de l'efficacité des candidats, ainsi que leur volonté de rester ou de quitter leur emploi et la région.

L'échantillon des participants à l'étude se compose d'un nombre égal d'hommes et de femmes. Les femmes sont âgées en moyenne de 32,3 ans et les hommes de 36,1 ans. La majorité des participants se situe dans les tranches d'âge de 26 à 40 ans, cohortes généralement associées aux générations X et Y¹¹, avec une prépondérance des X (voir figure 1). Les participants travaillent en grande

¹¹ Les différents auteurs ne s'entendent pas sur le début exact de ces générations, mais il est habituellement reconnu que la génération X est celle qui suit la génération des baby-boomers et qui commence au début des années soixante et que la génération Y est constituée des enfants des baby-boomers.

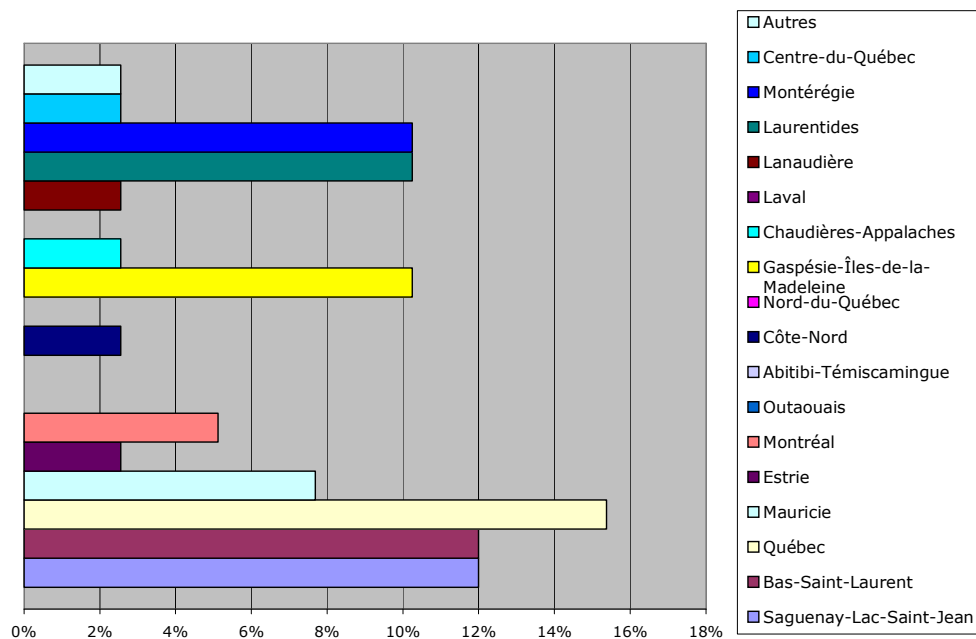
majorité dans les centres urbains de l'axe Baie-Comeau, Port-Cartier / Sept-Îles (74 %).

Figure 1. Distribution de l'âge des participants



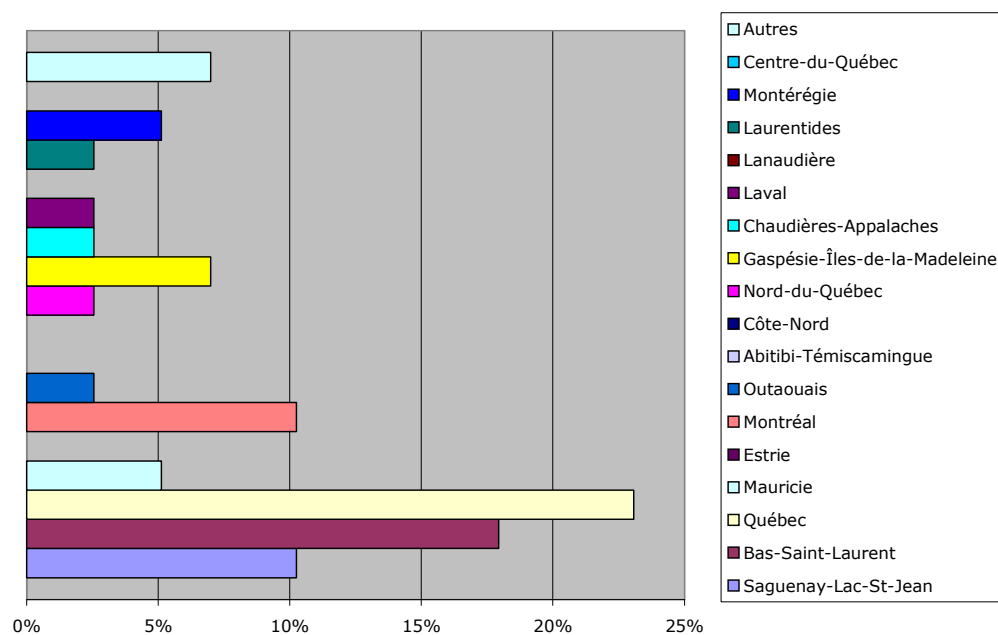
Au niveau de la région d'origine (voir figure 2), seulement 3 % des participants proviennent de Montréal, Laval et l'Outaouais, ce qui vient appuyer la croyance que peu de gens provenant de ces secteurs se retrouvent et restent à long terme sur la Côte-Nord. De plus, lors des groupes de discussions, plusieurs employeurs avaient spécifié peu ou ne pas recruter dans ces régions. Par contre, comme plusieurs offres d'emplois sont affichées dans tout le Québec (affichage publique et site de recherche sur le Web, par exemples), les personnes originaires de ces régions ne semblent pas nécessairement attirées a priori par la Côte-Nord. Personne ne provient originalement de l'Abitibi-Témiscamingue, ce qui peut paraître surprenant puisque cette région pourrait être considérée comme possédant des affinités avec la Côte-Nord, en terme d'éloignement mais également de tissu industriel.

Figure 2. Région d'origine des participants



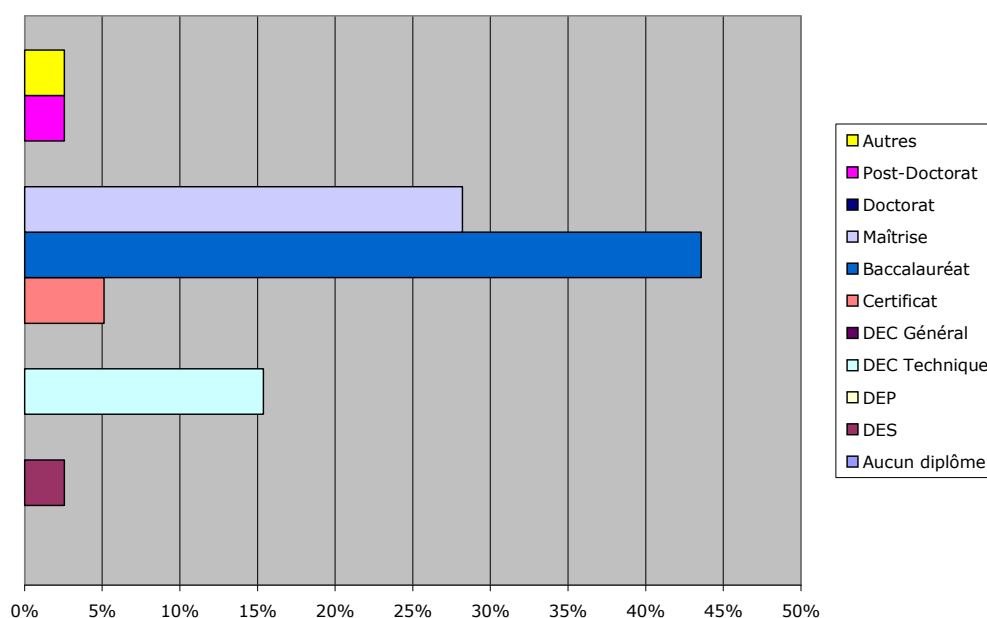
Avant de déménager sur la Côte-Nord, une grande partie des gens demeuraient en milieu urbain, soit à Québec ou à Montréal, même s'ils n'étaient pas originaires de ces endroits, ou dans le Bas-Saint-Laurent ou le Saguenay-Lac-Saint-Jean (voir figure 3).

Figure 3. Région habitée par les participants avant la Côte-Nord



Au niveau du type d'emploi occupé, la majorité des répondants sont des professionnels ou gestionnaires. Ils sont en grande majorité universitaires (80 %), dont 31 % ont des études de deuxième ou troisième cycle, ce qui en fait des gens beaucoup plus instruits que la moyenne, et ils ont étudié en sciences naturelles (38 %), en administration (21 %) ou en sciences humaines (15 %) (voir figure 4).

Figure 4. Dernier diplôme obtenu par les participants



En majorité, les participants travaillent dans le secteur public et parapublic. Ils se distribuent dans plusieurs tailles d'entreprises, de la PME (26 %) à la grande entreprise (25 %) (voir figures 5 et 6).

Figure 5. Type d'entreprise pour lequel travaillent les participants

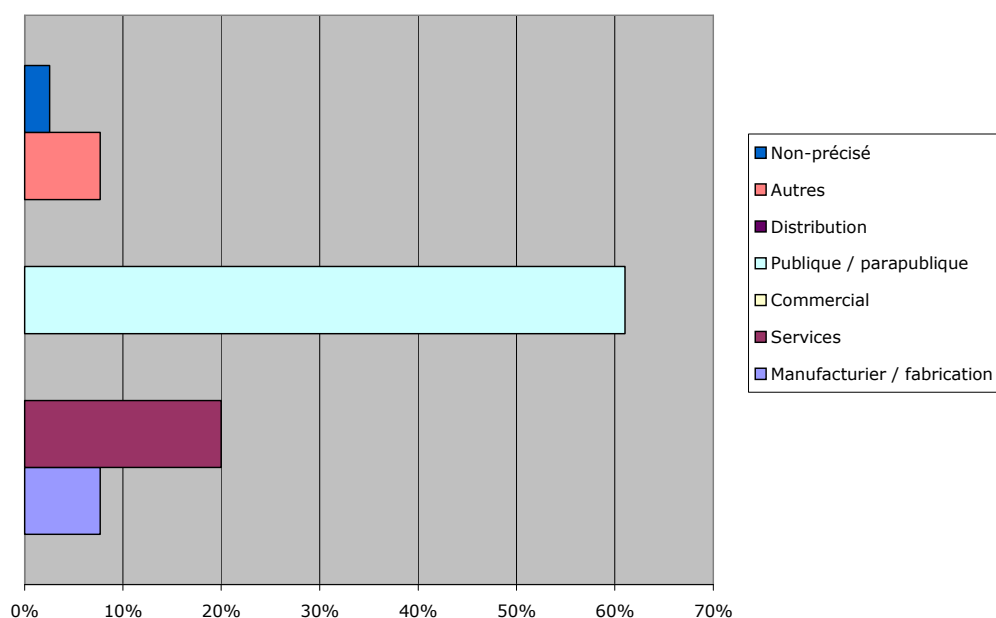
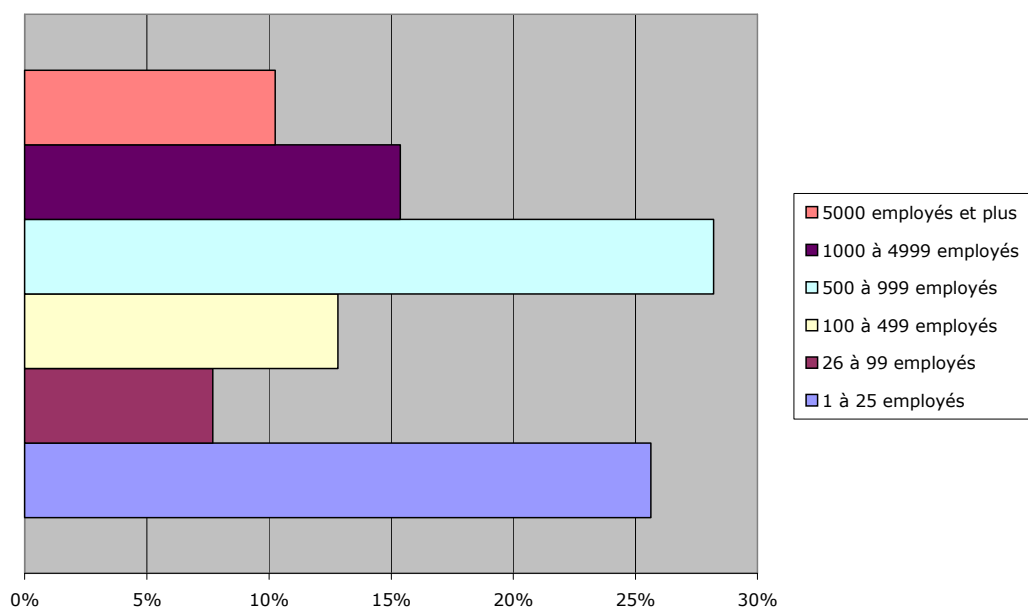


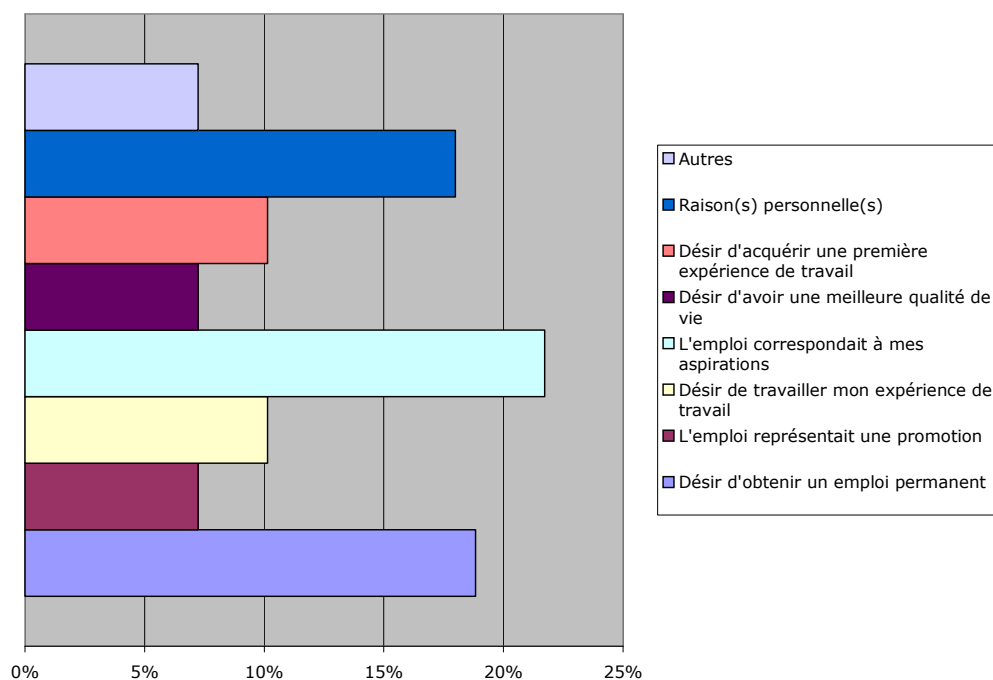
Figure 6. Taille de l'organisation pour laquelle travaillent les participants



Les raisons incitant les gens à déménager sur la Côte-Nord concernent en majorité le travail lui-même : trouver un emploi qui correspond à ses aspirations, désir d'obtenir un emploi permanent ou pour obtenir une première expérience de

travail ou en améliorer les conditions (voir figure 7). Les raisons plus personnelles comme le désir d'avoir une meilleure qualité de vie ou autres raisons personnelles (par exemple « suivre » un conjoint) semblent avoir joué un rôle moins prioritaire dans le choix de déménager, bien qu'il soit non négligeable (18 %). Cela peut vouloir dire qu'un emploi intéressant ou la sécurité d'emploi sont d'abord susceptibles d'attirer les candidats, au-delà de considérations plus personnelles dans les stratégies de recrutement.

Figure 7. Incitations à venir s'installer sur la Côte-Nord



Si la majorité des participants n'ont pas eu de difficulté d'intégration au travail (95 %), 33 % disent en avoir eu à la région et 51 % avoir vécu des périodes de découragement. Les services déficients, l'ennui de la famille et des amis et les difficultés à créer un réseau social sont les raisons les plus souvent énoncées dans les deux cas (voir figures 8 et 9). Seulement 6 % des répondants nomment l'intégration difficile du conjoint et 3 % celle des enfants comme des causes des problèmes d'intégration alors que cela est plus fréquemment mentionné dans les groupes de discussions ou dans la littérature. L'hypothèse posée pour expliquer

ce résultat est que ce sont les gens qui partent qui disent et vivent plus ce problème, alors que les participants à cette étude sont les gens qui se sont bien intégrés à la Côte-Nord.

Une question a été posée concernant le laps de temps nécessaire aux participants pour se sentir performant dans leur travail. Dans la majorité des cas, les gens ont mis de six mois à deux ans pour se sentir performant, comme plusieurs employeurs et employés avaient mentionné dans les groupes de discussions. Les employeurs avaient également chiffré à cinq ans la période d'environ nécessaire pour considérer rentable l'investissement d'embaucher un nouvel employé, dans des postes de professionnels en général. Dans une étude pan-canadienne effectuée par Towers et Perrin et présentée dans le cadre du Conference Board, 64 % des employés canadiens disaient qu'il n'existait pas de laps de temps approprié pour rester dans un emploi et seulement 8 % chiffreraient de trois à cinq ans cette période. Dans cette optique, il devient important de saisir correctement la motivation et l'intérêt à demeurer en poste le temps jugé rentable par l'employeur car la stabilité en emploi observée il y a quelques années semble en général moins présente.

D'autres questions concernaient la perception des participants de leur maîtrise de leur travail, l'atteinte de leurs objectifs, leur satisfaction face à leur performance et leur perception de la satisfaction de leur patron. En moyenne, sur une échelle de 1 à 5 (voir questions à l'annexe 7), les gens évaluent à plus de quatre ces éléments. Ces résultats indiquent ces personnes sont non seulement adaptées mais qu'elles se jugent performantes dans leur travail.

Figure 8. Causes de difficulté d'intégration à la région

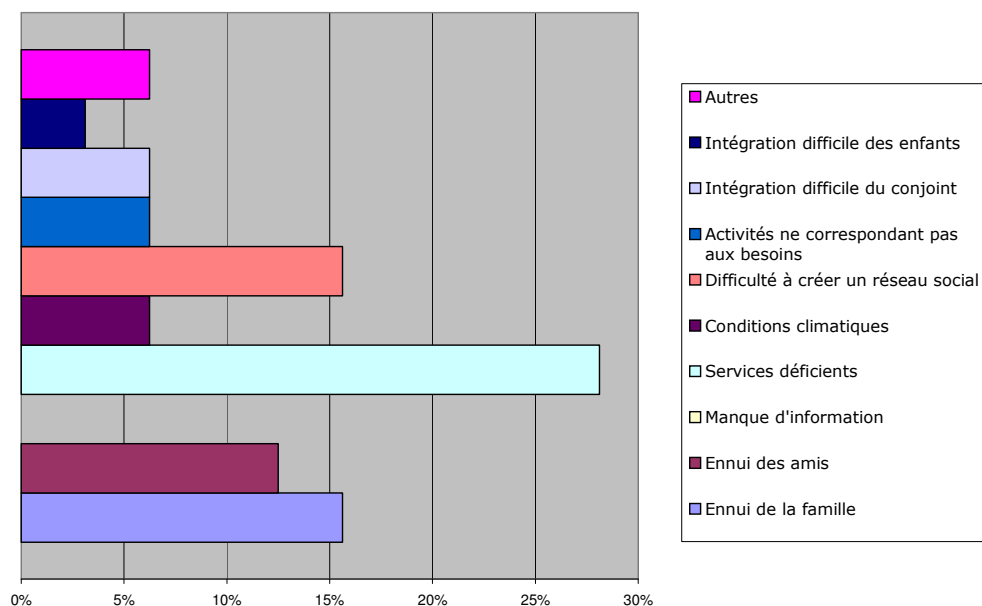
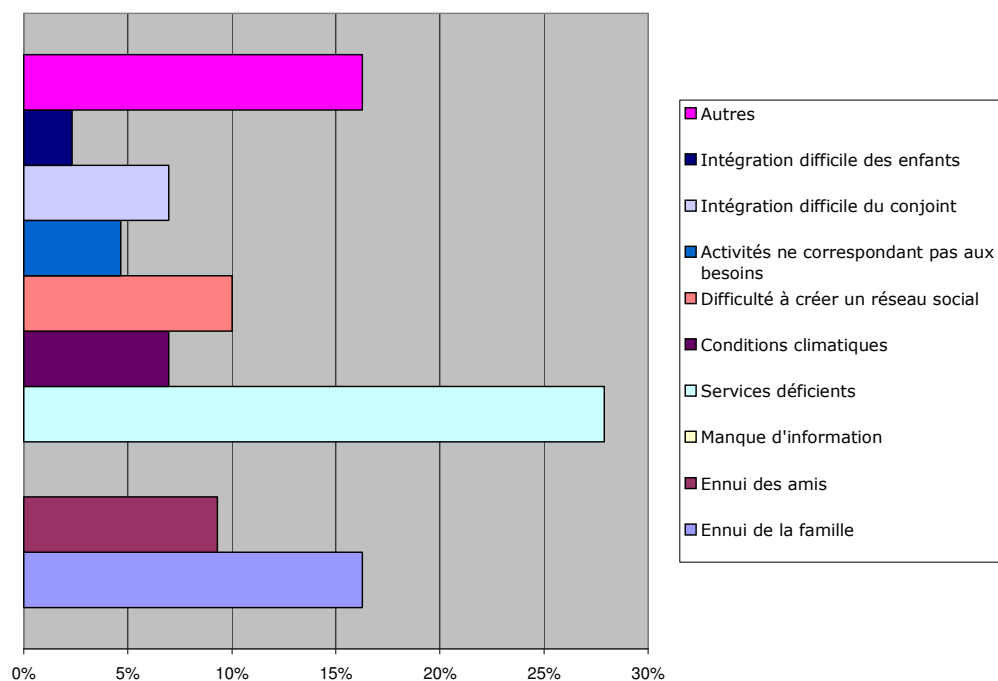


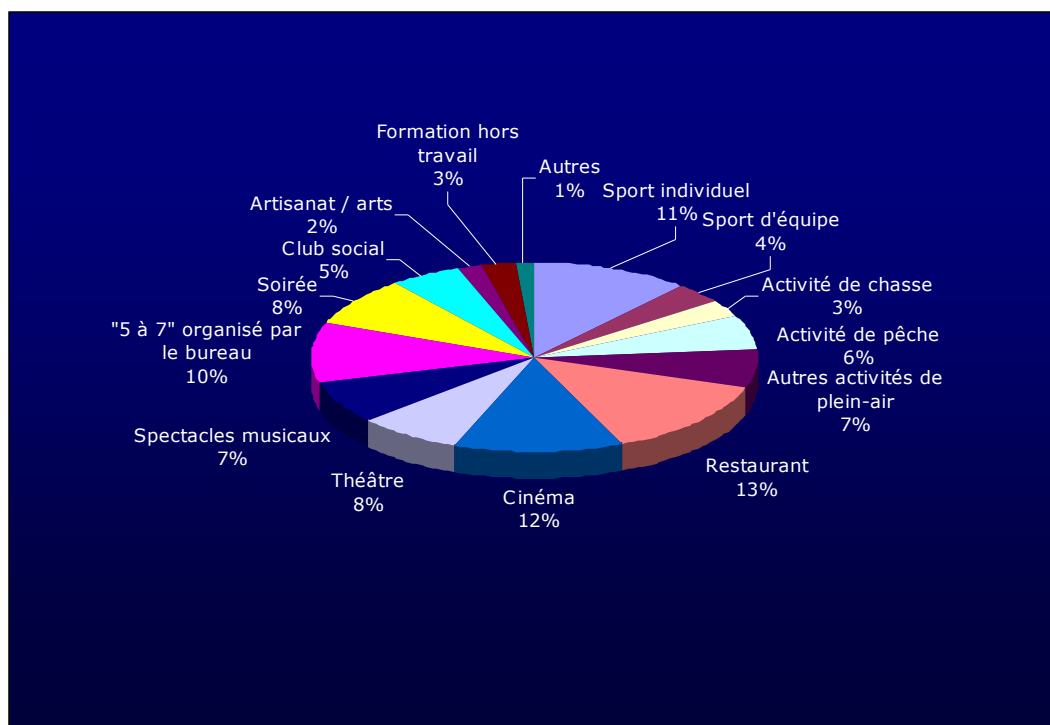
Figure 9. Causes de périodes de découragement



En terme d'activités exercées par les participants, elles sont très diversifiées, de sportives à culturelles, en passant par le communautaire, ce qui ne correspond pas à l'image de l'amoureux ou l'amoureuse de la chasse (3 %) ou de la pêche

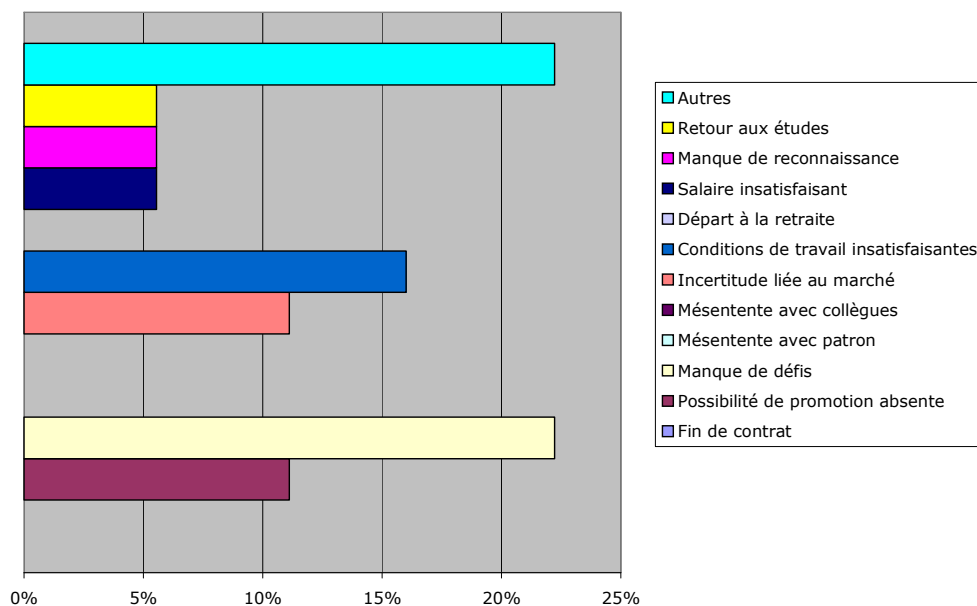
(6 %) (voir figure 10) qui est parfois décrit. Les gens adaptés à la Côte-Nord pratiquent des activités variées et il peut s'avérer intéressant lors du recrutement et de la période d'intégration de connaître les intérêts des employés afin de les renseigner sur les activités disponibles sur la Côte-Nord.

Figure 10. Activités pratiquées par les participants au cours de la dernière année sur la Côte-Nord



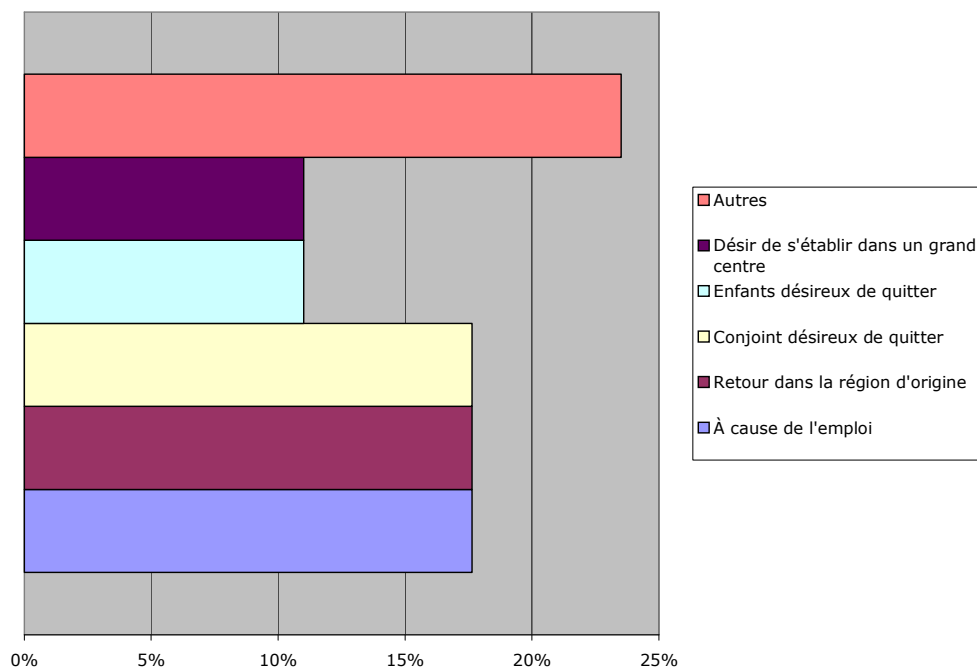
Seulement 25 % des répondants prévoient quitter leur emploi d'ici deux ans, ce qui semble moins élevé que les études où la question est posée sans égard à la région et aucun ne prévoit prendre sa retraite. Dans ces 25 %, les raisons principalement énoncées sont le manque de défis, les conditions de travail insatisfaisantes, l'absence de possibilités de promotion et l'incertitude reliée au marché (voir figure 11). L'étude de Towers Perrin citée plus haut mentionne que 58 % des gens interrogés étaient ouverts à changer d'emploi et 13 % d'entre eux cherchaient activement un nouveau poste, tandis que 15 % pensaient prendre leur retraite d'ici peu de temps. Dans les cohortes d'âge de 18 à 29 ans et de 30 à 44 ans, il y a respectivement que 18 % et 37 % des travailleurs qui n'ont aucune intention de quitter leur emploi. L'échantillon Côte-Nord montrerait donc plus de stabilité que la moyenne des canadiens.

Figure 11. Causes du départ prévu de l'emploi d'ici deux ans



Dans les 18 % qui disent prévoir quitter la région dans les deux prochaines années, les principales raisons énoncées sont, dans une même proportion, leur emploi, un retour à la région d'origine ou un conjoint désireux de quitter (voir figure 12). Ces résultats semblent confirmer que les répondants semblent, en grande majorité, s'être adaptés à la région.

Figure 12. Causes du départ prévu de la région d'ici deux ans



5.2.2 Comparaison avec le profil socio-économique de la Côte-Nord

Le tableau suivant présente la comparaison de l'échantillon avec quelques caractéristiques socio-économiques de la population de la Côte-Nord.

Tableau 3. Comparaison Échantillon vs Côte-Nord

Éléments	Échantillon	Côte-Nord
Sexe / Âge	50 % femmes âge moyen : 32,3 ans 50 % hommes âge moyen : 36,1 ans	49,4 % femmes âge médian : 37,6 ans 50,6 % hommes âge médian : 37,7 ans
% provenant des villes Baie-Comeau, Port-Cartier de Sept-Îles	73,7 %	54,5 %
Études	2,6 % secondaire complété ¹ 21,1 % postsecondaire complété ² 76,3 % grade universitaire ³	37 % secondaire complété 15,3 % postsecondaire complété 6,9 % grade universitaire
Secteur d'activité⁴	7,9 % manufacturier 18,4 % services 63,2 % public/parapublic 10,5 % autres	9,7 % primaire 23,2 % secondaire 67,1 % tertiaire

Sources : Sites Internet de Statistique Canada, Recensements 1996 et 2001 et de l'Institut de la statistique du Québec, 2001.

¹ Les études secondaires complétées comprennent le certificat d'études secondaires seulement, la formation postsecondaire partielle et le certificat ou diplôme d'une école de métiers.

² Les études postsecondaires complétées comprennent le certificat ou diplôme collégial et le certificat ou diplôme universitaire inférieur au baccalauréat.

³ Le grade universitaire comprend le baccalauréat, certificat ou diplôme supérieur au baccalauréat, la maîtrise et le doctorat.

⁴ Les données de la Côte-Nord proviennent du recensement 1996 de Statistique Canada puisque celui de 2001 ne répartit pas la population active selon les trois secteurs d'activités (adoption du Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) dans le cadre de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA) par les organismes statistiques du Canada, du Mexique et des États-Unis qui permet la production de statistiques sur les industries qui soient comparables au sein des trois pays. Le SCIAN remplace donc la classification type des industries de 1980 (CTI 1980), qui a été utilisée pour le codage des données sur les industries aux recensements de 1986, 1991 et 1996).

Les participants à l'étude comptent un nombre égal de femmes et d'hommes, ce qui est à l'image des habitants de la région. Les participants à l'étude sont un peu plus jeunes que l'ensemble des habitants de la région. Au niveau de la provenance, l'échantillon n'est pas représentatif de la population puisque près de 75 % des participants à l'étude habitent les villes de Baie-Comeau ou Sept-Îles

(voir figure 13), alors qu'à l'échelle de la Côte-Nord, la proportion des gens habitant ces villes est de près de 50 %. Comme expliqué à la section 4.3.2, il a été de fait difficile de recruter des participants habitant ailleurs que ces pôles urbains pour la passation des tests psychométriques, et ce malgré les appels de sollicitation effectués auprès des entreprises, organismes ou Ministères.

L'échantillon est davantage scolarisé que l'ensemble de la population nord-côtière, ce qui s'explique par le fait que ces travailleurs occupent des postes dits « stratégiques » ou difficiles à recruter dans la région. L'échantillon des participants à l'étude travaille en majorité (61 %) dans le secteur public et parapublic. Seulement sept personnes (18,4 %) travaillent dans le secteur tertiaire comparativement à plus de 67 % pour l'ensemble de la région.

5.2.3 Valeurs

Le second instrument utilisé dans la recherche est le questionnaire Tribal, développé par SPB, qui permet de mesurer les valeurs d'un groupe. L'utilisation la plus courante de ce questionnaire vise à identifier les différences de valeurs entre deux groupes ou plus sur cinq grandes dimensions : la dynamique entourant les tâches, la temporalité, la dynamique interpersonnelle, l'environnement externe et la philosophie de gestion. Dans le cadre de cette recherche, il servait à identifier les éléments auxquels les gens qui se sont bien intégrés à la Côte-Nord accordaient le plus d'importance. Même sans comparaison avec un groupe témoin de façon statistique, une analyse qualitative, basée sur l'expérience et les connaissances des experts internes de SPB dans l'utilisation de cet outil permet toutefois d'explorer certaines pistes et de faire des constations sur les valeurs de ce groupe.

La question posée aux participants était de décrire l'organisation idéale par rapport aux cinq grandes dimensions. Les valeurs les plus importantes d'un point de vue absolu (plus de 4,25 sur 5) aux yeux des participants sont :

- La cohésion (sentiment d'appartenance et d'union entre les membres de l'organisation) ;

- La confiance (degré de confiance mutuelle entre les membres de l'organisation) ;
- Le soutien des employés (degré selon lequel l'organisation se soucie de supporter et de répondre aux besoins de ses employés) ;
- Le flux des informations (fluidité de la circulation des informations de façon verticale et horizontale) ;
- L'ouverture aux changements (degré selon lequel l'organisation est à l'affût des opportunités d'amélioration et d'innovation) ;
- L'éthique et la justice (valorisation des règles d'éthique et des pratiques non discriminatoires, degré selon lequel les membres perçoivent être traités de façon juste et équitable) ;
- La loyauté des employés (degré d'attachement des employés à l'organisation) ;
- La valeur client (considération de la satisfaction du client dans la gestion).

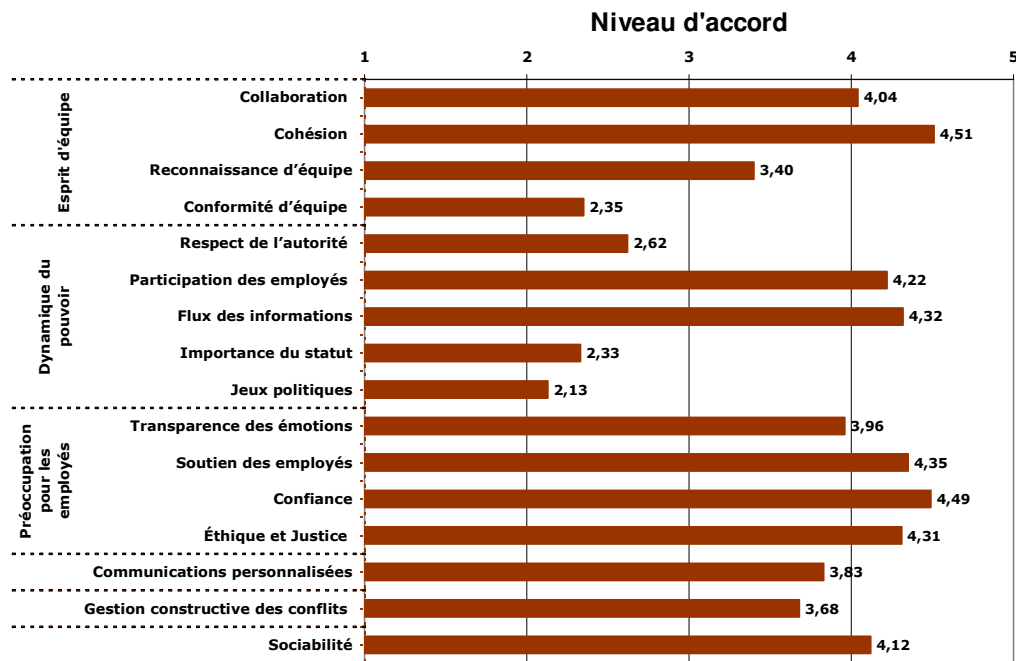
Les éléments les moins importants, toujours de façon absolue (moins de 2,5 sur 5) sont :

- La flexibilité des règles et des procédures (ouverture et souplesse quant aux règles et procédures) ;
- Les jeux politiques (énergie dirigée vers les luttes de pouvoir interne) ;
- Le rythme de travail (rapidité du rythme de travail) ;
- La flexibilité des échéances et des ententes (ouverture et souplesse quant aux ententes et échéances) ;
- L'importance du statut et la conformité de l'équipe (pression du groupe afin que tous les membres partagent et supportent les mêmes idées).

Dans l'échantillon Côte-Nord, plusieurs éléments montrent donc l'importance des éléments relationnels dans l'échelle de valeurs des gens bien adaptés. Ils préféreront donc un climat de travail où règne la confiance, dans lequel ils se sentent respectés, informés et supportés. S'ils ressentent une appartenance envers l'organisation, ils désireront que cette dernière les traite également avec loyauté et fasse preuve d'ouverture dans les changements. Ils apprécieront

également l'absence de jeux politiques. Enfin, les gens préfèrent des règles assez claires et le respect des échéances promises. Sur ces points, ils ne sont pas nécessairement très différents de d'autres groupes de la même cohorte d'âge qui pourraient partager le même genre de valeurs. Par ailleurs, l'orientation vers les résultats, sans être clairement faible, est plus basse que celle pouvant être observée dans d'autres milieux (voir figure 13). D'un autre côté, le désir d'atteindre un équilibre travail-vie personnelle est assez élevé tandis que le fait de travailler à rythme élevé est plus bas que pour d'autres groupes. L'atteinte des résultats de haut niveau, la performance ou le désir de réalisation ne sont donc pas les plus valorisés par les participants nord-côtiens et en terme de valeurs, ils pourraient apparaître moins ambitieux que d'autres.

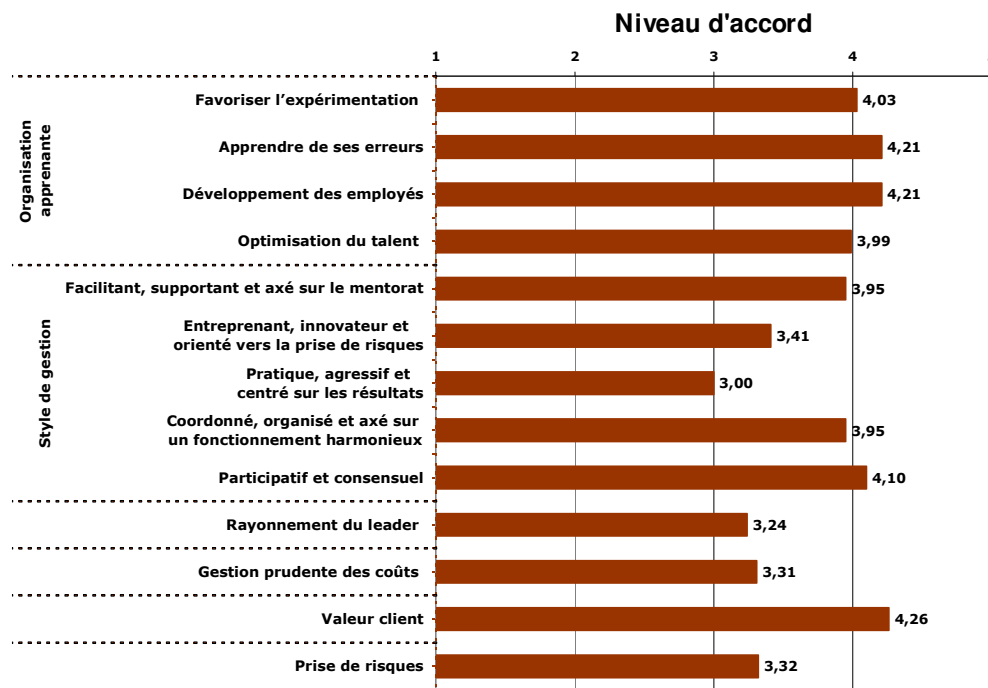
Figure 13. Dynamique interpersonnelle des participants



Au niveau de la philosophie de gestion (voir figure 14), le rayonnement du leader ne ressort pas alors qu'il s'agit d'une chose plus importante dans certains groupes. Ainsi, les nord-côtiens accorderont une importance moindre au fait d'être gérés par un leader charismatique, par exemple. En terme de style de gestion, ils préféreront nettement un style plus consensuel et participatif à un

style plus orienté vers les résultats. Enfin, bien que cotée importante, l'orientation vers le client atteint une importance encore plus forte dans certains milieux.

Figure 14. Philosophie de gestion selon les participants



En conséquence, lors du recrutement des individus, il pourrait s'avérer intéressant d'insister sur le style de gestion et les valeurs de l'entreprise. En effet, les personnes qui vivent des problèmes d'intégration dans un nouveau milieu de travail ont souvent une mauvaise adéquation entre leurs valeurs et celles de l'organisation. De plus, comme cela semble une valeur très importante dans ce groupe, l'organisation devrait être prudente avec les attentes qu'elle a face au nombre d'heures travaillées par exemple. Si la recherche de la qualité de vie est souvent mentionnée dans les raisons qui attirent les gens sur la Côte-Nord, il faudrait que la réalité corresponde à cette valeur.

Les autres résultats sont présentés en annexe 11.

5.2.4 Inventaire de personnalité et choix de la méthodologie

Au niveau des inventaires de personnalité, il s'agissait de comparer l'échantillon de la Côte-Nord avec un groupe témoin. Les normes SPB sont composées, selon les tests, des résultats d'environ 6 000 professionnels et cadres, provenant de différents milieux. Il s'agit majoritairement d'hommes (77,5 %), de 37,4 ans en moyenne, ayant une formation universitaire et provenant majoritairement du milieu manufacturier (54 %). Plusieurs stratégies ont été testées et examinées afin d'obtenir des résultats les plus probants possibles et pour éviter les erreurs liées à des différences de distribution, par exemple. En effet, la taille et la distribution très différentes des deux groupes pouvaient induire plus de différences qu'il en existait en réalité. La stratégie d'analyse retenue a donc été d'apparier les candidats de la Côte-Nord avec un échantillon de candidats similaires. Des analyses de différences de moyennes (test-t pairé) ont été effectuées entre l'échantillon de la Côte-Nord dont chacun des répondants a été jumelé avec un répondant de l'échantillon SPB selon les caractéristiques suivantes du questionnaire : genre, type d'entreprise, âge, niveau de scolarité. Cette stratégie a été utilisée notamment pour contrôler les différences démographiques entre les deux groupes comparés et s'assurer que les résultats obtenus en comparant l'échantillon de la Côte-Nord à l'ensemble du groupe témoin de SPB étaient stables. Les analyses statistiques ont été effectuées de manière séparée pour les hommes et les femmes à cause de leurs différences significatives. En effet, les manufacturiers des tests recommandent l'usage de normes de comparaison spécifiques à une population d'hommes et de femmes.

5.2.5 Comparaison avec l'échantillonnage SPB

Le tableau suivant décrit les échantillons pairés qui ont été comparés :

Tableau 4. Description des échantillons

Éléments	Échantillon Côte-Nord	Échantillon SPB
Sexe / Âge moyen	19 femmes, âge moyen : 32, 3 ans 19 hommes, âge moyen : 36,1 ans	19 femmes, âge moyen : 38, 2 ans 19 hommes, âge moyen : 36,6 ans
Études	DES : 1 DEC technique : 6 Certificat : 2 Baccalauréat : 17 Maîtrise : 11 Doctorat : 1	DES : 1 DEC technique : 6 DEC général : 1 Certificat : 2 Baccalauréat : 17 Maîtrise : 11
Type d'entreprise	Manufacturier : 3 Service : 7 Public/Parapublic : 24 Autres : 4	Manufacturier : 3 Service : 7 Public/Parapublic : 25 Autres : 3

Les résultats qui suivent montrent les différences significatives entre les deux échantillons, pour les hommes et les femmes. Ils présentent le test duquel provient la dimension, sa traduction française (avec entre parenthèse son nom original anglais) et une brève description de ce que signifie un score élevé pour cette dimension.

Dimensions où l'échantillon hommes Côte-Nord obtient des résultats significativement moins élevés que l'échantillon hommes SPB :

JPI-R

- Tolérance (Tolerance) : Accepte les gens dont les idées, les croyances différent des siennes, ouvert aux nouvelles idées, libre de préjugés.
- Confiance sociale (Social confidence) : Confiant dans ses relations avec les autres, peu embarrassé ou influencé par les autres, démontre de l'assurance.
- Niveau d'énergie (Energy level) : Actif et animé, ne se fatigue pas facilement, en mesure de travailler ou de faire des activités de loisirs intensivement sur de longues périodes de temps.
- Responsabilité (Responsibility) : Grand sens du devoir envers les autres, veut faire la « bonne chose ».

PRF

- Persévérance (Endurance) : Prêt à travailler de longues heures, n'abandonne pas facilement un problème, persévère malgré de grosses difficultés.
- Exhibition (Exhibition) : Veut être le centre d'attraction, aime avoir un auditoire, manifeste des comportements propres à attirer l'attention des autres.

NEO-PI

- Anxiété (Anxiety) : Peut être inquieté, tendu, nerveux.
- Grégaire (Gregariousness) : Préfère la compagnie d'autrui et recherche les activités ou les stimulations sociales.
- Sensibilité (Tender-Mindness) : Attitude de sympathie ou de préoccupation pour les autres, touché par les besoins d'autrui.
- Auto-discipline (Self-discipline) : Capacité à entreprendre et à terminer des tâches malgré l'ennui ou tout autre source de distraction, faculté de se motiver pour mener à bien ce qu'il y a à faire.

Dimensions où l'échantillon hommes Côte-Nord obtient des résultats significativement plus élevés que l'échantillon hommes SPB :

PRF

- Prudence (Harmavoidance) : N'aime pas les activités dangereuses, évite les risques de danger corporel, cherche à maximiser sa sécurité personnelle.

Dimensions où l'échantillon femmes Côte-Nord obtient des résultats significativement moins élevés que l'échantillon femmes SPB :

JPI-R

- Tolérance (Tolerance) : Accepte les gens dont les idées et les croyances sont différentes des siennes, ouverte aux nouvelles idées, libre de préjugés.
- Confiance sociale (Social confidence) : Confiante dans ses relations avec les autres, peu embarrassée ou influencée par les autres, démontre de l'assurance.
- Niveau d'énergie (Energy level): Active et animée, ne se fatigue pas facilement, en mesure de travailler ou de faire des activités de loisirs intensivement sur de longues périodes de temps.
- Responsabilité (Responsibility) : Grand sens du devoir envers les autres, veut faire la « bonne chose ».

PRF

- Dominance (dominance) : Tente de contrôler son environnement, d'influencer et de diriger les autres, aime les rôles de leader.

NEO-PI

- Auto- discipline (Self-discipline) : Capacité à entreprendre et à terminer des tâches malgré l'ennui ou tout autre source de distraction, faculté de se motiver pour mener à bien ce qu'il y a à faire.

Dimensions où l'échantillon femmes Côte-Nord obtient des résultats significativement plus élevés que l'échantillon femmes SPB :

JPI-R

- Prudence (Harmavoidance) : N'aime pas les activités dangereuses, évite les risques de danger corporel, cherche à maximiser sa sécurité personnelle.

- Besoin de support (Succorance) : Recherche fréquemment le support et la sympathie des autres et peut se sentir plus insécure en l'absence d'un tel support.

NEO-PI

- Anxiété (Anxiety) : Peut être inquiète, tendue, nerveuse.
- Hostilité (Angry-hostility) : Peut ressentir de la colère du même ordre que la frustration et l'amertume, ce qui ne veut pas dire que la personne l'exprimera.
- Timidité sociale (Self-Consciousness) : Plus mal à l'aise en société ou en présence des autres, ressent une certaine anxiété sociale.
- Impulsivité (Impulsiveness) : Capable de contrôler ses besoins ou ses désirs.
- Vulnérabilité (Vulnerability) : A de la difficulté à faire face au stress.
- Modestie (modesty) : Humble, tendance à s'effacer.

5.2.6 Hypothèses d'explication des différences

Afin de faciliter la compréhension des résultats, le « Big 5 », un modèle reconnu d'explication de la personnalité a été utilisé. L'inventaire NEO-PI est d'ailleurs basé sur ce modèle. Bien que les deux Jacksons (PRF et JPI-R) utilisent des modèles quelque peu différents, il est possible de faire les liens entre les dimensions mesurées par ces inventaires et les cinq grandes dimensions mesurées par le NEO-PI. Selon ce modèle, cinq grands domaines ou facteurs pourraient décrire la personnalité d'un individu soit : la stabilité émotionnelle, l'extraversion, l'ouverture, l'agréabilité ou l'adaptabilité interpersonnelle et la conscience. Les définitions de ces domaines sont tirées du manuel d'interprétation du NEO-PI.

La stabilité émotionnelle

« Ce domaine, qui affecte un très grand nombre de conduites, met en contraste l'adaptation ou la stabilité émotionnelle avec l'inadaptation ou le névrosisme. Ceux qui obtiennent des scores bas à cette échelle, sont stables sur le plan

émotionnel. Ils sont généralement calmes et d'humeur égale. Ils sont détendus et capables de faire face aux situations stressantes sans être inquiets ou ébranlés, contrairement à ceux qui obtiennent des scores plus hauts ».

Au niveau des scores obtenus par les participants masculins à l'étude, la plupart de ceux reliés à cette dimension sont équivalents au groupe de référence, sauf l'anxiété qui est plus basse pour le groupe Côte-Nord. Donc, les hommes s'étant intégrés à la Côte-Nord, sont moins tendus ou inquiets que d'autres. Par contre, les femmes du groupe Côte-Nord seraient, contrairement aux hommes, plus anxieuses, mais également ressentiraient plus de sentiments « négatifs », comme la colère ou la frustration, seraient un peu moins à l'aise en société et auraient plus de difficultés à faire face au stress que d'autres. Il est difficile d'expliquer ce résultat en tenant compte des groupes de discussions ou de la revue de littérature. Par contre, malgré des scores significativement plus élevés, ces femmes semblent s'adapter tout de même bien à l'environnement de la Côte-Nord puisqu'elles ont été choisies pour faire partie de l'échantillon. Il faut se rappeler que ces personnes ont été recrutées parce qu'elles étaient reconnues dans leur milieu comme s'étant bien intégrées.

D'autre part, selon les résultats des groupes de discussions, les éléments reliés au domaine émotif n'avaient pas été jugés très importants (contrôle des émotions et expression des sentiments) tant par les employés que les employeurs dans les facteurs de facilitation à l'intégration et à l'adaptation. Par ailleurs, il semble que, si dans l'élément de la tolérance au stress, qui avait été jugée moyennement importante par les employés, les hommes soient un peu moins anxieux, les femmes elles, le sont plus que le groupe témoin.

Afin d'expliquer ces résultats, quelques hypothèses peuvent être émises. Les éléments reliés à la stabilité émotionnelle sont les plus sensibles à l'environnement dans lequel la personne évolue. S'il est possible que les hommes soient au départ moins anxieux, il se peut également que le fait qu'ils vivent dans un environnement moins stressant explique ce résultat. Par ailleurs, il en va tout autrement des femmes. Jugent-elles leur nouvel environnement

plus stressant ? Comment se sentent-elles acceptées, que vivent-elles comme pression ? Cela pourrait amener l'employeur à être particulièrement attentif à la période d'intégration et de support en cours d'emploi et l'employé à chercher des moyens pour vivre mieux son expérience de la Côte-Nord.

L'extraversion

« Les sujets extravertis sont plus sociables, la sociabilité n'est qu'un des traits de ce domaine. Ils apprécient également les grands groupes et les réunions et sont plus sûrs d'eux, actifs, énergiques et loquaces. Les sujets introvertis pourraient être définis par l'absence d'extraversion ».

Chez les hommes de la Côte-Nord, certains indices suggérant une extraversion sont un peu moins élevés que pour le groupe équivalent. Par exemple, ils se mettraient moins en valeur, pourraient démontrer moins d'assurance et être moins confiants dans leurs relations et être moins grégaires et énergiques. De ce fait, il semble que les gens plus introvertis pourraient bien s'adapter à la Côte-Nord et ce, malgré ce qui a été mentionné au sein de certains groupes de discussions. En effet, quelques personnes rencontrées ont signifié qu'à leur avis, les gens plus extravertis devraient mieux s'intégrer. Au niveau de l'énergie et de la confiance sociale, les femmes sont semblables à leurs homologues masculins, et démontrent un besoin moins élevé de leadership.

Dans le questionnaire mesurant l'avis des employés et des employeurs, les employés avaient jugé moins important le besoin d'affiliation que les employeurs, dans les facteurs favorisant l'adaptation. Il semble qu'ils aient plutôt raison. En ce qui concerne l'énergie, qui était apparue comme moyennement importante aux yeux de tous, il semble que, non seulement ce ne soit pas un facteur déterminant, mais que le fait d'avoir moins d'énergie ne nuirait pas l'adaptation sur la Côte-Nord.

En conséquence, lors de la sélection du personnel provenant de l'extérieur, l'employeur pourra embaucher des personnes ayant un profil un peu plus « bas »

sur cette dimension (low profil) sans que cela ne vienne affecter la capacité de la personne à s'adapter à son nouveau milieu.

L'ouverture

« Les éléments de ce domaine concernent l'imagination active, la sensibilité esthétique, l'attention prêtée à ses propres sentiments, la préférence pour la variété, la curiosité intellectuelle et l'indépendance de jugement. Les sujets « ouverts » sont curieux de leur univers interne et externe et leur vie est plus riche en expériences ».

À cet égard, il semble n'y avoir aucune différence entre les hommes et les femmes de la Côte-Nord et les groupes de référence. Bien que la curiosité intellectuelle et l'adaptabilité aient été jugées comme importantes autant par les employés que par les employeurs, ces traits ne ressortent pas de façon significative.

Par contre, si les gens adaptés à la région ne sont pas différents d'un groupe de référence similaire, il n'est pas certain que les gens qui quittent la Côte-Nord sans s'y être adaptés ou qui ne sont pas ouverts à venir n'aient pas un profil différent. Il demeure donc important de sélectionner des gens qui soient, au minimum, moyennement ouverts aux idées, aux façons de faire et aux valeurs différentes des leurs, par exemple.

L'agréabilité ou adaptabilité interpersonnelle

« La personne agréable est foncièrement altruisme, elle se montre sympathique, disposée à aider les autres et pense que ceux-ci l'aideront en retour. Par contraste, la personne non-agrable ou hostile doute des intentions d'autrui et entre plus facilement en compétition qu'elle ne coopère ».

À cet égard, peu de différences démarquent les gens de la Côte-Nord et les autres, si ce n'est que tant les hommes que les femmes montreraient un peu moins de tolérance face aux gens dont les idées ou croyances sont différentes

des leurs. Les hommes de la Côte-Nord se préoccupent un peu moins pour les autres ou leurs besoins, tandis que les femmes démontrent une attitude plus modeste et rechercheraient davantage le support des autres.

En comparaison avec ce qui avait été souligné comme important par les employeurs et les employés, la collaboration ne s'est pas démarquée puisqu'elle n'est pas différente du groupe de référence. Les éléments jugés un peu moins importants comme, par exemple, le sens politique, la gestion des conflits et le tact, ne sont pas significativement différents. Bien que l'empathie puisse apparaître un peu moins élevée chez les hommes de la Côte-Nord, cela n'avait pas été jugé comme un critère déterminant.

En somme, les gens qui s'adaptent sur le Côte-Nord seront aussi collaborateurs et d'équipe qu'une personne comparable. S'ils apparaissent comme peu tolérants à certaines différences, il est possible que le fait de se retrouver dans une communauté assez homogène leur plaise. En terme d'adaptabilité, ils ressembleraient donc à la moyenne. Par contre, les résultats de ceux qui ont quitté sans s'être adaptés ne sont pas connus. Il reste que cet élément demeure important à mesurer et qu'une personne dans cette moyenne devrait démontrer une capacité d'adaptation adéquate.

La conscience

« L'individu consciencieux est réfléchi, a de la volonté et est déterminé. Les personnes obtenant des scores élevés sur cette échelle sont scrupuleuses, ponctuelles et fiables. Très élevés, ils peuvent conduire à une exigence exagérée et pénible ».

Le sens du devoir et l'autodiscipline apparaissent comme moins élevés tant chez les hommes que chez les femmes de la Côte-Nord. Ils semblent donc apparaître moins exigeants envers eux-mêmes. De plus, une certaine prudence semble caractériser les participants de l'échantillon.

Par rapport à ce qui apparaissait comme important tant pour les employeurs que les employés dans les questionnaires, il semble qu'un engagement ou une ténacité plus faible ne serait pas nécessairement un facteur empêchant l'adaptabilité au milieu nord-côtier. L'autonomie ne se démarque pas non plus dans ce groupe par rapport au groupe de référence.

En somme, les personnes qui s'adaptent sur la Côte-Nord n'apparaissent pas, entre autres, comme des personnes particulièrement ambitieuses. En sachant que les possibilités de promotion peuvent être rares dans certains milieux, il semble important de considérer les gens qui obtiennent des scores un peu plus bas dans ce domaine puisque s'ils s'adaptent bien également aux réalités nord-côtières.

En conclusion, les gens qui s'adaptent sur la Côte-Nord ont certaines similarités avec des travailleurs comparables mais également quelques différences. S'ils semblent aussi autonomes, collaborateurs et ouverts que la moyenne, ils semblent moins ambitieux, un peu plus introvertis chez les femmes seulement, plus anxieuses. Dans la recherche de candidats, il faut être réaliste dans les attentes. En effet, certains employeurs, en voulant recruter des « étoiles filantes », laissent parfois passer des candidatures qui, bien que moins flamboyantes, à long-terme, peuvent s'avérer des ressources stables et bien adaptées à leur travail et à leur région.

6.0 OUTILS

Cette partie présente des outils, trucs et recommandations susceptibles d'aider les employeurs de la Côte-Nord dans leur processus de recrutement, de sélection et d'intégration pour en favoriser le succès à plus long terme. Davantage d'outils, de trucs et de recommandations se trouvent dans la « boîte à outils » annexée à cette étude. Ces outils tiennent compte à la fois des meilleures pratiques, de l'expérience de CÉPRO/SPB et des résultats de cette étude. De plus, un outil de réflexion sera proposé aux candidats intéressés par un emploi sur la Côte-Nord. Dans un marché où la main-d'œuvre se fait plus rare, l'utilisation de ces outils par les employeurs vient faciliter leur choix de candidats et pour les employés, ils pourront évaluer les opportunités d'emplois intéressants, tout en étant conscients des changements qui peuvent survenir. Le choix doit donc être non seulement mutuel mais éclairé.

Les commentaires s'appliqueront en général à l'ensemble de la Côte-Nord. Par ailleurs, bien qu'il ait été impossible d'obtenir des résultats pour les tests par sous-région, certains éléments seront nuancés afin de tenir compte de certaines différences géographiques.

6.1 Recrutement et pré-sélection

Dans les processus de recrutement et de sélection, différents outils d'évaluation peuvent maximiser la qualité et l'efficacité de l'embauche. Dans un premier temps, il est nécessaire de réfléchir au bassin de population dans lequel il faut recruter afin d'aller chercher suffisamment de candidatures intéressantes pour faire un choix. Selon les résultats de l'étude, les bassins de Québec, du Saguenay-Lac-Saint-Jean et du Bas-Saint-Laurent et Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine sont des régions à privilégier. Par ailleurs, malgré ce qui est généralement perçu et a été dit dans les groupes de discussions, la grande région de Montréal ne devrait pas être négligée. En effet, 20 % de gens s'étant intégrés sur la Côte-Nord proviennent originellement de la Montérégie et des Laurentides, 10 % travaillaient (ou étudiaient) à Montréal avant de venir sur la Côte-Nord et, il existera toujours des exceptions.

En matière de moyen de recrutement, les journaux locaux des régions privilégiées et les CLE représentent de bonnes stratégies d'affichage tout en étant abordables. Par ailleurs, les ordres professionnels sont aussi intéressants pour chercher des profils ciblés. Lors des groupes de discussions, plusieurs employeurs ont souligné utiliser des sites Internet et ont trouvé cette méthode efficace. Étant donné que ces façons de faire permettent de rejoindre une population plus large, elles peuvent s'avérer intéressantes. En outre, elles permettent de rejoindre un groupe de gens hautement susceptibles de s'intégrer à la région, soit ceux qui y ont grandi et qui, bien qu'étant maintenant répartis un peu partout sont désireux de revenir en Côte-Nord. De plus, il se peut que certaines personnes soient venues sur la Côte-Nord parce qu'elles en étaient originaires et que les moyens de recrutement plus larges ont favorisé ce retour en région.

D'autres stratégies utiles incluent le recrutement universitaire, les foires d'emploi ou les stages de fin d'études. Enfin, comme le fait de connaître des gens sur la Côte-Nord peut être un facteur favorisant l'intégration au milieu, recruter par référence peut être une avenue prometteuse. Certains employeurs, lors des groupes de discussions, ont même souligné que le bouche à oreille était le moyen le plus efficace pour recruter.

6.1.1 *L'affichage*

L'affichage qui permet d'attirer et d'obtenir un bassin de candidats potentiels devrait, à la fois, contenir une description brève du poste et de l'entreprise et mentionner les critères minimaux d'embauche. Par exemple, si un ingénieur mécanique bilingue avec au moins deux ans d'expérience est recherché, il est important de le spécifier. Attention toutefois de ne pas réduire les chances de recruter des candidats adéquats en mettant la barre trop haute. En effet, comme plusieurs employés sont venus sur la Côte-Nord pour l'expérience, le fait de demander plusieurs années d'expérience peut réduire le bassin de personnel intéressant et susceptible de bien s'adapter. Il serait plus profitable d'investir davantage dans la formation et l'intégration au départ. D'ailleurs, certains

employeurs ont mentionné ne pas avoir eu le choix de revoir leurs exigences de niveau d'expérience à la baisse.

Avec les valeurs qui ont été définies par le groupe, un style de gestion plutôt participatif, un climat de travail ou une équipe intéressante représentent des sources d'attraction certaines, tout particulièrement pour les gens des générations X et Y. Enfin, certains éléments reliés à l'équilibre de vie et une description réaliste des avantages du milieu de vie confortent les employés dans leur choix d'aller et de rester sur la Côte-Nord. Par exemple, le fait qu'il n'y ait pas de temps perdu dans les embouteillages, les exigences raisonnables en terme de nombre d'heures travaillées et le niveau de stress en général moins élevé dans l'environnement sont des bénéfices qui représentent des sources additionnelles d'attraction.

Enfin, certains employés ont été attirés par des photos de milieu de travail ou de la région. Il peut donc être intéressant, dès les premiers contacts, de décrire, voire montrer le milieu de travail et de vie par la présentation d'information promotionnelle sur la Côte-Nord (guide touristique, brochure de présentation de la ville, etc.). À tout le moins, cette façon de faire réduira la méconnaissance ou certains préjugés qui peuvent être des freins à venir en région.

6.1.2 *Le curriculum vitae*

Une fois les candidatures reçues, l'étape suivante consiste à les évaluer. Afin de trier les curriculum vitae, voici quelques recommandations générales pour leur lecture :

- Lire le curriculum vitae en fonction de deux objectifs spécifiques :
 1. Avoir une idée plus précise du candidat ;
 2. Préparer l'entrevue.
- Établir clairement les critères minimaux à évaluer ;
- Classer les curriculum vitae en trois piles :

1. À voir.
 2. À réserver (par exemple, moins d'expérience que demandée, mais le reste est conforme).
 3. À rejeter (peut être conservé pour un autre poste ou détruit).
- Parmi les piles A et B, téléphoner aux candidats potentiels pour lesquels des points restent à clarifier ;
 - Si des candidats externes sont contactés à leur bureau, faire attention au caractère délicat de la conversation ;
 - Convoquer à l'étape suivante les candidatures adéquates ;
 - Ne pas se fier au curriculum vitae pour le bilinguisme à moins d'une démonstration sans équivoque de la fonctionnalité (par exemple, si le candidat a étudié dans un milieu anglophone pendant plus d'un an) ;
 - Relire le curriculum vitae du candidat juste avant de le rencontrer en entrevue.

Exemple de grille de lecture des curriculum vitae

Nom du candidat : _____				Classement <table border="1"> <tr> <td>A</td> <td>B</td> <td>C</td> </tr> </table>			A	B	C
A	B	C							
	Oui	Non	Incertain	Commentaires					
Motivation pour le poste, pour l'entreprise et pour la région	☐	☐	☐	_____					
Expérience et formation pertinentes : _____	☐	☐	☐	_____					
_____	☐	☐	☐	_____					
_____	☐	☐	☐	_____					
Connaissances techniques : _____	☐	☐	☐	_____					
_____	☐	☐	☐	_____					
_____	☐	☐	☐	_____					
Salaire et conditions demandés	☐	☐	☐	_____					
Date d'entrée en fonction	☐	☐	☐	_____					
Réalisations - Contributions	☐	☐	☐	_____					
Objectifs de carrière _____	☐	☐	☐	_____					
_____	☐	☐	☐	_____					

6.1.3 La pré-entrevue

Il est habituel de faire passer au moins une première entrevue aux candidats retenus, cependant il est toujours décevant de perdre le temps de l'évaluateur et du candidat en constatant dès les premières minutes de l'entrevue qu'il ne possède pas certains des critères minimaux. De plus, les frais associés aux déplacements sur la Côte-Nord, qu'ils soient assumés en tout ou en partie par l'employeur ou le candidat, sont plus élevés dans le cas où les candidats proviennent de l'extérieur. En cas de doute à lecture du curriculum vitae, il est bien moins coûteux d'initier un premier contact téléphonique afin de vérifier, en cinq à dix minutes, le

positionnement du candidat sur certains des critères afin d'éviter la perte de temps et les frais de déplacement.

Voici des exemples de ce qui peut être vérifié en pré-entrevue :

- Bilinguisme ;
- Formation, expérience, connaissances techniques (par exemple, un permis, une connaissance minimale d'ISO, etc.) ;
- Intérêts et motivations pour le poste, l'entreprise et la région ;
- Connaissances de la Côte-Nord ;
- Conditions d'emploi (par exemple le salaire).

Ce dernier point peut s'avérer particulièrement important. En effet, certains candidats peuvent avoir l'impression que les salaires ou les conditions en région sont de beaucoup supérieurs à ce qu'ils pourraient avoir dans les grands centres, ce qui n'est pas toujours le cas. De plus, certaines personnes peuvent confondre une ville avec une autre. Par exemple, certains candidats peuvent penser que Port-Cartier est dans le coin de Québec (Val-Cartier) ou que la Haute-Côte-Nord se trouve en Basse-Côte-Nord. Afin d'éviter un choc géographique aux candidats, il s'avère crucial de les renseigner d'abord en leur fournissant davantage d'informations sur la région. Déjà à cette étape, le fait de fournir de l'information non seulement sur l'emploi, mais aussi sur l'entreprise et la région peut préparer le candidat et son entourage s'il y a lieu, à un poste au sein de la Côte-Nord. Lors de l'entrevue téléphonique, certaines préoccupations (le logement, les places en garderies, etc.) et/ou intérêts (activités sportives, culturelles, etc.) peuvent être vérifiées afin de mieux guider le candidat lors de sa visite, s'il y a lieu.

Exemple de conversation téléphonique

Bonjour _____, ici _____ de l'organisation _____.

J'appelle pour confirmer que nous avons bel et bien reçu votre application pour le poste de _____.

J'aimerais avoir quelques précisions sur votre candidature. Est-ce que je pourrais prendre cinq minutes de votre temps ? Je vais poser des questions en anglais pour voir en même temps votre niveau de bilinguisme.

What appeals to you in the position of _____ ?

What range of salary are you looking for ?

Combien d'années d'expérience avez-vous ?

Que connaissez-vous sur la Côte-Nord et sur la municipalité de _____ et de quelle source ?

Pourquoi êtes-vous intéressé(e) par ce poste, cette organisation et cette région ?

J'aimerais vérifier quelques éléments de votre CV (spécifier : formation, connaissances, etc.).

Avez-vous des questions sur la région et l'emploi ?

Avez-vous des exigences salariales pour envisager le poste offert ?

Merci beaucoup pour cette information. Si nous décidons de poursuivre avec votre candidature, vous devriez recevoir de nos nouvelles d'ici _____ jours pour une convocation en entrevue.

ou si le(la) candidat(e) est clairement adéquat(e)

Merci beaucoup pour cette information. Maintenant, j'aimerais vous rencontrer en entrevue d'ici deux semaines pour un entretien plus approfondi (proposer une date précise).

6.1.4 L'entrevue

Toute entrevue devrait débuter par un accueil. Lorsqu'il s'agit d'un candidat provenant de l'extérieur de la région, cela nécessite souvent une approche

particulière. Par exemple, certaines grandes entreprises iront jusqu'à chercher la personne à l'aéroport et/ou aura invité son conjoint. Le processus d'évaluation qui suit pourra durer plus d'une journée. Une telle démarche dépasse largement l'entrevue traditionnelle. Au-delà de l'entrevue, des rencontres plus informelles avec les membres de l'équipe, des visites de la ville et des services, la possibilité de partager avec des personnes s'étant bien adaptées et montrant un profil similaire au candidat peuvent être des ajouts intéressants. Si certains éléments comme les préoccupations et les intérêts ont été vérifiés, il peut s'avérer important de s'assurer que les informations nécessaires soient transmises au candidat à cette étape.

Lors du premier contact, le choix est bidirectionnel. Chaque partie essaie de montrer les avantages de sa candidature ou de son poste, l'autre essayant aussi de cerner les inconvénients possibles. Dans le cas de certaines sous-régions, à Fermont par exemple, il est fortement conseillé de faire venir le conjoint car la majorité des gens connaissent très peu la réalité de cet environnement. De plus, afin de rendre le processus le plus efficace possible, il est possible de demander aux accompagnateurs d'évaluer certaines compétences afin d'obtenir un feedback précis de la personne, et ce même dans le cadre de rencontres plus informelles.

Peu importe ce qui l'entoure, l'entrevue se trouve au cœur du processus de sélection. Elle permet de mieux connaître le candidat mais également que ce dernier se fasse une bonne idée de ce qui l'attend. Il existe plusieurs façons de bâtir des questions d'entrevue. Selon les études, les questions les plus efficaces sont de type comportemental. Plusieurs interviewers privilégient les mises en situations ou les questions hypothétiques. Bien qu'elles puissent être intéressantes, elles pourraient donner lieu, chez un candidat bien préparé, à des réponses attendues ou désirées habituellement plutôt que d'identifier son comportement dans la réalité. Le tableau suivant présente un exemple d'accueil.

Exemple d'accueil lors de l'entrevue

Se présenter.

Vous êtes sans doute au courant que l'organisation X recrute un certain nombre de personnes pour des postes de _____. Il est important pour nous d'investir dans une relève qui aura les compétences nécessaires pour s'intégrer rapidement à notre équipe. C'est pourquoi nous nous rencontrons aujourd'hui.

Il est important pour nous de trouver des personnes compétentes, mais aussi des personnes avec qui on aura plaisir à travailler.

De plus, il faut qu'elles aient également du plaisir à travailler avec nous et qu'elles puissent bien s'adapter à notre région, notre environnement de vie.

C'est à partir de l'information que vous nous donnerez sur vous que nous serons en mesure de prendre une décision, de faire notre choix.

De même, c'est à partir de l'information que vous prendrez sur nous que vous serez en mesure de décider.

Notre processus se déroulera de la façon suivante :

- Nous nous rencontrons d'abord pour une entrevue où nous explorons des caractéristiques clés pour nous. (Spécifier s'il y a d'autres étapes, comme des tests ou une deuxième entrevue).
- Par la suite, une décision sera prise par le comité de sélection ou la personne responsable.
- Le processus au complet devrait prendre à peu près _____. (Il est important de respecter la date mentionnée pour communiquer avec les candidat(e)s).
- Nous ne vous donnerons pas de réponse aujourd'hui, car avant de décider quoi que ce soit, nous voulons rencontrer tout le monde.
- Est-ce que cela vous convient ?

Si le(la) candidat(e) pose des questions à ce stade-ci de la rencontre, deux choix s'offrent :

- Répondre de façon succincte et enchaîner **immédiatement** avec la première question de l'entrevue.
- Lui préciser qu'une période est prévue à la fin de la rencontre pour répondre à toutes ses questions. Enchaîner avec la première question de l'entrevue.

Les pages suivantes présentent un exemple d'entrevue qui comprend des questions d'intérêts et comportementales choisies en fonction de ce qui avait été jugé important pour les employeurs et de ce qui a été discuté dans la partie résultats. Dans cet outil, des indices comportementaux ont été ajoutés afin de coter les réponses. En fonction de l'adaptabilité, des réponses dans la moyenne (3) devraient être suffisantes. Par ailleurs, il peut avoir des différences d'attentes selon le poste. C'est pourquoi, il semble nécessaire de définir au départ qu'est-ce qui sera important, tout en se rappelant que d'être trop sévère (exemple rechercher des niveaux 5 partout) peut éliminer des candidats adaptables et efficaces dans leurs postes.

Questionnaire d'entrevue adapté à la Côte-Nord

POSTE : _____

CANDIDAT : _____

DATE : _____

ÉVALUATEUR : _____

Introduction

Accueil du candidat / Rappel de l'objectif / Présentation du comité

1. Formation académique

1.1 Parlez-nous de votre cheminement académique et de votre dernier diplôme obtenu.

1.2 Pourquoi avez-vous choisi d'étudier dans le domaine ?
Pourquoi avez-vous abandonné (poursuivi) vos études ?

1.3 Qu'est-ce que vous avez retenu de vos études et qui vous sert encore aujourd'hui ?

2. Cheminement de carrière

2.1 Comment avez-vous été embauché par X ? (revoir l'ensemble des expériences de travail et l'évolution du candidat)

2.2 Pourquoi avez-vous choisi cet emploi ?

2.3 Quelles tâches vous intéressaient le plus, le moins, et pourquoi ?

2.4 Quelles raisons vous ont incité à quitter cet emploi ?

2.5 Pourquoi avez-vous changé de domaine ?

3. Intérêts et motivation

3.1 Qu'est-ce qui vous attire dans le poste offert ?
 Pourquoi aimeriez-vous travailler pour notre organisation ?
 Comment voyez-vous votre intégration au poste, à l'organisation, à la Côte-Nord ?

3.2 Quels sont les défis que vous aurez à relever dans ce poste ?
 Quel genre de soutien aimeriez-vous recevoir pour faciliter votre intégration au niveau du poste, de l'organisation, de la Côte-Nord ?
 Avez-vous des craintes quant à votre intégration au poste, à l'organisation, à la Côte-Nord ? Comment pensez-vous gérer ces difficultés ?

- 3.3 Quels sont les ingrédients pour que vous soyez heureux dans votre travail ?
Identifiez dans vos occupations passées l'expérience professionnelle qui vous a le plus plu et pourquoi ?

- 3.4 Comment entrevoyez-vous votre carrière à moyen/long terme ?

4. Adaptabilité

- 4.1 Donnez un exemple d'un changement que vous avez vécu récemment. (Quel était votre rôle dans le changement ? Comment vous êtes-vous senti pendant cette période ?)*

- 4.2 Parlez-nous d'une situation récente où vous vous êtes vu confronté à une nouvelle problématique. (Comment avez-vous réagi ? – Comment l'avez-vous réglée ?)
Parlez-nous d'une situation où vous avez dû vous intégrer à un nouveau milieu.
Donnez-nous des exemples où vous avez cherché de nouvelles expériences. Qu'avez-vous appris ?
Parlez-nous des transitions que vous avez eues à vivre.
Avez-vous déjà eu à vous habituer à une nouvelle région ? Comment cela s'est-il passé ?

* Les questions entre parenthèses peuvent servir de sous-questions pour aller chercher plus d'information.

Définition : S'adapte à des situations imprévues en ajustant son comportement aux nouvelles exigences de l'environnement et fait preuve de flexibilité face aux changements.

Niveaux	Comportements
1	Suit les plans ou les procédures établis ou réfère à des méthodes habituelles peu importe les situations. Utilise une même façon de faire pour toutes situations.
2	Dans un poste, choisit des situations ou des expériences similaires à ce qu'il connaît déjà. S'appuie sur son supérieur ou sur d'autres pour obtenir la marche à suivre face aux nouvelles situations.
3	Dispose des méthodes nécessaires pour s'adapter aux situations familières même si elles sont plus urgentes ou tendues qu'à l'habitude. Résout plus rapidement un même problème lors d'une seconde apparition.
4	Réalise habituellement un apprentissage d'une situation nouvelle. Remet en question les méthodes reconnues mais inefficaces pour la situation compte tenu d'un nouveau contexte. Trouve des solutions pour résoudre une nouvelle problématique. Change son mode relationnel selon l'interlocuteur.
5	Réalise un apprentissage en toute nouvelle situation. Identifie constamment des actions pertinentes à prendre dans des situations imprévues. S'ajuste presque toujours lorsque des imprévus de dernière minute surviennent. Ajuste son mode relationnel selon l'interlocuteur et le contexte.

5. Engagement

- 5.1 Donnez-nous un exemple où vous avez dû prendre des responsabilités nouvelles ou particulières dans votre travail. Comment avez-vous procédé pour remplir cette obligation?

- 5.2 Donnez-nous un exemple où vous avez été plus loin que ce qu'exigeait votre fonction, ou que vous avez fait plus que ce qui était demandé.

- 5.3 Comment pensez-vous pouvoir contribuer à l'amélioration des résultats ? Quel sera votre apport ?

Définition :

Démontre le sens des responsabilités, un sentiment d'obligation et d'engagement face à autrui ou l'organisation.

Niveaux	Comportements
1	Se sent rarement l'obligation d'agir de manière exemplaire ou irréprochable en toute situation. Manifeste rarement son désir d'obtenir des responsabilités additionnelles.
2	Choisit les responsabilités à assumer. Privilégie habituellement les responsabilités ayant un minimum d'impact ou de conséquence.
3	Se plie aux demandes qui sont faites. Assume habituellement les responsabilités conférées.
4	Ressent une obligation envers autrui ou l'organisation; met en place les actions nécessaires pour assumer toutes ses responsabilités. Voit l'importance d'endosser ses responsabilités ou de prendre ses décisions pour le bien d'autrui ou de l'organisation. Réclame des responsabilités supplémentaires.
5	Prend constamment des moyens pour s'acquitter de ses responsabilités. Situe en priorité le bien-être des autres ou de l'organisation. Ressent un fort sentiment d'obligation envers autrui ou l'organisation. Insiste pour respecter ses ententes; honore ses engagements. Peut ressentir un besoin d'agir de manière exemplaire ou parfaite en tout temps.

6. Ténacité

6.1 Parlez-nous d'une situation où vous avez dû persévérer malgré les obstacles

6.2 Donnez-nous un exemple d'un projet qui vous tenait moins à cœur ou qui vous motivait moins. Comment l'avez-vous géré?

Définition :

Persévère jusqu'à ce que son objectif soit atteint.

Niveaux	Comportements
1	Fait marche arrière devant les obstacles. Abandonne lorsque ses efforts ne débouchent pas sur des résultats concrets. Lâche prise si les autres n'adhèrent pas à son idée.
2	Fournit des efforts variables selon les difficultés rencontrées ou selon l'intérêt porté à la tâche. Maintient ses efforts sur de courtes périodes. Donne un rendement différent selon que le projet l'intéresse ou non. Choisit les projets qui engendrent des résultats concrets ou rapides.
3	Donne un rendement constant lorsqu'un projet l'intéresse. Persiste en cas d'obstacles; revient à la charge à une ou deux reprises. Abandonne seulement si ses efforts n'aboutissent pas à des résultats concrets.
4	Donne un rendement constant même lorsqu'un projet l'intéresse moins. Maintient des efforts sur de longues périodes. Se montre capable de travailler de longues heures pour permettre l'atteinte des objectifs.
5	Travaille sur des projets de longue haleine. Persiste malgré les obstacles; se montre déterminé à les surmonter. Transforme les difficultés en défis à surmonter. Poursuit le travail qu'il a entrepris même si ses efforts ne rapportent pas de résultats concrets. Recommence une tâche plusieurs fois si nécessaire.

7. Autonomie

7.1 Donnez-nous un exemple où vous avez dû faire preuve d'initiative.

7.2 Parlez-nous d'une situation où vous avez dû agir sans supervision (ou avec un minimum de supervision)

Définition :

Recherche les expériences qui permettent de prendre ses propres décisions et d'agir avec de la latitude.

Niveaux	Comportements
1	Exécute ses tâches à partir de directives établies. Travaille à l'intérieur d'un cadre défini et structuré. Réclame de l'assistance dans l'accomplissement de son travail.
2	Clarifie généralement les attentes et les objectifs avant d'agir. S'appuie sur les avis et les conseils de ses collaborateurs avant de prendre une décision. Valide ses opinions auprès de son patron ou de ses collègues de travail.
3	Demande des directives ou clarifie la situation lorsque le cadre n'est pas clair. Valide ses opinions auprès de son patron ou d'autres personnes pertinentes dans les situations nouvelles.
4	Prend habituellement seul les décisions relatives à son expertise et son expérience. Gère son travail avec un minimum de supervision.
5	Entame son travail sans requérir de supervision. Commence son travail sans chercher à obtenir de directives supplémentaires ou l'accord de son supérieur. S'appuie sur lui-même et se fie à son expertise, son expérience, ses convictions pour prendre ses décisions. Utilise toute la latitude d'action qui lui est conférée.

8. Collaboration

- 8.1 Parlez-nous d'une situation récente où vous avez dû travailler en collaboration avec des collègues.

- 8.2 Si vous pensez aux derniers 6 mois, dans quels projets ou situations avez-vous dû consulter d'autres personnes que votre groupe immédiat?

Définition :

Travaille et interagit avec les autres membres de l'organisation en dehors d'une ligne d'autorité formelle, tels que collègues et patrons, de manière à permettre l'atteinte des objectifs organisationnels.

Niveaux	Comportements
1	Vise d'abord l'atteinte de ses objectifs. Fait avancer son propre travail.
2	Travaille vers les objectifs prescrits sans mettre en place des moyens pour favoriser la collaboration avec les autres départements de l'organisation.
3	Émet des opinions pour aider l'avancement d'un dossier. Propose ses idées dans le cadre d'un projet organisationnel.
4	Consulte ses collaborateurs avant de prendre une décision importante pour l'organisation. Cherche à apprendre de ceux qui détiennent une expertise différente dans l'organisation. Propose son soutien à un collègue de travail d'un autre département. Participe à divers comités.
5	Sollicite activement et régulièrement les idées et opinions de différents experts dans l'organisation. Favorise les liens entre les départements de l'organisation. Crée un climat d'entraide en dehors de son groupe immédiat et propose son soutien régulièrement. Partage de l'information avec toutes les personnes pertinentes à l'avancement des dossiers et mandats.

9. Travail d'équipe

9.1 Donnez-nous un exemple où vous avez aidé un membre de votre équipe.

9.2 Quel rôle jouez-vous dans les réunions d'équipe?

9.3 Décrivez-nous une situation récente où vous avez fait passer les intérêts de l'équipe avant les vôtres.

Définition :

Participe activement au travail de son équipe d'employés et favorise la poursuite d'objectifs communs.

Niveaux	Comportements
1	Travaille généralement seul. Se joint à l'équipe lorsque c'est indispensable. Travaille sur ses propres tâches à l'intérieur de l'équipe.
2	Fait ce qui est exigé à l'intérieur de l'équipe. A un minimum d'interactions avec les membres de l'équipe. Ne provoque pas les occasions de travailler en équipe.
3	Participe habituellement aux activités du groupe. Aide les membres de l'équipe qui en signalent le besoin. Collabore au besoin.
4	Cherche à maintenir des relations harmonieuses avec les membres de l'équipe. Appuie les décisions prises par le groupe. Collabore avec tous les membres de l'équipe. Partage de l'information et son savoir-faire avec le groupe. Conseille ses coéquipiers. Consulte et tient compte des idées des autres membres de l'équipe.
5	Sollicite activement les idées et opinions des membres du groupe. Joue un rôle actif dans l'équipe. Initie des activités pour le groupe. Provoque des occasions de travailler en équipe. Crée un climat d'entraide dans l'équipe et propose spontanément son soutien. Reconnaît publiquement la contribution des membres du groupe. Intègre ses besoins personnels à ceux du groupe. Propose des solutions pour améliorer l'efficacité du travail d'équipe.

10. Mobilisation

10.1 Donnez-nous un exemple où vous avez dû jouer un rôle de rassembleur.

10.2 Au cours des 6 derniers mois, dans quelles circonstances avez-vous animé des rencontres?

10.3 Parlez-nous d'une situation où vous avez dû vendre votre vision des choses à un groupe.

Définition :

Rassemble les gens vers un objectif commun.

Niveaux	Comportements
1	Donne peu d'encouragement ou de feed-back aux autres. Établit des buts différents pour chaque membre de l'équipe. Blâme parfois les membres de l'équipe.
2	Se mêle à l'équipe. Ne cherche pas nécessairement à animer les groupes. Porte peu d'intérêt à mobiliser les autres vers un objectif commun.
3	Anime des réunions ou fait des présentations à des groupes lorsque nécessaire à l'atteinte de résultats. Joue un rôle de rassembleur de temps à autre : un projet dans son domaine d'expertise, un mandat précis ou l'animation d'un comité de travail par exemple.
4	Établit des buts pour l'équipe. Intervient assez naturellement dans les rôles de présentation. Communique habituellement sur une base régulière avec les employés. Encourage les membres de l'équipe lorsqu'ils atteignent des résultats en ligne avec les buts établis. Donne du feed-back. Reconnaît le travail et encourage la performance.
5	Anime des groupes spontanément et naturellement. Établit des buts communs ou des objectifs de performance qui inspirent. S'assure que tous adhèrent aux buts. Communique fréquemment sa vision, ses valeurs et les buts aux membres de son équipe. Parle en termes de défis. Manifeste clairement son adhésion à la performance et l'efficacité de son équipe. Garde un contact régulier avec son équipe. Encourage la responsabilisation et l'initiative. Développe des stratégies pour agir sur le moral et le climat de l'équipe. Donne fréquemment de l'encouragement et du feed-back constructif aux individus; souligne les succès et les contributions. Développe un système de récompense pour motiver les autres.

11. Coaching

- 11.1 Donnez-nous un exemple où vous avez dû « coacher » une autre personne.
(Comment vous y êtes-vous pris ?; Quels ont été les résultats ?)

- 11.2 Parlez-nous d'une situation où vous avez donné du feed-back.

Définition :

Favorise le développement des habiletés et des compétences de ses employés.

Niveaux	Comportements
1	Connaît peu les besoins de développement de ses employés. Accorde peu de temps à la formation ou au développement. Investit peu de temps à se développer lui-même par le biais de formation ou d'autres moyens.
2	Favorise l'accomplissement des tâches actuelles et les compétences techniques requises présentement plutôt que le développement en fonction des besoins futurs. Démontre peu d'intérêt, de propension ou de patience pour partager son expertise ou ses compétences.
3	Rencontre ses employés de temps à autre pour identifier leurs besoins de développement. Accède aux demandes de développement faites par les employés si la charge de travail le permet. Encourage la formation de ses employés lorsqu'ils en font la demande.
4	Tente d'ajuster la charge de travail afin de permettre le développement professionnel des employés. S'assure que les employés comprennent et transfèrent ce qu'ils apprennent. Fait des suggestions pour permettre aux autres de s'améliorer. Fournit son soutien lorsque nécessaire. Partage son expertise et ses compétences.
5	Identifie systématiquement le potentiel et les besoins de développement de ses employés. S'assure que les besoins de développement et les intérêts des membres de son équipe sont comblés. Détermine des activités de développement pertinentes aux objectifs de carrière de ses employés. Identifie les employés à haut potentiel et agit comme mentor. Diagnostic des employés ayant des problèmes et intervient de manière pertinente face à la problématique. Elabore des méthodes de perfectionnement et développe des plans de développement et de formation en relation avec ses employés. Récompense le développement professionnel.

12. Vers la clientèle

12.1 Donnez-nous un exemple où vous avez eu à travailler avec un ou des clients.

12.2 Comment vous y prenez-vous pour connaître le niveau de satisfaction de votre clientèle?

Définition :

S'intéresse activement aux besoins et à la satisfaction de la clientèle.

Niveaux	Comportements
1	Entre rarement en relation avec la clientèle. Critique la clientèle à l'occasion. Entrepren peu d'actions concrètes dans l'objectif de comprendre les besoins des clients.
2	Centre son attention sur ses activités plutôt que le soutien ou les conseils. A de la difficulté à cerner avec justesse les besoins des clients. Fait peu de suivis sur la satisfaction de la clientèle.
3	Entre en contact avec la clientèle dans le cadre de son mandat. Fait des suivis sur la satisfaction de la clientèle dans le cadre de son mandat. Identifie des besoins ou préoccupations de la clientèle dans le cadre de son mandat.
4	Conserve un contact régulier avec la clientèle. Fait des efforts pour écouter et comprendre les besoins du client. Tente d'évaluer la satisfaction de la clientèle. Cherche à établir une relation de confiance ou à long terme avec les clients.
5	S'empresse généralement de répondre aux besoins de la clientèle. Prend le temps de bien écouter et comprendre les besoins et les préoccupations du client. Tient le client au courant des nouveaux produits ou services offerts. S'informe des plaintes formulées par les clients et tente de les régler. Identifie et suggère des nouvelles approches, des nouveaux produits ou services, selon les besoins exprimés par la clientèle. Se montre disponible particulièrement lorsque son client est face à une situation difficile. Accorde une priorité élevée à la satisfaction du client. Excède le besoin du client en faisant un peu plus pour le satisfaire.

13. Quelles sont les questions que vous avez par rapport au poste, à l'entreprise, à la région?

14. Que connaissez-vous de l'organisation, de la Côte-Nord?

15. Quelles sont vos attentes salariales minimales ? (par heure / par année)

16. Quelles sont vos disponibilités pour le poste ? À compter de quand ?

(Répondre aux questions et amener les points pertinents par rapport à la description réaliste du milieu ou de l'emploi, et faire signer le formulaire d'accord de prise de références).

6.1.5 La prise de références

La littérature souligne la faible fidélité des références et leur variance réduite. De plus, les évaluations obtenues sont souvent entachées d'indulgence. Afin d'améliorer la qualité prédictive des références, des personnes compétentes pour le faire doivent être choisies et des outils d'évaluation pertinents doivent être utilisés pour en faire une vérification.

La vérification des références est utile pour :

- Démontrer au candidat que ses activités passées sont examinées avec sérieux ;
- Constituer une source pertinente d'information si les méthodes utilisées sont élaborées avec soin ;
- Éliminer les candidatures inadéquates et non pour tenter de prédire plus finement la valeur du candidat.

Les conditions préalables à la prise de références

- Demander une autorisation écrite du candidat après l'entrevue ;
- S'informer du statut de la source de référence ;
- Valider les coordonnées.

Lors de la prise de références

- Prendre les références après l'entrevue pour vérifier des éléments vus lors de l'entrevue ou des tests psychométriques ;
- Mettre la personne à l'aise ;
- Lui demander si elle a le temps de répondre aux questions ;
- Lui expliquer les exigences de l'emploi.

Les questions posées

- Se centrer sur les critères ;

- Poser des questions sur les comportements (le même genre de questions présentées à la partie entrevue).

6.1.6 Les tests et inventaires

L'entrevue et la prise de références représentent des moyens nécessaires mais souvent insuffisants pour cerner la personne en profondeur. Les méthodes de sélection et d'évaluation couramment utilisées ne présentent pas toujours la fiabilité et la validité attendues. Dans cette optique, les tests et les inventaires pourraient venir compléter un processus de sélection. Ces outils permettent de vérifier, par une autre méthode que l'entrevue, l'adéquation du candidat avec les critères recherchés pour le poste. Beaucoup d'outils psychométriques existent sur le marché. C'est pourquoi il faut vérifier la validité (est-ce que le test mesure vraiment ce qu'il est sensé mesurer ?), la fidélité (est-ce que le test est solide et constant ?, c'est-à-dire qu'il donnera les mêmes résultats si je le passais une seconde fois) et les normes (le groupe est-il suffisamment comparable à notre population ?). De plus, il faut s'assurer que la personne qui l'interprète a la compétence et la formation nécessaires. Il faut aussi faire attention également aux éléments qui pourraient être jugés discriminatoires. Pour éviter ce piège, il faut s'assurer que les critères mesurés sont bien liés au succès dans l'emploi. Enfin, il faut être prudent avec l'utilisation de certains tests prétendant faire le tour de la personne au complet en quelques minutes, et ce à faibles coûts. Si un employeur désire utiliser ce type de test, il doit s'assurer de sa pertinence auprès de sources sûres et indépendantes.

Voici quelques constations concernant les aspects légaux liés à l'utilisation des tests :

- Aucun article de la Loi canadienne sur les droits de la personne ni de la Charte des droits et libertés de la personne du Québec ne mentionne de façon explicite l'utilisation d'instruments de mesure comme les tests psychométriques et les examens ;
- Il est permis, jurisprudence à l'appui, de tirer les conclusions suivantes :

- Les instruments de mesure tels les tests et les examens ne sont pas réglementés directement ;
- Les lois sur la discrimination reconnaissent le droit d'exiger des qualifications requises pour un emploi ;
- Si l'application d'un instrument de mesure entraîne un effet négatif, le fardeau de la preuve de non-discrimination incombera à l'employeur.

D'autres constatations touchent l'ancienneté, les critères de qualification minimums et l'utilisation des tests :

- L'employeur a un droit exclusif reconnu d'imposer à ses employés des tests ou examens afin d'évaluer leurs compétences (à moins que les conventions en précisent explicitement le contraire) ;
- Le mode d'évaluation ne doit pas être arbitraire ou discriminatoire ;
- Tout en reconnaissant la valeur des examens, les tribunaux sont réticents à leur accorder une importance capitale comme critère de décision.

En dehors de ces aspects légaux, il y a aussi des principes à respecter pour assurer une non-discrimination :

- Les tests doivent être disponibles dans la langue d'origine du candidat (à moins que le test ne porte sur la connaissance écrite d'une langue et qu'il s'agisse d'un critère de performance) ;
- Les tests ne doivent pas comporter de questions portant sur des opinions religieuses, politiques ou de nature similaire ;
- Si le test discrimine en vertu d'un groupe protégé par les chartes des droits et libertés, il est nécessaire d'avoir une norme particulière pour ce groupe ou encore d'avoir démontré la validité différentielle du test;

- Il est nécessaire de démontrer que les tests d'aptitudes physiques sont vraiment reliés à l'emploi et ne discriminent pas en fonction du sexe ou d'un handicap physique.

En conclusion, les tests utilisés dans le cadre de cette étude, soit le NEO-PI, le PRF et le JPI sont des instruments qui pourraient être utilisés dans le cadre d'un processus de sélection de candidats sur la Côte-Nord. Une personne dûment formée à utiliser ces tests pourrait se servir des conclusions présentées dans les résultats de cette présente étude pour vérifier les variables d'adaptabilité des candidats. Si d'autres tests sont utilisés, il suffit de tenir compte des recommandations présentées ci-haut.

6.1.7 Description réaliste de l'emploi

La description réaliste de l'emploi permet d'éviter les surprises d'un candidat une fois en poste. En effet, le candidat qui occupe un poste différent de ce qu'il prévoyait risque de développer du mécontentement et à la limite, il quittera cet emploi plus rapidement. Les recherches de Kealey montrent qu'un des aspects les plus importants qui permet de s'ajuster sur le plan personnel et d'être efficace dans un environnement assez différent du sien, concerne le fait d'avoir des attentes réalistes. Ainsi, pour favoriser la meilleure intégration possible et l'efficacité au travail, il faut être clair de part et d'autre.

La description de l'emploi peut être effectuée au téléphone ou lors de l'entrevue (habituellement à la fin). Les points d'attraction présentés doivent représenter la réalité. Les gens se méfient naturellement des vendeurs et sont sceptiques face à une présentation trop idyllique. La transparence représente non seulement une des clés pour gagner le respect des candidats, mais permet également de gérer leurs attentes, évitant ainsi de trop grandes déceptions et frustrations une fois en poste.

Voici les aspects qui peuvent être couverts :

Conditions de travail

- Salaire et avantages sociaux (y compris les possibilités de bonus ou avantages non monétaires, comptes de dépenses, etc.) ;
- Horaire de travail et heures « exigées » (heures supplémentaires payées ou non, gardes, etc.) ;
- Endroit(s) de travail ;
- Besoin de voyage ;
- Paiement d'un ordre professionnel ;
- Outils de travail (portable, cellulaire, etc.) ;
- Etc.

Poste

(La description du poste s'avère très importante selon ce qui a été observé lors des groupes de discussions et dans les résultats).

- Responsabilités ;
- Défis ;
- Contraintes ;
- Possibilités de formation et de développement ;
- Possibilités d'avancement ;
- Type de supervision ;
- Autonomie du poste ;
- Diversités des tâches ;
- Etc.

Environnement

- Mission, valeurs et historique de l'organisation ;
- Produits et services offerts ;
- Clientèle actuelle et visée ;
- Partenariats, groupements affiliés ;

- Équipe de travail et profil des autres employés ;
- Possibilité de faire partie de comités intra ou extra compagnie ;
- Réputation et ampleur de l'employeur ;
- Style de gestion préconisé ;
- Etc.

6.1.8 Description réaliste du milieu

Au-delà du choix du poste ou de l'entreprise, le candidat et, le cas échéant, sa famille, choisissent un milieu de vie. C'est pourquoi il est très important de répondre à leurs préoccupations tout en montrant les avantages et les bons côtés du milieu. Les réalités particulières des sous-régions de la Côte-Nord doivent donc être abordées. Cela peut aussi se faire en demandant au candidat sa liste de préoccupations afin de s'assurer d'y répondre, dans la mesure du possible. Voici des exemples d'éléments à couvrir :

- Milieu de vie : services (garderies, écoles (du primaire à l'université), restaurants, magasins, hôpitaux et services professionnels) et loisirs (sports, plein air, activités culturelles et communautaires, cours, coûts de ces activités) ;
- Environnement physique (distance du lieu de travail, des grands centres, par exemple en heures de route ou par avion, proximité de la mer, etc.) ;
- Associations et affiliations professionnelles présentes ;
- Logement ;
- Avantages fiscaux (Fermont et Basse-Côte-Nord) ;
- Transport ;
- Etc.

Plusieurs outils peuvent appuyer l'entreprise à cet égard, dont :

- Brochures des villes (services, loisirs, clubs) ;
- Brochure des salles de spectacles et de différentes associations ;
- Guides touristiques des ATR ;
- Liste des membres des chambres de commerce ;

- Description des centres commerciaux ;
- Brochures CLSC ;
- Etc.

6.2 Éthique et discrimination

Dans le cadre de la sélection en région, certains éléments comme le fait d'avoir un conjoint qui recherchera également un emploi et l'âge des enfants, peuvent influencer la facilité ou la difficulté d'intégration du candidat. Dans le cadre des affectations internationales, il semble possible de pouvoir interviewer le conjoint et les enfants d'un employé. En effet, selon les recherches (Kealey), la réussite d'une affectation internationale dépend à 50 % de la capacité du conjoint à s'adapter. Toutefois, de telles questions donneraient lieu à des éléments discriminatoires (voir annexe 12 pour des définitions des aspects légaux et éthiques reliés à la sélection). Il est donc préférable d'utiliser la description réaliste du milieu et de l'emploi, de répondre aux questions du candidat et de lui remettre un outil de réflexion pour que lui et sa famille puissent prendre une décision en toute connaissance de cause, en l'informant de l'impact de ces éléments et en l'invitant à les approfondir avant toute décision.

6.2.1 Les champs à éviter

De façon générale, tout ce qui a trait à la vie privée des candidats ne doit pas faire l'objet d'investigation et, plus spécifiquement, les points qui suivent ne devraient pas être abordés lors du processus de sélection (* : ne jamais questionner sur ces points).

- Les antécédents familiaux ;
- Le statut civil (marital et familial) * ;
- La source de revenus (situation financière) ;
- La religion * ;
- La race * ;
- L'âge ;
- La responsabilité civile ou pénale ;

- La grossesse ;
- Les activités syndicales ;
- Les handicaps physiques ou mentaux ;
- Le sexe * ;
- L'origine ethnique ou nationale ;
- La couleur ;
- La croyance politique ;
- L'orientation sexuelle.

L'organisation qui utilise des critères discriminatoires sur ces points doit prouver que ses exigences sont nécessaires à la bonne performance au travail (il est donc possible d'énoncer des raisons de santé ou de sécurité) et qu'il n'y a pas d'alternatives raisonnables permettant d'éviter la discrimination.

6.3 Outil de réflexion pour le candidat

Les recherches réalisées sur les affectations internationales démontrent que les réussites de l'expérience dépendent en grande partie de la situation personnelle du candidat. Ainsi, le désir mutuel de partir, le fait que l'expérience soit jugée positive avant le départ par le conjoint (et non pour faire plaisir à son conjoint), les enfants qui acceptent de déménager (particulièrement les adolescents), sont des facteurs qui augmentent les chances de succès de l'intégration. La communication et la réflexion sont aussi des éléments qui favorisent la prise de décision et qui diminuent les chances de frustration ou d'échec ultérieur.

Changer d'emploi représente toujours un défi en terme d'adaptation à une nouvelle équipe, de nouvelles tâches et une nouvelle culture d'entreprise. Quand cela s'accompagne d'un déménagement dans une nouvelle région, comme la Côte-Nord, le défi est alors plus important puisque souvent, d'autres personnes sont touchées, comme le conjoint et les enfants. Afin d'aider le candidat à prendre une décision éclairée et d'accompagner sa réflexion quant à un éventuel déménagement sur la Côte-Nord, l'exemple suivant présente des éléments d'informations qu'il est pertinent de considérer pour faire un choix.

Exemple de guide de réflexion pour le candidat et sa famille

1. Qu'est-ce qui m'intéresse dans ce nouvel emploi ?

2. Qu'est-ce qui me plaît moins dans ma situation actuelle au travail ?

3. Est-ce que je crois que ce nouvel emploi et cette organisation vont améliorer ma situation ?

4. Quels sont les avantages que je vois dans le fait de déménager sur la Côte-Nord ?

5. En quoi cette expérience va être positive pour moi et ma famille ?

6. Quelles sont les craintes que j'ai par rapport à ce déménagement ?

7. Comment puis-je les minimiser ou surmonter les obstacles ?

8. Qu'est-ce qui me plaît moins dans ma situation actuelle au sein de ma région ?

9. Est-ce que la Côte-Nord correspond plus à mes attentes en terme de qualité de vie et en quoi ?

10. Est-ce que je sens de la pression de mes proches (amis, parenté) à ne pas déménager ? Si oui, comment puis-je en discuter franchement avec eux ?

11. Comment mon conjoint voit-il ce déménagement ? Qu'est-ce cela va changer dans sa vie ? En mieux ? En pire ?

12. Comment mes enfants voient-ils ce déménagement ? Qu'est-ce cela va changer dans leur vie ? En mieux ? En pire ?

13. Quelles sont les difficultés d'intégration que je prévois ? Comment puis-je les minimiser ?

14. Quelles sont les activités que ma famille et moi pratiquons ? Est-ce que je pourrai toujours les faire ? Quelles nouvelles activités disponibles en Côte-Nord avons-nous la possibilité et le goût de pratiquer ?

15. Quels services sont disponibles sur la Côte-Nord ? Quels sont ceux les plus difficiles à obtenir ? Comment cela affectera-t-il ma vie et celle de mes proches ?

16. Quelle logistique est nécessaire pour notre déménagement (logement, école, etc.) ?

17. Est-ce que j'ai la possibilité d'avoir du support à mon intégration ?

6.4 Intégration

A la lumière des groupes de discussions et conformément à ce qui est généralement observé dans les organisations, la période d'intégration à l'emploi

a un impact important sur le succès de l'embauche d'une personne. L'adaptation à un nouveau milieu organisationnel ou de vie peut être difficile, et les quelques conseils qui suivent peuvent la faciliter.

6.4.1 *Intégration à l'emploi*

Afin de s'assurer du succès de l'intégration du candidat à son nouvel emploi, un plan d'intégration touchant plusieurs éléments devrait être élaboré. Ce plan peut être plus ou moins complexe et sa durée plus ou moins longue, tout dépendant de l'envergure de l'organisation et du type d'emploi occupé. Ce plan devrait comprendre :

- Les objectifs d'intégration ;
- Les personnes ressources ;
- Les activités : rencontres, formations et compagnonnage ;
- L'échéancier ;
- Les mesures ou indicateurs de succès.

Ce plan a pour objectif de définir des actions concrètes pour qu'un nouvel employé connaisse le milieu de travail dans lequel il s'insère. Ainsi, hormis les tâches reliées à son poste, c'est l'organisation dans son ensemble qu'il doit connaître (mission, valeurs, produits et services, technologies, etc.) et l'environnement dans lequel elle évolue (clients, compétiteurs, partenaires, etc.).

Il est préférable de prévoir un suivi par un coach, idéalement le patron mais qui pourrait aussi être un conseiller en ressources humaines ou un compagnon de travail, afin de s'assurer de l'évolution de l'intégration à l'emploi et au sein de l'organisation. Un exemple d'outil est proposé aux pages suivantes.

Guide d'intégration en poste

Nom : _____ Poste : _____

Date d'entrée : _____ Superviseur immédiat : _____

Coach ou parrain : _____

Objectifs de l'intégration :

SUJETS	PERSONNE-RESSOURCE	DATE ET HEURE	COMPLÉTÉ	COMMENTAIRES
Accueil				
Éléments administratifs de l'embauche				
Information sur le salaire et les avantages sociaux (y compris formulaires)				
Visite de l'environnement de travail				
Rencontre des collègues				
Annuaire téléphonique				
Sources d'informations				
Existe-il un PAE, un service médical?				

SUJETS	PERSONNE-RESSOURCE	DATE ET HEURE	COMPLÉTÉ	COMMENTAIRES
Clubs sociaux et/ou activités sociales				
Description de tâches				
Profil, attentes du poste et évaluation de la performance				
Horaire de travail				
Mission et valeurs du groupe				
Organigramme et équipe				
Politiques et procédures (à spécifier)				
Syndicat				
Santé et sécurité				
Informatique				
Environnement				
Qualité (normes en vigueur)				
Budget et éléments financiers				
Clients				
Fournisseurs				
Groupes à rencontrer				
Milieu communautaire				

6.4.2 *Intégration au milieu social*

L'adaptation sociale apparaît comme est un élément majeur dans la décision de rester ou non sur la Côte-Nord, il est donc important de favoriser l'intégration des gens au milieu, et ce même si ce n'est pas le but premier de certaines organisations. Un minimum d'investissement et quelques bonnes pratiques pourraient faire la différence. De plus, le fait d'être plus à l'aise à l'extérieur du travail peut aussi favoriser la performance au travail.

Une des pratiques efficaces utilisées par certains employeurs est de jumeler le nouvel arrivant avec un parrain. Ce dernier peut être une personne native de l'endroit ou bien intégrée à la région. Dans ce dernier cas, cette personne pourra aussi comprendre le nouvel arrivant et lui donner des suggestions utiles en terme d'intégration. Les conseils d'un parrain sont également très utiles au niveau de l'information sur la ville, les services, les infrastructures, les activités ou sur les besoins plus spécifiques. Il pourrait être intéressant que cette personne ait un profil assez similaire au candidat si possible, par exemple en terme du sexe, de l'âge et du statut familial. Même si le parrainage se fait souvent de façon informelle, formaliser ce processus augmente les chances de succès en matière d'intégration du nouvel arrivant. Lors des groupes de discussions, tous ceux qui avaient eu la chance d'avoir ce genre de support, formel ou non, ont spécifié que ce support les avait beaucoup aidés, alors que ceux qui ne l'avaient pas eu le regrettaient, certains ayant même développé une certaine frustration. Si plusieurs nouvelles personnes arrivent en même temps dans un milieu, des activités formelles et informelles de groupe peuvent être organisées.

Voici quelques autres suggestions favorisant l'intégration au milieu social des nouveaux arrivants :

- Aider la personne au niveau de la recherche d'un logement, d'une place en garderie ;
- Encourager le nouvel arrivant à devenir membre d'un club social ou d'organismes ;

- Faire connaître les activités compatibles avec les goûts du nouvel arrivant ;
- Inviter la personne à une activité qu'elle ne connaît pas ;
- Faire visiter les attraits touristiques du milieu ;
- Donner toute l'information possible, y compris les documents préparés par la ville, les chambres de commerce, etc. ;
- Présenter le nouvel arrivant à des personnes avec lesquelles il peut avoir des affinités ;
- Mettre en contact la personne avec un comité de bienvenue, s'il en existe dans le milieu ;
- Etc.

Selon les résultats des groupes de discussions, certaines périodes semblent plus difficiles que d'autres : les premières semaines suivant l'arrivée, l'hiver ou le printemps et le temps des Fêtes. Afin d'aider le nouvel arrivant à son intégration sociale, le parrain et/ou les collègues de travail devraient se montrer plus vigilants durant ces périodes.

6.4.3 *Intégration du conjoint*

L'intégration du conjoint et de la famille semble être des éléments essentiels dans le succès de l'intégration du nouvel arrivant. Lors des groupes de discussions, plusieurs ont mentionné l'aide à la recherche d'emploi pour le conjoint comme étant un besoin. Cela avait aussi été discuté dans la première étude de CÉPRO.

Avec les difficultés de recrutement déjà vécues sur la Côte-Nord, l'arrivée de deux travailleurs en même temps au sein du milieu devrait être considéré comme une opportunité plutôt que comme un problème. C'est pourquoi l'entreprise accueillant un nouvel employé devrait utiliser son réseau (formel et informel) pour faciliter la recherche d'emploi de son conjoint. De plus, bien que cette pratique semble aussi très rare, surtout formellement, il pourrait y avoir des parrains nommés également pour le conjoint.

6.4.4 *Signes avant-coureurs de découragement ou de départ*

De façon systématique, le patron et/ou le parrain pourrait rencontrer le nouvel arrivant à tous les six mois lors des deux premières années, et vérifier où il en est. Si un ou plusieurs indices de découragement sont présents chez la personne, un plan d'action peut être mis en place. À moins que le choix ait été une erreur dès l'embauche, l'employeur doit être prévenant à ce moment afin d'éviter un départ hâtif.

Il n'est pas toujours possible de retenir la personne et sa famille en région. Cependant, dès les premiers signes d'une mésadaptation, une bonne conversation et du support amical ou professionnel pourraient aider la personne à trouver des solutions pour améliorer sa situation. L'inventaire suivant indique les signes avant-coureurs de découragement ou de départ soulevés lors des groupes de discussion et peut servir à aiguïser la vigilance des parrains et des employeurs.

Signes avant- coureurs de découragement ou de départ :

Au niveau personnel

- Un conjoint à l'extérieur ;
- Déjà déménagé ;
- Maison à vendre ;
- Enfants partis à l'extérieur ;
- Désintéressement des activités pratiquées ;
- Conjoint qui ne s'adapte pas ;
- Manque de collaboration et d'intérêt, pas d'implication au niveau social ;
- Retrait social ;
- Isolement ;
- Dépression ;
- Gens qui chialent sur tout.

Au niveau du travail

- Peu d'implication ;
- Moins de motivation au travail ;
- Plus de choses qui dérangent ;
- Plus de comparaisons avec les autres ;
- Manque de motivation ;
- Applications pour des transferts ;
- Fréquentes discussions au fait que ça ne va pas ;
- Employeurs qui demandent des références ;
- Manque de collaboration et d'intérêt
- Pas d'implication au travail et au niveau social.

Au niveau de la région

- Négativité envers la région ;
- Peu de relations avec d'autres personnes de la région.

7.0 CONCLUSION

Le but de cette étude était d'outiller les employeurs pour améliorer leur processus de sélection. Pour maximiser le retour sur les investissements face aux efforts investis, il faut que ses résultats soient diffusés de façon à ce que les employeurs de la région utilisent le matériel développé. Pour faire connaître les résultats de l'étude, une conférence de presse est proposée à Baie-Comeau et à Sept-Îles au mois de décembre 2003 afin de faire le bilan de la démarche et de présenter les résultats de l'étude. Lors de cette conférence, une boîte à outils sera remise en primeur aux employeurs présents. Ces outils seront ensuite disponibles à tous les employeurs via les bureaux administratifs d'Emploi-Québec et sur son site Internet ainsi qu'aux Centres locaux d'emploi.

Cette conférence devrait regrouper des représentants des bailleurs de fonds du projet (DRHC, Développement Économique Canada (DEC), Emploi-Québec, MDER, RRSSS, CRDCN, Ville de Baie-Comeau, Hydro-Québec, Alcoa, Groupement des chefs d'entreprises), des organismes intervenant au niveau du développement économique (Centre local développement, Carrefour jeunesse emploi (CJE), Fonds d'investissement pour l'entrepreneurship féminin (FIEF)) et des représentants des Chambres de commerce (Manicouagan, Sept-Îles et Port-Cartier). Elle serait animée à l'aide d'une présentation PowerPoint par les professionnels de CÉPRO et SPB.

Afin d'assurer une couverture médiatique plus large, un plan de communication comprenant un certain nombre d'activités sera présenté dans les mois suivants le dépôt du présent rapport. Les différents partenaires seront sollicités à ce moment.

8.0 REMERCIEMENTS

L'équipe CÉPRO/SPB tient à remercier sincèrement tous les partenaires de cette étude pour leur précieux appui, leur disponibilité ainsi que leurs commentaires judicieux. L'équipe ne peut passer sous silence la précieuse collaboration des dirigeants et employés des entreprises et organismes qui ont bien voulu participer aux groupes de discussions et à la passation des tests psychométriques. Un remerciement particulier s'adresse au MTQ pour avoir fourni une copie de son étude dont certains questionnaires et outils de la présente étude tiennent leur inspiration.

ANNEXE 1. DOCUMENTS CONSULTÉS

Caractéristiques personnelles des expatriés et régions éloignées

- Bauer, T.N., Taylor, S. (2001). When managing expatriate adjustment, don't forget the spouse. *Academy of Management Executive*, 15, 4, 135-137.
- Gross, A. M. (2002). "Using personality testing in international selection" Antioch University – New England graduate school.
- Hachey, J. (1998). "The canadian guide to working and living overseas", chapitre 26 (Interviewing for an international job).
- Harvey, M., Novicevic, M.M., & Kiessling, T. (2002). Development of multiple IQ maps for use in the selection of inpatriate managers: a practical theory. *International Journal of Intercultural Relations*, 26, 493-524.
- Iverson, R.D. & Maguire C. (1999). " The relationship between job and life satisfaction: evidence from a remote mining community" *Department of management working paper*, Number 14.
- Lebrun, Michel, DRHC, Attirer et retenir des professionnels dans le Nord du Manitoba, Décembre 2000 (site Internet DRHC).
- MacLachlan, M., Trinity, C. (1999). The selection of international assignees for developmental work. *Irish journal of Psychology*, 21,1, 39-57.
- Ones, D.S., Viswesvaran, C. (1999). Relative importance of personality dimensions for expatriate selection : a policy capturing study. *Human Performance*, 12,3-4, 275-194).
- Schnieder, K. (1998). Transpatriate success factors : a concurrent validation study in China. *Dissertation-Abstracts-International-Section B*. Vol 59(6-B) : 3106.
- Sieveking, N., Anchor, K., Marston, R.C. (1981). Selecting and preparing expatriate employees. *Personnel Journal*, 60, 3, 197-2002.
- Vulpe, T., Kealey, D., Protheroe, D., Macdonald, D. (200). Profil de la personne efficace sur le plan interculturel. Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international.

Données démographiques et économiques de la Côte-Nord

Gouvernement du Québec (2002). « Rencontre régionale – Côte-Nord ». (site Internet : www.gouv.qc.ca)

Gouvernement du Québec, Ministère des Régions (2003). « La Côte-Nord en un clin d'œil ». (site Internet : www.mreg.gouv.qc.ca)

Gouvernement du Québec, Ministère des Transports (2002). « Rétention de la main-d'œuvre, direction de la Côte-Nord, Constats, problématiques et pistes de solutions ».

Données démographiques et économiques des régions

R.A. Malatest & Associates Ltd. (2002). « Jeunes des régions rurales, phase II – La migration des jeunes ruraux : explorer la réalité derrière les mythes ». (site Internet : www.gouv.qc.ca)

Autres recherches

1. Sites gouvernementaux

- Gouvernement du Canada (www.canada.gc.ca)
- Gouvernement du Québec (www.gouv.qc.ca)
 - Ministère des Régions
 - Ministère des Relations avec les citoyens et Immigration
 - Ministère du Travail
 - Ministère de l'Emploi et solidarité sociale
 - Emploi-Québec

2. Banques de données

- PsycInfo
- Manitou (UQAM)
- Virtual Library on migration and ethnic relations
- Proquest (ABI)
- Francis
- Digital dissertations

3. Internet

- Google.ca
- Recherche générale sur Internet avec les mots-clés : sélection, expatriés, international, régions éloignées, etc.
- Site Internet du Centre d'Apprentissage Interculturel

4. Sites universitaires (groupes ou centres de recherche etc.)

- UQAM
- Université de Montréal
- HEC
- Université du Québec à Rimouski

5. Autres associations contactées

- Collège des médecins
- Fédération des infirmiers et infirmières du Québec

6. Autres personnes contactées

- Martine Simard, étudiante au doctorat-thèse sur l'ajustement des expatriés pour identifier des ouvrages pertinents
- Ministère des Affaires Étrangères et du Commerce International pour obtenir des informations sur l'Inventaire des compétences interculturelles pour vivre et travailler à l'étranger de Kealey

7. Catalogues universitaires pour répertorier et localiser des ouvrages récents

ANNEXE 2. REVUE DE PRESSE

Communiqué de presse

POUR DIFFUSION IMMÉDIATE

DÉVELOPPEMENT D'UN OUTIL POUR ÉVALUER LA COMPATIBILITÉ ENTRE LES CARACTÉRISTIQUES PERSONNELLES D'UN INDIVIDU ET LES RÉALITÉS NORD-CÔTIÈRES

Baie-Comeau, le 17 mars 2003 – Différents partenaires préoccupés par la problématique de recrutement de main-d'œuvre ont lancé aujourd'hui un projet novateur pour outiller les gestionnaires d'entreprises, d'organismes ou de Ministères dans leur processus de sélection de personnel.

Cette rencontre s'est tenue en présence des partenaires impliqués, dont Emploi-Québec, la Régie régionale de la santé et des services sociaux, la Ville de Baie-Comeau, le ministère des Finances, de l'Économie et de la Recherche, Hydro-Québec, Alcoa, l'Association des commissions scolaires de la Côte-Nord, le Groupement des chefs d'entreprise et le Conseil régional de développement. Mme Véronique Gilain, chargée de projet de l'équipe de travail CÉPRO / Société Pierre Boucher, firmes retenues pour réaliser l'étude, a présenté l'origine du projet, les objectifs poursuivis et le déroulement prévu.

Le recrutement et la rétention de main-d'œuvre constitue un enjeu majeur sur l'ensemble du territoire de la Côte-Nord. Les efforts de recrutement qui se concluent en échec occasionnent un coût important pour les entreprises et freinent leur développement. Outre la compatibilité entre les caractéristiques professionnelles d'un candidat et le poste offert, le recrutement et la rétention de la main-d'œuvre dépendent aussi de facteurs externes à l'organisation. Ainsi, la compatibilité entre les caractéristiques personnelles d'un individu et les réalités de la Côte-Nord affecte la propension des candidats recrutés à l'extérieur de la région à s'y installer à long terme. Le but du présent projet est d'identifier ces caractéristiques et de développer des outils (canevas de pré-entrevue et d'entrevue, grille d'évaluation comportementale, utilisation de tests psychométriques, etc.) afin de déceler, lors du processus de sélection, les candidats les plus susceptibles de s'adapter à la région. Ces outils seront par la suite mis à la disposition de l'ensemble des employeurs de la Côte-Nord notamment, par le réseau des Centres locaux d'emploi d'Emploi-Québec.

Le projet de 163 000 \$ sera réalisé sur une période de 20 semaines et commandera une participation active de plus d'une centaine d'employeurs et d'employés de la grande entreprise, de la PME, d'organismes, d'institutions et de Ministères.

– 30 –

Source : Martin Tremblay
CÉPRO
(418) 294-4410
martin.tremblay@cepro.qc.ca

Radio CHLC 97,1 FM

Le 24 mars 2003

Journaliste : Marc-André Hallé

MARC-ANDRÉ HALLÉ (journaliste) : Emploi-Québec octroie 160 000 \$ pour une étude visant à confectionner de nouveaux outils pour les entreprises, organismes et Ministères qui veulent favoriser la rétention de leurs candidats recrutés à l'extérieur de la région. Ces outils devraient permettre de mesurer la capacité d'adaptation d'un individu face aux réalités nord-côtières. Les analyses récentes prévoient que plus de 17 % des emplois spécialisés devront être comblés par les prises de retraites au cours de la prochaine décennie. Pour Patrick Ferrero, président de la Chambre de commerce de Manicouagan, cette réalité affecte déjà les petites entreprises des municipalités éloignées.

PATRICK FERRERO (président Chambre de commerce de Manicouagan) : Je vous dirais qu'au niveau des PME cette problématique là est décuplée du fait qu'en terme de moyens, on n'a effectivement pas les mêmes moyens que les grandes entreprises. On n'a pas de département de ressources humaines qui sont bien structurés, or souvent, on fait ça un peu comme « ça va comme je te pousse ».

MARC-ANDRÉ HALLÉ (journaliste) : Patrick Ferrero signale que les difficultés de rétention de main-d'œuvre occasionnent des coûts aux entreprises qui forment les individus qu'elles embauchent. Les gestionnaires d'entreprises commerciales ou d'institutions publiques pourront obtenir, au terme de l'étude, une grille d'évaluation comportementale ou des canevas d'entrevue qui les aideront à déceler, lors du processus de sélection, les candidats et candidates qui auront une plus grande propension à s'installer à long terme sur le territoire. La firme CÉPRO, retenue pour le projet, et sa consultante Véronique Gilain croient *a priori* qu'il faut subdiviser le profil type du candidat selon trois sous régions, soit les villes centres, les localités périphériques et les villages éloignés de la Côte-Nord, où une série de consultations auront d'abord lieu au début d'avril.

VÉRONIQUE GILAIN (CÉPRO) : Où on va aller discuter autant avec les employeurs qu'avec des employés pour mieux cerner ces problématiques là, on va ensuite aller mesurer, chez les candidats qui sont déjà installés et bien intégrés sur la Côte-Nord pour valider les fameuses caractéristiques personnelles qu'on recherche.

Nouvel outil pour le recrutement du personnel

Mise à jour le vendredi 21 mars 2003, 11 h 25 .



Patrick Ferrero

Les entreprises de la Côte-Nord pourront bientôt bénéficier d'un nouvel outil pour mieux recruter leur personnel.

Emploi-Québec, d'autres Ministères, Hydro-Québec et Alcoa financent une étude de 160 000\$ pour déterminer le profil type des travailleurs qui s'installent, pour une longue période, dans la région.

Ce portrait pourra alors éviter aux entreprises d'embaucher des employés qui s'adaptent mal à la région.

Le président de la Chambre de commerce de Manicouagan, Patrick Ferrero, mise beaucoup sur cet outil pour éviter des erreurs trop fréquentes.

Selon lui, il y a des personnes qui quittent la région quelques mois après leur arrivée, parce qu'elles ne réussissent pas à s'adapter au milieu.

Pour les entreprises, c'est catastrophique en terme de perte de temps.

SRC-Sept-Îles, Gilles Munger

ANNEXE 3. LETTRE D'INFORMATION

Baie-Comeau, le 19 mars 2003

Objet : Service de main-d'œuvre

« Organisation » investit avec plusieurs partenaires dans la réalisation d'un projet novateur visant à outiller les gestionnaires d'entreprises, d'organismes ou de Ministères dans leur processus de sélection de personnel.

Le recrutement et la rétention de main-d'œuvre constituent un enjeu majeur sur la Côte-Nord. Trop souvent, les efforts de recrutement se concluent en échec et occasionnent des coûts importants pour les entreprises et freinent leur développement. Le présent projet vise le développement d'outils (canevas de pré-entrevue et d'entrevue, grille d'évaluation comportementale, utilisation de tests psychométriques, etc.) pour déceler, lors du processus de sélection, la compatibilité entre les caractéristiques personnelles d'un individu et les réalités nord-côtières. Une récente étude a déjà révélé que plusieurs facteurs externes à l'organisation favorisent ou freinent le recrutement et la rétention de main-d'œuvre. Par ce projet novateur, nous souhaitons être en mesure de déceler ces caractéristiques personnelles en cours de processus de sélection.

CÉPRO / Société Pierre Boucher, l'équipe de travail retenue pour réaliser l'étude, doit recruter une centaine d'employeurs et d'employés pour participer à un des dix groupes de discussions prévus dans la semaine du 31 mars 2003. Les rencontres auront lieu aux Escoumins, à Baie-Comeau, à Sept-Îles et à Havre-Saint-Pierre et se feront avec des représentants d'employeurs (propriétaire, directeur général ou directeur des ressources humaines) et des employés idéalement recrutés à l'extérieur de la région et en poste depuis au moins trois ans. Plus tard, en mai, l'équipe de travail devra recruter une soixantaine d'employés pour l'administration de tests psychométriques qui seront réalisés en collaboration avec les Centres locaux d'emploi et les Centres locaux de développement.

Ce projet est d'une grande envergure et, par notre implication, nous souhaitons en faciliter la mise en œuvre. Il est donc important d'identifier rapidement des personnes (représentants d'employeurs et employés) pour participer aux groupes de discussions ou pour se voir administrer une batterie de tests psychométriques. Ci-joint le calendrier des rencontres des groupes de discussions. Pour s'inscrire ou pour obtenir plus d'information, contactez M. Martin Tremblay de la firme CÉPRO, au (418) 294-4410, ou par courriel à martin.tremblay@cepro.qc.ca. Merci de votre habituelle collaboration.

NOM
TITRE

p. j. Calendrier des rencontres

ANNEXE 4. QUESTIONNAIRES

QUESTIONNAIRE-EMPLOYEURS

Ce court questionnaire a pour objectif de recueillir vos impressions sur les caractéristiques personnelles que possèdent les employés de votre entreprise qui se sont bien adaptés à la Côte-Nord.

Vous devez évaluer jusqu'à quel point chacune des compétences listées ci-dessous est présente chez les employés s'étant bien adaptés à la Côte-Nord.

Vous remarquerez que pour chacune des compétences, une courte définition vous est fournie.

Nous vous demandons de répondre le plus naturellement possible et en utilisant l'échelle de réponses suivante :

Les employés qui se sont adaptés sur la Côte-Nord possèdent :

<u>Complètement en accord</u>					
					<u>En accord</u>
<u>Plus ou moins en accord</u>					
			<u>En désaccord</u>		
		<u>Complètement en désaccord</u>			
Une grande adaptabilité S'adapte à des situations urgentes, tendues ou imprévues en ajustant son comportement aux nouvelles exigences de l'environnement.	1	2	3	4	5
Beaucoup d'énergie S'avère dynamique, fait preuve d'entrain au travail et maintient un haut niveau d'activité.	1	2	3	4	5
Un important degré d'engagement Démontre le sens des responsabilités, un sentiment d'obligation et d'engagement face à autrui ou l'organisation.	1	2	3	4	5
Une grande ténacité Persévère jusqu'à ce que son objectif soit accompli	1	2	3	4	5
Un important contrôle de leurs émotions Maîtrise ses émotions négatives et positives.	1	2	3	4	5
Une bonne expression de leurs sentiments Exprime ses émotions et ses sentiments envers autrui.	1	2	3	4	5

Une bonne tolérance au stress Conserve une performance stable sous pression et fait face aux situations stressantes.	1	2	3	4	5
Un grand besoin d'affiliation Recherche les expériences qui permettent l'établissement et le maintien de contacts interpersonnels réguliers.	1	2	3	4	5
Une grande autonomie Recherche les expériences qui permettent de prendre ses propres décisions et d'agir avec de la latitude.	1	2	3	4	5
Une bonne écoute Démontre de l'attention et de l'intérêt à ce que disent les autres.	1	2	3	4	5
Beaucoup de tact S'exprime de façon diplomate et stratégique tout en se montrant sensible à son impact sur son entourage.	1	2	3	4	5
Une grande capacité de collaboration Travaille et interagit avec les autres membres de l'organisation en dehors d'une ligne d'autorité formelle, tels que collègues ou patrons de manière à permettre l'atteinte des objectifs organisationnels.	1	2	3	4	5
Une bonne gestion des conflits Résout les situations où il y a incompatibilité sur le plan des intérêts, des motivations ou des idées.	1	2	3	4	5
Beaucoup d'empathie Prend des actions qui indiquent sa compréhension pour les sentiments, les besoins ou les problèmes des autres et sa connaissance de l'impact de son comportement sur les autres.	1	2	3	4	5
Beaucoup de souplesse Manifeste de la tolérance, de la patience et de l'ouverture à l'égard d'autrui et de leurs opinions.	1	2	3	4	5
Un bon sens politique Se montre stratégique dans la présentation de ses orientations, dans l'argumentation de ses positions et dans la gestion de ses relations.	1	2	3	4	5
Une bonne capacité à résoudre des problèmes Résout des problèmes complexes rapidement et aisément.	1	2	3	4	5
Une grande curiosité intellectuelle S'intéresse à une diversité de sujets et démontre son désir d'apprendre.	1	2	3	4	5

Une bonne tolérance à l'ambiguïté

Est à l'aise dans des situations nouvelles, complexes et ambiguës, malgré l'inexistence d'encadrement et de structure.

1**2****3****4****5**

Parmi ces dix-neuf compétences, nommez les cinq compétences qui vous paraissent être les plus présentes chez les employés s'adaptant à la Côte-Nord.

Y a-t-il d'autres compétences qui n'ont pas été mentionnées dans ce questionnaire mais qui vous paraissent nécessaires pour bien s'adapter à la Côte-Nord ?

Avez-vous d'autres commentaires ?

QUESTIONNAIRE-EMPLOYÉS

Ce court questionnaire a pour objectif de recueillir vos impressions sur les caractéristiques personnelles (ou compétences) qui vous ont aidé pour bien vous adapter à la Côte-Nord .

Vous remarquerez que pour chacune des compétences, une courte définition vous est fournie.

Nous vous demandons de répondre le plus naturellement possible et en utilisant l'échelle de réponses suivante :

Je me suis bien adapté à la Côte-Nord grâce à :

<u>Complètement en accord</u>					
<u>En accord</u>					
<u>Plus ou moins en accord</u>					
<u>En désaccord</u>					
<u>Complètement en désaccord</u>					
Une grande adaptabilité S'adapte à des situations urgentes, tendues ou imprévues en ajustant son comportement aux nouvelles exigences de l'environnement.	1	2	3	4	5
Beaucoup d'énergie S'avère dynamique, fait preuve d'entrain au travail et maintient un haut niveau d'activité.	1	2	3	4	5
Un important degré d'engagement Démontre le sens des responsabilités, un sentiment d'obligation et d'engagement face à autrui ou l'organisation.	1	2	3	4	5
Une grande ténacité Persévère jusqu'à ce que son objectif soit accompli	1	2	3	4	5
Un important contrôle de leurs émotions Maîtrise ses émotions négatives et positives.	1	2	3	4	5
Une bonne expression de leurs sentiments Exprime ses émotions et ses sentiments envers autrui.	1	2	3	4	5
Une bonne tolérance au stress Conserve une performance stable sous pression et fait face aux situations stressantes.	1	2	3	4	5

Un grand besoin d'affiliation Recherche les expériences qui permettent l'établissement et le maintien de contacts interpersonnels réguliers.	1	2	3	4	5
Une grande autonomie Recherche les expériences qui permettent de prendre ses propres décisions et d'agir avec de la latitude.	1	2	3	4	5
Une bonne écoute Démontre de l'attention et de l'intérêt à ce que disent les autres.	1	2	3	4	5
Beaucoup de tact S'exprime de façon diplomate et stratégique tout en se montrant sensible à son impact sur son entourage.	1	2	3	4	5
Une grande capacité de collaboration Travaille et interagit avec les autres membres de l'organisation en dehors d'une ligne d'autorité formelle, tels que collègues ou patrons de manière à permettre l'atteinte des objectifs organisationnels.	1	2	3	4	5
Une bonne gestion des conflits Résout les situations où il y a incompatibilité sur le plan des intérêts, des motivations ou des idées.	1	2	3	4	5
Beaucoup d'empathie Prend des actions qui indiquent sa compréhension pour les sentiments, les besoins ou les problèmes des autres et sa connaissance de l'impact de son comportement sur les autres.	1	2	3	4	5
Beaucoup de souplesse Manifeste de la tolérance, de la patience et de l'ouverture à l'égard d'autrui et de leurs opinions.	1	2	3	4	5
Un bon sens politique Se montre stratégique dans la présentation de ses orientations, dans l'argumentation de ses positions et dans la gestion de ses relations.	1	2	3	4	5
Une bonne capacité à résoudre des problèmes Résout des problèmes complexes rapidement et aisément.	1	2	3	4	5
Une grande curiosité intellectuelle S'intéresse à une diversité de sujets et démontre son désir d'apprendre.	1	2	3	4	5
Une bonne tolérance à l'ambiguïté Est à l'aise dans des situations nouvelles, complexes et ambiguës, malgré l'inexistence d'encadrement et de structure.	1	2	3	4	5

Parmi ces dix-neuf compétences, nommez les cinq compétences qui vous ont été les plus utiles à vous adapter à la Côte-Nord.

Y a-t-il d'autres compétences qui n'ont pas été mentionnées dans ce questionnaire mais qui vous paraissent nécessaires pour bien s'adapter à la Côte-Nord ?

Avez-vous d'autres commentaires ?

QUESTIONNAIRE

This short questionnaire aims at gathering your impressions on the personal characteristics (or competencies) that have helped you adapting yourself to living in Côte-Nord (North Shore).

For each competency, a short definition is given.

We ask you to answer as naturally as possible using the following scale.

I adapted myself well to living in Côte-Nord (North Shore) thanks to:

	<u>Strongly agree</u>				
	<u>agree</u>				
	<u>Neither disagree nor agree</u>				
	<u>Disagree</u>				
	<u>Strongly Disagree</u>				
Adaptability Adapts to emergency, tense or unexpected situations by adjusting his/her behavior to the new environmental requirement.	1	2	3	4	5
Energy Is dynamic, displays plenty of drive at work and maintains a high level of output.	1	2	3	4	5
An important sense of duty Shows a sense of accountability, a sense of duty and ownership in relation to others and the organizational structure.	1	2	3	4	5
Tenacity Perseveres until his objective has been achieved.	1	2	3	4	5
An important emotional control Controls both negative and positive emotions.	1	2	3	4	5
A good expression of my emotions Is able to express his/her emotions and feelings to others.	1	2	3	4	5
A good tolerance for stress Performs consistently under pressure and is able to deal with stressful situations.	1	2	3	4	5
A need for affiliation Seeks out experiences that allow him/her to create and maintain regular interpersonal contact.	1	2	3	4	5

An important autonomy Seeks out experiences that allow him/her freedom of action, as well as to make his/her own decisions.	1	2	3	4	5
Listening Shows interest in and attention to what others have to say.	1	2	3	4	5
A lot of tact Expresses his/her ideas in a diplomatic and strategic manner while demonstrating sensitivity to his/her impact on staff members.	1	2	3	4	5
A capacity to collaborate Works and interacts with the other members of the organization such as peers and bosses in such a way as to allow organizational goals to be attained.	1	2	3	4	5
A good conflict management Resolves situations where there is incompatibility as to interests, motivation or ideas.	1	2	3	4	5
Empathy Takes actions that indicate his/her understanding for the feelings, needs or problems of others and his/her knowledge of the impact of his/her behavior on others.	1	2	3	4	5
A lot of flexibility Displays tolerance, patience and openness towards others and their opinions.	1	2	3	4	5
Political acumen Demonstrates a sense of strategy when presenting his/her orientations, in defending his/her positions and in managing his/her relations.	1	2	3	4	5
Ability to resolve problems Resolves complex problems quickly and easily.	1	2	3	4	5
Intellectual curiosity Is interested in a wide range of subjects and demonstrates a desire to learn.	1	2	3	4	5
A good tolerance for ambiguity Adapts to new, complex and ambiguous situations, in spite of any lack of guidance or structure.	1	2	3	4	5

Among those nineteen competencies, name the five competencies which have been the most useful to adapt yourself to Côte-Nord (North Shore).

Are there other competencies that were not mentioned in this questionnaire but that you find necessary to possess to adapt well to Côte-Nord (North Shore) ?

Do you have other comments ?

QUESTIONNAIRE

This short questionnaire aims at gathering your impressions on the personal characteristics (or competencies) possessed by your employees having well adapted themselves to Côte-Nord (North Shore).

You will have to assess in what extent employees, which have adapted themselves to Côte-Nord (North Shore), possess each following competency.

For each competency, a short definition is given.

We ask you to answer as naturally as possible using the following scale.

The employees having well adapted their selves to living in Côte-Nord (North Shore) possess :

<u>Strongly agree</u>					
<u>Agree</u>					
<u>Neither disagree nor agree</u>					
<u>Disagree</u>					
<u>Strongly Disagree</u>					
Adaptability Adapts to emergency, tense or unexpected situations by adjusting his/her behavior to the new environmental requirement.	1	2	3	4	5
Energy Is dynamic, displays plenty of drive at work and maintains a high level of output.	1	2	3	4	5
An important sense of duty Shows a sense of accountability, a sense of duty and ownership in relation to others and the organizational structure.	1	2	3	4	5
Tenacity Perseveres until his objective has been achieved.	1	2	3	4	5
An important emotional control Controls both negative and positive emotions.	1	2	3	4	5
A good expression of my emotions Is able to express his/her emotions and feelings to others.	1	2	3	4	5
A good tolerance for stress Performs consistently under pressure and is able to deal with stressful situations.	1	2	3	4	5

A need for affiliation Seeks out experiences that allow him/her to create and maintain regular interpersonal contact.	1	2	3	4	5
An important autonomy Seeks out experiences that allow him/her freedom of action, as well as to make his/her own decisions.	1	2	3	4	5
Listening Shows interest in and attention to what others have to say.	1	2	3	4	5
A lot of tact Expresses his/her ideas in a diplomatic and strategic manner while demonstrating sensitivity to his/her impact on staff members.	1	2	3	4	5
A capacity to collaborate Works and interacts with the other members of the organization such as peers and bosses in such a way as to allow organizational goals to be attained.	1	2	3	4	5
A good conflict management Resolves situations where there is incompatibility as to interests, motivation or ideas.	1	2	3	4	5
Empathy Takes actions that indicate his/her understanding for the feelings, needs or problems of others and his/her knowledge of the impact of his/her behavior on others.	1	2	3	4	5
A lot of flexibility Displays tolerance, patience and openness towards others and their opinions	1	2	3	4	5
Political acumen Demonstrates a sense of strategy when presenting his/her orientations, in defending his/her positions and in managing his/her relations.	1	2	3	4	5
Ability to resolve problems Resolves complex problems quickly and easily.	1	2	3	4	5
Intellectual curiosity Is interested in a wide range of subjects and demonstrates a desire to learn.	1	2	3	4	5
A good tolerance for ambiguity Adapts to new, complex and ambiguous situations, in spite of any lack of guidance or structure.	1	2	3	4	5

Among those nineteen competencies, name the 'top' five competencies demonstrated by employees having well adapted their selves to Côte-Nord (North Shore).

Are there other competencies that were not mentioned in this questionnaire but that you find necessary to possess to adapt well to Côte-Nord (North Shore) ?

Do you have other comments ?

ANNEXE 5. PROTOCOLE DE DISCUSSIONS

Protocole de discussions (employeurs)

Date :

Lieu :

Introduction

Présentation des deux consultantes et de leurs firmes.

Historique de la recherche (première étude de CÉPRO et contexte global en terme de difficulté de recrutement).

Buts de la recherche.

Buts de la rencontre.

Présentation des participants : nom, entreprise, de quelle région sont-ils originaires et depuis combien de temps sont-ils dans la région.

[illegible]

Définition

Pour eux, quelle est la définition d'une personne qui s'est adaptée à la Côte-Nord (durée du séjour, satisfaction quant au rendement, bon retour sur investissement).

Caractéristiques personnelles

Quelles sont les caractéristiques d'une personne s'étant adaptée à la Côte-Nord?

Comment peut-on l'observer de façon comportementale?

Période avant : ajustement individuel

Qu'avez-vous remarqué par rapport aux points suivants :

Région d'origine/région au sein de laquelle les études ont été complétées

Expériences antérieures dans des régions dites éloignées

Présence d'amis ou de famille dans la région

Connaissance de la région (voyages, etc.)

Préparation aux différences

Motivations à partir

Autres???

Période avant : ajustement contextuel

Qu'avez-vous remarqué par rapport aux points suivants :

Statut familial/enfants et âge

Type d'activités para professionnelles (membre actif d'associations, participation à des colloques, etc.)

Type d'activités/de loisirs

Études en cours (à temps partiel, télé université, etc.)

Période pendant : ajustement contextuel

Qu'avez-vous remarqué par rapport aux points suivants :

Intégration de la personne aux niveaux personnel et professionnel

Intégration du conjoint aux niveaux personnel et professionnel

Organisation

Qu'est-ce que vous utilisez comme moyens /méthodes/processus pour le recrutement et la sélection?

Y a-t-il des efforts particuliers en terme d'intégration professionnelle et personnelle?

Avez-vous remarqué des signes avant-coureurs qui ne trompent pas par rapport à des périodes de découragement ou de départ?

Avez-vous des stratégies particulières de rétention?

Y a-t-il de l'aide par rapport au conjoint ?

Quels sont les motifs d'échecs?

Avez-vous fait des entrevues de départ. Qu'est-ce qui en ressort?

Quels sont les impacts des échecs?

Autres commentaires ?

Prochaines étapes de l'étude

Tests à passer aux employés dits « bien adaptés » au cours des deux dernières semaines de mai 2003. Ces tests se feront aux CLE et durent ½ journée. Les résultats individuels demeurent strictement confidentiels et seuls les résultats amalgamés sont utilisés dans les outils développés. Le dépôt du rapport final est prévu en juillet 2003. Les outils seront rendus disponibles à tous les employeurs par les CLE.

Passer le questionnaire

Protocole de discussions (employés)

Date :

Lieu :

Introduction

Présentation des deux consultantes et de leurs firmes.

Historique de la recherche (première étude de CÉPRO et contexte global en terme de difficulté de recrutement).

Buts de la recherche.

Buts de la rencontre.

Présentation des participants : nom, entreprise, de quelle région sont-ils originaires et depuis combien de temps sont-ils dans la région.

[illegible]

Définition

Pour eux, quelle est la définition d'une personne qui s'est adaptée à la Côte-Nord (durée du séjour, satisfaction quant au rendement, bon retour sur investissement).

Caractéristiques personnelles

Quelles sont les caractéristiques d'une personne s'étant adaptée à la Côte-Nord?

Comment peut-on l'observer de façon comportementale?

Période avant : ajustement individuel

Qu'avez-vous remarqué par rapport aux points suivants :

Région d'origine/région au sein de laquelle les études ont été complétées

Expériences antérieures dans des régions dites éloignées

Présence d'amis ou de famille dans la région

Connaissance de la région (voyages, etc.)

Préparation aux différences

Motivations à partir

Autres???

Période avant : ajustement contextuel

Qu'avez-vous remarqué par rapport aux points suivants :

Statut familial/enfants et âge

Type d'activités para professionnelles (membre actif d'associations, participation à des colloques, etc.)

Type d'activités/de loisirs

Études en cours (à temps partiel, télé université, etc.)

Période pendant : ajustement contextuel

Qu'avez-vous remarqué par rapport aux points suivants :

Votre intégration aux niveaux personnel et professionnel

Intégration du conjoint et de la famille aux niveaux personnel et professionnel

Fréquence des voyages et des contacts avec la région d'origine ou les ou grands centres

Qu'est-ce qui a favorisé votre adaptation?

Qu'est-ce qui a été le plus difficile (périodes de découragement/ « blues »)?

Organisation

Y a-t-il eu des efforts particuliers en terme d'intégration professionnelle et personnelle par votre organisation? Les jugez-vous efficaces?

Y a-t-il eu de l'aide par rapport au conjoint ?

Quels sont les motifs d'échecs?

Qu'est-ce qui vous retient dans la région?

Autres commentaires?

Prochaines étapes de l'étude

Tests à passer aux employés dits « bien adaptés » au cours des deux dernières semaines de mai 2003. Ces tests se feront aux CLE et durent ½ journée. Les résultats individuels demeurent strictement confidentiels et seuls les résultats amalgamés sont utilisés dans les outils développés. Le dépôt du rapport final est prévu en juillet 2003. Les outils seront rendus disponibles à tous les employeurs par les CLE.

Passer le questionnaire

ANNEXE 6. COMPTES-RENDUS GROUPES DE DISCUSSIONS ET ENTREVUES TÉLÉPHONIQUES

COMPTE-RENDU DU GROUPE DE DISCUSSION

Groupe employeurs et employés Les Escoumins

Date : 31 mars 2003

Nombre de participants : 7

Définition

- Se développe un entourage.
- Ce n'est pas quelqu'un qui dit tout connaître.
- S'installe, maison et enfants.
- Apprécie ce qu'il y a : nature et milieu de vie.
- Doit se faire un cercle d'amis rapidement.
- Ne pas répartir vers sa région toutes les fins de semaine.
- Ce n'est pas quelqu'un qui repart toutes les fins de semaine.

Caractéristiques personnelles

- Trouve les côtés positifs.
- A une famille avec des enfants.
- Impliqué dans la collectivité : conseils d'établissement d'écoles, CA, badminton / piscine, loisirs.
- Fait autre chose ici que le travail.
- Plus facile de s'adapter avec des gens qui eux aussi vivent l'intégration.
- Fait des « efforts » d'adaptation.
- Fait le choix de rester.
- Si célibataire : essaie de trouver un conjoint ici.
- Arriver à deux dans la région.
- Ce qui importe, c'est la polyvalence et la facilité de travailler en équipe.

Ajustement individuel

Région d'origine

- Plus de chances si la région est similaire (pas trop de dépaysement).
- Domaine d'activités plus ou moins compatible (ex : informatique à Montréal n'est pas très comparable au domaine ici, mais la foresterie oui car c'est un choix plus orienté vers les régions « éloignées »).
- Plus la région est éloignée, plus c'est difficile de les attirer ici : on ne reçoit pas de CV de Montréal, d'Outaouais et d'Estrie.
- Plus facile de Québec et l'Est vers ici.
- Manque d'information sur la Haute-Côte-Nord (où, quoi), les gens confondent avec la Basse-Côte-Nord, ils pensent que la Haute-Côte-Nord c'est loin. Baie-Comeau et Sept-Îles, c'est reconnu, pour que ça soit de même pour la Haute-Côte-Nord, il faut spécifier Tadoussac.

Expériences antérieures en régions éloignées

- Des gens venant de Charlevoix, du Saguenay-Lac-Saint-Jean et de Québec, pas vraiment de la Rive-Sud.
- Les 38^e et 39^e personnes appelées ont accepté de passer en entrevue (même si le poste offert était permanent temps plein).
- (Saisonniers en hôtellerie) Les candidats viennent chercher l'expérience. Nous espérons qu'ils reviendront au moins pour une deuxième année. Il y a eu 30 postes sur 140 qui roulent juste un an. Nous recherchons des candidats qui ont des liens avec la région (ex : conjoint qui travaille dans un domaine qu'il y a ici). Dans ce temps là, même s'ils n'ont pas d'expérience, on les forme.

Présence d'amis ou de famille dans la région

- Embauche extérieure pour les cadres (expertise requise). Si conjoint qui travaille, il faut qu'on lui trouve un emploi ici. On essaie de le faire au sein de nos différentes entreprises ou par nos contacts mais c'est difficile.
- Si le conjoint est le recherche d'emploi sans succès, le couple s'en va. Dans certains cas, conjoint ne suit pas : l'employé est à l'essai et un jour, il fera un choix. Lorsque les gens sont plus jeunes, normalement le conjoint ne suit pas. Ex : une employée dont le conjoint part le lundi et revient le vendredi, et ça depuis 20 ans.
- Les familles monoparentales amènent un autre problème : disconnecté du réseau de support (père, mère, etc.).

Connaissances préalables à la région

- Il y a des gens qui ne connaissent rien de la région.
- Il faut vendre la région et minimiser les inconvénients.

Préparation aux différences

- Il faut que les gens soient un peu aventuriers et ouverts au changement.
- Pourquoi Tadoussac ? On y est passé et ça avait l'air bien.
- On leur donne le guide touristique pour montrer les beaux côtés de la région.
- Faire la description réaliste de l'environnement : 1 000 personnes, pas de cinéma, ni de centres d'achats.
- La saison d'embauche est importante : été c'est ok, mais l'hiver c'est le mur, parce que la température est dure, la longueur de la saison, les activités sont fermées.

Motivations à partir

- Acquérir de l'expérience.
- Plan de carrière : opportunités de monter dans la hiérarchie.
- Quand on vient de l'extérieur, on s'adapte mais on ne sera jamais nord-côtier : le cercle d'amis est composé de gens qui ne sont pas originaires d'ici. Les gens nous reçoivent bien, mais les liens de confiance sont difficiles.

- La stabilité d'emploi est importante : si on perd l'emploi, qu'est-ce qui peut être disponible en région ?
- La définition du « chez-nous » c'est d'où on vient ou ici : ça prend combien de temps ?
 - Accès à la propriété.
 - Avoir ton jardin, ta cours.
 - Ce sont les attaches, affectives ou autres.

Temps minimum pour que ça soit rentable

- Combien de temps ils doivent rester pour que vous soyez contents : six mois de formation, alors deux ans minimum.
- Le seuil de rentabilité est de trois ans, et de quatre ans en moyenne. D'autres visent entre cinq et dix ans.

Ajustement contextuel

Ajustement familial

- Un conjoint qui vient de la place cela donne accès à tout (loisirs, etc.)
- Pas vraiment de tendance avec les enfants, c'est plus difficile car il n'y a pas de cercle de support. Par contre, le fait d'avoir des enfants, ça favorise les liens avec le milieu.

Activités et loisirs

- Jouer au hockey (hommes et femmes).
- Activités de la région : chasse/pêche, kayak/plongée, fait davantage par les gens de l'extérieur que par les locaux.
- Les sports : natation qui rejoint beaucoup de monde, les tournois de quilles et le curling.
- Il y a un problème au niveau culturel : c'est plein dès que l'activité est annoncée.
- Il y a une bibliothèque et un terrain de golf de neuf trous à Tadoussac où il est possible de se prévaloir d'une carte de membre.
- Activités para-professionnelles : il n'en existe pas vraiment, tout dépendamment où on travaille. Ce qui peut occasionner une situation de conflit. Il y a un peu d'activités régionales au niveau des ingénieurs forestiers.

Formation

- Le peu d'accès freine le recrutement : il faut se déplacer, et c'est loin. Les nouveaux ne le savent pas et on ne leur dit pas.
- La Haute-Côte-Nord est à l'extrémité du territoire. C'est difficile puisque les formations se donnent à Baie-Comeau, mais on est plus près de Chicoutimi, tant pour les formations que pour le magasinage.

Intégration

- En tant qu'employeur, une fois en place, on essaie de les intégrer au niveau social, présenter les autres personnes.
- Plus ou moins formel plutôt dans la pratique que l'écrit : il y a un parrain, une ressource qui sert de point de repaire pour supporter les nouveaux arrivants.
- Le clan est plus dur à percer et ceux qui ne le percent pas s'en vont.
- L'intégration du conjoint : recherche d'emploi pour lui, mais rien d'autre.
- Le volet le plus difficile pour s'intégrer :
 - N'avoir rien à faire les soirs, avant que le réseau ne soit fait.
 - Les 2 à 3 premières fins de semaines, il y a un manque de vie sociale.
- L'hiver c'est plus difficile.
- Les liens encore existants à l'extérieur de la région freinent l'adaptation et mettent de la pression pour faire quitter.
- Il y a pression des parents habitants à l'extérieur qui vieillissent.
- Le départ des enfants aux études c'est parfois des raisons de départ, nos polyvalentes n'étaient pas en tête de liste du palmarès. Il a fallu travailler là-dessus.

Méthodes de recrutement

Moyens et efforts particuliers d'intégration

- Difficulté au niveau du logement (il n'y en a pas) et places en garderie. Il faut faire marcher nos contacts pour en trouver. Nous devons faire les démarches pour l'employé. Les éléments de recrutement sont donc beaucoup plus lourds.
- À l'accueil des nouveaux arrivants : trouver des loyers, expliquer les soins de santé, etc. C'est une question de besoins primaires et de sécurisation.
- Plus les gens viennent de loin, plus les salaires demandés sont élevés. C'est un problème puisque dans la fonction publique, les salaires sont uniformes. Afin de bien cibler, nous indiquons maintenant le salaire dans l'affichage.
- On loge et nourrit nos employés. On voit ça comme un avantage, tandis que les employés comme un pré-requis. De toute manière, ils n'auraient pas de possibilité de logement à Tadoussac en été.
- Idéalement pour tous : recruter localement à l'aide des journaux régionaux.
- Réseau d'Emploi-Québec, avec la possibilité d'envoyer son CV par Internet
- Entrevues avec certains critères de sélection (stabilité).
- La fonction publique c'est très régi, ce qui n'est pas toujours efficace pour des candidats de la région. Il faut aller avec les listes de déclaration d'aptitudes; faire une nouvelle ouverture de poste pour quelques mois. C'est très lourd pour l'embauche temporaire (congé de maternité, etc.).
- Annonces dans les journaux, pré-sélection en pré-entrevue, parfois des tests, dg cerne l'intérêt avant la rencontre d'un comité.
- Méthode jugée pas très performante étant donné le nombre de CV reçus (Le Soleil, c'est très cher, réseau Emploi-Québec, Université (ne fonctionne jamais)). Pré-sélection, convocation de huit candidats en entrevue, mais il s'en présente que deux ou trois. Lorsqu'on fait des offres, les deux premiers refusent et parfois, il faut retourner en affichage. Les critères doivent être assouplis (monnaie de négociation avec l'employeur actuel).

- Le savoir-faire s'apprend, le savoir-être ne s'apprend pas, ce qui ne paraît pas dans un CV, alors comment le déceler ?
- Les gens demandent si on paye leurs frais de déplacement et d'hébergement pour passer en entrevue.

Signes avant-coureur de découragement ou de départ

- Un conjoint à l'extérieur.
- Moins de motivation au travail.
- Plus de choses qui dérangent.
- Plus de comparaisons avec les autres.

Stratégies de rétention

- Au niveau salaire, on ne peut rien faire.
- Intégration hors du travail, sinon ils partent toutes les fins de semaine
- Proposer des incitatifs monétaires pour qu'ils reviennent : bonis, certificats cadeaux de 500 \$ s'ils reviennent. Est-ce que cela aurait un effet?

Aide aux conjoints

- Rétention : le parrain peut faire un effort pour essayer de mailler des conjoints et leurs offrir un réseau de support (ex : demander à ma femme de rencontrer sa femme).

Motifs énoncés du départ

- Salaire.
- Trouver un poste permanent, à temps plein.
- Manque de motivation.
- Un conjoint à l'extérieur.
- Proposition d'une promotion ailleurs après une bonne expérience chez-nous (offre d'un compétiteur).
- Raisons de carrière.
- Raisons familiales.

Impacts des échecs

- Le temps pour les employeurs.
- L'essoufflement pour les employeurs.
- Découragement.
- Évolution difficile de la business, il faut les former avant de faire de nouvelles choses.
- Impact sur la clientèle au niveau de la crédibilité.
- Délais.
- Coûts.
- Plaintes et pression.
- Essoufflant pour les collègues et difficile pour la mobilisation des troupes.

Autres

- La perception des candidats est que les gens viennent sur la Côte-Nord pour un coup d'argent, et ce sont surtout des hommes qui viennent.
- Accès aux services (médicaux) pas évident : il faut que les gens qui arrivent en soient conscients.
- Il y a deux épiceries locales, mais ça s'améliore.
- Strong Campbell : le profil nature ressortait toujours. Peut-être intégrer ces questions aux tests.

Employés Les Escoumins

Autres compétences

- Respect des gens et de leurs habitudes qui peuvent être différentes de ce que l'on connaît.
- Désir d'aventure.
- Être capable et rechercher autre chose que la ville et le « night life ».
- Être capable de s'adapter aux grandes distances de voyage.

Autres commentaires

- À mon arrivée, j'aurais aimé être en contact avec une personne ressource pour m'aider à m'y retrouver dans les services, loisirs, etc.

Employeurs Les Escoumins

Autres compétences

- Être bon dans les sports aide sûrement.
- Manuel.
- Équilibre entre la vie personnelle et professionnelle.
- N'a pas besoin d'étaler ses connaissances et ses diplômes pour prouver ses compétences.
- Intérêt personnels.
- Importance de la qualité de vie.
- Capacité de faire des choix de vie.
- Être en interaction avec son environnement.

Autres commentaires

- Aimer la nature et se retrouver dans un milieu calme.
- Être amateur de la nature.
- Écouter les gens du milieu.

COMPTE-RENDU DU GROUPE DE DISCUSSION

Groupe employés Baie-Comeau

Date : 1^{er} avril 2003

Nombre de participants : 10

Définition

- C'est quelqu'un qui ne retourne pas d'où il vient toutes les fins de semaine.
- Quelqu'un qui s'implique dans les activités.
- Qui aime le plein-air.
- Qui ne regarde pas les offres d'emplois.
- Qui s'est acheté une maison.
- Qui se développe un réseau social dans la communauté.

Pourquoi êtes-vous venus ici ?

- Gradué en 1993, peu d'emploi, et donc début de carrière en région. Est resté parce qu'il y a trouvé son intérêt : forêt, kayak de mer, implication bénévole dans des organismes où possibilité d'accès à des postes importants, possibilités de promotion au travail.
- Est de Montréal, a étudié à Rimouski, ne connaissait pas la Côte-Nord, mais voulait vivre dans une région maritime, ce qui est dans son domaine de formation.
- Attiré par la permanence du MTQ. A travaillé un peu partout au Québec. Aime son autonomie dans le travail. S'est fait un conjoint ici, ce qui est un facteur de rétention.
- Venu chercher un poste permanent, était saisonnier avant.
- Son conjoint a d'abord trouvé un poste sur la Côte-Nord.
- Belles opportunités professionnelles, autonomie rapide au travail.
- A étudié deux ans à Rimouski, s'est fait offrir un emploi ici. C'est d'abord le cadre du travail qui l'a attiré, la possibilité d'appliquer ses connaissances au niveau de la faune.
- C'est la description de tâche qui l'a intéressée. Elle était au chômage depuis 10 mois et avait envoyé 100 CV. N'était pas intéressée par l'endroit, mais depuis, elle l'adore.
- J'avais été à Montréal, Québec, Rimouski, mais dès que j'ai mis les pieds ici, j'ai su que j'y resterais. Le profil de l'emploi, les défis et en plus le plein-air, mer et montagnes.
- La qualité de l'emploi et la diversité. À Montréal, trois personnes qui ont chacune leur spécialité, ici une même personne fait le tout.
- La qualité de vie : moins de trafic, pas de métro, etc.
- À Montréal, je partais à 6h00 et rentrais à 18h00 pour le même nombre d'heures de travail. J'ai gagné 15 heures de vie par semaine en étant ici. Je ne retournerai plus dans un grand centre.
- Plus de stress du trafic tous les jours. J'ai une très bonne qualité de vie ici.

- Tout est proche, disponible et sécuritaire. On a pas l'intention de partir. On a la possibilité d'aller dîner chez nous le midi, on n'a pas le stress du trafic.
- Il y a trop de monde en ville que cela en est pénible. J'adore le fleuve, la pêche, le plein-air, et à Montréal, je ne peux que rêver de le faire. Moi je veux rester, mais ma crainte, c'est ma blonde.

Intégration

- Est en danger de partir, ça a pris quatre mois avant qu'un confrère m'invite à aller prendre une bière. N'a pas eu beaucoup d'aide à l'intégration sociale.
- Il y a dix ans, mon intégration sociale s'est faite à l'Onyx. Aujourd'hui, je suis moins disponible pour l'intégration des autres à cause de mes obligations familiales.
- On était plusieurs nouveaux arrivés en même temps, ça été facile de m'intégrer. Le fait de trouver un conjoint ici fait une différence.
- Au niveau du travail, c'est facile, mais au niveau social, c'est plus difficile si tu n'es pas un sportif d'équipe performant. C'est difficile d'entrer dans une gang existante.
- Avec le temps, on est plus sélectif : c'est difficile d'avoir ailleurs ce qu'on a ici. Il y a beaucoup d'opportunités pour les jeunes. Au niveau social, il faut se faire des amis en dehors du travail. Le hockey m'en a amenés beaucoup. Ça prend quand même du temps et de l'effort pour s'enraciner.
- Ça m'a pris cinq ou six ans pour trouver les avantages de la région, et aujourd'hui je ne suis plus vraiment mobile.

Activités

- Il y a des activités : théâtre, cinéma, Symposium de peinture, ce qui me suffit. Sinon, je vais me rassasier une fin de semaine à Montréal.
- C'est intéressant d'aller en vacances à Montréal, mais de vivre ici.
- C'est la place si tu aimes la nature. Ici, tu peux avoir des billets pour Broue, pas à Montréal.

Expériences antérieures dans des régions dites éloignées

- A vécu quatre ans à Sept-Îles et a trouvé l'intégration plus facile qu'à Baie-Comeau.
- Au Saguenay-Lac-Saint-Jean, ça été dur aussi : voleur de job.
- On est obligé de diminuer les exigences parce que c'est difficile pour Baie-Comeau de recruter des gens d'expérience.
- L'embauche des ingénieurs verts : s'ils ne restent pas cinq ans, ce n'est pas payant pour nous. S'il a deux ou trois ans d'expérience, c'est ok.
- Être de la région, c'est mieux pour l'embauche ou s'il a travaillé dans d'autres régions.

Conjoints et statut familial

- Un problème se pose parce que le conjoint occupe un poste ailleurs. Si on peut l'aider à se trouver un emploi ici, ça serait bien.
- L'important, c'est que les besoins professionnels des deux conjoints soient satisfaits.

- Si ma blonde, qui est actuellement au chômage, trouve un emploi à Québec et que j'ai à choisir, je pars.
- C'est plus facile d'attirer des célibataires ici, car on évite le problème de l'emploi pour le conjoint.
- Deux ont rencontré un conjoint dans la région et sont restés.
- C'est plus facile de s'adapter à deux que seul. C'est facile ici pour élever des jeunes enfants, ce qui contribue à faire rester.
- Durant les sept premières années, on aurait plus facilement quitté, mais avec de jeunes enfants, on veut rester.

Région d'origine

- Pour les gens de Québec qui arrivent ici, c'est plus difficile.
- Les gens du Saguenay-Lac-Saint-Jean, ils veulent y retourner, ils ne restent pas ici.
- Moi je viens de Québec, et ça n'a pas été un problème.
- C'est plus les liens familiaux que la région d'origine qui joue pour un départ d'ici.
- Il faut être capable de vivre détachés de ses parents et amis d'enfance.
- Il faut faire un choix et couper le cordon.
- Arriver à Baie-Comeau est plus un essai qui se prolonge. On a toujours nos racines familiales ailleurs. Ça fait huit ans que je suis ici, mais seulement deux ans que j'y suis bien. Il y a toujours eu la pression familiale des parents de revenir.
- La pression de revenir à l'ancien milieu est toujours là.

Raisons de partir

- Si on est malade, on n'a pas de médecins.
- Je n'habiterai pas dans un grand centre, mais une région plus proche. Baie-Comeau, c'est loin.
- Plus de mobilité, vouloir changer d'air.

Indices de départ

- C'est pas long de savoir s'ils vont rester ou pas : ils retournent souvent d'où ils viennent, ils ne s'impliquent pas au bout de cinq ou six mois.
- Ceux qui dépassent cinq ans, restent toujours, et ceux qui rencontrent un conjoint restent.
- Il faut se donner la chance de s'adapter et ça ne se fait pas en six mois.
- Une PME ne peut te garantir deux à trois ans.
- Il faut qu'il y ait des perspectives d'évolution de carrière. Au sein d'un OBNL, il n'y en a pas.
- Le roulement est le même dans les grands centres, mais tu trouves une autre entreprise. Ici, c'est plus difficile, et tu sors de la région.

Préparation aux différences

- Aucune, sinon des vacances à Tadoussac.
- Aucune, c'est l'exotisme qui m'attirait et une plus grande ouverture d'esprit.

- Pas de préparation, mais attiré par la nature, l'esprit d'aventure, changer d'air, expériences différentes.
- Je venais d'être tombé en amour avec Rimouski. La Côte-Nord a été une surprise, mais elle aussi était près du fleuve.

Choc à l'arrivée

- Ville industrielle, dortoir, de passage, pas de centre-ville, l'abandon des commerces.
- Peu de restaurants, pas de magasins de linge, en plus c'est cher.
- Les coûts des services d'esthétique.
- Pas capable d'avoir un médecin de famille.
- À Sept-Îles, il y a plus de choix de petits restaurants : bars de bières importées. Les revenus sont plus élevés, le coût des maisons est moins cher, les fruits et légumes coûtent plus chers, mauvais service à la clientèle.

Poursuite des études

- La formation continue c'est plus difficile ici et ça demande beaucoup d'investissements.
- Il n'y en a pas dans le domaine technique.
- Affiliations professionnelles : tout est fait pour les grands centres, pas dans les régions.
- Ce n'est pas une raison pour quitter. C'est d'habitude un ensemble de raisons qui fait quitter.

Intégration professionnelle et personnelle

- Les 5 à 7 et activités organisées par les gens du bureau sur une base officielle.
- Passer du temps et faire des activités ici plutôt que de partir les fins de semaine.
- Pertinence du parrain / tuteur.
- Tenir les nouveaux au courant de ce qui se passe comme activités.
- Un club social du bureau c'est important, parce que ça permet des activités et des contacts.
- C'est important que plusieurs organismes soient regroupés.
- Faire découvrir la région à mes amis et ma famille, ce qui me faisait faire des activités ici.
- Dans plusieurs entreprises, il n'y a pas de réseau d'accueil. Il y a un club social, mais personne n'y va. Il n'y a rien de particulier pour ceux qui arrivent.

Cercle d'amis

- Mixte, pas juste des gens de l'extérieur.
- En fait, à Baie-Comeau pas vraiment de différence car beaucoup de gens viennent de l'extérieur.
- On est moins porté à s'attacher à de nouveaux arrivants, puisqu'on n'est pas certains qu'ils vont rester et le départ d'un ami, ça fait mal.

Périodes plus difficiles

- En mai et juin, il n'y a pas vraiment d'activités, il fait encore froid, alors qu'à Montréal, ils sont en été.
- L'automne ça arrive tôt (ex : novembre déprime et gros vents).
- En fait, ça dépend du type d'activités.
- Quand j'ai besoin d'un équipement manquant quand je bricole, ou ma blonde cuisine et il manque un ingrédient.
- Quand on veut aller au restaurant, c'est décourageant.

Comment y faites-vous face ?

- On se rattache à ce qu'on aime ici et on le planifie (ex : kayak).
- On va à la SAQ.
- On se paye la traite quand on va en ville.

Qu'est-ce qui vous retient ici ?

- Qualité du travail et qualité de vie.
- Les opportunités de PME à développer.

Autres compétences

- Capacité d'intégration.
- Sens de l'analyse (mettre une perspective).
- Sens de l'aventure, découverte.
- Adaptation à un nouvel environnement.
- Indépendance.
- Ouverture d'esprit face à la différence.
- Intérêt pour la différence.
- Indépendance face à la famille.
- Passion pour le plein air.
- Ouverture d'esprit.
- Désir de découvrir une nouvelle région (goût d'aventure).

Autres commentaires

- Démarche intéressante au niveau des employeurs mais également pour les employés (connaître son profil avant d'investir dans une nouvelle région).
- Appréciation de la nature (plaisir).

COMPTE-RENDU DU GROUPE DE DISCUSSION

Groupe employeurs Baie-Comeau

Date : 1^{er} avril 2003

Nombre de participants : 6

Définition

- C'est quelqu'un qui ne s'isole pas dans le travail, qui est impliqué.
- Lorsque les gens s'adaptent c'est parce que les conjoints s'adaptent également.
- Les gens s'adaptent, mais s'ils ont une opportunité de retourner à Québec à conditions égales, ils y vont.
- Personne qui a un projet de vie, qui se cherche une maison.
- Quelqu'un qui recherche des défis, la hauteur des défis (ex : barrage).
- Quelqu'un qui vient se chercher une permanence.
- Ce n'est pas quelqu'un qui vit dans un campeur, qui voyage toutes les semaines pour voir sa famille, et qui n'a pas d'attaches à la région.
- C'est une personne qui s'implique dans le milieu social.
- Conjoint qui a eu un congé sans solde.
- Quelqu'un qui s'implique dans son travail.
- Quelqu'un d'imbu de lui-même qui vient tout montrer ne s'adapterait pas.
- Quelqu'un qui n'aime pas faire de la route aura de la difficulté à rester sur la Côte-Nord.

Intégration

- Ici c'est le paradis de la chasse et de la pêche. Personne ne m'a offert d'aller à la pêche.
- Excepté pour les médecins, il n'y a pas beaucoup d'efforts d'entrepris pour favoriser l'intégration.
- Il n'y a pas de structure pour intégrer les personnes et leurs conjoints.
- Trouver un emploi au conjoint.

Ce que les candidats recherchent

- Défis au travail.
- Autonomie au travail et liberté d'action.
- Des défis, une variété de beaux projets.
- Milieu accueillant.
- Milieu social intéressant.

Région d'origine

- 2/3 des gens de Baie-Comeau qui étudient en génie vont à Sherbrooke, alors, pour le Cégep, quand il veut recruter, il y a plus de chance de trouver à Sherbrooke qu'à Montréal.
- 90 % des chances de garder des candidats qui viennent de Sherbrooke; 50 à 60 % des chances lorsqu'ils viennent de Québec et 20 % des chances lorsqu'ils viennent de Montréal.
- On devrait commencer par recruter des gens de la région
- C'est plus des gens qui proviennent des régions (Gaspé, Matane et Saguenay-Lac-Saint-Jean) plutôt que de Montréal et Québec.
- C'est moins individualiste ici qu'à Montréal.
- Les gens qui viennent d'ici qui vont à Québec et Montréal pour les études, ont goûté à autre chose, ce qui fait qu'ils risquent de ne pas revenir.

Activités

- La nature, la chasse et la pêche.
- Activités de plein-air, autant l'hiver que l'été.
- Fleuve à proximité.
- Il ne faut pas trop chercher des activités culturelles ici.
- Activités sportives accessibles de jour plutôt que de nuit (ex : glace pour hockey).

Conjoint et famille

- C'est lors des premiers mois que les problèmes de conjoint s'ajoutent.
- Vie familiale régulière, à côté d'une école.

Caractéristiques personnelles

- Vient d'une région : Gaspésie, Abitibi, Côte-Nord. À 90 %, on est certain de les garder.
- Facilité de s'intégrer dans le milieu.
- Aimant la nature.

Motivations à venir

- Passage obligé dans le cas de la fonction publique.
- Défis à relever.
- Rythme de vie.
- Pratique diversifiée (ex : en construction).

Motivations à rester

- Possibilité de progresser rapidement.
- Moins de compétition ici qu'à Montréal.

Motivations de partir

- Un associé part à cause des raisons familiales : les enfants partent.

- Plus de défis, pas de possibilité de diversifier leur champs d'expertise.
- La distance.
- Pas beaucoup de services et pas beaucoup de magasins : deux magasins seulement pour hommes. Ils magasinent à Chicoutimi.
- Difficile de trouver des services de psychologie. Tu retournes d'où tu viens.
- Quelqu'un qui désire se développer une spécialité dans le milieu médical, on le perd parce que la région ne peut pas lui offrir.
- Moins de développement professionnel possible.
- Ceux qui veulent mettre l'emphasis sur leur formation professionnelle.

Période avant : ajustement individuel

- Ça dépend d'où on provient et ce à quoi on compare, il y a toujours mieux et toujours pire.
- Si on a l'occasion d'aller dans la région avant, c'est mieux pour la connaître.

Période avant : ajustement contextuel

- Peu d'évolution dans la carrière, position hiérarchique.
- Peu de formation.
- Professionnel qui est marié et qui s'achète une maison est un élément de stabilité.
- Ceux qui n'ont pas de conjoint ont peu de chances d'en rencontrer, moins de 35 ans, grosse proportion.
- Faut que les gens soient relativement jeunes car s'ils ont des enfants en âge d'aller à l'université, ils ne veulent pas suivre.
- Moins d'expérience, il faut qu'ils prennent le temps de se former.
- Le fait qu'on ait une école privée c'est important.
- Personne active, entreprenante.

Activités

- Les gens qui ont une vie très active, vont vouloir s'insérer socialement.
- À Baie-Comeau et Sept-Îles, il y a beaucoup de possibilités de sports.
- Judo, tennis.
- 20/30 \$ pour une place au théâtre, la Ville en subventionne une partie, c'est beaucoup moins cher qu'à Montréal ou Québec.

Motivations à rester

- Activités parascolaires dans son CV, plus de chances de rester, partout où il va être, il va s'adapter.

Formation

- Ceux qui partent étudier au deuxième cycle, on ne les a jamais revus.
- Au deuxième et troisième cycles dans la discipline, c'est impossible. Mais seulement deuxième cycle en enseignement.

Retour investissements souhaités

- Deux ans minimum.
- Cinq ans.
- Pour un ingénieur professionnel : de quatre à six ans.
- Pour les cadres : de trois à cinq ans.
- Professionnels – nouveaux diplômés : au moins quatre ans,
- PME locales : retour plus rapide : un an, autonome.
- Il suffit qu'il s'adapte aux réalités de l'entreprise.

Période pendant : ajustement contextuel

Intégration

- On essaie d'aider son conjoint à se trouver un emploi.
- Plusieurs couples travaillent au même endroit.

Organisation

Moyens de recrutement

- Bouche à oreille.
- Programme de trois semaines dans l'entreprise.
- En baisse de clientèle, pas de besoins. Programmes généraux c'est moins difficile.
- Affichage universités, journaux, mais ne pas dépasser Québec / Sherbrooke.
- Meilleure façon, c'est le bouche à oreille. Taux de réussite meilleur. Réputation à l'interne, connaissance du travail et de l'environnement puisque à l'interne.
- Foire de l'emploi dans les régions. Directement dans les cégeps.
- Rencontres de finissants dans les écoles, dépendamment du besoin.
- Les journaux ça coûtent cher et ce n'est pas efficace.
- Journaux locaux.
- Centre de recrutement, tout est centralisé.
- Sites Internet.
- Kiosques, jobs d'avenir.
- Présélection dans une liste ça améliore beaucoup nos procédés.
- Centre de références
- Tests d'employabilité.
- Embauche locale, contacts personnels.
- Main-d'œuvre oubliée : il faut chercher les gens prêts à revenir.
- Rétention coûte plus cher que le recrutement.

Intégration

- Efforts particuliers.
- Seulement intégration à l'emploi / tuteur.
- Pas de démarches personnelles.
- On est proche, plus petite équipe, suivi sur le plan professionnel.

- La deuxième étape : ce sera plus intéressant si la personne s'implique dans le milieu.
- Plus facile quand tu pratiques un sport et des activités récréatives.
- Il y a un programme d'accueil pour l'intégration.
- L'objectif est de développer un outil d'intégration à l'emploi mais aussi au milieu.
- Sondage de besoin en terme de garderie, demande vers le syndicat.
- On aide financièrement à venir s'installer.

Signes avant-coureurs à un départ

- Déjà déménagé.
- Maison à vendre.
- Enfants partis à l'extérieur.
- Tu ne les entends plus te parler de ce qu'ils font à l'extérieur du travail.
- Malade avant, assurance salaire (milieu hospitalier, un mois et demi avant)
- Contexte familial.
- Est négatif envers la région.

Rétention

- Partager les dépenses.
- Garantir trois ans ingénieur spécialisé.
- Projet organisation / école : pratique de coaching.
- Ca peut être difficile, argent, réseau de la santé.
- Hydro : 2 200 \$ de primes d'éloignement, mais ça ne retient pas.
- Que la personne se sente constamment challengée sur le plan technique.
- Autonomie, challenge, projet de recherche, initiatives, défi.
- Primes de 8 %, plus de difficultés à recruter, ce n'est pas suffisant.
- Primes de rétention progressives.
- Deux personnes sur la même chaise durant deux à quatre mois pour assurer le transfert des connaissances.

Entrevues de départ

- Pourquoi ils partent, conjoint séparation, difficultés familiales.
- Formations, retraités.
- Élément entreprise cyclique.
- Période tranquille, incertitudes du lendemain, difficultés à gérer ça.
- Plus payant ailleurs.
- Tout le monde se vole tout le monde.
- Souvent reste en région : objectif ultime, c'est de s'en aller dans une autre entreprise, mais après veulent aller à Montréal ou Québec.
- Intérêts pour faire de la formation.
- Anciens employés, coûts de la vie plus élevée et services offerts : au niveau de la région.
- Dans les Ministères, on quitte pour de meilleurs salaires.
- Quand ils ont décidé de partir, il n'y a pas grand chose qu'on peut faire.

Impacts des échecs

- Démobilisant, investissement humain et financier.
- Déstabilise les équipes : surcharge de travail, cercle vicieux, on se court après la queue tout le temps.
- On passe notre temps à former.
- Démotivant, toujours en train de former des nouveaux, projets mis en suspend.
- Quand on cible tout pour garder une personne, ça démoralise les autres.
- Perception d'inégalité pour ceux qui restent.
- Charge de travail qui augmente pour les autres qui restent.

Raison de départs

- Pratique religieuse.
- Orientation sexuelle.
- Ne trouve pas l'âme sœur.
- Conditions de travail : rythme de travail plus élevé; travaille la fin de semaine.
- Travail précaire.
- Jeunes ont moins le goût de rester parce qu'ils veulent une vie en dehors du travail.

Autres compétences

- Désir de s'accomplir ou d'accomplir quelque chose : défis.
- Sociabilité.
- Aimer relever des défis.
- Capacité à relever des défis.
- Polyvalence.

Autres commentaires

- Autres atouts : être nord-côtier, provenir d'une région, jeune.

COMPTE-RENDU DU GROUPE DE DISCUSSION

Groupe employés Sept-Îles

Date : 2 avril 2003

Nombre de participants : 6

Définition

- Quelqu'un d'intégré s'est créé un réseau d'amis, s'est acheté une maison en arrivant.

Pourquoi êtes-vous venus ici ?

- Venait d'une région éloignée et s'est adapté rapidement. Conjoint originaire de Sept-Îles. L'élément nature est très important, se sent dans son élément ici. Côté emploi, c'est comme celui d'avant, c'était un choix de vie de s'installer dans la région, pas de carrière.
- Basé sur l'élément familial. A été quatre ans, en Basse Côte-Nord, mais prévoyait en repartir dès son arrivée. Dans un milieu comme celui-là, les contacts ne sont pas évidents. À Sept-Îles, on connaissait le milieu, les employeurs, c'était facile d'adaptation, mais on avait pas beaucoup d'amis, et les services sont tous à la portée (archéologie, curling, ornithologie, etc.). Ici, c'est la qualité du milieu, l'offre de sécurité.
- Ici depuis janvier 2003. Conjoint a grandi ici, mais sa famille n'y est plus. Sont venus à une activité et ont eu la piqure pour s'installer dans la région. Avaient déjà un certain réseau (amis et belle-famille), ce qui a beaucoup aidé à l'accueil et à l'intégration. Ici, la mentalité des gens est différente, ils sont accueillants. C'est un choix de vivre ici pour avoir une bonne qualité de vie, avoir des enfants, etc.
- Se sent intégré et à l'aise. Est venu ici pour avoir sa permanence, à l'essai et pas nécessairement pour du long terme. S'y sent bien et s'est plu tout de suite.
- Venant de Montréal, a choisi de venir s'installer dans une région. Est allé auparavant à Chicoutimi. A choisi la qualité de vie : travail de 8h30 à 16h30 au lieu de 7h00 à 22h00. Sept-Îles est une ville avec un centre d'achats, on y retrouve tout en terme de consommation et c'est bien. La proximité de la mer et de la nature est importante. Est cadre, et c'est un milieu très syndicaliste, ce qui est difficile pour les contacts. Pour des gens de passage, la région peut sembler austère.
- Bref : qualité de vie, accessibilité des services et proximité de la nature.

Motivations à venir

- Ce sont les valeurs et les choix de vie qui font qu'il reste ici. C'est une question de décision et de choix que tu fais. Il faut accepter de vivre en région, pas juste venir pour une permanence ou un poste.
- Il y a une grosse différence entre décider de venir s'installer ici par choix personnel ou par choix professionnel. Il y en a qui viennent pour le poste, pas pour l'endroit. Ils ne veulent que leur permanence qui prend deux ans à obtenir. Dans certains cas, ils n'ont pas déménagé leur famille.
- Diversité, qualité, accessibilité et disponibilité des services offerts.
- La seule carence pour lui est au niveau social. Tout le reste est intéressant : moins de stress, pas de trafic, belle qualité de vie.

Motivations à partir

- Certains qui repartent sont un peu craintifs parce qu'ils ont quand même goûté aux avantages de la région.
- Lorsque les enfants partent pour l'université, c'est moins évident.
- Les médecins pour les jeunes familles sont rares, c'est un gros problème.

Ajustement individuel

Région d'origine

- Venant du Saguenay-Lac-Saint-Jean, ça a aidé puisqu'il y a des ressemblances régionales. Il n'est pas un gars de grande ville et ne s'y plairait pas, mais dit que Sept-Îles est une ville bien organisée.
- Vient d'une région où tout est accessible (spectacles, magasins, etc.). Ça ne lui manque pas du tout. Dit que c'est plus facile lorsqu'une personne vient d'une région comparable.
- Lorsque les gens venaient de Montréal, ils avaient tendance à retourner chez eux. Ils étaient plus de passage, ce qui est plus difficile pour les conjoints.

Ajustement contextuel

Activités et loisirs

- Les gens qui se plaisent aiment les éléments liés à la nature et en profitent.
- Il faut vouloir être bien, faire des activités et s'impliquer. Il faut se laisser la chance d'être séduit par la région.
- Disponibilité des entraîneurs.
- Différents ateliers offerts.
- Beaucoup de possibilités d'implication bénévole : c'est facile et accessible de s'impliquer.

Formation

- Est présentement à l'université : on n'a pas tout, mais on a quand même des possibilités, même la fin de semaine.
- Les entreprises sont généreuses pour la formation, tant à l'interne qu'à l'externe. Puisque nous sommes loin, ça vaut la peine de faire venir le formateur ici afin que tous puissent en bénéficier.
- Les universités cherchent de nouvelles clientèles, alors si un groupe se forme, on a le choix de l'offre universitaire.

Bénéfices

- On peut retourner chez-nous pour le dîner, ce qui permet de voir sa famille et ses enfants.
- L'isolement est parfois un avantage : on garde notre intimité par rapport à la famille qu'on ne veut pas voir continuellement.

Intégration

- Les gens autour lui ont fait visiter, ce qui a grandement aidé à s'intégrer. Ce qui a aidé aussi, c'est qu'il connaissait déjà des amis sur la Côte-Nord.
- C'est nécessaire pour une ville d'être accueillante, surtout pour une personne seule, puisqu'il y a de grands moments de solitude, et aller à l'extérieur c'est loin.
- Ceux qui ont une famille s'adaptent mieux même si le conjoint ne travaille pas. Elle peut connaître des gens par les activités des enfants, ce qui crée des liens.
- Ceux qui ne sont que de passage chialent beaucoup pendant la première année.
- C'est par l'implication bénévole que mon conjoint s'est intégré, et ça lui a même permis de se trouver un emploi.

Difficultés d'intégration

- Le milieu est un peu fermé : il a la perception qu'on ne sera pas longtemps ici. Il faut, en tant que nouvel arrivant, être ouvert, généreux de son temps et faire tes preuves.
- Il n'existe pas de programme d'accueil du milieu pour un nouvel arrivant.
- C'est souvent au niveau des conjoints qu'il y a difficulté d'adaptation : elles n'ont pas d'emploi et ont de la difficulté à se faire des contacts et des amis, alors qu'au travail, c'est plus facile de connaître des gens.

Comment l'entreprise a supporté l'intégration ?

- Une personne formellement embauchée pour ça fait visiter la ville et connaître les différents services offerts.
- Une personne de l'entreprise m'a parrainé de façon informelle.
- Au sein du milieu de travail, il y a un programme d'accueil.
- Une maison fournie par l'entreprise m'a été offerte à mon arrivée.

- Les gens qui proviennent de l'extérieur, je les fais venir en auto pour qu'ils aient une bonne idée de la région.
- J'ai eu du support pour me trouver un appartement.
- Ça se passe davantage dans l'informel, un mentor serait bien apprécié.

Idées pour favoriser l'intégration

- Il serait intéressant d'avoir un service de location de maisons ou d'aide pour en choisir une.
- L'entreprise pourrait accorder une période de temps partiel pour qu'on puisse faire les démarches permettant de bien s'installer (choisir sa maison, etc.).
- Il est possible d'obtenir des informations au kiosque touristique, mais il devrait y avoir une personne ressource qui donne des informations en fonction des intérêts des gens.

Facteurs de découragement

- Le mois d'avril est pénible.
- La saison du printemps est longue. C'est un « entre deux saisons ».
- La première fois que je suis retourné dans la région d'origine, j'ai eu un doute.
- Quand un proche est décédé et je n'ai pas pu être présent.
- Les contraintes de transport, mais la réduction des coûts des services téléphoniques et l'Internet avec caméra règlent les problèmes d'éloignement.
- Les Fêtes : je suis seule, et c'est certain que je retournerai dans ma région pour la période des Fêtes.

Ce qui vous retient ici

- Je ne veux pas imposer un déménagement à ma famille, les enfants sont bien ici et nous sommes heureux d'y être.
- La qualité de vie exceptionnelle.
- Je ne vois pas ce qui me pousserait à partir, je suis bien ici.
- On est heureux dans le milieu et j'aime mon travail.

Autres compétences

- Ouverture d'esprit.
- Capacité à relever de nouveaux défis.
- Être à l'aise avec le milieu syndicaliste.
- Sens du travail bien fait.
- Sentiment d'appartenance au milieu de vie.
- Flexibilité.
- Communications.
- Relations interpersonnelles.

Autres commentaires

- Je crois que ce qui est primordial c'est de choisir de s'intégrer et non de se le faire imposer. Il faut y vivre et s'y investir.

- Que les entreprises ne devraient pas offrir des primes de rétention (\$) mais peut-être offrir des vacances.
- La Côte-Nord est à l'écoute de ses personnes c'est-à-dire qu'on peut se regrouper pour manifester nos besoins et on répond à nos besoins.

COMPTE-RENDU DU GROUPE DE DISCUSSION

Groupe employeurs Sept-Îles

Date : 2 avril 2003

Nombre de participants : 7

Définition

- Laisse les membres de sa famille.
- Quelqu'un qui aime la nature.

Caractéristiques personnelles

- Désire relever des défis intéressants.
- Aime la nature, le plein air.
- Ouvert à la culture (accès à plus de billets, trois troupes de théâtre).
- Activités – démystifier.
- Plage, voile.
- Québec : je m'en irais pour pire.
- Est une personne ouverte d'esprit, curieuse qui s'informe et s'implique.
- Quelqu'un dans l'organisation.
- Excellent vendeur.

Ajustement individuel

Région d'origine

- CV de gens d'ici : on cherche beaucoup des gens locaux (gars de bois, de pêche, de ski-doo, de région non-urbaine). Ceux qui sont habitués à vivre en région.
- Gens qui restent longtemps sont sociables, viennent d'un milieu périphérique (Abitibi, Bas du fleuve, etc.) et qui aiment la nature.
- Une personne sociable et ouverte au monde qui peut provenir de partout.
- Remarque un intérêt des gens d'ici à revenir.
- Pépinière pour les autres organismes (scolaire).
- Provient de la Beauce, Montréal, Alma. Jamais de l'Estrie, de l'Outaouais ou de Trois-Rivières.
- Provient du Saguenay-Lac-Saint-Jean et de Québec.
- Port-Cartier et Sept-Îles : ceux qui sont originaires, font partie de la 2^e génération (on n'est pas rendu à la 3^e génération).
- 80 % des employés sont des gens de la région.
- 85 % des employés sont des gens qui proviennent de l'extérieur.
- Sept-Îles est plus loin, besoin d'une journée de plus. Tu es plus isolé, mais parfois ils vont rester plus longtemps.

Connaissances de la région

- Certains savent à quoi s'attendre.
- Tous savent que ce n'est pas le centre ville de Montréal.
- Réseau de la santé.

Motivations à venir

- Par rapport aux grands centres, tu vas être junior à Québec pendant 20 ans. Alors, possibilité d'être tout de suite autonome, de prendre des décisions et de participer à des réunions importantes.
- Beaucoup plus d'autonomie, est vu comme un allié de l'entreprise.
- Rythme de vie et qualité de vie.
- Tu vas à pied au travail, tu t'investis plus dans ta famille : 40 / 50 heures.
- Heures de transport diminuées : cinq à dix minutes de toutes les activités.
- Défi professionnel.
- Plages et proximité de l'eau.
- Un ou deux veulent progresser, gens regardent pour rester ici et améliorer leur sort.
- Sentiment de se sentir utile, faire progresser. Au niveau travail, il faut être intéressé.

Motivations à partir

- Ne connaît personne de la région.
- Première année difficile : tu ne sors pas, tu ne connais personne.
- Meilleures conditions dans les grandes entreprises, meilleures offres.
- Lorsque les enfants font des études universitaires, c'est une cause de départ.
- Difficultés à recruter des spécialistes, jobs ailleurs (ex : faire mes deux ou trois ans).

Ajustement contextuel - avant

Types d'activités / loisirs

- Selon les discussions des participants, ce point n'est pas marquant.
- Milieu social accueillant, possibilité d'équipe d'hockey. Tu te fais des amis vite.
- On sort beaucoup.
- Cadres supérieurs : ils peuvent sortir souvent.
- Expérience : ils ne viennent pas.
- À partir du moment où ils s'impliquent socialement, ils trouvent leur emploi, amis.
- Chez les jeunes : mer, kayak, nature (pas de chasse et pêche).

Formation

- La région est un frein pour les études de 2^e cycle, c'est difficile.
- Possibilités de formation extrêmement limitées.

Ajustement contextuel – pendant

Intégration de la personne

- Pochette sur activités, aller rencontrer les gens chez eux, trouver moyens de les retenir, ne pas oublier la personne qui est à la maison.
- Les intérêts personnels de chaque employé doivent être comblés.
- Pour les célibataires, avoir un mentor, quelqu'un de l'équipe. Voir quels sont ses intérêts.
- Questionnaire sur leurs intérêts. Proposer une première visite.
- Au début, ils vont plus souvent chez eux.
- Expérience personnelle : toutes les fins de semaine pendant quatre ans à Chicoutimi.

Intégration du conjoint, de la famille

- Document d'accueil – envoi d'un document, ce qu'est Sept-Îles.
- Aide à la relocalisation du conjoint.
- Prendre en charge la famille, les accompagner à leur arrivée.
- Emploi conjoint : 3½ journées par semaine, ce n'est pas une dépense énorme.
- Proposer tour de ville, épicerie, centre sportif, ce n'est pas cher.
- Mère au foyer, il y en a de moins en moins.
- Couple s'intègre moins bien.
- Exigences et critères clairs, beaucoup de déception.
- Développement de carrière – dépendant des attentes.

Retour sur les investissements

- Deux ans.
- Après six mois, ils veulent partir, ce n'est pas payant.
- Pour les jeunes en première année d'apprentissage, deux ou trois ans.
- Pour un directeur, deux ans c'est un record.
- Quatre à cinq ans pour des postes clés.

Organisation

Moyens de recrutement

- On a engagé à peu près tout le temps des finissants et 9/10 demeurent ici.
- Internet, journaux, ordres professionnels.
- Sélection téléphonique pour déceler les motivations.
- Une journée et demie ou deux jours pour des tests, examens, entrevues, références.
- Affichage local, une ou deux entrevues, beaucoup plus par feeling.
- Banque de CV.
- Journaux régionaux et externes (Le Soleil), CLE, connaissances.
- Chasseurs de tête, mais c'est plus dispendieux.
- Jobboom – le plus de succès.
- Entrevues aux frais de l'entreprise ou non.

- Tournées dans les universités.

Efforts d'intégration des employeurs

- Comité de bienvenue.
- Mentor informel, collègues.
- Ressources identifiées, on va prendre une bière.
- Club social qui fonctionne très fort.
- Centre de concertation pour prendre l'individu, réseautage, cours de perfectionnement.
- Comité rétention / accueil, réseau.

Signes avant-coureurs

- Conjoint qui ne s'adapte pas.
- Ils commencent à appliquer pour des transferts.
- Viennent s'asseoir et disent que cela ne va pas.
- Employeurs qui demandent des références.

Stratégie de rétention

- Après 4 ans, bonification du salaire de 15 %.
- Une prime de 8 % qui existe depuis 20 ans dans la fonction publique.
- On parle, on rencontre l'employé.
- Les attentes au niveau de la carrière ont causé de l'impatience après quelques années. On commence à avoir une relève, pour des promotions.

Motifs d'échec

- Difficultés à recruter des spécialistes, jobs ailleurs (ex : faire mes deux ou trois ans).
- Ceux qui n'obtenaient pas d'avancement assez vite sont partis. Employés cadres, contremaîtres, opérateurs : un ou deux qui ont monté.
- Intégration familiale est un prétexte pour quitter.
- Problématique, développer au niveau gestion.
- Manquait de défi au travail.
- Est ici pour un certain temps.
- Collègues et milieu de travail.
- Venait juste chercher sa permanence, ce qui est décevant.
- Conditions de travail : temps supplémentaire, épuisements, bouchées doubles.
- Mauvaise adaptation au milieu / travail.

Perceptions de la Côte-Nord

- Éloignement et perception des gens que travailler sur la Côte-Nord, c'est payant.
- Milieu syndiqué, culture syndicale de la Côte-Nord. Réputation de batailleurs, revendicateurs.
- Les gens ont peur de rester pris ici.
- Première perception : ça coûte cher.

Entrevues de départ

- Ça se fait de manière informelle et non de façon systématique.

Impacts des départs

- Lorsque roulement : change beaucoup, tu recules, l'entreprise n'avance pas.
- Après six mois, ils veulent partir, ce qui cause des frais pour les retenir, on ne peut pas les empêcher.
- Plus de roulement au niveau des opérateurs que dans la direction.
- Perte de motivation pour les autres.

Autres compétences

- Intérêt à relever des défis importants et capable de faire face à la musique.
- Parler de l'adaptabilité de la famille.
- On parle d'un besoin d'affiliation mais il faut aussi créer un milieu favorable. Faire ressortir un esprit d'équipe ou le travailleur se sentira en confiance par opposition à un élément où il se sent continuellement en compétition. Enlever le syndrome « Ce n'est pas ma faute ».
- Ouverture sur le monde.
- Ouverture sur autre chose que ce que l'on connaît.
- Ouverture d'esprit.
- Curiosité intellectuelle.
- Sociabilité.

Autres commentaires

- Ça fait longtemps que l'entreprise est à la recherche des critères de sélection qui lui permettront de recruter la perle qui restera sur la Côte-Nord.
- Les outils développés nous seront très utiles.
- L'incertitude économique d'une région peut avoir de l'impact.
- Le climat organisationnel influe également sur la décision de quitter une organisation.

COMPTE-RENDU DU GROUPE DE DISCUSSION

Groupe employeurs et employés Havre-Saint-Pierre

Date : 3 avril 2003

Nombre de participants : 7

Définition

- Ce n'est pas une question de temps. C'est d'être bien aux niveaux travail et personnel.
- Ce n'est pas quelqu'un qui semble dire : « moi je vais leur montrer ».
- C'est quelqu'un qui a un attachement affectif ici (ex : conjoint). Que les deux conjoints ont un travail ici.
- C'est quelqu'un qui aime la nature, a le goût de l'aventure, aime vivre en communauté, est sociale et ouvert d'esprit.
- Ce sont des gens qui sont venus en touristes et qui veulent s'y installer.
- C'est quelqu'un qui vient d'une petite région.
- Quand on a un conjoint de la place, ça aide à l'intégration. (Ça semble le cas de presque tous les gens qui viennent de l'externe et qui restent).

Motivations à venir ici

- Excellentes conditions de travail (financières et souples) inaccessibles ailleurs (ex : Québec)
- Endroit idéal pour élever des enfants.
- N'avait pas d'emploi chez-lui.
- Meilleure qualité de vie ici : milieu sécurisant, activités familiales.
- Certaines personnes en fin de carrière qui sont venues en touristes demandent à être transférées ici pour leurs dernières années de travail afin de profiter de la qualité de vie qu'on y retrouve.
- Attrait de la mer, équilibre travail/famille, éloignement des grands centres.

Motivations à partir

- Il est très important de faire attention à ce qu'on dit car ça peut être interprété ou à son comportement. Les gens ont la mémoire longue. Peut être jugé si t'es différent.
- Certains qui ne réussissent pas à se faire d'amis vont avoir beaucoup de mal à s'adapter. Par contre, d'autres qui ont peu de besoins sociaux peuvent s'adapter, surtout s'ils ont l'occasion de remplir leurs besoins autrement.
- Il y a un problème lorsque le conjoint n'a pas d'emploi, bien souvent le conjoint s'ennuie.

Ajustement individuel

Région d'origine

- Gaspésie, Acadie, bref les régions éloignées.
- La Beauce et l'Abitibi où le terrain est plus connu (aspect communautaire entre autres).
- C'est plus difficile lorsqu'ils arrivent des grandes villes, surtout du côté culturel.
- Ceux qui viennent de Québec et Montréal sont plutôt de passage.

Gens de la région

- Développer des gens d'ici avant de rechercher le profil idéal ailleurs.
- Plus facile de s'intégrer pour une personne qui vient déjà d'une région car connaît ce qu'est le manque de services, par exemple.
- Il est plus difficile de s'intégrer dans des régions comme Havre-Saint-Pierre ou le Lac-Saint-Jean, car il y a moins de gens provenant de l'extérieur (en comparaison à Fermont où tout le monde vient de l'extérieur).
- Tous les employés horaires viennent de la région et 95% de la population vient du Havre (selon cette personne). Presque tous les superviseurs viennent de la région mais tous les ingénieurs viennent de l'externe.

Préparation aux différences

- Leur dire la vérité, les préparer aux différences en leur disant que c'est loin et leur faire une description réaliste du milieu (ex : spécifier que ça coûte plus cher de vivre ici).

Période minimale pour que ça soit payant

- De cinq à dix ans.
- Minimum de cinq ans.
- Un bon retour sur investissement : environ 5 ans. Pour être intégré à sa communauté et commencer à être efficace : 3 ans.
- Taux de roulement très bas car la majorité des employés viennent du Havre.

Ajustement contextuel

Activités et loisirs

- Activités de plein air (chasse, pêche, motoneige, bateau, kayak de mer, plage).
- Activités sportives (hockey, badminton, volley-ball, quilles).
- Les gens sortent beaucoup de Havre-Saint-Pierre, ils connaissent les bons restos de Québec, vont voir les spectacles, etc.
- Au début, les nouveaux arrivants sortent plus souvent. Après, ils restent et commencent réellement à tisser des liens.

Bénéfices

- Il y a ici une réduction d'impôt pour région éloignée; région intermédiaire 2 100 \$ par an.

Intégration

- Ce que font les employeurs pour l'intégration de leurs nouveaux employés :
 - Plutôt de façon informelle par le groupe de travail (ex : 5 à 7);
 - Certain support au niveau du logement (des appels informels se font pour trouver un loyer disponible).
- Pas vraiment de support au niveau de l'intégration des conjoints (ni au niveau professionnel ni personnel) sauf si ce sont des postes de haut niveau (surtout au gouvernement). Mais cette démarche n'est pas bien vue par les locaux. Il y a un taux de chômage de 20 % à Havre-Saint-Pierre et de 40 % en Basse-Côte-Nord.
- Il n'y a pas d'attention spéciale à l'intégration au milieu de la part formellement de l'employeur. Ils présentent les nouveaux lors d'activités sociales de l'entreprise. Les employés cadres embauchés de l'externe sont des hommes. (recrutement : 99% des hommes). Il n'y a rien de spécial non plus de fait pour les conjoints. Certains confrères de travail, vont quelquefois aider de façon informelle.

Facteurs de découragement

- Un blues est constaté dans les mois de mars, avril et mai, à cause de l'écart de température avec la ville.
- Il y a une adaptation à faire à cause de l'horloge biologique : nostalgie des activités d'ailleurs (ex : les sucres).
- Les gens compensent en sortant en auto : semaine de relâche et Pâques : activités de magasinage et culture (cinéma, théâtre, etc.).
- Manque de collaboration et d'intérêt, pas d'implication au travail et social.

Méthodes de recrutement

Moyens

- Mises en situation.
- Comité de sélection.
- Affichage local et régional, et provincial (journaliste) si pas de réponse.
- Ne vont pas sur les campus, mais y pensent.
- Il arrive que les employeurs vont jusqu'à modifier les critères de sélection pour être en mesure de combler le poste.
- N'utilisent pas jobboom.
- Vont sur les sites spécialisés et consultent les institutions collégiales qui donnent ces cours (ex : animateur de radio, municipal).
- Pour les postes techniques et les cadres, l'entreprise embauche généralement des gens locaux; pour les professionnels, elle passe par son site Internet et procède à l'affichage interne à Tracy et dans les journaux (La Presse, etc.).

- Le placement en ligne est très efficace au Québec, mais pas ici puisque les employeurs ne s'affichent pas et que les gens de la place sont mal à l'aide avec l'ordinateur.
- La radio communautaire est beaucoup utilisée pour la diffusion d'annonces d'offres d'emplois (ex : caissier, etc.).
- Au recrutement, les couples viennent sur place. Des entrevues et des bilans de compétences sont faits.

Signes avant-coureur de découragement ou de départ

- Retrait social.
- Isolement.
- Dépression.
- Se rapprochent de leur famille.
- Plafonnement au niveau des possibilités d'avancement.
- Gens qui chialent sur tout et tous.
- Mésadaptation des conjoints.

Stratégies de rétention

- Vendre la région et les entreprises au niveau de recrutement.
- Travailler en partenariat avec les intervenants du milieu.
- Offrir une prime d'éloignement lors du recrutement
 - Commission scolaire octroie 8 000 \$ pour une famille et 5 000 \$ pour une personne seule.
 - Voyage payé entre Havre-Saint-Pierre et la région d'origine (avion).
 - Natashquan : trois voyages par année.

Employés Havre-Saint-Pierre

Autres compétences

- Vivre des valeurs proches de la nature.
- Aimer son travail quel qu'il soit.

Autres commentaires

- Environnement de travail plus facilitant en milieu éloigné (souplesse, autonomie, rythme de travail, gestion du stress).

Employeurs Havre-Saint-Pierre

Autres compétences

- Je crois qu'il y aurait lieu d'ajouter « expression orale » ou « habiletés de communication » qui est à mon avis une compétence essentielle pour bien s'adapter à son nouveau milieu. Bien souvent, en région éloignée,

l'interprétation qui est donnée à nos propos peut être bien différente de leur sens initial.

Autres commentaires

- Concernant la compétence « bonne écoute », celle-ci doit être prise avec discernement en ce sens qu'on ne peut démontrer de l'attention et de l'intérêt à tout ce qui est véhiculé par les autres, notamment s'il s'agit de « rumeurs » non fondées comme c'est souvent le cas dans de petites municipalités.

COMPTE-RENDU INTERVIEWS TÉLÉPHONIQUES

Employeurs et employés Fermont

Date : 9 avril

Nombre de participants : 5

Définition

- Une personne qui a une facilité d'adaptation, qui est sociable et qui s'implique dans la collectivité et qui, s'ils ne sont pas déjà en couple, rencontrent l'amour dans la région.
- Ces gens doivent s'impliquer dans la collectivité afin de connaître les autres résidents et avoir des amis. Les nouveaux employés doivent aussi être très généreux de leur temps. Il y a peu de personnel et beaucoup de demande de bénévolat (ex.: participer à des campagnes de financement les fins de semaine).
- Des personnes qui aiment la nature et qui ont des jeunes enfants, car les enfants sont privilégiés à Fermont (éducation sur mesure, grande quantité de sports offerts, etc.).
- Des personnes qui aiment les grands espaces et la nature. Ils ne sont pas issus de milieux urbains, et ont des enfants. Les gens qui demeurent dans la municipalité sont généralement des gens en couples et/ou avec une petite famille, qui aiment les activités sociales.
- Quand on arrive dans un milieu comme Fermont, il faut avoir le désir de s'intégrer, particulièrement au niveau social. Participer à des activités, sportives ou autres, peuvent aider à s'adapter à la collectivité.
- Pour s'adapter, il faut être fait pour cela, être en mesure de voir les avantages du milieu. C'est plus personnel à Fermont que dans les grandes villes. Tu vois le même monde tout le temps. Il faut donc savoir dissocier le travail de la vie personnelle et faire la part des choses. Ça prend du caractère, tu peux te faire achaler quand tu vas à la brasserie, par exemple. Il croit qu'il faut quand même prendre sa place et ne pas s'empêcher de sortir mais être en mesure de faire la part des choses et de laisser le travail à la mine.
- Pour bien s'intégrer, il faut également s'impliquer beaucoup au niveau du travail, ne pas être rancunier et pas trop « ennuyeux » de sa famille ou de ses amis.
- Ça prend environ un an pour s'intégrer et il faut faire des efforts. C'est important de passer à travers des quatre saisons, pour faire le tour. Par exemple, il y a moins d'activités à l'automne et au printemps (particulièrement sportives).
- Pendant la première année, il faut faire le tour, découvrir. Après cette première année, c'est suffisant pour décider si tu es bien ou pas. Les choses qui te plaisent moins, tu peux voir comment compenser ou « dealer » avec.
- Chez Diffusion Fermont, le personnel est très jeune, dans la vingtaine, tout juste diplômé du Cégep.

Régions d'origine

- Quand on vient d'une région (dans ce cas la Gaspésie), c'est plus facile parce qu'on est déjà habitué à de petits milieux. Les gens très sociables sont favorisés. C'est sur qu'il a moins d'animation ou de centres d'achats qu'à Québec. (Cette personne avait voyagé beaucoup dans les grands centres, et elle était « blasée ». Le trafic, la vitesse, la vie qui « roule plus rapidement » il sentait le besoin de se dégager de cela.
- Ceux qui viennent de petites régions (Gaspésie, Côte-Nord ou petites villes) s'adaptent mieux. C'est plus difficile pour les gens qui viennent de Québec ou de Montréal ou autres grands centres car ils ont des attentes plus grandes par rapport aux services. Les gens qui ont été élevés dans une petite région sont plus habitués à un niveau de services différents, où les choses sont moins accessibles et la qualité de la nourriture peut-être inférieure. Ils sont moins critiques et moins frustrés même s'ils n'aiment pas cela.
- Les gens qui viennent travailler à Fermont proviennent généralement des autres petites régions du Québec.
- Tous les gens qui viennent travailler à Fermont proviennent de l'extérieur de la région, généralement des autres régions du Québec. Les nouveaux arrivants n'ont généralement pas beaucoup d'expérience et ils n'ont pas spécifiquement travaillé dans une région dite éloignée.

Motivations à venir

- Les grosses compagnies intéressent beaucoup de jeunes à cause du prestige et du salaire. Dans le CV, ça fait de bonnes références. Pour les gens, ça peut être le « trip » de voir quelque chose de nouveau. Il y a un préjugé favorable qu'en région, il y ait plus de chances que tu aies des responsabilités, de meilleurs défis, plus de latitude au niveau professionnel. La personne qui a rencontrée une autre en entrevue avait amener des photos du plan, de la machinerie. Ça paraît gigantesque et ça été une raison qui l'a attirée. De plus, elle a vraiment eu beaucoup de responsabilités et de variété dans son poste. Ça lui permet de toucher à tous les aspects de son métier. Elle considère que c'est une expérience qui n'est pas « achetable ».
- En terme de travail, le contenu de l'offre d'emploi était intéressant, plus appliqué, plus proche du plancher, plutôt que du « bureau ». Il est plus détendu à Fermont, il a moins l'impression de courir après son temps).
- Les gens n'ont pas beaucoup d'expérience. Ils viennent à Fermont pour obtenir leur permanence et de l'expérience et après, ils repartent. Les nouveaux arrivants connaissent rarement des habitants de la municipalité avant de venir s'y installer.
- Salaires, familles ici (fils ou neveux d'employés, par exemple), débouchés (pas tant de grandes industries à Québec, par exemple), pour se faire de l'expérience en sortant de l'école.

Motivations à rester

- Elle restera tant qu'elle aura des défis. Elle apprécie l'équipe et le travail.
- Il se dit heureux et veut rester tant qu'il voit des possibilités d'avancement, des défis et des choses à apprendre.

Motivations à partir

- L'éloignement (de la famille, des amis et des services offerts dans les grands centres) demeure la plus grande motivation à repartir.
- Les personnes célibataires, qui n'ont pas d'enfants, qui n'aiment pas les grands espaces, la nature et qui sont de type « urbain » sont appelées à repartir rapidement. Les gens repartent principalement parce qu'ils sont fatigués de l'isolement, ils ont perdu leurs emplois, ils sont à la retraite ou ils vont rejoindre leurs enfants qui ont quitté la région pour des études à l'extérieur.

Période pour que ce soit payant

- En terme de retour sur investissement, le plus longtemps la personne reste en poste, le mieux c'est. Le travail et le milieu sont assez complexes. Il faut apprendre la machinerie, etc. Ça prend quelques années pour être performant.
- Pour que cela soit rentable, il faut rester plus de deux ans. Plus ou moins cinq ans semble une période de temps intéressante.

Période avant : ajustement individuel

- Les nouveaux arrivants connaissent rarement des personnes à Fermont avant d'y arriver, pour ne pas dire personne. De plus, les candidats ne connaissent pas du tout la région lorsqu'ils appliquent sur les postes à Fermont. Avant leur arrivée, les candidats vont eux-mêmes rechercher de l'information sur Internet avant de venir. Ils sont généralement préparés aux différences que représente un emploi dans une région éloignée comme Fermont. Il reste qu'il faut une grande ouverture d'esprit pour venir travailler à Fermont.
- Fournit de l'information sur la région aux candidats lors des entrevues téléphoniques, et les candidats vont eux-mêmes chercher de l'information sur Internet avant de venir.
- Les personnes seules et peu sociables sont appelées à repartir rapidement. Les gens qui s'adaptent à Fermont forment une grande famille, le contact est si étroit avec les résidents, un inconnu n'a pas le choix de s'intégrer à la communauté, sinon il sera malheureux.
- Il est rare de voir de nouveaux arrivants qui connaissent des gens ici avant de venir. Par contre, s'ils sont sociables et qu'ils s'impliquent, ils se feront des amis rapidement.
- Maintenant, les gens obtiennent tous de l'information sur la région avant de venir, car le CLD envoie de l'information aux candidats et il offre un aller-retour pour l'entrevue aux candidats pour qu'ils comprennent bien la réalité de la région.
- Il faut être préparé aux différences. Il est plus difficile de s'informer sur Fermont que sur Sept-Îles, par exemple, quand tu viens de l'extérieur.
- Quand tu arrives, les organismes et les activités viennent te chercher. Ça aide à sortir, à s'intégrer et à connaître les gens. À la 2^e année, tu choisis davantage.

Période avant : ajustement contextuel

- Au niveau du recrutement, si les gens sont déjà venus à Fermont ou s'ils demeurent déjà sur la Côte-Nord, ils savent généralement à quoi s'attendre et ça va aider à l'adaptation. Par ailleurs, on prend le temps d'expliquer au candidat qui vient de Montréal, par exemple. On le fait jaser beaucoup pour comprendre ce qu'il recherche.

Période pendant : ajustement contextuel

- Moins intéressant, s'il nous manque quelque chose (exemple, pendant des rénovations), c'est plus difficile à trouver : moins d'accès aux choses matérielles, moins de facilité de transport : route difficile et frais d'avion dispendieux.
- Au printemps, cela semble être une période difficile. Moins d'activités, un peu tanné de l'hiver. Il y a des vacances dans cette période là.
- Une des particularités de Fermont est que le fait que les gens avec lesquels tu travailles sont les mêmes que ceux que tu rencontres socialement et cela développe une mentalité particulière.
- C'est difficile quand il arrive des choses dans ta famille (mort d'un parent, par exemple). Il y a des rabais d'avion pour ce genre de choses (décès) mais elle ne le savait pas.

Accueil

- Les membres accueillent les nouveaux employés à l'aéroport, ils leur font faire une visite de la ville, des locaux de l'organisme et une présentation des membres de l'équipe. Ensuite, une formation de quelques jours est donnée, mais la vraie formation demeure toujours l'expérience qu'ils acquièrent très rapidement d'ailleurs.
- Il n'y a pas d'accueil pour les conjoints, qui d'ailleurs, s'ils n'ont pas d'emploi, voudront généralement repartir rapidement. Les candidats arrivent souvent seuls alors ils n'ont pas cette contrainte.
- La distance fait en sorte que les voyages sont plutôt rares, voir même limité à un ou deux voyages par année, lors des vacances. C'est que les distances rendent invariablement les voyages très longs, que ce soit seulement pour se rendre à Baie-Comeau. L'éloignement rend les choses difficiles en ce sens.
- A rencontré son conjoint à Fermont. Il est évident que cela facilite énormément son intérêt et son intégration. L'ouverture d'esprit y est pour beaucoup aussi dans l'implication sociale.
- Quelqu'un qui n'a pas d'expérience en région éloignée aurait avantage de faire un stage afin d'avoir une autre vision. (Dans le cas de cette personne, sa famille est restée à Québec).
- Anciennement, il y avait une fête organisée par la municipalité pour l'intégration des nouveaux arrivants à Fermont, mais maintenant, ce genre d'activité n'existe pratiquement plus, car la ville est en décroissance et vit une période très difficile en ce moment (climat d'insécurité).

Formation

- Les nouveaux résidents peuvent aussi continuer des études par le biais de la Télé-Université (TELUQ) ou par le Cégep de Sept-Îles.
- Fait venir des formateurs pour ses employés.

Activités

- Il y a énormément d'activités pour les enfants (grande quantité de sports offerts, associations sportives, culturelles, activités organisées).
- Pour les gens qui aiment s'impliquer, il y a énormément d'activités sociales et sportives à Fermont (associations sportives, culturelles, Club Optimiste, etc.)
- Curling, hockey, base-ball, golf, club optimiste, les Mooses, sports d'équipe (on rencontre des gens), activités de chasse et de pêche.
- Ce qui peut aider est de s'établir une routine familiale, sportive et d'activités. Ce n'est pas tout le monde qui est fait pour s'impliquer dans tout. Par contre, c'est plus problématique quand les gens s'enferment chez eux ou se tiennent beaucoup dans les bars pour faire la « rumba ».
- Il n'y a pas de cinéma, mais nous sommes très bien équipés pour les sportifs et ça ne coûte presque rien. Le badminton et la piscine, c'est gratuit. Il est facile d'en faire partie puisque ce ne sont pas des clubs sélects.

Organisation

Recrutement

- Affiche ses postes sur le guichet d'Emploi Québec et au Cégep de Jonquière.

Accueil

- Les membres sont très dévoués envers les nouveaux arrivants : ils accueillent les nouveaux employés à l'aéroport, ils leur font une visite de la ville, des locaux de l'organisme et une présentation des membres de l'équipe. Ensuite, un stage/formation de quelques jours est donné, ce qui permet rapidement de fonctionner au jour le jour.
- Bon encadrement à son arrivée, gens qui l'ont appuyé et aidé dans le milieu de travail. Tout le monde donne un coup de main.
- Il n'y a pas d'accueil pour les conjoints, qui d'ailleurs, s'ils n'ont pas d'emplois, voudront généralement repartir rapidement. Les candidats arrivent souvent seuls alors ils n'ont pas cette contrainte.

Causes d'échecs

- Le sentiment d'éloignement, les conditions de travail peu concurrentielles des organismes et la charge de travail très élevée incluant beaucoup de bénévolat sont les principales causes d'échec. Les échecs de recrutement et de rétention créent un fort taux de roulement. Cet impact démoralise les gens en poste et augmente leur charge de travail.
- Quand le marché du fer baisse, les gens de Fermont ont tendance à se chercher des emplois ailleurs, par peur de perdre le leur. Le climat est assez

négalif ces temps-ci, il y a beaucoup d'insécurité face à la mine. De toute manière, les gens sont conscients que la durée de vie de la mine diminue d'année en année. En date d'aujourd'hui, il reste moins de 15 ans et comme la ville est mono-industrielle, elle est appelée à disparaître après.

- Les gens de la municipalité se sont habitués à ce phénomène de roulement de personnel et n'ont pas de stratégies pour retenir les gens à Fermont.
- Le sentiment d'éloignement, les conditions de travail peu concurrentielles des organismes et la charge de travail très élevée sont les principales causes d'échec.
- Les échecs de recrutement et de rétention font en sorte que ce sont les mêmes personnes qui demeurent sur place et qui commencent à se faire vieux. C'est démoralisant, mais compréhensible dans le contexte très particulier de cette ville. Il est difficile de recruter dans une optique de long terme.
- Gens solitaires, pas de vie sociale, ça devient difficile. La seule chose qui le rattache c'est le travail.
- L'adaptation difficile, le sentiment d'éloignement et les valeurs personnelles sont les principaux motifs d'échecs à l'intégration, alors que la relation avec le nouveau conjoint et l'expérience que le présent emploi peut apporter pour des postes futurs représentent les principaux facteurs d'intégration à succès.
- La période des Fêtes est particulièrement difficile pour les nouveaux arrivants, car souvent, ils ne peuvent pas quitter Fermont à cause de leur travail ou par manque de ressources (vacances qui coûtent cher à cause du déplacement). L'ennui est souvent une grande cause de départ. Dès que quelque chose d'autre leur est offert ailleurs, ils quittent immédiatement. Ils se sont habitués malgré eux au roulement de personnel et n'ont pas de stratégies pour retenir les gens à Fermont.

Autres compétences

- En région isolée, je crois qu'il faut également une bonne capacité de détachement, c'est-à-dire la capacité de dissocier le travail de la vie sociale par exemple ou de s'adapter.
- À l'éloignement lorsque la famille n'est pas dans la région. J'ajouterais la capacité de s'auto-motiver puisqu'il arrive que la saison hivernale soit bien longue (se tenir occuper, garder le moral).
- S'adapter à un milieu particulier (mur-écran).
- S'adapter à l'éloignement (famille, amis, géographique).
- Le tour des compétences est fait mais l'ambiance de travail, l'accueil des autres employés et leur soutien sont à ne pas négliger pour favoriser l'intégration. Une grande sociabilité est nécessaire lorsque tu arrives dans un petit milieu hermétique.

Autres commentaires

- L'éloignement de la famille joue aussi un rôle important dans la choix de l'employé s'il va demeurer plus d'un an.
- Les conditions sociales ont aussi un impact.
- Les activités culturelles.
- L'éloignement peut apporter aussi des problèmes de méconnaissance de ce qui se passe ailleurs car il a des réalités sociales qui n'existent pas à

Fermont, comme la pauvreté, par exemple. Il y a peu de danger ou de criminalité.

**ANNEXE 7. QUESTIONNAIRE SUR LE PROFIL SOCIO-DÉMOGRAPHIQUE ET AUTRES
CARACTÉRISTIQUES DES CANDIDATS DE LA CÔTE-NORD**

Questionnaire

Projet de recherche Caractéristiques individuelles et adaptabilité sur la Côte-Nord

Veillez prendre quelques minutes afin de répondre aux questions suivantes. Soyez assuré que vos réponses demeureront confidentielles. Afin de conserver votre anonymat, un numéro vous a été attribué. Les renseignements fournis serviront à des fins de recherche. Les résultats seront traités en groupe et sous-groupe et aucun résultat individuel ne sera divulgué.

Sous-région : Baie-Comeau / Port-Cartier / Sept-Îles ☐
MRC Caniapiscau / Municipalités Basse-Côte-Nord ☐
Autre municipalité (précisez) : _____

Numéro : _____

Date de naissance : Jour : _____ Mois : _____ Année : _____

Sexe : Féminin ☐ Masculin ☐

Langue maternelle : Français ☐

Anglais ☐

Autre : _____

Avez-vous certains problèmes d'ordre perceptif ou autres (tels que des problèmes de vision, dyslexie, etc.) qui pourraient affecter les résultats aux questionnaires ?

Oui ☐ Non ☐ Si oui, précisez : _____

Quel est le dernier diplôme académique que vous avez obtenu ?

- ☐ Aucun diplôme
- ☐ Diplôme d'Études Secondaires (DES)
- ☐ Diplôme d'Études Professionnelles (DEP)
- ☐ Diplôme d'Études Collégiales technique (DEC)
- ☐ Diplôme d'Études Collégiales général (DEC)
- ☐ Diplôme universitaire de premier cycle (CERTIFICAT)
- ☐ Diplôme universitaire de premier cycle (BACCALAURÉAT)
- ☐ Diplôme universitaire de deuxième cycle (MAÎTRISE)
- ☐ Diplôme universitaire de troisième cycle (DOCTORAT)
- ☐ Post-doctorat
- ☐ Autres (précisez) : _____

Quel est votre principal domaine d'étude ?

(Veuillez sélectionner une seule option)

- ☐ Sans spécialisation
- ☐ Métiers (par exemple, mécanique, soudure, électricien etc.)
- ☐ Enseignement
- ☐ Beaux-arts et arts appliqués
- ☐ Lettres, sciences humaines et sociales et disciplines connexes
- ☐ Commerce, gestion et administration des affaires
- ☐ Sciences et techniques agricoles et biologiques
- ☐ Génie et sciences appliquées et techniques connexes
- ☐ Mathématiques, physique, chimie
- ☐ Informatique
- ☐ Communication/télécommunication
- ☐ Sciences de la santé
- ☐ Autres (précisez) : _____

Pour quel type d'entreprise travaillez-vous à l'heure actuelle ?

☐ Manufacturier/fabrication

☐ Services

☐ Commercial

☐ Publique/parapublique

☐ Distribution

☐ Autres (précisez) : _____

Quel est le secteur d'activité de votre entreprise ?

☐ Télécommunications/ Haute technologie

☐ Assurances

☐ Enseignement

☐ Santé et services sociaux

☐ Pharmaceutique/Biotechnologie

☐ Utilitaires (par exemple, électricité, gaz naturel)

☐ Conseil

☐ Aéronautique/Transport

☐ Récréatif/ Culturel/ Loisirs/ Jeu

☐ Imprimerie

☐ Pâtes et papier/ Scierie/ Panneaux

☐ Finances/Banques

☐ Alimentaire/ Agricole

☐ Aciéries/ Mines

☐ Autres (précisez) : _____

Depuis combien de temps travaillez-vous pour votre employeur ?

☐ Moins de 1 an

☐ Entre 8 et 10 ans

☐ Entre 1 et 3 ans

☐ 11 ans et plus

☐ Entre 4 et 7 ans

Quelle est la taille de l'organisation pour laquelle vous travaillez présentement ?

- | | |
|---|--|
| ☐ 1 à 25 employés | ☐ 500 à 999 employés |
| ☐ 26 à 99 employés | ☐ 1000 à 4999 employés |
| ☐ 100 à 499 employés | ☐ 5000 employés et plus |

Quel est le titre du poste que vous occupez actuellement ?

Quel est votre région d'origine ?

- | | |
|--|--|
| ☐ Saguenay-Lac-Saint-Jean | ☐ Nord-du-Québec |
| ☐ Bas-Saint-Laurent | ☐ Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine |
| ☐ Québec | ☐ Chaudières-Appalaches |
| ☐ Mauricie | ☐ Laval |
| ☐ Estrie | ☐ Lanaudière |
| ☐ Montréal | ☐ Laurentides |
| ☐ Outaouais | ☐ Montérégie |
| ☐ Abitibi-Témiscamingue | ☐ Centre-du-Québec |
| ☐ Côte-Nord | ☐ Autres (précisez) : _____ |

Où demeuriez-vous avant la Côte-Nord ?

- | | |
|--|--|
| ☐ Saguenay-Lac-Saint-Jean | ☐ Nord-du-Québec |
| ☐ Bas-Saint-Laurent | ☐ Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine |
| ☐ Québec | ☐ Chaudières-Appalaches |
| ☐ Mauricie | ☐ Laval |
| ☐ Estrie | ☐ Lanaudière |
| ☐ Montréal | ☐ Laurentides |
| ☐ Outaouais | ☐ Montérégie |
| ☐ Abitibi-Témiscamingue | ☐ Centre-du-Québec |
| ☐ Côte-Nord | ☐ Autres (précisez) : _____ |

Dans combien de villes/endroits différents avez vous habité ? _____

Depuis combien de temps demeurez-vous sur la Côte-Nord ? (années) _____

Depuis combien de temps travaillez-vous au même endroit ? (années) _____

Avez-vous déjà habité en « région » avant de venir habiter sur la Côte-Nord ?

Oui ☐ Non ☐ Si oui, précisez :

Qu'est-ce qui vous a incité à accepter de déménager pour votre premier emploi sur la Côte-Nord ? (Vous pouvez cocher plus d'une réponse.)

- ☐ Désir d'obtenir un emploi permanent
- ☐ L'emploi représentait une promotion
- ☐ Désir de varier mon expérience de travail
- ☐ L'emploi correspondait à mes aspirations
- ☐ Désir d'avoir une meilleure qualité de vie
- ☐ Désir d'acquérir une première expérience de travail
- ☐ Raison(s) personnelle(s) (conjoint, attrait pour la région, etc.)

Expliquez : _____

☐ Autres (précisez) : _____

Votre intégration au travail a-t-elle été difficile ?

Oui ☐ Non ☐

Si oui, pour quelle(s) raison(s) :

- ☐ Manque de formation et/ou « coaching »
- ☐ Le travail ne correspondait pas à mes attentes
- ☐ Mauvaise entente avec mes collègues
- ☐ Mauvaise entente avec mon patron
- ☐ Les attentes et objectifs n'étaient pas clairs
- ☐ Manque de support
- ☐ Autres (précisez) : _____

Votre intégration à la région a-t-elle été difficile ?

Oui ☐ Non ☐

Si oui, pour quelle(s) raison(s) ?

- ☐ Ennui de la famille
- ☐ Ennui des amis
- ☐ Manque d'information
- ☐ Services déficients (précisez) : _____
- ☐ Conditions climatiques
- ☐ Difficulté à créer un réseau social
- ☐ Activités ne correspondant pas à mes besoins
- ☐ Intégration difficile de mon conjoint
- ☐ Intégration difficile des mes enfants
- ☐ Autres (précisez) : _____

Avez-vous quelquefois des périodes de découragement ?

Oui ☐ Non ☐

Si oui, pour quelle(s) raison(s) ?

- ☐ Ennui de la famille
- ☐ Ennui des amis
- ☐ Manque d'information
- ☐ Services déficients (précisez) : _____
- ☐ Conditions climatiques
- ☐ Difficulté à créer un réseau social
- ☐ Activités ne correspondant pas à vos besoins
- ☐ Intégration difficile de votre conjoint
- ☐ Intégration difficile des vos enfants
- ☐ Autres (précisez) : _____

Quel genre d'activité avez-vous pratiqué au cours de la dernière année sur la Côte-Nord ?

- ☐ Sport individuel (précisez) : _____
- ☐ Sport d'équipe (précisez) : _____
- ☐ Activité de chasse
- ☐ Activité de pêche
- ☐ Autres activités de plein-air (précisez) : _____
- ☐ Restaurant
- ☐ Cinéma
- ☐ Théâtre
- ☐ Spectacles musicaux
- ☐ « 5 à 7 » organisé par le bureau
- ☐ Soirée
- ☐ Club social (précisez) : _____
- ☐ Artisanat/arts (précisez) : _____
- ☐ Formation hors travail (précisez) : _____
- ☐ Autres (précisez) : _____

En ce moment, avez-vous un conjoint ?

Oui ☐ Non ☐

Si oui, réside-t-il avec vous sur la Côte-Nord ? Oui ☐ Non ☐

Avez-vous des enfants ?

Oui ☐ Non ☐

Si oui :

Quel âge a-t-il/ont-ils ?

Réside-t-il/résident-ils avec vous sur la Côte-Nord ? Oui ☐ Non ☐

Prévoyez-vous quitter votre emploi au cours des deux prochaines années ?

Oui ☐ Non ☐

Si oui, pour quelle(s) raison(s) :

- ☐ Fin de contrat
- ☐ Possibilité de promotion absente
- ☐ Manque de défis
- ☐ Mésentente avec patron
- ☐ Mésentente avec collègues
- ☐ Incertitude liée au marché
- ☐ Conditions de travail insatisfaisantes (précisez) : _____
- ☐ Départ à la retraite
- ☐ Salaire insatisfaisant
- ☐ Manque de reconnaissance
- ☐ Retour aux études
- ☐ Autres (précisez) : _____

Prévoyez-vous quitter la région au cours des deux prochaines années ?

Oui ☐ Non ☐

Si oui, pour quelle(s) raison(s) :

- ☐ À cause de mon emploi (voir réponse ci-haut)
- ☐ Retour dans la région d'origine
- ☐ Conjoint désireux de quitter (précisez) : _____
- ☐ Enfants désireux de quitter (précisez) : _____
- ☐ Désir de s'établir dans un grand centre
- ☐ Autres (précisez) : _____

	<u>Non applicable</u>					
	<u>Fortement en accord</u>					
	<u>En accord</u>					
	<u>Ni en désaccord ni en accord</u>					
	<u>En désaccord</u>					
	<u>Fortement en désaccord</u>					
Par rapport à mon travail...						
Je maîtrise la majorité des aspects de ma profession.	1	2	3	4	5	N/A
Je maîtrise la majorité des aspects de mon poste.	1	2	3	4	5	N/A
J'atteints les objectifs/attentes fixés par mon organisation.	1	2	3	4	5	N/A
Je suis satisfait de ma performance actuelle.	1	2	3	4	5	N/A
Mon supérieur semble satisfait de ma performance actuelle.	1	2	3	4	5	N/A

Combien de temps cela vous a-t-il pris (ou vous prendra) pour vous sentir performant dans votre poste actuel (mois) ? _____

Questionnaire

Research Project Individual Characteristics and Adaptability on the North Shore

Please take the next few minutes to answer the following questions. Rest assured, your answers will remain confidential. To preserve your anonymity, a number has been assigned to you. The information provided will be for research purposes. The results will be processed in groups and subgroups and no individual result will be revealed.

Sub-region: Baie-Comeau / Port-Cartier / Sept-Îles ☐
MRC Caniapiscau/Lower North Shore municipalities ☐
Other municipality (specify): _____

Number: _____

Date of birth: Day: _____ Month: _____ Year: _____

Gender: Female ☐ Male ☐

Mother tongue: French ☐

English ☐

Other: _____

Do you have perceptive or other impairments such as a visual problem, dyslexia, etc., that could affect the results of your questionnaire ?

Yes ☐ No ☐ If yes, specify: _____

Last diploma obtained ?

- ☐ None
- ☐ High school general diploma
- ☐ High school professional diploma
- ☐ Technical college diploma
- ☐ General college diploma
- ☐ University certificate
- ☐ Bachelor's degree (Undergraduate)
- ☐ Master's degree (Graduate)
- ☐ Doctorate degree
- ☐ Post-doctorate degree
- ☐ Other (specify): _____

You majored in?

(Select only one option)

- ☐ No speciality
- ☐ Other trades (mechanic, electrician, welder, etc.)
- ☐ Education
- ☐ Fine arts and applied arts
- ☐ Literature, Human/Social sciences and related disciplines
- ☐ Business/Administration/Management
- ☐ Agricultural and biological sciences and techniques
- ☐ Engineering, applied sciences and related fields
- ☐ Mathematics, physics, chemistry
- ☐ Computer science/Information services
- ☐ Communication/telecommunication
- ☐ Health sciences/Medecine/Medical services
- ☐ Other (specify): _____

For which type of organization do you work at the moment ?

- ☐ Manufacturing
- ☐ Services
- ☐ Commercial
- ☐ Public/semi-public
- ☐ Distribution
- ☐ Other (specify): _____

What is the sector of your organization ?

- ☐ Telecommunication/High technology
- ☐ Insurance
- ☐ Education
- ☐ Health and social services
- ☐ Pharmaceutical/Biotechnology
- ☐ Utilities (for example, electricity, natural gas)
- ☐ Consulting
- ☐ Aviation/Transport
- ☐ Recreational/Cultural (Leasures/Games)
- ☐ Printing
- ☐ Pulp and paper/Sawmill
- ☐ Finance/Bank
- ☐ Food/Agricultural
- ☐ Steelworks/Mines
- ☐ Other (specify): _____

How long have you been working for your present employer ?

- | | |
|---|---|
| ☐ Less than 1 year | ☐ 8 to 10 years |
| ☐ 1 to 3 years | ☐ More than 11 years |
| ☐ 4 to 7 years | |

Number of employees in your present organization ?

- | | |
|-------------------------------------|---|
| ☐ 1 to 25 | ☐ 500 to 999 |
| ☐ 26 to 99 | ☐ 1000 to 4999 |
| ☐ 100 to 499 | ☐ More than 5000 employees |

What is the title of the position you currently hold ?

From which region do you originally come ?

- | | |
|--|--|
| ☐ Saguenay-Lac-Saint-Jean | ☐ Nord-du-Québec |
| ☐ Bas-Saint-Laurent | ☐ Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine |
| ☐ Québec | ☐ Chaudières-Appalaches |
| ☐ Mauricie | ☐ Laval |
| ☐ Eastern Townships | ☐ Lanaudière |
| ☐ Montréal | ☐ Laurentians |
| ☐ Outaouais | ☐ Montérégie |
| ☐ Abitibi-Témiscamingue | ☐ Central Québec |
| ☐ North Shore | ☐ Other (specify): _____ |

Where did you live before the North Shore ?

- | | |
|--|--|
| ☐ Saguenay-Lac-Saint-Jean | ☐ Nord-du-Québec |
| ☐ Bas-Saint-Laurent | ☐ Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine |
| ☐ Québec | ☐ Chaudières-Appalaches |
| ☐ Mauricie | ☐ Laval |
| ☐ Eastern Townships | ☐ Lanaudière |
| ☐ Montréal | ☐ Laurentians |
| ☐ Outaouais | ☐ Montérégie |
| ☐ Abitibi-Témiscamingue | ☐ Central Québec |
| ☐ North Shore | ☐ Other (specify): _____ |

In how many different cities/places have you lived ? _____

How long have you lived on the North Shore (years) ? _____

How long have you worked in the same place (years) ? _____

Have you already lived in more remote regions before coming to live on the North Shore ?

Yes ☐ No ☐ If yes, specify:

What motivated you to agree to move for your first job on the North Shore ? (You can check more than one answer.)

- ☐ Wanted to secure a permanent position
- ☐ The job was a promotion
- ☐ Wanted to diversify my work experience
- ☐ The job fulfilled my aspirations
- ☐ Wanted to have a better quality of life
- ☐ Wanted to acquire first work experience
- ☐ Personal reasons (spouse, attraction to the region, etc.)

Explain: _____

☐ Other (specify): _____

Was fitting in at work difficult ?

Yes ☐ No ☐

If yes, for what reason(s):

- ☐ Lack of training and/or coaching
- ☐ The work did not meet my expectations
- ☐ Poor relationship with my colleagues
- ☐ Poor relationship with my boss
- ☐ Expectations and objectives were not clear
- ☐ Lack of support
- ☐ Other (specify): _____

Was getting comfortable in the region difficult ?

Yes ☐ No ☐

If yes, for what reason(s):

- ☐ Missed my family
- ☐ Missed my friends
- ☐ Lack of information
- ☐ Substandard services (specify): _____
- ☐ Weather
- ☐ Difficulty creating a social network
- ☐ Activities did not correspond to my needs
- ☐ Fitting in was difficult for my spouse
- ☐ Fitting in was difficult for my children
- ☐ Other (specify): _____

Do you sometimes go through periods when you are discouraged ?

Yes ☐ No ☐

If yes, for what reason(s):

- ☐ Missed my family
- ☐ Missed my friends
- ☐ Lack of information
- ☐ Substandard services (specify): _____
- ☐ Weather
- ☐ Difficulty creating a social network
- ☐ Activities did not correspond to my needs
- ☐ Fitting in was difficult for my spouse
- ☐ Fitting in was difficult for my children
- ☐ Other (specify): _____

What kind of activity have you engaged in during the last year on the North Shore ?

- ☐ Individual sport (specify): _____
- ☐ Team sport (specify): _____
- ☐ Hunting
- ☐ Fishing
- ☐ Other outdoor activities (specify) : _____
- ☐ Eating out
- ☐ Movies
- ☐ Theatre
- ☐ Musical shows
- ☐ Cocktail parties organized by the office
- ☐ Evenings out
- ☐ Social club (specify): _____
- ☐ Arts and crafts (specify): _____
- ☐ Training outside of work (specify): _____
- ☐ Other (specify): _____

Do you currently have a spouse ?

Yes ☐ No ☐

If yes, does your spouse live with you on the North Shore ? Yes ☐ No ☐

Do you have children ?

Yes ☐ No ☐

If yes:

How old are they ?

Do they live with you on the North Shore ? Yes ☐ No ☐

Do you anticipate leaving your job within the next two years ?

Yes ☐ No ☐

If yes, for what reason(s):

- ☐ End of contract
- ☐ No possibility of advancement
- ☐ Lack of challenges
- ☐ Incompatibility with the boss
- ☐ Incompatibility with colleagues
- ☐ Insecurity about the market
- ☐ Unsatisfactory work conditions (specify): _____
- ☐ Retirement
- ☐ Unsatisfactory salary
- ☐ Lack of recognition
- ☐ Resuming studies
- ☐ Other (specify): _____

Do you anticipate leaving the region within the next two years ?

Yes ☐ No ☐

If yes, for what reason(s):

- ☐ Because of my job (see answer above)
- ☐ Returning to region of origin
- ☐ Spouse wants to leave (specify): _____
- ☐ Children want to leave (specify): _____
- ☐ Want to move to an urban center
- ☐ Other (specify): _____

	<u>Non applicable</u>					
	<u>Strongly agree</u>					
	<u>Agree</u>					
	<u>Neither disagree nor agree</u>					
	<u>Disagree</u>					
	<u>Strongly disagree</u>					
As concerns work...						
I master most aspects of my profession.	1	2	3	4	5	N/A
I master most aspects of my position.	1	2	3	4	5	N/A
I meet the objectives/expectations set by my organization.	1	2	3	4	5	N/A
I am satisfied with my current performance.	1	2	3	4	5	N/A
My superior seems satisfied with my current performance.	1	2	3	4	5	N/A

How much time (months) has it taken you (or will take you) to feel productive in your current position ? _____

ANNEXE 8. LISTE DES ENTREPRISES, ORGANISMES ET MINISTÈRES CONTACTÉS

Secteur	Entreprises, organismes et Ministères contactés
Haute-Côte-Nord	Auberge La Baie Verte Assurances Martel Bersaco Boisaco Bureau vétérinaire de Forestville CLD de la Haute-Côte-Nord CJE de la Haute-Côte-Nord CLE – Les Escoumins Centre de santé des nord-côtiers Clinique dentaire Denis Gagnon Caisse populaire Desjardins de Forestville CPE La Giroflée Commission scolaire de l'Estuaire Conseil de bande Essipit Électricité André Savard Garage Atelier Débosselage GL GyroTrack Hôtel Tadoussac Journal Haute-Côte-Nord Marché Axep Forestville MRC Haute-Côte-Nord Municipalité de Forestville Parc Marin du Saguenay Saint-Laurent Polyvalente des Rivières Radio CHME Regroupement des zecs de la Côte-Nord Restaurant Le Bouleau Resto Bistro Belge RSP Hydro SADC de la Haute-Côte-Nord Scierie Jacques Beaulieu Transport Forestville
Manicouagan	Abitibi-Consolidated Alcoa Cadoret Arpenteur géomètre Cégep de Baie-Comeau CHRCB CLD de Manicouagan CLE – Baie-Comeau Comité zip Commission scolaire de l'estuaire GENIVAR GLM Hydro-Québec Kruger Laboratoire B-Sol Ministère de l'Environnement Ministère des Transports

Secteur	Entreprises, organismes et Ministères contactés
Manicouagan	Rousseau Babin et associé RRSSS SADC de Manicouagan TDA
Sept-Rivières	Aluminerie Alouette Atelier Wood Banque CIBC Blanchette Marine industries Cégep de Sept-Îles Centre hospitalier régional Chambre de commerce CLD de Sept-Rivières CLE – Sept-Îles Commission scolaire du fer Compagnie minière IOC Compagnie minière Québec Cartier CRDCN CSST Développement économique Canada Équipements nordiques GENIVAR Groupe McNeil Groupe Porlier Groupe Trinord Hydro-Québec Métal 7 Mines Wabush Ministère de l'Environnement Samson Bélair Deloitte et Touche Services correctionnels Port-Cartier Spécialiste Hydraulique C-N Uniforêt Ville de Sept-Îles
Minganie	Caisse populaire Desjardins Centre de santé de la Minganie CLD de la Minganie CLE – Havre-Saint-Pierre Commission scolaire de la moyenne Côte-Nord Informatique Côte-Nord Municipalité de Havre-Saint-Pierre Parc Canada Poissonnerie A Bouchard Poissonnerie Poséidon QIT Fer et Titane Radio communautaire Havre-Saint-Pierre
Basse-Côte-Nord et	Caisse populaire Desjardins Centre de santé de la Basse-Côte-Nord

Secteur	Entreprises, organismes et Ministères contactés
Caniapiscau Basse-Côte-Nord et Caniapiscau	Centre de santé de l'Hématite CLD de la Base-Côte-Nord CLD de Caniapiscau Commission scolaire du Littoral Compagnie minière Québec Cartier Diffusion Fermont MAPAQ Municipalité de Fermont

ANNEXE 9. INSTRUCTIONS POUR LA PASSATION DES TESTS

Passation de groupe des questionnaires de personnalité et des questionnaires de valeurs

Préparation à la passation	Lisez attentivement le document intitulé « Passation des tests » et familiarisez-vous avec le matériel de test et les questionnaires de personnalité avant la passation. Assurez-vous que la salle choisie est suffisamment aérée et que l'éclairage est adéquat. Placez les tables en rangées. Faites asseoir les individus de façon à laisser un espace entre chacun d'eux. * Il est important que les candidats soient suffisamment éloignés les uns des autres pour éviter toute possibilité de plagiat. Avant leur venue dans la salle, déposez le matériel suivant sur chaque table: Formulaire «Autorisation d'utilisation de renseignements aux fins de recherche» 3 crayons à mine 1 stylo à encre Gommes à effacer 1 bloc de feuilles lignées Enveloppe contenant les feuilles de réponses pour chaque candidat Ayez avec vous un dictionnaire au cas où un candidat aurait une question se rapportant à la signification d'un mot dans les questionnaires de personnalité. Ne distribuez pas les questionnaires pour le moment
Arrivée des candidats	Accueillez les candidats et prenez leur présence. Attendez que chacun arrive et prenne place avant de donner les consignes. Présentez-vous et expliquez le but de l'exercice Questionnaires servant d'outils dans le cadre d'une recherche visant à comprendre les facteurs pouvant influencer l'intégration et la rétention sur la Côte-Nord de la main d'œuvre provenant de l'extérieur.

Arrivée des candidats (suite)	Expliquez la procédure de façon générale	5 questionnaires ou inventaires de personnalité (non chronométrés). Durée de l'activité: entre 3 ½ et 4 heures. Pause (10 minutes au besoin) entre deux questionnaires
	Demandez-leur de remplir à l'encre le formulaire d'autorisation d'utilisation de renseignements aux fins de recherche distribué précédemment	Sous sa signature, le candidat doit inscrire son nom en lettres moulées. Assurez-vous que la signature est à l'encre et non au crayon à mine. Ramassez le formulaire et vérifiez s'il est complet.
Introduction aux questionnaires de personnalité	Expliquez aux candidats qu'ils rempliront maintenant trois questionnaires de personnalité, un inventaire de valeurs ainsi qu'un questionnaire d'ordre général non chronométrés. Informez-les que, lorsqu'une majorité des candidats aura terminé, vous procéderez à la lecture des instructions du questionnaire suivant. S'ils n'ont pas terminé à ce moment, ils pourront continuer une fois la lecture terminée. Ainsi, il y aura moins d'attente entre les questionnaires. Par contre, s'ils terminent avant, demandez-leur d'amener leur questionnaire et de s'assurer d'avoir répondu à toutes les questions du questionnaire (une seule réponse par question) avant de mettre leur feuille de réponses dans l'enveloppe. Ils peuvent ensuite attendre à leur place ou dans le corridor afin de ne pas déranger les autres candidats.	
NEO-PI Questionnaire de personnalité de 240 questions à choix multiples auxquelles le candidat répond à son rythme (non chronométré). La durée de passation approximative est de 30 minutes.	Distribuez le questionnaire à chaque candidat en vous gardant une copie pour faire la lecture des instructions. Dites aux candidats de prendre la feuille de réponses correspondante dans leur enveloppe. Demandez-leur de bien inscrire leur sexe et la date du jour sur la feuille de réponses (ils doivent s'assurer que leur numéro y est bien indiqué).	
	Lisez toutes les instructions telles qu'elles sont rédigées sur la première page du questionnaire.	
	Soulignez le fait que les réponses sont en ordre vertical (de haut en bas) et non en ordre horizontal (de gauche à droite).	
	Les candidats peuvent venir vous remettre leur questionnaire lorsqu'ils ont terminé et insérer leur feuille de réponses dans l'enveloppe (en s'assurant que toutes les questions ont bien été répondues, également les trois questions au bas de la feuille de réponses, et que seulement un choix par question a été encerclé).	
	Lorsque la majorité des candidats a terminé, passez au questionnaire suivant.	

PRF Questionnaire de personnalité comportant 352 questions à choix forcés (vrai ou faux) auxquelles le candidat répond à son rythme (non chronométré). La durée de passation approximative est de 45 à 60 minutes.	Distribuez le questionnaire à chaque candidat en vous gardant une copie pour faire la lecture des instructions. Dites aux candidats de prendre la feuille de réponses correspondante dans leur enveloppe. Demandez-leur de bien y inscrire leur âge, sexe et la date du jour et de s'assurer que leur numéro y est également bien indiqué (à noter que la feuille de réponses n'est qu'en anglais; ainsi, s'ils choisissent la réponse «faux», ils doivent faire un X vis-à-vis le «F» (false) et s'ils choisissent la réponse «vrai» ils doivent faire un X vis-à-vis le «T»(true)). Lisez toutes les instructions telles qu'elles sont rédigées sur la première page du questionnaire. Les candidats peuvent venir vous remettre leur questionnaire lorsqu'ils ont terminé et insérer leur feuille de réponses dans l'enveloppe (en s'assurant que toutes les questions ont bien été répondues et que seulement un choix par question a été coché. Aucune réponse 'intermédiaire' ne sera acceptée; les candidats doivent prendre position). Lorsque la majorité des candidats a terminé, passez au questionnaire suivant.
JPI Questionnaire de personnalité de 300 questions à choix forcés (vrai ou faux) auxquelles le candidat répond à son rythme (non chronométré). La durée de passation approximative est de 30 minutes.	Distribuez le questionnaire à chaque candidat en vous gardant une copie pour faire la lecture des instructions. Dites aux candidats de prendre la feuille de réponses correspondante dans leur enveloppe. Demandez-leur de bien y inscrire leur âge, sexe et la date du jour (à noter que la feuille de réponses n'est qu'en anglais; ainsi, s'ils choisissent la réponse «faux», ils doivent faire un X vis-à-vis le «F» (false) et s'ils choisissent la réponse «vrai» ils doivent faire un X vis-à-vis le «T»(true). Ils doivent également s'assurer que leur numéro est bien indiqué sur la feuille de réponses). Lisez toutes les instructions telles qu'elles sont rédigées sur la première page du questionnaire. Les candidats peuvent venir vous remettre leur questionnaire lorsqu'ils ont terminé et insérer leur feuille de réponses dans l'enveloppe (en s'assurant que toutes les questions ont bien été répondues et que seulement un choix par question a été coché). Lorsque la majorité des candidats a terminé, passez au questionnaire suivant.
Questionnaire de valeurs individuelles TRIBAL	Dites aux candidats de prendre le questionnaire correspondant dans leur enveloppe et prenez votre copie pour faire la lecture des instructions.

Questionnaire de valeurs individuelles TRIBAL (suite) Questionnaire de 169 énoncés à choix multiples sur lesquels le candidat doit prendre position. Le candidat y répond à son rythme. La durée de passation approximative est de 40 minutes.	Dites aux candidats qu'ils doivent répondre directement sur le questionnaire. Demandez-leur de bien inscrire leur âge, sexe et la date du jour dans le coin supérieur droit du questionnaire (ils doivent s'assurer que leur numéro est bien indiqué sur celui-ci). Lisez toutes les instructions telles qu'elles sont rédigées sur les deux premières pages du questionnaire. Mentionnez clairement qu'ils doivent vraiment répondre en fonction d'une organisation idéale pour eux et non en fonction nécessairement de ce qu'ils connaissent actuellement ou ont connu ailleurs. Prenez soin aussi de leur indiquer la façon correcte de répondre <i>i.e.</i> en encerclant le numéro, de 1 à 5, correspondant à leur degré d'accord avec l'énoncé. S'ils ne peuvent vraiment pas répondre à un énoncé pour les raisons mentionnées dans les instructions, ils doivent entourer le choix N/A. Les candidats peuvent remettre leur questionnaire dans l'enveloppe lorsqu'ils ont terminé (en s'assurant que toutes les questions ont bien été répondues et que seulement un choix par question a été encerclé). Lorsque la majorité des candidats a terminé, passez au questionnaire suivant.
Questionnaire Projet de recherche caractéristiques individuelles et adaptabilité Côte-Nord Questionnaire comprenant une vingtaine de questions ouvertes ou à choix multiples. Le candidat y répond à son rythme. La durée de passation approximative est de 25 à 30 minutes.	Dites aux candidats de prendre le questionnaire correspondant dans leur enveloppe et prenez votre copie pour faire la lecture des instructions. Dites aux candidats qu'ils doivent répondre directement sur le questionnaire. Ils devront s'assurer que leur numéro est bien indiqué sur celui-ci. Lisez toutes les instructions telles qu'elles sont rédigées sur la première page du questionnaire. Mentionnez clairement qu'ils doivent vraiment répondre en fonction de ce qu'ils pensent et le plus exactement possible. Ces questions ont été créées suite aux groupes de discussions et à la revue de littérature, et nous permettrons de valider certaines hypothèses. Certaines d'entre elles concernent des caractéristiques démographiques et d'autres se rapportent plutôt à l'expérience des participants. Vous pouvez les assurer de la confidentialité des informations qu'ils partageront. Les candidats peuvent quitter lorsqu'ils ont terminé de remplir le dernier questionnaire. Ils remettent le questionnaire dans leur enveloppe avec les autres feuilles de réponses et peuvent la cacheter. Ils remettent ensuite l'enveloppe à la personne responsable.

ANNEXE 10. DÉFINITIONS DES DIMENSIONS

ANALYSE DE LA CULTURE D'ENTREPRISE DÉFINITION DES DIMENSIONS

DYNAMIQUE ENTOURANT LES TÂCHES

Flexibilité des règles et procédures Ouverture et souplesse quant aux règles et procédures.

Flexibilité des rôles et objectifs Ouverture et souplesse quant aux rôles et responsabilités.

Flexibilité des ententes et échéances Ouverture et souplesse quant aux ententes et échéances.

Loyauté des employés Degré d'attachement des employés à l'organisation.

Investissement personnel Degré d'engagement et implication personnelle des employés dans l'organisation.

Orientation vers les résultats Importance accordée à l'atteinte de résultats.

Qualité Degré d'exigence au niveau de la qualité des produits et services.

Perfectionnisme Degré d'exigence au niveau du souci du détail et de la précision.

TEMPORALITÉ

<i>Orientation vers le passé</i>	Degré selon lequel la tradition et l'histoire de l'organisation dictent les pratiques organisationnelles actuelles.
----------------------------------	---

<i>Orientation vers le futur</i>	Degré selon lequel les considérations futures dictent les pratiques organisationnelles actuelles.
----------------------------------	---

<i>Orientation long terme</i>	Importance accordée aux considérations long terme plutôt que court terme.
-------------------------------	---

<i>Rythme rapide de travail</i>	Rapidité du rythme de travail.
---------------------------------	--------------------------------

DYNAMIQUE INTERPERSONNELLE

<i>Collaboration</i>	Entraide et travail d'équipe entre les membres de l'organisation.
----------------------	---

<i>Cohésion</i>	Sentiment d'appartenance et d'union entre les membres de l'organisation.
-----------------	--

<i>Reconnaissance d'équipe</i>	Modalités de récompenses et d'imputabilité d'équipe plutôt qu'individuel.
--------------------------------	---

<i>Conformité</i>	Pression du groupe afin que tous les membres partagent et supportent les mêmes idées.
-------------------	---

<i>Respect de l'autorité</i>	Acceptation inconditionnelle des directives et des positions des supérieurs.
------------------------------	--

<i>Participation</i>	Degré d'autonomie et d'implication des employés dans la prise de décision.
<i>Flux des informations</i>	Fluidité de la circulation des informations de façon verticale et horizontale.
<i>Respect du statut</i>	Degré de formalité et importance accordée aux titres et niveaux de postes.
<i>Jeux politiques</i>	Énergie dirigée vers les luttes de pouvoir interne.
<i>Transparence des émotions</i>	Liberté d'expression des émotions et des sentiments véritables.
<i>Intimité sociale</i>	Proximité et développement de relations interpersonnelles durables entre les membres de l'organisation.
<i>Gestion constructive des conflits</i>	Degré selon lequel une discussion ouverte et une résolution rapide des conflits sont encouragées.
<i>Rayonnement du leader</i>	Impact et charisme du leader principal.
<i>Soutien des employés</i>	Degré selon lequel l'organisation se soucie de supporter et de répondre aux besoins de ses employés.
<i>Confiance</i>	Degré de confiance mutuelle entre les membres de l'organisation.
<i>Équité/Justice</i>	Valorisation des règles d'éthique et des pratiques non discriminatoires; degré selon lequel les membres perçoivent être traités de façon juste et équitable.

*Respect de
l'équilibre travail/
vie personnelle*

Degré selon lequel l'organisation permet et valorise un équilibre entre le temps consacré au travail et à la vie personnelle.

*Communications
personnalisées*

Préférence pour les communications face à face ou directes plutôt que par des médiums indirects, tels que les courriers électroniques, messageries vocales, etc.

ENVIRONNEMENT EXTERNE

*Adaptation au
marché*

Degré selon lequel l'organisation est à l'affût de son marché et de la compétition.

*Adaptation au
client*

Rapidité d'adaptation au client suite à une plainte ou un feed-back.

*Ouverture au
changement*

Degré selon lequel l'organisation est à l'affût des opportunités d'amélioration et d'innovation.

*Vitesse de réaction
au changement*

Rapidité d'ajustement à des changements.

*Soin de la
réputation et de
l'image*

Énergie consacrée à projeter une image et une réputation positive de l'organisation.

PHILOSOPHIE DE GESTION

*Gestion prudente
des coûts*

Valorisation d'une gestion conservatrice dans les dépenses.

Valeur client

Considération de la satisfaction du client dans la gestion.

<i>Prise de risque</i>	Encourager la prise de risque d'affaires.
------------------------	---

<i>Favoriser l'expérimentation</i>	Permettre aux employés d'expérimenter et leur donner le droit à l'erreur.
--	---

<i>Apprendre de ses erreurs</i>	Favoriser le partage des leçons d'expérience.
-------------------------------------	---

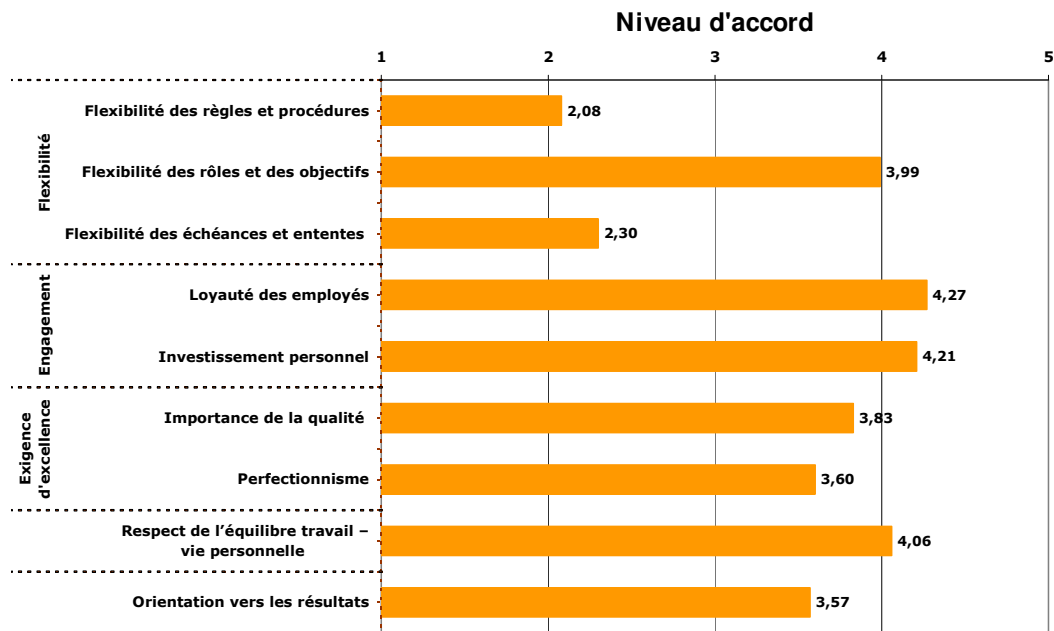
<i>Encourager le développement</i>	Valoriser l'apprentissage continu et le développement des compétences.
--	--

<i>Optimiser l'utilisation du talent</i>	Maximiser le potentiel de contribution de tous les employés en tenant compte de leur talent.
--	--

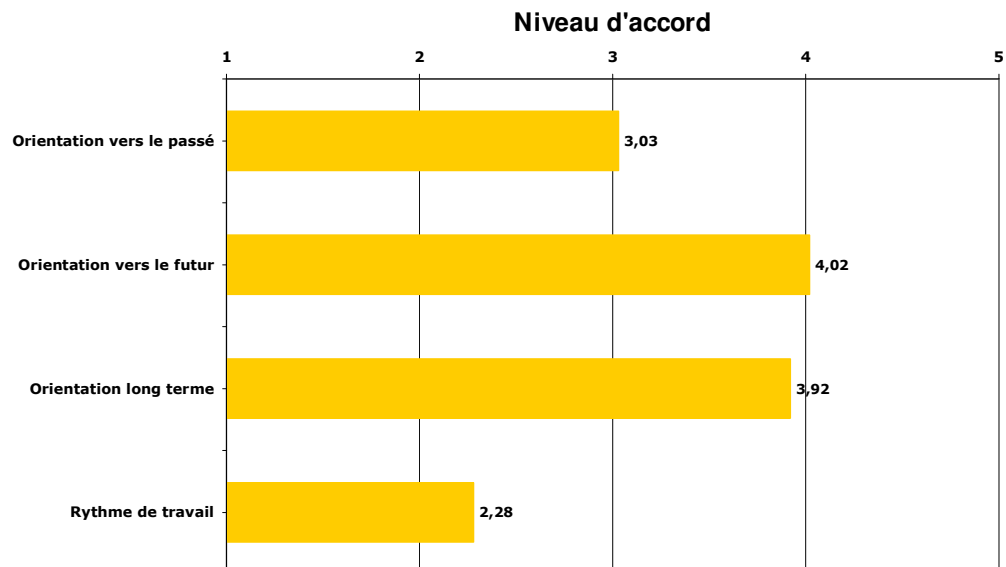
<i>Style de gestion</i>	Description des styles de gestion préconisés au sein de l'organisation.
-------------------------	---

ANNEXE 11. AUTRES RÉSULTATS DES VALEURS

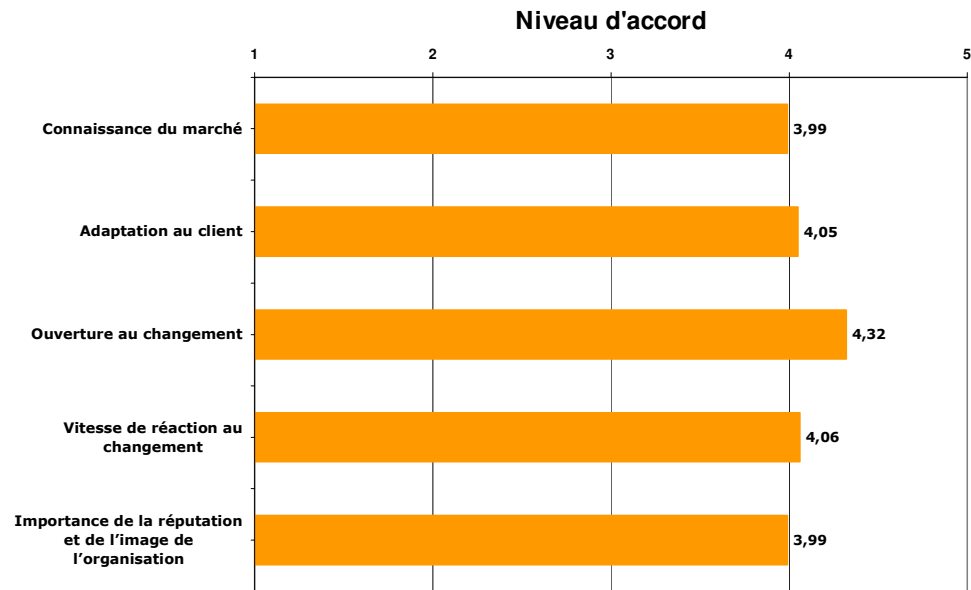
Dynamique entourant les tâches



Temporalité



Environnement externe



ANNEXE 12. DÉFINITION DES ASPECTS LÉGAUX ET ÉTHIQUES RELIÉS À LA SÉLECTION

DISCRIMINATION

La discrimination injuste

La sélection implique nécessairement une exclusion lorsqu'il y a plus de candidats que de positions disponibles. Cette sélection peut s'apparenter à une discrimination qui devient injuste quand les candidats sont exclus en fonction de critères qui ne sont pas reliés à l'emploi. Lorsqu'un groupe protégé est discriminé à cause d'un critère relié à l'emploi, l'organisation se doit de prouver que le critère est essentiel tel qu'il est et qu'il n'y a aucun autre moyen d'accommoder.

La discrimination directe

La discrimination peut être qualifiée de directe si elle est intentionnelle, par exemple en spécifiant : « on recherche une secrétaire de sexe féminin ».

La discrimination indirecte

La discrimination peut être indirecte si elle n'est pas intentionnelle mais si la sélection désavantage de façon injustifiée un certain groupe. Par exemple, un règlement interdisant la barbe pourrait mener à de la discrimination indirecte contre les membres de certaines religions où le port de la barbe est obligatoire.

Selon la loi, même si l'organisation n'avait pas l'intention de discriminer, elle peut se rendre coupable de discrimination et c'est à l'organisation que revient le fardeau de la preuve de non discrimination.