





**UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI**

**L'ATTRACTION DES TRAVAILLEURS DU SAVOIR DANS  
LES ORGANISATIONS SITUÉES EN RÉGION  
ANALYSE DES FACTEURS DÉTERMINANTS DANS LE PROCESSUS  
D'ATTRACTION**

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail  
en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences

PAR

© **ANDRÉE-ANNE DESCHÊNES**

**Juin 2012**



**Composition du jury :**

**Andrée-Ann Deschênes, présidente du jury, Université du Québec à Rimouski**

**Catherine Beaudry, directrice de recherche, Université du Québec à Rimouski**

**Josée Laflamme, codirectrice de recherche, Université du Québec à Rimouski**

**Roch Laflamme, examinateur externe, Université Laval**

Dépôt initial le 18 mai 2012

Dépôt final le 29 juin 2012



UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI  
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.





« Un peu de folie est nécessaire  
pour faire un pas de plus. » [Paulo  
Coelho]



## *AVANT-PROPOS*

La croissance économique et sociale des régions périphériques du Québec, telles que le Bas-Saint-Laurent, a toujours été une source d'intérêt pour moi. Je suis fière d'être originaire de ce magnifique coin de pays et je suis convaincue que nos régions ont beaucoup à offrir, tant sur le plan professionnel que personnel.

Or, lorsque j'ai commencé à réfléchir à un sujet de recherche pour mon mémoire, je savais d'ores et déjà que je voulais donner une couleur régionale à l'objet d'étude. Toutefois, au départ, je désirais étudier le sens du travail, à savoir quelle place le travail prend dans nos vies et surtout, comment s'opèrent les différentes perceptions de notre relation face au travail. Cependant, après réflexion, j'ai choisi de travailler en collaboration avec Catherine Beaudry et Josée Laflamme sur un projet de recherche à propos de l'attraction des travailleurs hautement qualifiés dans les organisations en région. C'était là une belle opportunité pour moi de collaborer à une équipe multidisciplinaire en gestion, et de plus, de combiner mes intérêts pour le développement régional et la gestion des ressources humaines.

Aujourd'hui, je suis très heureuse d'avoir participé à l'avancement des connaissances québécoises sur l'attraction organisationnelle ainsi que d'avoir contribué à fournir aux acteurs régionaux et aux organisations des outils en termes d'attraction régionale. Tout au long de ce projet de recherche et de la rédaction de ce mémoire, c'est finalement une réflexion personnelle sur le sens du travail que j'ai menée. J'ai douté, je me suis remise en question, j'ai à la fois été terrifiée et fière, angoissée et motivée.

Aujourd'hui, c'est plus qu'un mémoire qui se détermine, c'est une belle aventure! La rédaction de ce mémoire a été pour moi un projet très enrichissant grâce au support remarquable de plusieurs personnes et je souhaite remercier sincèrement tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce projet.

D'abord, je tiens à remercier ma directrice et ma codirectrice de recherche, Catherine Beaudry et Josée Laflamme. Je n'aurais pu choisir meilleure directrice que Catherine! Sa rigueur, son professionnalisme, sa générosité et ses encouragements ont été pour moi une source de motivation exceptionnelle. C'est en grande partie grâce à elle si j'ai développé une passion pour la recherche dans le cadre de ce projet. Merci aussi sincèrement à Josée, pour son œil avisé, son expertise et ses excellents conseils. Je suis très heureuse d'avoir eu la chance de collaborer à leur projet de recherche. J'adresse également mes remerciements aux membres du jury d'évaluation, madame Andrée-Ann Deschênes et monsieur Roch Laflamme, d'avoir généreusement accepté d'évaluer mon mémoire de recherche.

Aussi, je dois souligner la grande contribution de François Cormier. Je pourrais le remercier pour les nombreuses relectures, son support technique, son écoute et son soutien de tous les instants dans ce projet, mais je le remercie pour beaucoup plus. Sans lui, jamais je n'aurais mené un projet universitaire d'une telle envergure.

Finalement, je tiens à remercier mes parents. Ce sont eux qui m'ont transmis le souci du travail bien fait, la rigueur, le goût d'apprendre, mais surtout la passion. Aujourd'hui, je tiens à exprimer ma reconnaissance envers tous leurs bons conseils, leur patience et leur dévouement. Ils ont toujours eu les bons mots pour me soutenir dans les

moments les plus difficiles. Et surtout, ils n'ont jamais cessé de croire en mes capacités et c'est souvent grâce à cette confiance que j'ai persévéré.



## ***RÉSUMÉ***

Les travailleurs du savoir, c'est-à-dire les travailleurs détenant un diplôme d'études collégiales ou universitaires, sont maintenant considérés comme le noyau dur des organisations. La capacité d'attraction des organisations quant à cette catégorie de travailleurs est donc tributaire de leur compétitivité. La problématique de l'attraction organisationnelle et régionale est particulièrement importante dans les régions périphériques du Québec, telles que le Bas-Saint-Laurent, où les organisations doivent aussi composer avec les facteurs de migration régionale. Dans cet ordre d'idées, l'objectif de ce mémoire est d'identifier les facteurs déterminants dans le processus d'attraction des étudiants universitaires en région. Pour remplir cet objectif, 876 étudiants universitaires ont répondu à un questionnaire de recherche portant sur leur intention de travailler dans une organisation en région.

Les résultats de notre étude rejoignent sur certains points ceux de quelques études antérieures à l'effet que les facteurs organisationnels (attributs organisationnels et réputation organisationnelle) sont importants dans le processus d'attraction. Toutefois, comme notre étude s'intéresse à l'attraction dans les organisations situées en région, certains facteurs régionaux ont aussi une influence sur le processus. Principalement, l'offre culturelle et les politiques familiales sont statistiquement liées à l'intention de travailler dans une organisation en région.

Le principal constat émanant de notre étude est que les variables sociodémographiques ont une influence significative sur le processus d'attraction régionale. Principalement, la région d'origine de l'étudiant, la région où il a demeuré le plus longtemps, l'université dans laquelle il poursuit ses études et son cycle universitaire sont des facteurs relevant de l'individu qui influencent le processus. Ces résultats permettent donc aux organisations de savoir vers quelles catégories d'étudiants elles gagneront à diriger leurs efforts. Compte tenu de l'ensemble de nos résultats, nous concluons que les organisations situées en région doivent donc miser sur la valorisation des attributs organisationnels et travailler conjointement avec les acteurs régionaux afin de favoriser l'attraction de travailleurs hautement qualifiés en région.

Mots clés : attraction organisationnelle, recrutement, migration régionale, attraction régionale, employeur de choix, travailleurs du savoir.





## ***ABSTRACT***

Knowledge workers, namely, workers with a university degree or college diploma, now constitute the central core of organisations. The organisation's ability to attract this category of workers is therefore tributary to its competitiveness. The problematic of organisational and regional attraction is particularly important in the peripheral regions of Québec, as is for the Lower St. Lawrence area, where local organisations must also deal with regional migration factors. The objective of this study is to identify determining factors that influence the process of attraction of university students to regions. In order to verify this objective, 876 university students completed a research questionnaire on their intentions of working for an organisation in region following graduation.

The results of this study are in agreement with previous findings that organisational factors (organisational attributes and organisational reputation) are important in the process of attraction. However, given that this study aims to look at the attraction of organisations in regions, some regional factors will also influence this process. Mainly, cultural amenities and family policies are statistically linked to the intention of working in an organisation in region.

The main observation emanating from this study is that sociodemographic variables significantly influence the process of regional attraction. Mainly, the student's region of origin, the region where he or she has lived the longest, the university he or she attended and the highest level of education completed are amongst the individual factors that will influence this process. These results will allow organisations to aim their recruiting efforts towards a specific category of students. Given the findings of the present study, it is concluded that regional organisations should aim to promote their organisational attributes whilst considering the regional factors in order to attract highly qualified workers in regional areas.

*Keywords* : organizational attraction, recruitment, regional migration, regional attraction, employer of choice, knowledge workers.



## ***TABLE DES MATIÈRES***

<b>AVANT-PROPOS .....</b>	<b>IX</b>
<b>RÉSUMÉ.....</b>	<b>XIII</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>XV</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES .....</b>	<b>XVII</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>	<b>XXI</b>
<b>LISTE DES FIGURES.....</b>	<b>XXV</b>
<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE.....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 1 RECENSION DES ÉCRITS .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1 MISE EN CONTEXTE DE L'OBJET D'ÉTUDE .....</b>	<b>5</b>
<b>1.2 DÉFINITIONS .....</b>	<b>12</b>
<b>1.3 LA PROBLÉMATIQUE RÉGIONALE .....</b>	<b>14</b>
<b>1.3.1 LA MIGRATION RÉGIONALE.....</b>	<b>14</b>
<b>1.3.2 L'ATTRACTION RÉGIONALE .....</b>	<b>17</b>
<b>1.3.3 LES STRATÉGIES RÉGIONALES AU BAS-SAINT-LAURENT POUR             L'ATTRACTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE .....</b>	<b>19</b>
<b>1.4 LES PRATIQUES ORGANISATIONNELLES.....</b>	<b>22</b>
<b>1.4.1 L'EMPLOYEUR DE CHOIX.....</b>	<b>22</b>
<b>1.4.2 LE PROCESSUS DE DOTATION .....</b>	<b>26</b>
<b>1.5 LES FACTEURS DE L'ATTRACTION ORGANISATIONNELLE.....</b>	<b>36</b>
<b>1.5.1 LES FACTEURS ORGANISATIONNELS .....</b>	<b>38</b>
<b>1.5.2 LES FACTEURS INDIVIDUELS .....</b>	<b>44</b>
<b>1.6 LES ÉTUDES SUR L'ATTRACTION DES TRAVAILLEURS DU SAVOIR.....</b>	<b>49</b>

<b>CHAPITRE 2 LA MÉTHODOLOGIE .....</b>	<b>53</b>
<b>2.1 OBJET DE RECHERCHE .....</b>	<b>53</b>
<b>2.1.1 QUESTION DE RECHERCHE .....</b>	<b>54</b>
<b>2.1.2 OBJECTIFS DE RECHERCHE.....</b>	<b>54</b>
<b>2.1.3 HYPOTHÈSES DE RECHERCHE.....</b>	<b>55</b>
<b>2.2 CADRE D'ANALYSE .....</b>	<b>56</b>
<b>2.2.1 VARIABLES À L'ÉTUDE .....</b>	<b>56</b>
<b>2.3 PERTINENCE SCIENTIFIQUE ET SOCIALE DE L'ÉTUDE.....</b>	<b>64</b>
<b>2.4 MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....</b>	<b>67</b>
<b>2.4.1 CHOIX DE L'APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE .....</b>	<b>67</b>
<b>2.4.2 LA MISE EN APPLICATION DE LA MÉTHODE SÉLECTIONNÉE.....</b>	<b>69</b>
<b>CHAPITRE 3 LES RÉSULTATS .....</b>	<b>87</b>
<b>3.1 PORTRAIT DE L'ÉCHANTILLON .....</b>	<b>87</b>
<b>3.1.1 VARIABLES SOCIODÉMOGRAPHIQUES .....</b>	<b>87</b>
<b>3.1.2 MESURES DE TENDANCE CENTRALE .....</b>	<b>97</b>
<b>3.2 LES FACTEURS INFLUENÇANT L'INTENTION D'ALLER TRAVAILLER DANS         UNE ORGANISATION EN RÉGION.....</b>	<b>99</b>
<b>3.2.1 LES FACTEURS D'ATTRACTION ORGANISATIONNELLE .....</b>	<b>99</b>
<b>3.2.2 LES FACTEURS RÉGIONAUX .....</b>	<b>103</b>
<b>3.2.3 LES FACTEURS SOCIODÉMOGRAPHIQUES.....</b>	<b>107</b>
<b>CHAPITRE 4 DISCUSSION.....</b>	<b>115</b>
<b>4.1 LES FACTEURS ORGANISATIONNELS.....</b>	<b>115</b>
<b>4.1.1 LES ATTRIBUTS ORGANISATIONNELS ET DE L'EMPLOI .....</b>	<b>116</b>
<b>4.1.2 LA RÉPUTATION ORGANISATIONNELLE.....</b>	<b>117</b>
<b>4.2 LES FACTEURS RÉGIONAUX .....</b>	<b>120</b>
<b>4.3 LES FACTEURS RELEVANT DE L'INDIVIDU .....</b>	<b>122</b>
<b>4.4 LES ACTIONS ENTREPRISES PAR LES ACTEURS RÉGIONAUX .....</b>	<b>127</b>
<b>4.5 RETOUR SUR LE CADRE D'ANALYSE .....</b>	<b>129</b>

<b>CONCLUSION GÉNÉRALE .....</b>	<b>133</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>137</b>
<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....</b>	<b>167</b>



## ***LISTE DES TABLEAUX***

Tableau 1 : Définitions des termes reliés à l'image.....	23
Tableau 2 : Les étapes du processus de dotation .....	27
Tableau 3 : Les facteurs importants lors de la recherche d'emploi .....	39
Tableau 4 : Analyse statistique de la première validation – les indicateurs .....	75
Tableau 5 : Analyse statistique de la première validation – les dimensions.....	76
Tableau 6 : Analyse statistique de la deuxième validation – les indicateurs .....	77
Tableau 7 : Analyse statistique de la deuxième validation – les dimensions .....	78
Tableau 8 : Âge des répondants .....	88
Tableau 9 : Domaines d'études des répondants.....	88
Tableau 10 : Année prévue d'obtention du diplôme.....	89
Tableau 11 : Universités des répondants .....	89
Tableau 12 : Régions d'origine des répondants.....	90
Tableau 13 : Régions où les répondants ont demeuré le plus longtemps .....	91
Tableau 14 : Domaine d'études et sexe du répondant .....	92
Tableau 15 : Région d'origine et université des répondants.....	93
Tableau 16 : Région où les répondants ont demeuré le plus longtemps et université .....	95
Tableau 17 : Cycle d'étude et université des répondants.....	97

Tableau 18 : Modèle de régression – attributs .....	100
Tableau 19 : Analyse de variance du modèle – attributs.....	100
Tableau 20 : Modèle de régression – réputation .....	101
Tableau 21 : Analyse de variance du modèle – réputation .....	102
Tableau 22 : Modèle de régression – facteurs organisationnels.....	103
Tableau 23 : Analyse de variance du modèle – facteurs organisationnels.....	103
Tableau 24 : Modèle de régression - facteurs de migration .....	104
Tableau 25 : Analyse de variance du modèle – facteurs de migration.....	105
Tableau 26 : Modèles de régression par dimension – facteurs de migration .....	106
Tableau 27 : Analyse de variances des modèles – facteurs de migration .....	106
Tableau 28 : Analyse de variance entre la région d’origine des répondants et l’intention d’aller travailler en région .....	108
Tableau 29 : Analyse de variance entre la région d’origine des répondants et l’intention d’aller travailler en région dès la fin des études.....	109
Tableau 30 : Analyse de variance entre la région où les répondants ont résidé le plus longtemps et l’intention d’aller travailler en région.....	110
Tableau 31 : Analyse de variance entre la région où les répondants ont résidé le plus longtemps et l’intention d’aller travailler en région dès la fin des études.....	110
Tableau 32 : Analyse de variance entre l’université des répondants et l’intention d’aller travailler en région .....	111
Tableau 33 : Analyse de variance entre l’université des répondants et l’intention d’aller travailler en région dès la fin des études .....	112



Tableau 34 : Analyse de variance entre le cycle d'études des répondants et l'intention d'aller travailler en région.....	113
Tableau 35 : Analyse de variance entre le cycle d'études des répondants et l'intention d'aller travailler en région dès la fin des études .....	113



## ***LISTE DES FIGURES***

Figure 1 : Modèle de l'attraction organisationnelle.....	37
Figure 2 : Les variables à l'étude.....	57
Figure 3 : Le processus d'attraction organisationnelle .....	59
Figure 4 : Le processus d'attraction régionale .....	60
Figure 5 : Le modèle d'attraction organisationnelle final.....	129
Figure 6 : Le modèle d'attraction régionale final .....	130
Figure 7 : Le cadre d'analyse final .....	131



## INTRODUCTION GÉNÉRALE

Actuellement, les pénuries de main-d'œuvre qui caractérisent le Québec mènent les organisations à se préoccuper de leur capacité à attirer la main-d'œuvre. Certaines catégories de main-d'œuvre sont d'autant plus difficiles à attirer, étant donné la forte demande pour celles-ci. C'est le cas notamment des travailleurs du savoir. Cette main-d'œuvre hautement qualifiée est un atout majeur pour la compétitivité des organisations québécoises, notamment en raison de l'environnement économique actuel, caractérisé par un désengagement marqué de l'État, l'ouverture des frontières et la mondialisation des échanges, la croissance de l'économie des services et la révolution technologique (Aoyama et Castells, 2002). Les organisations doivent par conséquent revoir leurs objectifs et recourir davantage à une main-d'œuvre qualifiée, c'est-à-dire une main-d'œuvre détenant un diplôme d'études collégiales ou universitaires (OCDE, 1995). Bien que les responsables des ressources humaines dans les organisations québécoises soient de plus en plus sensibles à la problématique d'attraction de la main-d'œuvre, l'étude de l'attraction organisationnelle est un concept assez nouveau dans les recherches et très peu d'études traitent des raisons qui motivent les chercheurs d'emploi à postuler dans une organisation plutôt qu'une autre (Cable et Turban, 2001). La plupart des études empiriques menées à ce jour ne nous informent que très peu sur la nature des corrélats de l'attraction organisationnelle (Morin *et al.*, 2011). Aussi, peu d'études québécoises s'intéressent au processus d'attraction organisationnelle, la plupart des études sur le sujet étant d'origine anglo-saxonne.

Toutefois, avec les baby-boomers qui se préparent à la retraite, le développement des technologies, la crise que traverse le domaine de l'éducation, l'exode des cerveaux et la dénatalité, le défi de l'attraction organisationnelle devient un enjeu critique pour plusieurs

organisations. Plus particulièrement, les organisations québécoises situées dans une région périphérique, telle que le Bas-Saint-Laurent, doivent composer avec un déclin démographique accéléré et un exode des jeunes vers les grands centres, ce qui accentue la pénurie de main-d'œuvre (ISQ, 2004; Emploi Québec, 2008). Certains problèmes relatifs au recrutement dans les organisations situées en région sont donc à envisager. Dans ce contexte, il est pertinent de se questionner sur la capacité d'attraction des organisations situées en région qui embauchent des travailleurs hautement qualifiés. En ce sens, deux préoccupations majeures sont au centre de la problématique de ce mémoire : celle de la capacité d'attraction de la région et celle de la capacité d'attraction des organisations qui y sont établies.

Dans le but d'outiller les organisations et les acteurs régionaux en termes d'attraction, il est intéressant de se pencher sur les facteurs qui auront le plus d'influence dans le processus d'attraction en région chez les étudiants<sup>1</sup> universitaires. Ces facteurs peuvent être organisationnels et régionaux. L'objectif poursuivi dans le cadre de cette étude est donc d'identifier les facteurs déterminants dans le processus d'attraction des étudiants universitaires dans les organisations en région. Les données sont recueillies à l'aide d'un questionnaire de recherche transmis aux étudiants universitaires ciblés. La population à l'étude, les étudiants des universités francophones du Québec, représente les travailleurs du savoir de demain, ceux que les organisations situées en région devront attirer au cours des prochaines années afin de conserver un avantage concurrentiel.

Afin de situer l'objectif de recherche, le premier chapitre traitera de la littérature existante sur les concepts d'attraction organisationnelle et de migration régionale afin de mettre en contexte la problématique à l'étude. Par la suite, le cadre d'analyse de l'étude

---

<sup>1</sup> Le genre masculin comprend le genre féminin dans le seul but d'alléger le texte.

sera énoncé et la démarche méthodologique utilisée pour recueillir les données sera abordée dans le second chapitre. Puis, les résultats de l'étude seront présentés au chapitre III. Enfin, le chapitre IV, consacré à la discussion, précédant la conclusion générale, permettra d'interpréter ces résultats à la lumière de la littérature scientifique actuelle. Pour conclure, des recommandations seront proposées aux organisations et aux acteurs régionaux et des pistes de réflexions pour les recherches futures seront suggérées, en tenant compte des limites actuelles de notre étude.





## **CHAPITRE 1**

### **RECENSION DES ÉCRITS**

L'attraction des travailleurs hautement qualifiés dans les régions périphériques, telles que le Bas-Saint-Laurent, constitue un enjeu majeur du développement économique pour celles-ci et pour les entreprises qui y sont localisées, mais qu'en est-il de la littérature à propos du processus d'attraction? L'objectif de ce premier chapitre est de présenter une recension des écrits sur les thèmes à l'étude, soit les facteurs d'attraction dans les organisations en région des étudiants universitaires. L'objet d'étude sera préalablement mis en contexte, puis nous définirons les concepts d'attraction et de rétention. Ensuite, nous aborderons le phénomène de la migration régionale ainsi que les principales stratégies et pratiques mises en place par les régions et par les organisations pour attirer les travailleurs. Enfin, nous présenterons une revue de la littérature à propos des différents facteurs d'attraction, qu'ils soient organisationnels ou individuels. Finalement, nous terminerons avec les études spécifiques portant sur l'attraction des travailleurs du savoir.

#### **1.1 MISE EN CONTEXTE DE L'OBJET D'ÉTUDE**

Avec les baby-boomers qui se préparent à la retraite, le développement de la technologie, la crise que traverse le domaine de l'éducation, l'exode des cerveaux et la dénatalité, des pénuries de main-d'œuvre dans certains secteurs et pour divers types d'emplois commencent à poindre à l'horizon (St-Onge *et al.*, 2009). À cet égard, les pénuries de main-d'œuvre qui caractérisent le Québec mènent les employeurs à se préoccuper de leur capacité à attirer la main-d'œuvre nécessaire à leurs activités dans leurs organisations. Certaines catégories de main-d'œuvre sont d'autant plus difficiles à attirer,

étant donné la forte demande pour celles-ci. C'est le cas notamment des travailleurs hautement qualifiés.

Selon une enquête réalisée en 2010 par le Centre d'étude sur l'emploi et la technologie (CETECH) portant sur un échantillon tiré de la Base de données du registre des entreprises (BDRE) de Statistique Canada d'environ 7 000 établissements de tous les secteurs de l'économie québécoise, à l'exception du secteur primaire et du secteur public, près d'un établissement sur cinq déclare des vacances et environ 5 % ont des postes vacants de longue durée (quatre mois et plus). Dans les grands établissements, 12,2 % constatent des vacances de longue durée. Cette proportion est de 6,8 % dans les établissements de taille moyenne et de 4,2 % dans les petits établissements. En 2009, les plus fortes hausses de vacances de longue durée sont survenues au sein des services de haute technologie. Ces données s'expliquent notamment par le taux de roulement élevé dans le domaine de la science et des technologies (CETECH, 2010). En 2009, plus d'établissements ont mentionné avoir eu davantage de départs de travailleurs que d'embauches, et ce, dans toutes les régions du Québec. Le taux moyen de roulement de la main-d'œuvre dans les établissements couverts par l'étude a été de 33,2 % (CETECH, 2010). L'échantillon de cette étude du CETECH a été stratifié de façon à produire des données représentatives pour les secteurs de la fabrication de haute technologie, des services de haute technologie, des autres secteurs de la fabrication (autres que haute technologie), les autres secteurs des services et l'industrie de la construction. Il convient de mentionner que les secteurs de haute technologie ont été retenus sur la base de critères inspirés de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE). Sur la base de ces critères, la fabrication de haute technologie comprend l'industrie des produits informatiques et électroniques, l'industrie des produits pharmaceutiques et l'industrie de l'aéronautique. Les services de haute technologie couvrent quant à eux les activités suivantes : les services d'architecture, du génie et les services connexes, la conception des systèmes informatiques et les services de recherche et développement scientifiques. Les services professionnels ont

été également retenus à cause de leur pondération élevée en travailleurs hautement qualifiés. La main-d'œuvre hautement qualifiée est au centre des processus de création et de diffusion de la connaissance et du savoir-faire; son rôle dans le développement économique et social est essentiel.

Par conséquent, pour chaque pays, province ou région, les connaissances détenues par les bassins de main-d'œuvre hautement qualifiée sont primordiales. Les organisations doivent revoir leurs objectifs et recourir davantage à une main-d'œuvre qualifiée, c'est-à-dire une main-d'œuvre détenant un diplôme d'études collégiales ou universitaires (OCDE, 1995). En effet, dans un tel contexte, les personnes hautement qualifiées procurent un avantage concurrentiel aux organisations, la combinaison des compétences individuelles devenant alors unique et inégalable par les autres organisations, et ce, au contraire des technologies elles-mêmes (Le Bortef, 2001). Or, au Québec, certains chercheurs constatent une difficulté à attirer et à retenir cette catégorie particulière de main-d'œuvre (TechnoCompétences, 2008 et 2009). Depuis quelques années, la question de l'attraction du personnel est au cœur des préoccupations des organisations de la province (Fabi et Lacoursière, 2006 et 2009). Le recrutement de travailleurs qualifiés deviendra extrêmement difficile dans les 15 prochaines années, car les facteurs démographiques et économiques créeront ce qu'il convient d'appeler une « guerre des talents » (Michaels *et al.*, 2001).

Le concept de « guerre des talents » a été officiellement lancé en 1998 lorsque McKinsey & Company, le plus grand et le plus prestigieux cabinet-conseil en gestion d'Amérique du Nord, a publié son désormais célèbre rapport proclamant que « vaut mieux se battre pour les meilleurs talents » (Chambers *et al.*, 1998 : 1). Ce cabinet a réalisé une étude sur une période d'un an auprès de 77 entreprises de diverses industries et de 6000 cadres de ces mêmes industries, complétée par des études de cas de 20 entreprises considérées comme étant riches en talent. L'étude de McKinsey conclut que la ressource la

plus importante dans les entreprises au cours des 20 prochaines années sera intelligente, à l'aise technologiquement, globalement astucieuse et agile opérationnellement. Le talent est « la somme des capacités d'une personne, ses dons intrinsèques, ses compétences, ses connaissances, son expérience, son intelligence, son jugement, son attitude et son caractère. Il comprend aussi sa capacité à apprendre et à s'améliorer » (Michaels *et al.*, 2001 : xii). Une autre définition du talent a été développée par Mäkelä *et al.* (2010), qui soutiennent que la plupart des grandes entreprises définissent le talent comme « les employés très performants, qui s'améliorent constamment au sein de leur poste actuel, qui sont mobiles et qui ont le potentiel et la volonté de poursuivre dans d'autres postes-clés » (Mäkelä *et al.*, 2010 : 137). Selon ces auteurs, les employés doivent démontrer deux qualités : la performance et le potentiel pour le futur. Ulrich (2006) donne une vue d'ensemble avec sa définition : le talent est la somme des compétences, de l'engagement et de la contribution des travailleurs. Selon la définition d'Ulrich (2006), la « guerre des talents » représente les efforts qu'une organisation déploie pour trouver, développer et retenir les travailleurs, qui ont les compétences, l'engagement et qui sont à même de trouver un sens et un but à leur travail, et ce, peu importe où ils peuvent se trouver dans le monde (Ulrich, 2006 cité par Beechler et Woodward, 2009).

Cette « guerre des talents », en ce qui concerne les travailleurs hautement qualifiés, découle de la problématique des pénuries de main-d'œuvre et constitue un enjeu capital pour les organisations qui embauchent des travailleurs hautement qualifiés. Comme le capital humain d'une organisation fait partie intégrante de sa réussite et de l'atteinte de ses objectifs opérationnels, il est naturel que la recherche et l'attraction des travailleurs hautement qualifiés soient une préoccupation majeure pour les organisations et les professionnels en gestion des ressources humaines.

Les responsables en ressources humaines des organisations sont dorénavant plus sensibles à la problématique d'attraction de la main-d'œuvre. En effet, des suggestions relatives à l'amélioration des méthodes de recrutement sont de plus en plus exposées dans les médias, dans la presse écrite et au sein des ordres professionnels (Backhaus *et al.*, 2002). Cependant, peu de recherches québécoises s'intéressent à cette question, la majorité des études étant d'origine anglo-saxonne. Cette préoccupation pour l'attraction découle notamment du vieillissement de la population qui caractérise entre autres le Québec et qui a pour conséquences des prises de retraites massives des générations dites du « baby-boom », laissant présager une décroissance de la taille de la population active (ISQ, 2004; Légaré, 2004; Dytchwald *et al.*, 2006). En effet, à partir de 2011, on trouvera une moyenne annuelle de 12 personnes sortantes du marché du travail pour 10 jeunes qui y feront leur entrée (Légaré, 2004). Cette situation n'est pas unique au Québec. Ce qui caractérise cependant la situation démographique québécoise, c'est le rythme effarant du vieillissement de sa population. Il ne faudra que 30 ans pour que la proportion des personnes âgées de 65 ans et plus passe de 12 % à 24 %, alors qu'il faudra 40 ans pour le reste du Canada et 70 ans pour la France (Légaré, 2004).

De plus, la progression du nombre d'emplois et du taux d'activité, le déclin des emplois peu qualifiés et l'augmentation des emplois qualifiés (Bourhis, 2007) sont d'autres facteurs qui rendent la question de l'attraction fort préoccupante. Le nombre d'emplois a progressé en moyenne de 2,4 % par année entre 1996 et 2003 (Statistiques Canada, 2004). De surcroît, selon les données du recensement de 2001, sur les 15,6 millions de Canadiens faisant partie de la population active, plus de 2,5 millions exerçaient des professions hautement qualifiées. Il s'agit d'une augmentation de près de 33 % comparativement aux données de 1991, ce qui représente une augmentation trois fois plus rapide que celle de la population active (Statistiques Canada, 2004). Une profession hautement qualifiée est une profession requérant habituellement des études universitaires. Cette préoccupation sur la question de l'attraction se fait sentir notamment dans les milieux de travail qui font appel

aux travailleurs du savoir, cette catégorie étant de plus en plus sollicitée et, de ce fait, de plus en plus exigeante (Dytchwald *et al.*, 2006). Ce contexte annonce donc un déficit de main-d'œuvre dans plusieurs secteurs clés, alors même que les personnes semblent de plus en plus nécessaires à la compétitivité des organisations (Pozzebon *et al.*, 2007). Cette préoccupation est encore plus importante chez les employeurs en région périphérique, telle que celle du Bas-Saint-Laurent.

Dans le cas spécifique de la région administrative du Bas-Saint-Laurent, le déclin démographique, causé principalement par le vieillissement de la population combiné à l'exode des jeunes vers les grands centres urbains, laisse présager des difficultés pour les organisations à combler leurs besoins en matière de personnel (ISQ, 2004; Emploi Québec, 2008). L'Institut de la statistique du Québec (ISQ) (2009) anticipe une plus grande rareté de la main-d'œuvre dans le Bas-Saint-Laurent alors qu'elle s'attend à ce que l'indice de remplacement de la main-d'œuvre chute de 82 % à 53 % entre 2006 et 2021, pour ensuite remonter à 71 % en 2031. De surcroît, entre 2006 et 2031, l'ISQ (2009) projette une diminution de la part des personnes en âge de travailler (20-64 ans) de 14,9 %, passant de 62,3 % à 47,4 %, soit une proportion inférieure à celle du Québec (diminution de 9,3 %; passant de 63,4 % à 54,1 %).

Selon les prévisions d'Emploi Québec (2011), 20 900 emplois seront disponibles dans la région bas-laurentienne d'ici 2014. Il faudra pourvoir plus de 20 % de ces emplois pour répondre à la croissance des entreprises (création nette de 4 900 emplois) et près de 80 % pour remplacer les départs à la retraite (16 000 emplois). De plus, Emploi Québec (2008) prévoit que le secteur des services professionnels, scientifiques et techniques sera parmi ceux qui connaîtront la plus forte croissance dans la région. Certains problèmes relatifs au recrutement dans les organisations du Bas-Saint-Laurent sont donc à envisager. Dans ce contexte, il est pertinent de se questionner sur l'attraction du personnel dans les

organisations de la région qui embauchent des travailleurs qualifiés. Deux préoccupations majeures des organisations du Bas-Saint-Laurent sont ainsi au cœur de cette problématique actuelle : celle de la capacité d'attraction de la région et celle de la capacité d'attraction des organisations qui y sont établies. Plus spécifiquement, le bassin de finissants universitaires propres à combler les besoins en main-d'œuvre dans la région du Bas-Saint-Laurent étant insuffisant, les employeurs n'auront d'autres choix que de faire appel à des finissants de la région, mais également à ceux d'autres régions. Le défi est alors d'attirer en région des finissants universitaires rares et très sollicités. Ce défi est d'autant plus important que les travailleurs du savoir sont considérés comme le noyau dur des organisations, c'est-à-dire qu'ils possèdent les compétences-clés nécessaires à la réalisation des objectifs stratégiques des organisations (Gadrey, 2001).

Dans le cadre de ce mémoire, nous nous intéresserons plus particulièrement aux facteurs d'attraction des étudiants universitaires québécois dans les organisations situées dans les régions périphériques du Québec, telles que le Bas-Saint-Laurent. Afin d'aider les organisations bas-laurentiennes à comprendre comment elles peuvent développer un avantage concurrentiel sur leurs rivales, il est essentiel de se pencher sur les facteurs qui auront le plus d'impact dans le processus d'attraction organisationnelle chez les diplômés universitaires. Il est d'autant plus pertinent de s'attarder aux étudiants universitaires, car le recrutement universitaire est l'une des méthodes les plus populaires afin de pourvoir des postes professionnels, techniques ou de gestion et représente une grande part des investissements en recrutement par les organisations (Rynes et Boudreau, 1986; Breaugh, 1992). Afin de bien saisir l'objet d'étude mis en contexte, les concepts d'attraction et de rétention seront définis.

## 1.2 DÉFINITIONS

La capacité d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre dans les organisations en région est une préoccupation majeure pour les dirigeants d'entreprise et les acteurs régionaux. Ces deux processus qui sont au cœur de la réussite des organisations sont certes reliés, mais différents. Le concept d'attraction est généralement défini comme la capacité à accéder aux ressources humaines et à les sélectionner (Arthur, 2001). L'attraction organisationnelle se traduit sous la forme d'une attitude positive d'un chercheur d'emploi à l'égard d'une organisation en tant qu'employeur potentiel (Highhouse *et al.*, 2003). L'attraction repose donc sur la capacité à amener les candidats potentiels à reconnaître l'organisation comme étant un milieu de travail agréable et à avoir la volonté de s'engager et de s'investir pour cette organisation (Rynes et Barber, 1991; Holcombe et Ziegert, 2005).

La mesure de l'attraction organisationnelle est généralement composée de trois dimensions : (1) l'attraction générale, (2) l'intention de soumettre sa candidature et (3) le prestige (Highhouse *et al.*, 2003). L'attraction générale d'une organisation est caractérisée par l'attitude positive d'un individu à l'égard de celle-ci comme employeur potentiel. L'intention de soumettre sa candidature se définit comme la réflexion d'un individu à intensifier sa démarche de recherche d'emploi pour enfin postuler auprès d'une organisation en particulier. Le prestige, contrairement à l'attraction générale et à l'intention de postuler, repose sur des références sociales et sur l'image corporative. Le prestige relève d'un consensus social quant aux retombées positives des caractéristiques d'une organisation (Highhouse *et al.*, 2003). Les facteurs d'attraction (qui seront présentés à la section 1.5) sont souvent les mêmes que les facteurs de rétention (Ito et Brotheridge 2001; Mitchell *et al.*, 2001).



Dans cet ordre d'idées, les organisations ayant des difficultés d'attraction sont également celles ayant des difficultés de rétention des travailleurs. En fait, ces concepts d'attraction et de rétention sont fortement liés, mais demeurent distincts. Si l'attraction repose sur le recrutement et la sélection du personnel, la rétention fait plutôt référence à la capacité des organisations à conserver les employés leur permettant de remplir leurs objectifs opérationnels et stratégiques (Arthur, 2001). L'attraction et la rétention sont rendues possibles grâce à l'utilisation d'un ensemble d'activités, de pratiques et de politiques de la gestion des ressources humaines qui, une fois déployées conjointement, donnent envie aux candidats de travailler dans une organisation (attraction), puis d'y rester (rétention). Afin de mesurer la capacité de rétention d'une entreprise, les chercheurs utilisent généralement le concept de roulement, qui peut être défini comme le mouvement de personnel à travers les frontières d'une organisation (Price, 2001). Ce roulement peut-être volontaire ou involontaire (Price, 1977; Campion, 1991; Shaw *et al.*, 1998; Iverson et Pullman, 2000). La plupart des études traitent du roulement volontaire, qui signifie que l'employé lui-même décide de quitter l'organisation, par opposition au roulement involontaire, qui est relié à la décision de l'employeur de mettre fin au lien d'emploi (Shaw *et al.*, 1998). Le taux de roulement volontaire d'une organisation est donc un indicateur de sa capacité de rétention.

Comme les facteurs d'attraction sont souvent les mêmes que les facteurs de rétention, si une organisation fait face à des départs volontaires régulièrement, elle sera aussi probablement aux prises avec une problématique d'attraction de la main-d'œuvre. Un haut taux de roulement du personnel est donc associé à la problématique de rétention, mais aussi à celle de l'attraction (Barrick et Zimmerman, 2005; Rose et Gordon, 2010). Barrick et Zimmerman (2005) révèlent que certains candidats, même avant l'embauche, auraient l'intention de quitter l'entreprise. L'intention de quitter serait donc influencée non seulement par l'expérience réelle d'emploi, mais aussi par les perceptions qu'un candidat se fait d'une organisation et de l'emploi lors du processus de dotation (Barrick et Zimmerman,

2005). Or, la valorisation des attributs de l'organisation est primordiale dès le début du processus de dotation, pour favoriser autant l'attraction que la rétention. À ces réalités organisationnelles de capacité d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre, s'ajoute la problématique de l'attraction régionale pour les organisations situées dans les régions périphériques du Québec.

### **1.3 LA PROBLÉMATIQUE RÉGIONALE**

#### **1.3.1 La migration régionale**

La problématique d'exode de la population vers les grands centres est un phénomène qui préoccupe les régions éloignées du Québec, du Canada et d'ailleurs dans le monde depuis fort longtemps. Ces mouvements de population sur le territoire sont liés au concept de migration régionale. A priori, la migration se définit comme « un déplacement significatif d'une ou de plusieurs personnes dans l'espace géographique pour une période d'une année, selon les conventions » (Simard, 2006 : 435). Ces migrations sont la cause d'une grande diversité de situations à l'échelle géographique à travers le monde (Simard, 2006). La migration interrégionale, pour sa part, correspond à la migration entre les différentes régions administratives du Québec (Leblanc *et al.*, 2003). Selon l'Institut de la statistique du Québec (ISQ) (2011a), ce sont les jeunes adultes qui sont les plus nombreux à réaliser une migration interrégionale. En 2009-2010, ils sont 30 000 âgés de 20 à 24 ans et 31 700 âgés de 25 à 29 ans à migrer, soit respectivement 6,5 % et 6,3 % de la population totale de ces deux groupes d'âge et 30 % des migrations interrégionales sont attribuables aux déplacements de personnes dans la vingtaine. Leur mobilité est généralement associée à la poursuite d'études postsecondaires, à l'entrée dans le marché du travail et à la formation d'une famille (ISQ, 2011a). Plus spécifiquement, au Québec, les régions périphériques sont généralement perdantes lors de ces mouvements migratoires au profit des régions urbaines comme Montréal, Québec et Gatineau. La migration des jeunes

Québécois est décrite, depuis une vingtaine d'années, par l'expression « exode des régions ». On entend par là « la mobilité géographique des jeunes non pas hors des frontières de la province, mais des régions périphériques vers les grands centres urbains » (Gauthier *et al.*, 2003 : 114).

Pour ces régions éloignées du Québec, le solde migratoire demeure négatif, mais la situation évolue positivement. Par exemple, le solde migratoire interrégional de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine (0,15 %) est passé du côté positif en 2009-2010. Quoiqu'encore négatifs, les taux nets de migration interrégionale de la Côte-Nord (− 0,33 %), du Saguenay-Lac-Saint-Jean (− 0,15 %) et du Nord-du-Québec (− 0,43 %) sont les moins négatifs depuis 10 ans. Celui du Bas-Saint-Laurent est le meilleur enregistré depuis six ans, passant de −0,26 % en 2005-2006 à −0,08 % en 2009-2010. Le taux net de migration interrégionale de l'Abitibi-Témiscamingue (− 0,28 %) s'est maintenu au même niveau lors des trois dernières années (ISQ, 2011a). Cette tendance reflète l'étude de Côté et Potvin (1998), dont les résultats indiquent que plusieurs jeunes migrants interrégionaux québécois reviennent ou songent à revenir dans leur milieu d'origine. En effet, une étude de 1999 du Groupe de recherche sur la migration des jeunes (GRMJ) montre que si 47 % des jeunes Québécois quittent à un moment ou à un autre leur région d'origine pour une période de plus six mois, près de 50 % de ceux-ci y reviennent (Gauthier *et al.*, 2001). Ils valorisent notamment la qualité de vie au sein des régions périphériques (Leblanc *et al.*, 2003). Cette attraction pour la qualité de vie prend de la valeur avec l'âge, la mise en ménage et l'arrivée des enfants (Simard, 2004)

Selon la même étude menée par le Groupe de recherche sur la migration des jeunes (GRMJ), les principales causes de la première migration interrégionale chez les jeunes au Québec sont la poursuite des études (43 %), le travail (19 %), suivre leur conjoint (20 %) et d'autres raisons (20 %) (Leblanc *et al.*, 2003). Spécifiquement, au Bas-Saint-Laurent, les

jeunes quittent a priori la région pour la poursuite des études (59 %) et moins fortement pour le travail (24 %), pour suivre leur conjoint (11 %) et pour d'autres raisons (7 %) (Leblanc *et al.*, 2003). Aussi, peu de jeunes quittent réellement leur région pour se trouver un emploi à cause de la faiblesse économique (Gauthier *et al.*, 2003). Certaines régions ne sont pas en déclin économique et, pourtant, elles accusent un solde migratoire négatif dans certaines catégories d'âge, chez les jeunes de 20-24 ans notamment (Gauthier *et al.*, 2003). Par exemple, pour l'année 2010, le taux de chômage au Bas-Saint-Laurent chez les jeunes de 15 à 29 ans se situait à 10,7 %, soit 0,7 % en deçà de la moyenne provinciale (11,4 %) (ISQ 2011b) et le solde migratoire pour ce même groupe d'âge pour 2009-2010 demeurerait négatif (-1,37 %) (ISQ, 2011c). Ces jeunes partent plutôt à la recherche d'un autre style de vie, dans 33 % des cas lors de la première migration (Gauthier *et al.*, 2003). Ces données laissent donc présager que plusieurs jeunes adultes quittent la région vers les grands centres pour poursuivre leurs études, mais ne délaissent pas l'idée de faire un retour dans leur région d'origine pour y travailler et fonder une famille.

Selon Simard (2006), la théorie d'attraction-répulsion est l'une de celle qui explique le mieux le phénomène de migration. Cette théorie a été élaborée par Mckenzie dans les années 1920 et a été bonifiée par Bogue en 1961 (Bassand et Brulhardt, 1980; cité par Simard, 2006). Celle-ci s'appuie sur le fait que chaque pays, région ou ville serait doté d'une charge attractive ou d'une charge répulsive qui influence les mouvements migratoires. La sélectivité d'une région par rapport à une autre serait donc tributaire des évaluations comparatives entre les charges attractives et les charges répulsives des pays, régions ou villes par les migrants. Ce processus d'attraction-répulsion influence nécessairement la capacité des organisations établies dans les régions éloignées à attirer des travailleurs hautement qualifiés. Leur capacité d'attraction organisationnelle ainsi que la capacité d'attraction de la région seront prises en compte dans le choix d'accepter ou non une offre d'emploi.

Un obstacle majeur dans le phénomène de migration régionale pour les régions éloignées est qu'un phénomène culturel tend à accorder aux milieux urbains une charge attractive très élevée (Roy, 1992), ce qui se répercute sur les soldes migratoires des régions. Toujours selon l'étude du GRMJ de 1999, près de 50 % des jeunes interrogés souhaitent demeurer dans une grande ville ou dans la banlieue d'une grande ville (Gauthier et al, 2003). L'urbanité fait encore rêver les jeunes et ils déplorent la faible diversité des services et des activités culturelles dans les régions éloignées (Leblanc *et al.*, 2003). Ces obstacles tendent à diminuer la charge attractive des régions périphériques et, par conséquent, à augmenter les difficultés de recrutement des organisations qui y sont localisées.

### **1.3.2 L'attraction régionale**

L'attraction régionale est définie comme la capacité d'une région à attirer et à retenir des travailleurs (Weng et McElroy, 2010). Le développement économique et social d'une région passe notamment par sa capacité à attirer et à retenir des travailleurs hautement qualifiés. Plus précisément, la clé de la croissance régionale réside dans la concentration d'un noyau critique de travailleurs hautement qualifiés et productifs : les travailleurs du savoir (Yigitcanlar *et al.*, 2007). Les travailleurs du savoir sont très mobiles, c'est-à-dire qu'ils sont prêts à changer d'emploi assez fréquemment (Miles *et al.*, 2006; Yigitcanlar *et al.*, 2007). Afin d'attirer et de retenir ces travailleurs hautement qualifiés, une région doit donc offrir des opportunités de carrières intéressantes chez différents employeurs. Le lien entre le développement économique d'une région et son capital humain a été démontré à maintes reprises (Glaeser, 1998; Lucas, 1998; Black et Henderson, 1999). L'importance des facteurs économiques comme le salaire, le marché du travail et les opportunités de carrières ne sont pas à négliger dans le processus d'attraction régionale (Becker, 1975). La décision de migrer vers une région en particulier dépend des possibilités d'emploi et des salaires associés à cette région. Économiquement, il s'agit pour un candidat de maximiser son revenu en comparaison au coût associé à sa migration en région (Becker, 1975). À ces

facteurs économiques s'ajoutent les facteurs environnementaux, qui ont aussi une influence sur l'attraction régionale, comme les politiques de gestion régionales, la qualité de vie et l'environnement culturel (Weng et McElroy, 2010). Attirer et retenir les candidats talentueux en région n'est pas seulement une question d'intérêts professionnels (facteurs économiques), mais aussi d'accessibilité à une qualité de vie qui favorise le sentiment d'appartenance à une région (Weng et McElroy, 2010). Ces facteurs environnementaux pourraient ainsi palier à des facteurs économiques désavantageux pour un candidat et favoriser sa migration en région (Becker, 1960).

Une étude conduite sur la nature, la gravité et l'ampleur du problème des migrations régionales vers les grands centres urbains des professionnels en Australie dresse un portrait des causes de la pénurie de main-d'œuvre dans les régions éloignées (Miles *et al.*, 2006). Quelques constats intéressants y sont révélés :

- Les organisations en régions éloignées ont effectivement des difficultés à attirer et à retenir des professionnels en science et technologies, en enseignement, en gestion, en droit et dans les services sociaux;
- Ces organisations en régions éloignées sont capables d'attirer des finissants, mais ont de la difficulté à attirer des professionnels d'expérience. Une fois l'expérience acquise, les professionnels quittent leur emploi pour les grands centres;
- Les questions d'ordre familial sont prioritaires pour la plupart des professionnels. Le soutien à l'établissement des jeunes familles, les possibilités d'emploi pour le conjoint, les écoles pour les enfants et la situation immobilière sont des facteurs importants dans l'acceptation d'une offre d'emploi en région;
- La main-d'œuvre se fait vieillissante et laisse présager des départs à la retraite et les régions n'ont pas le bassin de main-d'œuvre qualifiée pour la remplacer;

- Les possibilités restreintes de carrières et d'avancement professionnel sont un obstacle majeur à l'établissement de la main-d'œuvre hautement qualifiée en région.

Ce portrait australien peut être comparable à celui de plusieurs régions au Québec, notamment au Bas-Saint-Laurent. La région bas-laurentienne répond cependant à la pénurie actuelle et anticipée avec quelques mesures afin de faciliter l'attraction de jeunes professionnels dans les organisations de son territoire.

### **1.3.3 Les stratégies régionales au Bas-Saint-Laurent pour l'attraction de la main-d'œuvre**

Les acteurs régionaux et les organisations du Bas-Saint-Laurent sont appelés à mettre en œuvre des stratégies et des pratiques pour relever le défi de l'attraction régionale. Les acteurs régionaux réfèrent principalement aux organisations qui ont entre autres pour mission de soutenir le développement régional au plan socioéconomique. Pour la région administrative du Bas-Saint-Laurent, il s'agit notamment des centres locaux d'emploi (CLE), des carrefours jeunesse-emploi (CJE), des centres locaux de développement (CLD), des villes et des municipalités, de la conférence régionale des élus (CRÉ), des sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) et de l'Agence de la santé et des services sociaux du Bas-Saint-Laurent.

Plusieurs stratégies sont mises en place afin d'attirer une main-d'œuvre qualifiée au Bas-Saint-Laurent. Notamment, la « Stratégie d'établissement des jeunes au Bas-Saint-Laurent 2006-2011 », chapeautée par la Commission jeunesse du Bas-Saint-Laurent, est l'un des moyens ciblés. Cette stratégie en quatre temps vise à promouvoir la vie au Bas-Saint-Laurent, à supporter l'offre et l'accès à un premier emploi sur le territoire du Bas-

Saint-Laurent, à susciter des engagements politiques en faveur des jeunes au Bas-Saint-Laurent, à promouvoir les possibilités d'entrepreneuriat au Bas-Saint-Laurent, à développer des approches qui favoriseront l'intégration des nouveaux arrivants et à assurer une meilleure connaissance de la région et de ses spécificités. Dans le cadre de cette entente, un agent de liaison permanente est à Québec afin de faire du démarchage dans les établissements scolaires et de favoriser l'établissement des jeunes diplômés en région. Notamment, l'agent de liaison organise des activités de promotion de la région, réfère les candidats intéressés aux agents de migration sur le terrain dans les Municipalités régionales de comté (MRC), fait connaître les employeurs potentiels et les entreprises qui embauchent et fait de la représentation dans les salons de l'emploi et de l'éducation.

Une autre mesure déployée dans la MRC de Rimouski-Neigette est la mise en place des collèges sectoriels par le Centre local de développement (CLD). Ces collèges, chapeautés par le « Plan d'action local pour l'économie et l'emploi », sont des initiatives de concertation entre les différents milieux, dont les établissements scolaires et les entreprises (CLD Rimouski-Neigette, 2011). Un des objectifs du « Plan d'action local pour l'économie et l'emploi » est de favoriser la venue de nouveaux résidents dans la MRC de Rimouski-Neigette. Les principaux moyens ciblés sont :

- L'adoption d'une politique d'accueil pour les nouveaux arrivants à l'échelle de la MRC;
- La mise en application des procédures d'accueil pour les nouveaux arrivants dans chacune des municipalités;
- L'attraction de nouveaux résidents dont de récents diplômés, des personnes immigrantes, des professionnels, des retraités et des étudiants étrangers aux études supérieures;



- L'appui à la mise en œuvre du plan d'action de la MRC de Rimouski-Neigette relativement à la « Stratégie 2006-2011 sur l'établissement des jeunes au Bas-Saint-Laurent »;
- Des efforts de rapatriement des Bas-Laurentiens d'origine;
- Le maintien des contacts avec les jeunes qui quittent la région pour poursuivre leurs études;
- Le développement d'une offre de logement et de propriété à un coût abordable prioritairement pour les étudiants et les jeunes travailleurs et l'apport du personnel dans les entreprises à promouvoir auprès de leurs parents et amis les opportunités d'emplois disponibles chez leur employeur;
- La promotion de la qualité et du coût de la vie dans Rimouski-Neigette en utilisant des stratégies promotionnelles;
- La mise en place de projets pilotes dans les municipalités rurales pour le développement de nouveaux modèles d'aires d'habitations.

Les efforts déployés par les acteurs régionaux visent principalement l'établissement des jeunes dans la région bas-laurentienne. Cependant, en plus de ces stratégies régionales, les organisations du territoire sont elles aussi appelées à mettre en œuvre des pratiques afin d'attirer et de retenir la main-d'œuvre hautement qualifiée.

## 1.4 LES PRATIQUES ORGANISATIONNELLES

### 1.4.1 L'employeur de choix

Dans un contexte de compétition internationale pour dénicher les meilleurs talents, les entreprises déploient des efforts considérables dans la promotion de leur organisation comme étant un milieu de travail où les personnes désirent évoluer. Le défi de l'attraction organisationnelle implique notamment le développement de stratégies de *branding* (image de marque de l'employeur) et la mise en place de pratiques attractives de gestion des ressources humaines. Il convient de spécifier que l'utilisation du terme *branding* dans cette étude réfère directement au *branding* de l'employeur. Aussi, il existe une variété de conceptualisations en ce qui a trait à l'image d'une organisation : l'image corporative, l'image de « recrutement », l'image organisationnelle, l'image de l'employeur, la marque employeur et l'employeur de choix. En conséquence, il convient de relever les différentes définitions utilisées par les auteurs (voir tableau 1).

Tableau 1 : Définitions des termes reliés à l'image

Définitions	Auteurs
<b>L'image corporative</b> est définie comme l'ensemble des attributs qui peuvent être perçus au sujet d'une organisation (la façon de gérer les employés et sa présence dans la société).	Belt et Paolillo, 1982
<b>L'image de recrutement</b> est l'image associée au message de recrutement qui est construit à partir de la quantité d'informations provenant du recruteur ainsi que des publicités de recrutement.	Gatewood et al., 1993
<b>L'image organisationnelle</b> s'appuie sur ce que les membres de l'organisation désirent véhiculer comme caractéristiques distinctives de l'organisation auprès des parties prenantes.	Whetten et Mackey, 2002
<b>L'image de l'employeur</b> fait référence aux impressions qu'un individu développe à l'idée de travailler pour une organisation. Elle se rapproche de l'image organisationnelle, mais plutôt comme un endroit où travailler que comme une organisation.	Highhouse et al., 1999
<b>La marque employeur</b> représente les efforts d'une entreprise à promouvoir, tant à l'interne qu'à l'externe, une vision claire de ce qui la rend différente et souhaitable en tant qu'employeur.	Backaus et Tikoo, 2004
<b>L'employeur de choix (ou employeur de référence)</b> est un employeur ayant une bonne réputation sur le marché du travail qui lui permet de recruter des candidats sans trop d'efforts.	Clarke, 2001

À la lecture de ce tableau, l'on constate que les différentes conceptions varient selon les auteurs et d'une appellation à une autre. Cependant, dans cette section sur les pratiques organisationnelles, nous retiendrons les concepts d'image de l'employeur, de marque employeur et d'employeur de choix (ou employeur de référence). Les termes « image de l'employeur » et « image de marque de l'employeur » ont ici le même sens.

Le terme « employeur de choix » ou « employeur de référence » est apparu dans les années 1980 aux États-Unis. Il désignait à l'époque les entreprises offrant un environnement de travail favorisant l'équilibre travail-famille (Axel, 1996). Avec le temps, les pratiques attractives se sont élargies à l'ensemble des pratiques de gestion des ressources humaines. Ce n'est qu'en 1996 qu'Amber et Barrow se sont réellement intéressés au terme « marque d'employeur » et aux stratégies de *branding* et ont ainsi réuni les domaines de la gestion des ressources humaines et du marketing. Le *branding* est une forme spécifique de gestion de l'image corporative. Autant à l'extérieur qu'à l'intérieur de l'entreprise, l'objectif des stratégies et des pratiques de *branding* est de valoriser l'organisation comme un employeur distinct et souhaitable, en comparaison avec ses concurrents (Ambler et Barrow, 1996; Backhaus et Tikoo, 2004). Ces stratégies et ces pratiques devront être ciblées et situées dans un horizon à long terme afin d'influencer les perceptions des employés actuels, des employés potentiels et des parties prenantes, en ce qui concerne l'image d'une entreprise en particulier (Mandhanya et Shah, 2010). Elles auraient aussi intérêt à cibler les aspirations, attentes, besoins et valeurs des candidats potentiels pour favoriser une réelle capacité d'attraction (Kristof, 1996; Carless, 2005).

Les stratégies de *branding* ou de l'image de marque de l'employeur sont issues de l'application de principes marketing au recrutement de travailleurs dans les organisations (Maurer *et al.*, 1992; Capowski, 1997; Cable et Turban, 2001). Afin de se démarquer positivement comme employeur, l'entreprise doit considérer le recrutement d'employés comme une opération marketing, au même titre que l'attraction de nouveaux clients. La marque d'employeur, quant à elle, représente les efforts d'une entreprise à promouvoir, tant à l'interne qu'à l'externe, une vision claire de ce qui la rend différente et souhaitable en tant qu'employeur (Backhaus et Tikoo, 2004). La littérature en marketing définit généralement la marque d'employeur comme étant un ensemble d'attributs de nature instrumentale (c'est-à-dire des attributs organisationnels, comme le salaire ou les avantages sociaux) ainsi que des attributs de nature symbolique (sous la forme de traits, comme le climat de travail ou

les possibilités d'avancement) (Katz, 1960; Shavitt, 1990; Keller, 1993; Lauzier et Roy, 2011). Ces attributs sont susceptibles de favoriser l'attraction organisationnelle. Ce cadre instrumental et symbolique comme base de la conceptualisation de la marque d'employeur est aussi supporté par la littérature en management (Lievens et Highhouse, 2003; Lievens *et al.*, 2005; Lievens, 2007; Van Hove et Saks, 2010; Walker *et al.*, 2011). Les attributs instrumentaux correspondent aux attributs reliés aux produits. Ils décrivent le produit en termes de son objectif et de ses attributs physiques et tangibles (Lievens, 2007). Katz (1960) lie les attributs instrumentaux à la nécessité des organisations de maximiser les bénéfices et de minimiser les coûts. À l'opposé, les attributs de nature symbolique correspondent aux attributs non reliés aux produits, plus précisément à l'image qu'un utilisateur se fait du produit (Keller, 1993). Appliqués dans un contexte de recrutement et d'attraction organisationnelle, les attributs de nature instrumentale vont décrire le travail ou l'organisation en termes d'objectifs et d'attributs concrets tandis que les attributs de nature symbolique décrivent le travail ou l'organisation de façon plus subjective et abstraite (Lievens et Highhouse, 2003). L'idée de marque d'employeur est directement empruntée au marketing et permet de faire le lien entre le positionnement comme employeur de choix et la réelle capacité d'une entreprise à attirer des candidats. Une étude récente de Lauzier et Roy (2011) confirme que l'image de marque des entreprises est très importante sur le plan du recrutement et de la rétention des employés et que cette image influence nécessairement le recrutement d'employés de qualité.

Par conséquent, une marque d'employeur positive contribuera à faire d'une organisation un employeur de choix et aura possiblement un impact sur l'attraction organisationnelle. La notion d'employeur de choix est donc un résultat : l'entreprise devient plus attirante pour les candidats potentiels (Bourhis, 2007). Devenir un employeur de choix demande une amélioration de l'ensemble des activités de la gestion des ressources humaines (Clarke, 2001) : rémunération, gestion des compétences, dotation, santé, sécurité et bien-être au travail, etc.

Des recherches empiriques démontrent que diverses stratégies de recrutement au début du processus de dotation peuvent être utilisées afin de valoriser l'image de marque d'employeur (Collins et Stevens, 2002) et que cette image de l'employeur a des effets bénéfiques sur la quantité et la qualité des candidatures reçues (Collins et Han, 2004) et de surcroît, sur la performance de l'organisation (Fulmer *et al.*, 2003). La décision de développer des stratégies de *branding* et une marque d'employeur est une décision stratégique exigeante pour les organisations. Celles-ci gagneront à aligner leurs stratégies de *branding* sur la stratégie organisationnelle et la stratégie de gestion des ressources humaines, notamment sur la stratégie de dotation de l'entreprise.

#### **1.4.2 Le processus de dotation**

La dotation, une activité courante en gestion des ressources humaines, s'ajoute aux stratégies de valorisation de l'image de l'employeur, dont nous venons de discuter, dans les pratiques organisationnelles qui auront une influence sur le processus d'attraction. Le processus de dotation correspond à l'ensemble des activités qui consiste à pourvoir un poste vacant (Bourhis, 2007). Il représente l'une des fonctions les plus stratégiques de la gestion des ressources humaines (Judge et Ferris, 1992) et les organisations gagnent désormais à intégrer le processus de dotation à leur planification stratégique, dans une perspective de développement à long terme. En effet, la performance financière des entreprises peut être expliquée en partie par son recrutement, ses pratiques efficaces de sélection ainsi que ses pratiques d'accueil et d'intégration des nouveaux employés (Boohene et Asuinura, 2011). Le processus de dotation se décompose en huit étapes (voir tableau 2) (Bourhis, 2007).

Tableau 2 : Les étapes du processus de dotation

1	Planification des ressources humaines
2	Analyse de fonction
3	Description de poste et profil de compétences
4	Critères de sélection
5	Recrutement
6	Sélection
7	Embauche
8	Accueil et intégration

La première étape consiste en l'exercice de la planification de la main-d'œuvre. La définition de la planification des effectifs a évolué au fil du temps, mais elle est communément décrite comme « avoir les bonnes personnes au bon endroit, au bon moment, avec les aptitudes et les compétences pour atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise au juste prix » (Ward, 2004 : 62). À cette étape, il importe de prévoir les besoins en ressources humaines ainsi que les disponibilités dans l'entreprise et sur le marché du travail. Selon Anderson (2004), les composantes essentielles de la démarche de planification des ressources humaines sont : (1) l'analyse de l'offre, (2) l'analyse de la demande, (3) l'écart entre l'offre et la demande et, finalement, (4) l'analyse des solutions. Les analyses qui guident la planification des ressources humaines sont directement reliées à la planification stratégique de l'entreprise (St-Onge *et al.*, 2007). L'analyse des disponibilités (offre), en gestion des ressources humaines, permet de prédire à partir de l'inventaire de main-d'œuvre actuelle et des prévisions de mouvements de main-d'œuvre le nombre de personnes disponibles pour occuper les postes vacants dans le futur et les compétences que possèdent ces personnes. Les mouvements de main-d'œuvre désignent les mouvements internes, les départs involontaires et les départs volontaires. Les départs volontaires sont ceux qui inquiètent le plus les gestionnaires, notamment parce qu'ils ont un effet sur le taux de roulement de l'entreprise et sur la capacité de rétention. Plus il y aura de mouvements de main-d'œuvre dus à des départs volontaires, plus l'organisation devra déployer d'efforts pour attirer des travailleurs. La prévision des besoins (la demande) en

ressources humaines est l'évaluation du nombre de personnes et des compétences nécessaires à l'atteinte des objectifs de l'organisation (Bourhis, 2007). Les besoins vont dépendre de la production de biens ou de services prévue ainsi que de la productivité et des connaissances des travailleurs en place. Une pénurie de main-d'œuvre est observée lorsque l'on prévoit des besoins en ressources humaines plus élevés que les disponibilités dans l'organisation ou sur le marché. Lorsque l'organisation doit pourvoir des postes à l'externe (sur le marché), le processus d'attraction organisationnelle entre en jeu. En effet, si une entreprise recrute des candidats externes, elle doit être en mesure d'accéder aux ressources humaines et de les sélectionner, afin de combler ses besoins en main-d'œuvre et par conséquent, d'atteindre ses objectifs opérationnels et stratégiques. Elle doit donc avoir la capacité d'amener des candidats potentiels à reconnaître cette organisation comme étant un milieu de travail agréable et à avoir la volonté de s'y engager et de s'y investir. La démarche de planification des ressources humaines est une étape importante du processus de dotation. Elle demande une analyse rigoureuse de l'environnement interne et externe et des analyses prévisionnelles de la part des gestionnaires et des professionnels en ressources humaines dans les organisations (St-Onge *et al.*, 2007).

Après avoir procédé à la planification des besoins en ressources humaines, les organisations doivent établir les critères de sélection des candidatures sur la base d'une analyse de fonction pour les postes à pourvoir. L'analyse de fonction est une activité courante en gestion des ressources humaines et elle dépasse largement la dotation. Dans un contexte de dotation, elle est un processus par lequel une organisation étudie un poste afin de recueillir de l'information sur les tâches et responsabilités et le contexte de travail (Bourhis, 2007). L'analyse de fonction regroupe deux documents distincts, soit la description de poste et le profil des compétences. D'abord, la description de poste consiste à synthétiser les informations recueillies lors de l'analyse de fonction et elle comprend une description détaillée des tâches et des responsabilités du poste, ainsi que des conditions et des méthodes de travail (Bourhis, 2007). Puis le profil des compétences identifie les



qualités requises pour le titulaire du poste (Bourhis, 2007). Les compétences sont généralement regroupées en trois catégories : les connaissances, les habiletés et les attitudes (Pettersen, 2000).

Ces deux documents (la description de poste et le profil des compétences) serviront tous deux à l'élaboration des critères de sélection. Dresser la liste des critères de sélection revient à choisir, à partir du profil de compétences, celles qui seront utilisées aux fins de sélection, puis à déterminer comment elles seront mesurées à l'étape de la sélection des candidatures (Bourhis, 2007). À l'étape du recrutement, la description de poste établie lors de l'analyse de fonction permettra aux candidats de se faire une bonne idée du poste à pourvoir ainsi que de ses responsabilités (Bourhis, 2007). De surcroît, elle est un instrument utile pour cibler le recrutement, c'est-à-dire pour attirer les candidatures qui correspondent au profil tout en décourageant les candidatures non pertinentes (Bourhis, 2007).

Le recrutement comprend les pratiques et les activités menées par l'organisation avec le but principal d'identifier les employés potentiels, de les informer à propos de l'emploi et des attributs de l'organisation et de les attirer dans l'organisation (Barber, 1998; Breaugh et Starke, 2000). L'attraction organisationnelle constitue le principal objectif du recrutement (Rynes *et al.*, 1991; Turban *et al.*, 1998). Barber (1998) suggère trois phases distinctes du processus de recrutement : (1) stimuler le dépôt des candidatures, (2) maintenir le statut de candidat et (3) influencer l'acceptation de l'offre. La première phase est critique, car la décision d'un candidat de ne pas déposer sa candidature est équivalente, dans le processus de dotation, à un rejet de candidature (Collins et Stevens, 2002), c'est-à-dire que l'objectif de pourvoir un poste vacant dans l'organisation n'est pas atteint. Les entreprises investissent une part de plus en plus importante de leur budget en recrutement, notamment dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre qui tendra à prendre de l'ampleur dans les prochaines années (Leonard, 1999). Les organisations peuvent choisir de recruter des

candidats tant à l'interne qu'à l'externe. Le bassin de candidat interne est composé de tous les candidats potentiels à un poste qui se trouvent à l'intérieur de l'entreprise. Les principales méthodes de recrutement interne sont l'affichage, les plans de relève et les répertoires de compétences, qui permettent de repérer rapidement les candidats potentiels (Bourhis, 2007). Le marché externe, pour sa part, se compose de l'ensemble des candidats potentiels à l'extérieur de l'organisation. Les méthodes de recrutement externe sont les annonces dans divers médias (journaux, radio, télévision), les événements spéciaux (portes ouvertes, foires de l'emploi, etc.), les contacts directs avec les établissements d'enseignement, le réseautage, les candidatures spontanées, les agences de placement et l'utilisation d'Internet (Allen *et al.*, 2004). Aussi, plusieurs organisations profitent des avancements technologiques et utilisent dorénavant leur propre site Internet afin d'atteindre les candidats lors du recrutement (Cober *et al.*, 2004). Le processus d'attraction organisationnelle est plutôt en lien avec le recrutement externe, car l'entreprise doit avoir la capacité d'amener le plus de candidats potentiels à postuler et à promouvoir l'entreprise comme étant un milieu de travail agréable, où les candidats auront le goût de s'investir (Rynes et Barber, 1991). La plupart des études portant sur le recrutement s'intéressent à l'effet des sources de recrutement utilisées, au comportement du recruteur et aux possibilités réelles de carrière dans l'entreprise pour le candidat (Rynes *et al.*, 1991).

Les stratégies de recrutement peuvent aussi avoir des effets sur l'image de marque de l'employeur (Collins et Stevens, 2002). En effet, une étude de Collins et Stevens (2002) suggère que des étudiants en génie auront une meilleure perception d'une organisation lorsqu'ils sont exposés rapidement, au début de leur formation universitaire par exemple, à des activités de recrutement. Ainsi, une organisation qui comprend comment ses opportunités de carrière correspondent aux besoins des candidats et qui communique rapidement aux étudiants les attributs de l'emploi et de l'organisation à travers une image de marque forte aura un avantage concurrentiel sur ses rivales (Collins et Stevens, 2002). Les investissements dans les activités de recrutement comme la publicité et le réseautage

sont bénéfiques pour les entreprises de haute technologie, surtout au début du processus de recrutement, afin de valoriser l'image de marque de l'entreprise et de favoriser la rétention des candidats dans le processus (Collins et Stevens, 2002). Le processus de recrutement n'est pas à sens unique. En effet, la décision d'un candidat de demeurer dans la course ou de s'en retirer sur la base de sa perception positive ou négative de l'entreprise influencera l'efficacité du processus de dotation (Barette *et al.*, 2002).

Le processus de recrutement est un des éléments les plus importants de la gestion des ressources humaines parce qu'il influence directement la quantité et la qualité des candidatures reçues et nécessairement, les forces en présence dans l'entreprise (Taylor et Collins, 2000). Plus la campagne de recrutement attire de candidatures, plus l'employeur pourra se permettre d'être sélectif et de choisir des candidats de haut calibre. Bien que les entreprises dépensent des sommes considérables pour la publicité de leurs offres d'emploi, peu de recherches abordent ce sujet (Breaugh et Starke, 2000). Une publicité de recrutement qui véhicule plus d'information, qu'elle soit générale (Mason et Belt, 1986) ou spécifique (Yuce et Highhouse, 1998), a un effet positif sur la quantité et la qualité des candidatures reçues (Barber et Roehling, 1993). Quant aux pratiques dans les entreprises de haute technologie, nous savons peu de choses en ce qui concerne les moyens de recrutement et de sélection utilisés (Barette *et al.*, 2002).

La sélection permet de choisir la meilleure personne parmi les candidatures recueillies à la suite du recrutement. Le processus de sélection des candidats peut avoir un impact sur l'attraction organisationnelle. En effet, une étude révèle que l'implantation de procédures équitables lors de la sélection du personnel (la validité des outils de sélection, la possibilité de démontrer ses aptitudes dans un contexte de sélection, le feed-back sur sa prestation lors d'une situation de sélection, l'information sur le processus de sélection, le respect des candidats, l'élimination des biais personnels de l'interviewer au moment du

processus de sélection) contribue à accroître l'attraction organisationnelle ainsi que l'acceptation de l'offre d'emploi (Lazar *et al.*, 2007). Avant de procéder à une sélection finale, les organisations procèdent généralement à une pré-sélection des candidatures. La pré-sélection consiste en la comparaison entre les informations fournies par le candidat (curriculum vitae, lettre de présentation, formulaire de demande d'emploi, etc.) et les critères de sélection préalablement établis (Bourhis, 2007). Cette démarche détermine qui sera invité à poursuivre le processus. La pré-sélection est une étape essentielle du processus de sélection. Mal conduite, elle peut rendre la sélection finale inefficace, même avec le système de sélection le plus sophistiqué (Keenan, 1995). Une fois le tri des candidatures effectué, le recruteur peut procéder à une pré-entrevue, pour la plupart du temps téléphonique (Bourhis, 2007). La pré-entrevue se veut un moyen d'aller chercher davantage d'informations utiles relatives aux caractéristiques du candidat, comme ses expériences, sa motivation, la maîtrise des langues et sa scolarité.

Une fois les candidatures pré-sélectionnées, le processus de sélection peut débuter. En raison de l'importance des bonnes décisions d'embauche, les chercheurs et les organisations ont investi des efforts considérables dans l'évaluation de différents outils de sélection (Risavy et Hausdorf, 2011). Les principaux outils sont l'entrevue d'embauche, les tests de sélection et la vérification des antécédents. L'entrevue d'embauche initiale sert deux objectifs : évaluer les qualifications du candidat pour le poste et attirer des candidats dans l'entreprise (Rynes, 1989; cité par Turban *et al.*, 1998). Les entrevues d'embauche peuvent être non structurées ou structurées (McDaniel *et al.*, 1994; Huffcutt *et al.*, 1996). L'entrevue non structurée implique un échange libre entre l'interviewer et le candidat (Bourhis *et al.*, 2007). Ce type d'entrevue est plus flexible, mais il n'y a pas de lien direct avec le contenu de l'entrevue et le poste à pourvoir (Bourhis *et al.*, 2007). L'entrevue structurée, pour sa part, vise à vérifier les compétences du candidat à partir des critères de sélection identifiés préalablement à l'aide de questions bien précises (St-Onge *et al.*, 2007). Ces questions, qui sont les mêmes pour tous les candidats, doivent être basées sur les tâches

et responsabilités définies lors de l'analyse de fonction et élaborées de façon systématique afin de cerner les compétences requises (Campion *et al.*, 1997). Des recherches ont établi que l'entrevue de sélection est un outil valide, surtout lorsqu'elle est de nature structurée (Cortina *et al.*, 2000). Lors de l'entrevue de sélection, le comportement de l'interviewer est un facteur de l'attraction organisationnelle (présenté à la section 1.4.2.2). Les tests de sélection sont généralement utilisés après une première entrevue d'embauche (Bourhis, 2007). Les principaux tests utilisés dans le processus de sélection sont les tests d'aptitudes, les tests de personnalité et les tests situationnels (St-Onge *et al.*, 2007). Cependant, selon une étude de Barette *et al.* (2002), très peu d'entreprises de haute technologie utilisent les tests de sélection lors de ce processus. Finalement, la vérification des antécédents ou des références est une pratique courante pour les organisations et elle est effectuée la plupart du temps à la fin du processus de sélection (Bourhis, 2007). Le recruteur ira vérifier auprès d'anciens employeurs la véracité des informations recueillies. La vérification des antécédents peut aussi inclure la vérification de l'obtention des diplômes. Le succès du processus de dotation s'appuie d'abord sur des méthodes de sélection éprouvées, mais doit aussi composer avec un cadre légal et juridique. Les organisations et les recruteurs doivent donc être bien au fait de la législation en vigueur afin d'éviter toute discrimination en vertu de la Charte des droits et libertés de la personne lors du processus de sélection.

Une fois la personne sélectionnée, l'organisation fait une offre d'embauche. Afin de s'assurer que les deux parties (employeur et candidat) soient en accord sur l'offre qui est faite, il est préférable de mettre l'offre par écrit de façon plus détaillée dans un contrat de travail (Bourhis, 2007). L'offre d'embauche peut être acceptée ou refusée par le candidat sélectionné. Le candidat pourra aussi négocier l'offre faite par l'employeur. Les principales clauses du contrat qu'un candidat pourrait négocier sont : la durée du contrat, les modalités de cessation du contrat, la description d'emploi, la rémunération et les avantages sociaux, le temps de travail, les vacances et les congés, la période de probation, l'obligation de loyauté, la propriété intellectuelle et les mesures disciplinaires (Bourhis, 2007). Ces clauses du

contrat de travail sont susceptibles d'avoir un impact sur l'attraction organisationnelle. Lorsque l'offre est refusée par le candidat ou lorsque les parties n'arrivent pas à un consensus lors de la négociation, l'organisation doit se tourner vers un deuxième ou un troisième choix de candidat ou encore retourner au début du processus. Les organisations ne doivent donc négliger aucun détail dans le processus de dotation en entier afin de favoriser l'attraction organisationnelle et donc, l'acceptation de l'offre d'embauche par le candidat convoité. Les diplômés universitaires reçoivent souvent plusieurs offres de différentes organisations (Turban et Dougherty, 1992; Turban *et al.*, 1998). Or, l'acceptation de l'offre d'emploi est une étape critique dans le processus de dotation dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, notamment chez travailleurs du savoir.

Lorsque l'offre d'embauche est acceptée, le candidat devient un employé de l'organisation. Il faut donc l'accueillir et assurer son intégration au sein de l'entreprise. L'accueil et l'intégration termineront le processus de dotation. Ces étapes sont particulièrement importantes, car elles permettent de faciliter l'intégration des nouveaux employés, d'augmenter leur niveau de satisfaction et surtout, de réduire les risques de démissions (Bourhis, 2007), ce qui nous ramène automatiquement à la première étape du processus de dotation. L'accueil des nouveaux employés se fait dans les premiers jours qui suivent son entrée en poste au sein de l'organisation. Ces activités d'accueil sont à réaliser en trois temps : avant l'arrivée de l'employé (annonce aux membres de l'équipe, préparation de la documentation d'accueil, préparation des outils de travail, etc.), durant la première journée de l'employé (visite des lieux, présentation aux collègues, présentation de l'entreprise, etc.) et au cours des premières semaines qui suivent son arrivée (suivi avec le nouvel employé) (St-Onge *et al.*, 2007). Les activités d'accueil sont au nombre de trois : la présentation de l'organisation, la présentation du poste et des collègues de travail et la remise du manuel de l'employé et de la convention collective dans les organisations syndiquées. Le processus d'intégration est beaucoup plus long. Pour des postes hautement qualifiés, on peut estimer de 18 à 24 mois avant que le travailleur ait atteint un niveau

d'aisance maximal dans son poste (St-Onge *et al.*, 2007). Pour que le processus d'intégration soit réussi, l'organisation devrait mener trois types d'actions (Ashforth *et al.*, 2007). D'abord, des actions reliées au contenu de la tâche, qui réfèrent à la formation, à l'assistance professionnelle, au coaching et au suivi face à la maîtrise du poste. Ensuite, des actions reliées au contexte organisationnel, comme des séminaires d'intégration, de la formation institutionnelle, etc. Finalement, des actions reliées à l'intégration sociale dans l'entreprise, comme les activités sociales ou le soutien de la part d'un parrain (Ashforth *et al.*, 2007). Le processus d'intégration ira prolonger et compléter les activités qui ont été menées lors de l'accueil du nouvel employé. Plus l'accueil et l'intégration d'un employé sont structurés et efficaces, plus ce dernier atteindra un niveau de performance satisfaisant (TechnoCompétences, 2004). Dans le secteur des technologies de l'information (TI), les statistiques démontrent que les organisations qui n'ont pas de programmes d'accueil et d'intégration perdent un plus grand nombre d'employés dans les neuf premiers mois suivant leur embauche (TechnoCompétences, 2004). Un programme d'accueil et d'intégration des nouveaux employés peut réduire de 15 % à 20 % le nombre de départs volontaires dans les premiers mois suivant l'embauche et peut augmenter significativement l'engagement organisationnel (Klein et Weaver, 2000).

Comme il devient de plus en plus difficile de retenir les employés, les organisations essaient désormais de déterminer quels candidats sont les plus susceptibles de demeurer à long terme dans l'organisation lors du processus de dotation (Barrick et Zimmerman, 2009). L'importance du respect d'un bon processus de dotation par les organisations est un déterminant pour la performance de l'entreprise. Les entreprises qui seront plus attractives, donc qui réussiront à attirer plus de candidatures de qualité lors du recrutement, pourront être plus sélectives dans leur processus de sélection et pourront accroître l'efficacité du processus de dotation en entier (Boudreau et Rynes, 1985; Murphy, 1986). Ainsi, elles auront un réel avantage concurrentiel sur leurs rivaux (Jackson et Schuler, 1990; Lado et Wilson, 1994; Highhouse *et al.*, 1999; Leonard, 1999; Woodruffe, 1999; Michaels *et al.*,

2001). En effet, une plus grande sélectivité lors du processus de dotation est associée positivement à la performance financière de l'entreprise (Schmidt *et al.*, 1979; Becker et Huselid, 1992). Un processus de dotation bien implanté sera économiquement rentable pour l'organisation et améliorera la problématique d'attractivité. Un grand nombre de recherches ont démontré que les gains économiques sur la productivité qui sont associés à l'utilisation des procédures de dotation valides l'emportent largement sur les coûts de ces procédures (Schmidt et Hunter, 1998). L'attraction et la fidélisation de la main-d'œuvre hautement qualifiée, par le biais d'un plan stratégique de dotation, gagnent dorénavant à faire partie intégrante du plan stratégique des entreprises, et ce afin d'assurer l'atteinte des objectifs opérationnels (Stamboulieh, 2009).

Comprendre les facteurs qui influencent l'attraction des candidats pour les organisations est primordial, car lorsque les candidats de qualité supérieure se retirent pendant le processus de dotation, l'utilité globale du processus est réduite (Boudreau et Rynes, 1985; Murphy, 1986). Les stratégies régionales et les pratiques organisationnelles d'attraction de la main-d'œuvre, soient les stratégies de *branding* et le processus de dotation, sont tributaires de ces facteurs de l'attraction organisationnelle.

## **1.5 LES FACTEURS DE L'ATTRACTION ORGANISATIONNELLE**

Compte tenu de la pénurie de main-d'œuvre anticipée dans de nombreux secteurs d'activités, l'identification des dimensions et des déterminants de l'attraction organisationnelle constitue une étape préalable à la mise en œuvre de diverses stratégies d'attraction et de rétention du personnel ou à la révision des pratiques de recrutement du personnel (Morin *et al.*, 2011). Chapman *et al.* (2005) ont réalisé une méta-analyse à partir de 71 études pour évaluer les facteurs de l'attraction organisationnelle. Parmi ceux identifiés dans les recherches, six facteurs sont fréquemment étudiés : (1) l'emploi et les



caractéristiques organisationnelles, (2) les caractéristiques du recruteur, (3) les perceptions relatives au processus de recrutement, (4) la compatibilité perçue par le candidat à l'égard de l'organisation, (5) la proportion d'occasions d'emploi du candidat et (6) la confiance du candidat d'obtenir un emploi dans l'entreprise. Cette méta-analyse a permis de conclure que la compatibilité perçue par le candidat à l'endroit de l'organisation est un des éléments les plus susceptibles de favoriser l'attraction organisationnelle. Les caractéristiques organisationnelles (climat de travail, réputation organisationnelle, localisation, taille de l'entreprise, familiarité et flexibilité dans les heures de travail) sont le deuxième prédicateur en importance de l'attraction organisationnelle (Chapman *et al.*, 2005). Morin *et al.* (2011) suggèrent aussi un modèle de l'attraction organisationnelle qui permet d'apprécier la complexité des variables susceptibles d'influencer l'attraction organisationnelle (voir figure 1).

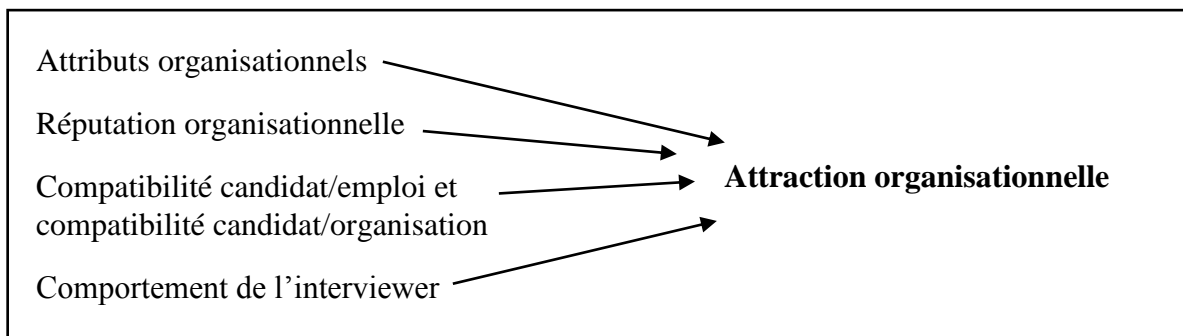


Figure 1 : Modèle de l'attraction organisationnelle

De ces variables, deux sont organisationnelles (attributs organisationnels et réputation organisationnelle) et deux sont individuelles (comportements de l'interviewer et compatibilité candidat/emploi et compatibilité candidat/organisation). À ces dimensions ciblées par Morin *et al.* (2011) dans la littérature, certains auteurs (Judge et Ferris, 1992; Kristof, 1996; Werbel et Gilliland, 1999) ajoutent notamment la compatibilité candidat/équipe de travail comme composante de la variable individuelle. Comme nous le mentionnions plus tôt, la variable individuelle, plus particulièrement la compatibilité perçue par le candidat face à l'organisation, serait celle qui a le plus d'impact dans le processus

d'attraction organisationnelle (Chapman *et al.*, 2005). Les deux facteurs organisationnels ciblés par Morin *et al.* (2011), soit les attributs organisationnels et la réputation de l'organisation, seront d'abord présentés.

### **1.5.1 Les facteurs organisationnels**

#### **1.5.1.1 Les attributs organisationnels**

Les attributs organisationnels ainsi que ceux liés à l'emploi fournissent aux candidats potentiels des indices sur les conditions de travail (Morin *et al.*, 2011). Plusieurs attributs ont une influence positive sur le processus d'attraction organisationnelle, notamment : l'environnement de travail amical et chaleureux, l'application de normes éthiques, les avantages sociaux et le régime de retraite ainsi que le salaire, les défis professionnels, la localisation géographique, le programme de gestion des compétences, la diversité des mandats et la familiarité à l'égard de l'organisation (Turban *et al.*, 1998; Turban, 2001; Lievens, *et al.*, 2005). La familiarité à l'égard de l'organisation a aussi un effet sur la perception du candidat quant à la réputation de l'entreprise (Gatewood *et al.*, 1993; Cable et Graham, 2000). À ces dimensions, certains auteurs ajoutent aussi l'équilibre travail/famille et l'horaire de travail (Lowe et Schellenberg, 2002; Rau et Hyland, 2002; Bourhis et Mekkaoui, 2010). La sécurité d'emploi est aussi un attribut ayant une incidence sur le processus d'attraction ciblé par Lowe et Schellenberg (2002). Finalement, Boswell *et al.* (2003) identifient aussi la durée des vacances comme un attribut pouvant influencer l'attraction organisationnelle.

Boswell *et al.* (2003) identifient les attributs qui expliquent l'attraction organisationnelle ainsi que l'acceptation de l'offre d'emploi. La rémunération et les avantages sociaux sont des facteurs importants dans le processus d'attraction organisationnelle (voir tableau 3). Cependant, vers la fin du processus, ces attributs

pécuniaires perdent de leur importance. Dans l'acceptation de l'offre d'emploi, ce sont plutôt les attributs de culture organisationnelle, du travail stimulant, de localisation géographique et de gestion de carrière qui seront déterminants. La population à l'étude de Boswell *et al.* (2003) regroupe des finissants universitaires qui ont été joints par courriel par le service de placement de leur université. Les étudiants sondés (n = 109) proviennent des facultés suivantes : ingénierie (49 %), relations industrielles (29 %), gestion (6 %) et gestion hôtelière (16 %). L'âge moyen des répondants est de 22,6 ans.

Tableau 3 : Les facteurs importants lors de la recherche d'emploi

	<b>Importance du facteur</b>	<b>Ce que le travailleur recherche</b>	<b>Influence l'acceptation de l'offre</b>	<b>Influence le rejet de l'offre</b>
<b>Facteurs</b>	<b>Évaluation moyenne (sur 7)</b>	<b>Pourcentage</b>	<b>Pourcentage</b>	<b>Pourcentage</b>
Culture organisationnelle	6.2	62.8	36.5	19.0
Gestion de la carrière	6.0	37.2	25.8	9.6
Travail stimulant	5.9	51.9	37.6	40.5
Formation/gestion des compétences	5.7	49.7	8.6	2.4
Équilibre travail/famille	5.5	31.1	3.2	0.0
Rémunération et reconnaissance	5.3	71.0	19.4	23.8
Avantages sociaux	5.2	51.9	1.1	0.0
Localisation	5.0	0.0	37.6	26.2
Durée des vacances	4.6	21.9	0.0	0.0
Sécurité d'emploi	3.9	11.5	1.1	4.8
Taille de l'entreprise	3.7	0.0	4.3	9.5
Affectation à l'international	3.3	4.4	2.2	0.0
Réputation	-	0.0	19.4	0.0
Industrie	-	0.0	14.0	11.9

Biens que certains attributs de l'organisation et de l'emploi aient une incidence sur le processus d'attraction organisationnelle, ils n'expliqueraient pas totalement l'attraction organisationnelle (Lievens et Highhouse, 2003). Notamment, la réputation de l'organisation apporterait une nuance importante concernant le caractère exclusif de l'effet des attributs de l'organisation sur l'attraction.

### **1.5.1.2 La réputation organisationnelle**

Parmi les facteurs organisationnels ayant une influence lors du processus d'attraction, outre les attributs de l'entreprise que nous venons de décrire, le modèle de Morin *et al.*, (2011) cible la réputation organisationnelle. La réputation organisationnelle est définie comme l'ensemble des croyances qu'un chercheur d'emploi détient au sujet de l'évaluation affective faite par le public à l'égard d'une entreprise (Cable et Turban, 2001). Elle se définit aussi comme l'évaluation affective de l'attrait général d'une l'entreprise en comparaison à d'autres entreprises (Fombrun et Shanley, 1990; Fombrun, 1996). Il existe une confusion entre les conceptions de l'image et de la réputation et il convient de faire une distinction entre ces deux concepts. Wartick (2002) a d'ailleurs affirmé que l'image était l'équivalent de ce que certains auteurs définissent comme la réputation (la différence entre les diverses conceptions de l'image que l'on retrouve dans la littérature a été présentée au tableau 1). Cependant, Cable et Turban (2001) ont soutenu que les deux concepts étaient différents en raison de deux aspects importants. D'abord, contrairement à la réputation, l'image n'inclut pas la dimension affective. Deuxièmement, la réputation de l'employeur est basée sur l'ensemble des croyances qu'un chercheur d'emploi développe à partir de la façon dont le public évalue l'organisation, alors que l'image de l'employeur se fonde strictement sur les croyances personnelles que le chercheur d'emploi entretient au sujet d'une organisation. L'évaluation de la réputation d'une firme par le public joue un rôle important dans le processus d'attraction puisqu'elle engendre en partie la première impression positive du candidat à l'endroit de l'entreprise (Cable et Turban, 2001). La réputation organisationnelle peut-être mesurée selon six dimensions : (1) l'attrait général de

l'entreprise, (2) les biens et services, (3) la performance financière, (4) la vision et le leadership, (5) l'environnement de travail et (6) la responsabilité sociale de l'entreprise (Fombrun et Gardberg, 2000). À cet effet, la qualité des services ou des biens offerts par une organisation favorisent l'attraction organisationnelle (Highhouse *et al.*, 1999).

La performance sociale de l'entreprise est aussi un facteur qui peut influencer favorablement l'attraction organisationnelle. Ce concept de performance sociale intéresse de plus en plus les chercheurs et est défini comme la responsabilité d'une entreprise envers diverses parties prenantes, comme ses employés et la communauté au sens large, en plus de sa responsabilité économique traditionnelle envers ses actionnaires (Clarkson, 1995; Donaldson et Preston, 1995; Shrivastava, 1995). Selon Aimant-Smith *et al.* (2001), les variables ayant le plus d'effet sur l'attraction organisationnelle sont les politiques environnementales et les politiques de licenciement de l'entreprise. La performance sociale de l'entreprise est un attribut important dans l'attraction d'un postulant à l'égard d'une organisation (Turban et Greening, 1997). Selon Albinger et Freeman (2000), plus les candidats ont de possibilités de placement en raison de leur scolarité, plus ils sont sensibles à la performance sociale et plus cette dernière est susceptible de favoriser l'attraction organisationnelle. De surcroît, la performance sociale de l'entreprise procure un avantage concurrentiel quant à la capacité d'attraction des entreprises lorsque les candidats connaissent la performance sociale de celle-ci (Turban et Greening, 1997). Or, il est important pour une organisation de promouvoir ses activités reliées à la performance sociale aux candidats potentiels par le biais de ses campagnes de recrutement (Turban et Greening, 1997). Les dimensions suivantes de la performance sociale de l'entreprise contribuent à cette attraction : (1) les relations et les communications avec les employés, (2) le traitement des femmes et des minorités ethniques, (3) la gestion de l'environnement, (4) la qualité des produits et (5) la contribution de l'entreprise à la communauté. Les résultats de quelques études indiquent que les organisations qui présentent une performance sociale satisfaisante développent une meilleure réputation et une plus grande attraction

organisationnelle auprès des employés potentiels (Luce *et al.* 2001; Smith *et al.*, 2004; Turban et Greening, 1997 et 2000). La performance sociale de l'entreprise attirerait non seulement des candidats (Turban et Greening, 2000), mais elle contribuerait à accroître la réputation de l'organisation et à bonifier son image organisationnelle (Fombrun et Shanley, 1990; Turban et Greening, 1997).

La réputation organisationnelle est associée positivement à l'attraction organisationnelle (Powell, 1991; Turban *et al.*, 1998; Cable et Turban, 2001; Bourhis et Mekkaoui, 2010). La réputation organisationnelle, en plus d'avoir un effet sur l'attraction organisationnelle, influence positivement la quantité et la qualité des candidatures reçues (Ferris *et al.*, 2002; Turban et Cable, 2003; Collins et Han, 2004). La quantité de candidatures reçues peut être évaluée selon trois différentes mesures : le nombre total d'individus qui postulent pour une entreprise, le nombre d'entrevues effectuées par poste à combler et le nombre de postes comblés (Turban et Cable, 2003). La qualité des candidatures, dans un contexte de recrutement universitaire, peut être mesurée par la moyenne des résultats académiques, les années d'expérience sur le marché du travail et le nombre d'activités parascolaires du candidat (Turban et Cable, 2003). Les entreprises ayant une réputation organisationnelle positive sont en mesure d'interviewer, et par le fait même de sélectionner, des candidatures de qualité supérieure (Turban et Cable, 2003).

Turban et Cable (2003) ainsi que Lievens *et al.* (2007) ont utilisé les fondements de la théorie l'identité sociale pour soutenir que les individus étaient plus attirés par les organisations qui présentaient une réputation positive. En effet, ils avancent que la réputation organisationnelle reflète le statut social d'une organisation face à ses compétiteurs et reflète aussi sur le statut social des employés actuels et des employés potentiels de l'entreprise (candidats). Ils soutiennent que les employés d'une organisation avec une réputation positive se forgeront une meilleure estime de soi et que, par

conséquent, elles attireront plus de candidats que les entreprises avec une réputation négative. L'affiliation à une organisation dont la réputation est perçue comme positive peut mener à une valorisation de soi et, par conséquent, amener les individus à être attirés par ce type d'entreprise. L'individu peut se servir de cette appartenance pour augmenter son estime de soi en comparant son groupe à d'autres, qu'il juge moins bons (Stets et Burke, 2000). Ainsi, une réputation organisationnelle positive augmente l'attraction organisationnelle et, par conséquent, la quantité et la qualité des candidatures reçues.

Il est aussi intéressant de souligner qu'il est possible de réduire l'impact de la publicité négative à l'égard d'une entreprise sur l'attraction organisationnelle avec une communication orale de nature positive et/ou avec une publicité positive de recrutement (Van Hoye et Lievens, 2005). La publicité corporative accroît aussi la réputation organisationnelle. Il y a une relation positive entre la publicité corporative dans les médias, la qualité des candidatures et le nombre de candidatures (Collins et Han, 2004). La publicité corporative a un effet positif sur la perception qu'un candidat se fait d'une organisation et favorise par conséquent l'attraction organisationnelle (Collins et Han, 2004). La promotion active de la réputation organisationnelle permet donc d'augmenter la quantité et la qualité des candidatures reçues, en plus de susciter l'intention de déposer sa candidature chez les postulants et ainsi fournir un avantage concurrentiel aux entreprises (Fombrun, 1996; Turban et Cable, 2003). La réputation organisationnelle et les attributs organisationnels sont des facteurs susceptibles d'influencer le processus d'attraction, mais à ces facteurs organisationnels s'ajoutent les facteurs individuels : la compatibilité candidat/environnement et le comportement de l'interviewer (Morin *et al.*, 2011).

## 1.5.2 Les facteurs individuels

### 1.5.2.1 Compatibilité candidat/environnement

La compatibilité entre un individu et son environnement (*person-environment fit*) a été largement étudiée et répandue dans la littérature en sciences de la gestion depuis une centaine d'années (Kristof-Brown *et al.*, 2005). Elle est généralement définie comme la compatibilité entre un individu et un environnement de travail lorsque leurs caractéristiques sont similaires (Kristof-Brown *et al.*, 2005). La littérature suggère que la compatibilité individu/environnement est liée au recrutement et aux décisions de sélection, au choix professionnel, à la satisfaction au travail, à la performance, à l'engagement organisationnel, au taux de roulement et au bien-être psychologique et physique des employés (Edwards, 1991; Kristof, 1996). Les candidats potentiels sont attirés par des environnements de travail qui sont compatibles avec leurs caractéristiques personnelles (Kristof, 1996). Toutefois, d'autres types distincts de compatibilité (*fit*), comme la compatibilité d'un individu avec l'emploi, l'organisation et l'équipe de travail sont aussi apparus comme étant des domaines de recherche importants afin de mieux comprendre les problématiques de l'attraction et de la rétention de la main-d'œuvre notamment (Kristof-Brown *et al.*, 2005).

#### 1.5.2.1.1 Compatibilité candidat/emploi

Edwards (1991) décrit deux conceptions de base de la compatibilité candidat/emploi (*person-job fit*). La première forme de compatibilité est celle entre les exigences du poste à pourvoir et les connaissances, les compétences ainsi que les attitudes du candidat. Ici, c'est la perception du candidat à l'égard de sa valeur (connaissances, compétences et attitudes) et de l'emploi qui sera mesurée. La deuxième fait plutôt référence aux besoins, aux désirs et aux préférences du candidat en lien avec l'emploi. Un candidat qui perçoit une adéquation entre ses connaissances, ses compétences et ses attitudes et les exigences du poste à pourvoir sera plus enclin à demeurer dans le processus de recrutement et à accepter l'offre



d'emploi (Carless, 2005). L'ensemble des données empiriques mettent en évidence que les organisations qui désirent attirer des candidats qualifiés doivent fournir des informations spécifiques et détaillées quant à la nature des tâches, le niveau de responsabilité, les possibilités de formation, l'utilisation des aptitudes des candidats et la modification de l'organisation du travail dans l'avenir (Carless, 2005). Cette transmission d'informations favorise une appréciation exacte de la compatibilité entre le candidat et l'emploi (Morin et al, 2011). La compatibilité entre une personne et son emploi est positivement reliée à la satisfaction au travail et à l'engagement organisationnel (Carless, 2005). Cependant, la compatibilité candidat/emploi contribuerait peu à la prédiction de l'attraction organisationnelle comparativement à la compatibilité candidat/organisation (Cable et Judge, 1996; Van Hooft *et al.*, 2006).

#### **1.5.2.1.2 Compatibilité candidat/organisation**

La compatibilité entre les valeurs des candidats et les valeurs de l'organisation (*person-organization fit*) est associée à l'attraction organisationnelle, à la recommandation de l'embauche et à l'acceptation des offres d'emploi (Kritof-Brown *et al.*, 2005). Cette mesure de comptabilité candidat/organisation est aussi essentielle dans le processus de rétention du personnel (McCulloch et Turban, 2007). En effet, la similarité entre les valeurs de l'employé et celles de l'organisation est reliée positivement à la satisfaction au travail, à l'engagement organisationnel, à l'intention de rester et à la rétention réelle d'un individu (Chatman, 1991). Un nouvel employé s'adaptera plus rapidement et plus facilement à une organisation à laquelle il s'identifie et avec laquelle il partage les valeurs (Stamboulieh, 2009). Il a aussi été démontré que les personnes ne sont pas seulement attirées vers une organisation qu'elles estiment leur ressembler, mais qu'une fois qu'elles sont embauchées, elles sont encore plus intégrées aux valeurs de cette organisation (Chatman, 1991). Or, si l'on combine les études à propos de l'attraction et de la rétention, les organisations gagneraient à utiliser la compatibilité entre le candidat et l'organisation dans leurs pratiques de recrutement, en identifiant les individus qui sont attirés vers celle-ci comme un

employeur potentiel, ainsi que dans leurs pratiques d'embauche, en sélectionnant les candidats qui sont susceptibles de demeurer à long terme dans l'entreprise (McCulloch et Turban, 2007). La littérature recommande aussi aux entreprises de fournir des informations sur leurs valeurs, sur leurs politiques de gestion du personnel et sur la culture organisationnelle afin d'estimer plus précisément la compatibilité entre le candidat et l'organisation (Turban *et al.*, 2001). La perception de la compatibilité candidat/organisation provient de la congruence entre les valeurs perçues chez l'organisation et celles du candidat : si le candidat perçoit une compatibilité candidat/organisation, l'attraction organisationnelle est augmentée (Bretz et Judge, 1992; Cable et Judge, 1994). Cependant, contrairement à ce qu'avaient avancé Rynes *et al.* (1991), la similarité démographique avec le recruteur (âge, sexe, caractéristiques socioéconomiques, appartenance ethnique, éducation, etc.) n'a pas d'influence significative sur la perception de la compatibilité candidat/organisation du candidat et, par conséquent, n'a aucun impact sur l'attraction organisationnelle (Bretz et Judge, 1992; Cable et Judge, 1994).

#### **1.5.2.1.3 Compatibilité candidat/équipe**

La compatibilité candidat/équipe (*person-team* ou *person-group fit*) se concentre sur la compatibilité entre les individus et leur groupe de travail dans un cadre de relations interpersonnelles (Judge et Ferris, 1992; Kristof, 1996; Werbel et Gilliland, 1999). De tous les types de compatibilités, les recherches sur la compatibilité candidat/équipe sont les plus récentes. Werbel et Gilliland (1999) définissent la compatibilité candidat/équipe comme la compatibilité entre le nouvel employé et son groupe de travail immédiat, c'est-à-dire ses collègues de travail et ses superviseurs. La compatibilité candidat/équipe est basée sur l'idée que la plupart des postes dans une organisation nécessitent des relations interpersonnelles avec les membres du groupe. La capacité d'un nouvel employé à développer de bonnes relations avec ses collègues et son supérieur immédiat aura un effet direct sur sa contribution dans l'organisation (Werbel et Johnson, 2001). Comme le suggère Montgomery (1996), les relations interpersonnelles peuvent être plus importantes que les

compétences techniques dans l'évaluation de la performance d'un employé dans certaines organisations. Dans un contexte d'attraction organisationnelle, la compatibilité entre un candidat et l'équipe de travail prend son sens dans les premières semaines suivant l'embauche d'un nouvel employé. Afin de minimiser les risques de départ prématuré, les entreprises doivent prendre ce concept en considération dans la sélection des recrues sinon, elles risquent de faire face à un haut taux de roulement et ainsi devoir attirer de nouveaux candidats fréquemment. Outre les différents types de compatibilité présentés (candidat-emploi, candidat-organisation et candidat-équipe de travail), le comportement de l'interviewer est un autre facteur individuel ayant une influence sur le processus d'attraction (Morin *et al.*, 2011).

#### **1.5.2.2 Le comportement de l'interviewer**

Le comportement de l'interviewer, dès les premiers contacts avec les candidats, est susceptible d'avoir un effet sur l'attraction organisationnelle. Certaines études suggèrent que le recruteur (ou l'interviewer) n'a pas d'influence sur l'attraction organisationnelle lorsque les attributs organisationnels et de l'emploi sont considérés (Rynes et Miller, 1983; Powell, 1984). D'autres suggèrent que l'interviewer a une influence directe sur l'attraction organisationnelle au-delà de l'influence des attributs organisationnels et de l'emploi (Harris et Fink, 1987; Powell, 1991). Finalement, d'autres études suggèrent que le recruteur a une influence directe sur l'attraction organisationnelle en influençant les perceptions du candidat quant aux attributs de l'emploi et de l'organisation (Harris et Fink, 1987; Powell, 1991). Turban et Dougherty (1992) ont constaté que les postulants étaient plus attirés vers les organisations où le recruteur était intéressé par eux en tant que candidat potentiel. Si l'on considère l'ensemble de ces études, le comportement de l'interviewer a un effet sur l'attraction organisationnelle.

La manifestation de quatre comportements-clés (style agréable, compétence, conduite d'une entrevue structurée et transmission des attributs organisationnels) par l'interviewer, lors des contacts initiaux avec le candidat, influence positivement l'attraction organisationnelle (Rynes *et al.*, 1991; Turban et Dougherty, 1992; Turban *et al.*, 1998). Les candidats interprètent les comportements de l'interviewer comme des signaux révélant la nature des conditions de travail de l'organisation. Le professionnalisme du recruteur est essentiel dans le processus de l'attraction organisationnelle. Par exemple, si le recruteur agit d'une façon personnalisée avec le candidat et démontre un réel intérêt pour celui-ci, le candidat aura une perception positive des pratiques de gestion des ressources humaines dans l'organisation et, par conséquent, il sera plus attiré vers l'organisation. Donc, le comportement du recruteur ou de l'interviewer influence indirectement l'attraction organisationnelle en influençant les perceptions du candidat à propos du travail et des attributs de l'organisation (Turban *et al.*, 1998).

L'interviewer influence aussi la perception du candidat face à l'emploi et aux attributs organisationnels en déterminant la quantité et le type d'information qu'il transmettra au candidat lors de l'entrevue. Plusieurs auteurs proposent que la quantité d'information transmise au candidat soit reliée positivement à l'attraction organisationnelle (Rynes et Miller, 1983; Barber et Roehling, 1993; Gatewood *et al.*, 1993). Par conséquent, les candidats pourraient avoir une perception plus positive des attributs de l'entreprise et être plus attirés par celle-ci lorsque le recruteur fournit plus d'information.

Bref, la compatibilité entre le candidat et l'emploi, l'organisation et l'équipe de travail ainsi que le comportement de l'interviewer lors du processus de dotation sont des facteurs ayant une influence sur l'attraction organisationnelle. Comme notre mémoire s'intéresse plus spécifiquement aux travailleurs du savoir, il est pertinent de s'attarder sur les études spécifiques portant sur l'attraction et la rétention de ces travailleurs.

## 1.6 LES ÉTUDES SUR L'ATTRACTION DES TRAVAILLEURS DU SAVOIR

Si le recrutement du personnel et le choix d'une organisation par les candidats ont retenu l'attention des chercheurs depuis les 30 dernières années (Breugh et Starke, 2000; Highhouse *et al.*, 2003), très peu de recherches québécoises s'intéressent à la question de l'attraction. La majorité des recherches concernant l'attraction organisationnelle sont anglo-saxonnes et ne visent pas particulièrement les travailleurs hautement qualifiés.

Une étude s'intéresse aux pratiques de gestion des ressources humaines des entreprises de haute technologie (Barette *et al.*, 2002). Afin de réaliser cette recherche, les chercheurs ont établi des questions sur la base d'une revue des publications pertinentes. Ces questions touchaient dix thèmes reliés à la gestion des ressources humaines, soit (1) l'importance des ressources humaines pour l'entreprise, (2) la participation des employés aux décisions, (3) l'organisation du travail, (4) les approches et les méthodes de recrutement et de sélection, (5) les pratiques de rémunération, (6) les pratiques et les processus de gestion de la performance, (7) les pratiques de formation et de développement, (8) les pratiques de planification de carrière, (9) les pratiques de communication interne et de qualité de vie et, enfin, (10) les systèmes d'information en gestion des ressources humaines. Les entreprises ont été choisies parmi trois catégories, soit les entreprises en démarrage (start-up), qui comptent entre 25 et 50 employés, les entreprises de taille moyenne, avec 150 à 250 employés et celles assez bien établies, avec plus de 350 employés. La recherche a été menée dans la région d'Ottawa et les entreprises ont été sélectionnées à partir du *Ottawa Technology Industry Guide*. En tout, 26 entrevues ont été menées avec le responsable des ressources humaines de chaque entreprise. Les chercheurs se sont intéressés aux pratiques de gestion des ressources humaines des entreprises de haute technologie en raison des nombreux défis auxquels elles font face actuellement, notamment l'attraction de travailleurs qualifiés, afin de répondre à la croissance rapide des entreprises. Les principales conclusions de cette étude sont que les pratiques de gestion des ressources

humaines varient beaucoup entre les organisations de différentes tailles. Si cette étude s'intéresse à l'attraction, ce sont surtout les pratiques de recrutement, de sélection, de gestion de la performance et de rémunération, qui ont intéressé l'équipe de recherche et quelques recommandations sont proposées. On peut y lire :

D'autre part, l'aménagement des lieux de travail et la mise en place d'activités sociales et sportives sont certes des éléments qui favorisent l'attraction de certains candidats. Toutefois, l'amélioration des possibilités de développement professionnel et de carrière ressort comme un élément des plus importants auquel les responsables de la GRH doivent prêter attention. Enfin, pour attirer les candidats supérieurs, il est recommandé de mettre en place des pratiques qui facilitent les exigences des couples à double carrière et rompent le déséquilibre travail-famille (Barrette *et al.*, 2002 : 65).

Toutefois, c'est plutôt un portrait général des pratiques adoptées par les entreprises de haute technologie qui est dressé et l'étude n'évalue pas l'impact de ces pratiques sur l'attraction organisationnelle.

Par ailleurs, une étude récente s'est intéressée aux pratiques et aux stratégies des employeurs afin de retenir la main-d'œuvre hautement qualifiée en science et technologies dans les organisations du Bas-Saint-Laurent, ainsi qu'au point de vue des employeurs face à leur capacité de rétention. L'équipe de recherche a mené des entrevues semi-dirigées avec dix employeurs de la région, de tailles différentes (10 à 1000 employés) et de différents secteurs, qui embauchent des travailleurs en science et technologies. En général, les résultats démontrent que la préoccupation des employeurs face à leur capacité d'attraction organisationnelle est plus importante que celle reliée à leur capacité de rétention (Beaudry *et al.*, 2011), notamment parce que le nombre de diplômés en science et technologie est peu élevé. Les organisations ont développé des stratégies informelles et préventives de rétention de la main-d'œuvre en adaptant leurs pratiques de dotation. Par exemple, certaines entreprises vont favoriser les candidats originaires de la région du Bas-Saint-Laurent (Beaudry *et al.*, 2011). Toujours selon cette étude, certaines entreprises vont même jusqu'à

éliminer systématiquement les candidats provenant de l'extérieur de la région bas-laurentienne dès le début du processus de sélection, car ils craignent les départs rapides vers les grands centres des candidats originaires des autres régions. De cette façon, les employeurs favorisent les candidats qui présentent des caractéristiques personnelles qui laissent présager une relation d'emploi à long terme dès l'embauche, ce qui rejoint ce qu'avancent Barrick et Zimmerman (2009). Outre cette stratégie d'embauche, les employeurs tentent aussi augmenter leur capacité de rétention en offrant des salaires compétitifs, des conditions de travail personnalisées, un plan de carrière et une diversité accrue des tâches (Beaudry *et al.*, 2011). Les raisons associées au roulement de main-d'œuvre peuvent être économiques, organisationnelles et personnelles (Beaudry *et al.*, 2011). Selon les employeurs bas-laurentiens participant à l'étude, les raisons personnelles expliqueraient en grande partie les départs. Comme les facteurs d'attraction sont souvent les mêmes que les facteurs de rétention (Ito et Brotheridge 2001; Mitchell *et al.*, 2001), les principales raisons derrière les difficultés de rétention soulevées dans cette étude sont intéressantes dans notre démarche d'identification des facteurs d'attraction organisationnelle chez les diplômés en science et technologies. Cependant, cette étude n'évalue pas l'impact de ces pratiques sur la rétention et sur l'attraction organisationnelle, ce qui nous intéresse.

### **Conclusion**

En somme, le concept d'attraction est défini comme la capacité à accéder aux ressources humaines et à les sélectionner (Arthur, 2001). L'attraction dépend de la capacité à amener les candidats potentiels à reconnaître une organisation comme étant un milieu de travail agréable et à avoir la volonté de s'engager et de s'investir pour cette organisation (Rynes et Barber, 1991; Holcombe et Ziegert, 2005). Dans un contexte démographique caractérisé par un vieillissement rapide de la population active, le concept d'attraction de la main-d'œuvre devient un enjeu central pour les employeurs. Les facteurs favorisant l'attraction organisationnelle peuvent être organisationnels ou individuels. Notons que les

facteurs de nature organisationnelle sont les attributs organisationnels et la réputation organisationnelle. D'autre part, les facteurs individuels sont la compatibilité entre le candidat et l'environnement de travail (*person-job fit*, *person-organization fit* et *person-team fit*) et le comportement de l'interviewer lors du processus de dotation (Morin *et al.*, 2011). La compréhension de ces facteurs est essentielle à l'embauche de candidats hautement qualifiés, notamment dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre. Le second chapitre s'intéressera davantage au cadre d'analyse et à la méthodologie choisie dans ce mémoire afin d'identifier les facteurs qui ont le plus d'impact sur l'attraction organisationnelle chez une population particulière, soit celle des étudiants universitaires.



## **CHAPITRE 2**

### **LA MÉTHODOLOGIE**

La question sous-jacente à cette étude s'insère dans un projet de recherche global, qui vise à analyser les stratégies des acteurs régionaux et les pratiques des organisations en termes d'attraction, au regard des facteurs pris en considération par les étudiants universitaires dans le processus d'attraction. Ce mémoire contribue à une partie de ce projet de recherche en s'attardant spécifiquement aux facteurs ayant une influence dans le processus d'attraction organisationnelle en région.

Afin de déterminer les facteurs ayant le plus d'influence dans le processus d'attraction organisationnelle en région, une démarche méthodologique rigoureuse a été suivie. Ce chapitre s'intéresse en premier lieu aux objets de recherche, c'est-à-dire à la question de recherche ainsi qu'aux objectifs et aux hypothèses de recherche. Ensuite, les variables dépendantes et indépendantes de l'étude seront définies dans le cadre d'analyse. Puis, la pertinence sociale et scientifique de cette étude sera positionnée. Enfin, la méthodologie sélectionnée au regard de la question de recherche, la population à l'étude ainsi que la méthode d'échantillonnage et de passation du questionnaire seront présentées.

#### **2.1 OBJET DE RECHERCHE**

L'objet de recherche de cette étude est l'attraction des travailleurs hautement qualifiés dans les organisations en région. Cette problématique s'insère dans un contexte démographique particulier au Bas-Saint-Laurent, soit un vieillissement rapide de la population et un exode des jeunes vers les grands centres urbains, ce qui entraîne une

difficulté accrue pour les organisations à combler leur besoin en main-d'œuvre, particulièrement chez les travailleurs du savoir. Des problèmes relatifs au recrutement sont à envisager et, par conséquent, la capacité d'attirer des travailleurs qualifiés est au cœur des préoccupations des organisations en région.

### 2.1.1 Question de recherche

La question de recherche de cette étude se formule alors ainsi : **Quels sont les facteurs clés dans le processus d'attraction organisationnelle en région?** Cette question est guidée par la problématique à l'étude ainsi que par le cadre théorique adopté. Plus spécifiquement, les sous-questions de recherche sont :

- Quels sont les facteurs organisationnels soulevés dans la littérature qui ont une influence significative sur l'intention des étudiants universitaires d'aller travailler dans une organisation en région?
- Quels sont les facteurs régionaux soulevés dans la littérature qui ont une influence significative sur l'intention des étudiants universitaires d'aller travailler dans une organisation en région ?

Cette question de recherche principale et ces sous-questions se concrétisent plus spécifiquement en un objectif de recherche principal et en quelques objectifs secondaires.

### 2.1.2 Objectifs de recherche

Au regard de la question de recherche formulée ci-dessus, il importe d'identifier un objectif général de recherche afin de déterminer la contribution que nous désirons apporter

en abordant la problématique du processus d'attraction organisationnelle en région chez les étudiants universitaires québécois. Or, l'objectif général de cette étude est **d'identifier les facteurs déterminants dans le processus d'attraction des étudiants universitaires dans les organisations en région.**

Les objectifs secondaires, pour leur part, concrétisent l'objectif général en quelques objectifs opérationnels. Ils décrivent les opérations concrètes à mener afin de réaliser cette étude, c'est-à-dire le travail pratique à accomplir en vue de répondre à la question de recherche. Les objectifs secondaires de cette étude sont :

- Identifier, parmi les facteurs organisationnels soulevés dans la littérature, ceux qui influencent significativement l'intention des étudiants universitaires d'aller travailler dans une organisation en région ;
- Identifier, parmi les facteurs régionaux soulevés dans la littérature, ceux qui influencent significativement l'intention des étudiants universitaires d'aller travailler dans une organisation en région.

### **2.1.3 Hypothèses de recherche**

Les hypothèses de recherche sont présentées sous la forme de propositions interprétatives préliminaires. D'abord, une première hypothèse est énoncée quant aux facteurs influençant significativement l'attraction organisationnelle. À la lumière de la littérature actuelle, les facteurs déterminants dans le processus d'attraction organisationnelle seraient principalement liés aux attributs de l'organisation et de l'emploi et à la réputation organisationnelle. L'influence des attributs organisationnels et de l'emploi serait plus marquée que celle associée aux attributs de la réputation organisationnelle.

Puis, relativement à l'attraction régionale, les facteurs de migration soulevés comme ayant effectivement une influence et qui seraient susceptibles d'influencer l'intention d'aller travailler en région des étudiants universitaires sont liés à la qualité de vie. On pourrait donc proposer le marché hypothécaire et locatif, la présence d'installations sportives et récréatives, l'offre culturelle et les politiques familiales comme des facteurs influençant significativement le processus d'attraction régionale.

Finalement, en ce qui concerne le processus d'attraction organisationnelle en région, peu d'études soulèvent une combinaison de facteurs organisationnels et régionaux qui seraient susceptibles d'influencer l'intention d'aller travailler dans une organisation en région. Or, à la lumière de l'interprétation préliminaire effectuée, une combinaison de facteurs organisationnels (attributs organisationnels et réputation organisationnelle) et de facteurs régionaux seraient considérés comme déterminant dans le processus d'attraction organisationnelle en région.

## **2.2 CADRE D'ANALYSE**

### **2.2.1 Variables à l'étude**

Pour mieux saisir l'objet de recherche et la façon dont les hypothèses seront vérifiées, il faut d'abord distinguer ce que sont les variables dépendantes et indépendantes. La variable indépendante est une variable à laquelle certaines valeurs sont attribuées, à la suite d'une intervention ou d'une manipulation, afin d'en évaluer l'impact (Bouchard, 1998). Elle se retrouve bien souvent dans la partie « si... » de l'hypothèse (Bouchard, 1998). La variable dépendante représente celle qui dépend de l'état ou de l'effet d'une variable indépendante (Bouchard, 1998). Dans une analyse de cause à effet, la variable indépendante représente la cause et la variable dépendante représente l'effet (Bouchard,

1998). Dans une étude, un chercheur manipulera donc la cause (la variable indépendante) pour en observer l'effet (la variable dépendante). Or, la variable dépendante et les variables indépendantes de cette étude sont identifiées à la figure 2.

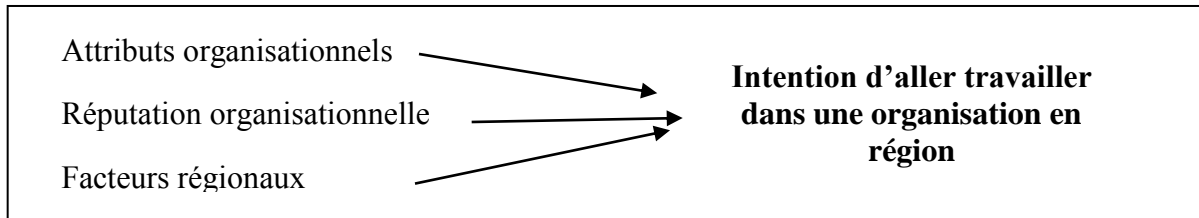


Figure 2 : Les variables à l'étude

### 2.2.1.1 La variable dépendante

Le concept d'attraction est généralement défini comme la capacité à accéder aux ressources humaines et à les sélectionner (Arthur, 2001). Plus précisément, l'attraction organisationnelle repose sur la capacité à amener les candidats potentiels à reconnaître une organisation comme étant un milieu de travail agréable et à avoir la volonté de s'engager et de s'investir pour cette organisation (Rynes et Barber, 1991; Holcombe et Ziegert, 2005). Comme notre étude s'intéresse à l'attraction organisationnelle dans les organisations en région, rappelons que l'attraction régionale est définie comme la capacité d'une région à attirer et à retenir des travailleurs (Weng et McElroy, 2010).

La mesure de l'attraction organisationnelle est généralement composée de trois dimensions : (1) l'attraction générale, (2) le prestige et (3) l'intention de soumettre sa candidature (Highhouse *et al.*, 2003). L'attraction générale d'une entreprise est caractérisée par l'attitude positive d'un individu à l'égard d'une organisation comme employeur potentiel (Highhouse *et al.*, 2003). Plus précisément, une attitude peut être définie comme une prédisposition à réagir positivement ou négativement à une situation donnée ou à l'endroit d'une personne en particulier (Ajzen et Fishbein, 1977 ; Schermerhorn *et al.*,

2010). Ces attitudes ont des antécédents et engendrent une manifestation comportementale (Ajzen, 1991; Schermerhorn *et al.*, 2010). Or, ce concept s'appuie sur la théorie de l'action raisonnée (Ajzen et Fishbein, 1977), qui favorise une meilleure appréciation de la complexité du processus de l'attraction organisationnelle (Morin *et al.*, 2011). Selon cette théorie, le déterminant du comportement d'un individu repose sur son intention.

Une attitude se compose donc de trois dimensions : une croyance, un sentiment et une prédisposition comportementale. D'abord, la croyance se définit comme une « idée qu'entretient un individu sur une personne ou sur une situation, et la conclusion à laquelle mène cette idée » (Schermerhorn *et al.*, 2010 : 82). La croyance correspond à la composante cognitive d'une attitude et fait référence aux antécédents de celle-ci (Schermerhorn *et al.*, 2010). La composante affective d'une attitude correspond au sentiment, qui est l'attitude en soi (Schermerhorn *et al.*, 2010). Finalement, le sentiment détermine à son tour un comportement. La composante comportementale de l'attitude est une intention de comportement ou une prédisposition à agir d'une façon donnée résultant d'une attitude (Schermerhorn *et al.*, 2010). L'attraction générale est donc un sentiment qu'éprouve un candidat envers une organisation, soit une attitude positive. Le prestige, contrairement à l'attraction générale et à l'intention de postuler, repose sur des références sociales et sur l'image corporative. Le prestige relève d'un consensus social quant aux retombées positives des caractéristiques d'une entreprise (Highhouse *et al.*, 2003). Le prestige peut être assimilé à la croyance associée aux antécédents d'une attitude (composante cognitive de l'attitude). Or, dans cette étude sur le processus d'attraction organisationnelle, la croyance est l'idée qu'entretient un candidat sur une organisation à partir du prestige de celle-ci. L'intention de soumettre sa candidature, pour sa part, se définit comme la réflexion d'un individu à intensifier sa démarche de recherche d'emploi pour enfin postuler auprès d'une organisation en particulier. Il s'agit donc de la manifestation comportementale de l'attitude.

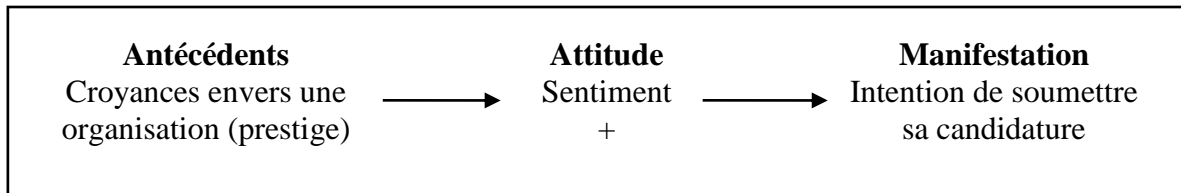


Figure 3 : Le processus d'attraction organisationnelle

Bref, comme l'attraction générale d'une organisation est une attitude, l'opérationnalisation du processus de l'attraction organisationnelle implique a priori une croyance envers une organisation, que l'on peut référer au prestige, et à un sentiment positif (l'attraction organisationnelle), qui entraîne un comportement, soit l'intention de soumettre sa candidature (voir figure 3).

**L'intention de soumettre sa candidature** est une des mesures choisies dans le cadre de la présente étude, donc la variable dépendante du processus de l'attraction organisationnelle. Le choix de mesurer l'intention de soumettre sa candidature afin de répondre à l'objectif principal de la recherche qui est d'identifier les facteurs clés dans le processus d'attraction organisationnelle en région est supporté par la méthodologie utilisée par divers auteurs dans le cadre d'études portant sur l'attraction organisationnelle et sur la rétention. En effet, ce sont généralement les intentions de soumettre une candidature qui sont sondées plutôt que les transmissions réelles de candidatures (Boswell *et al.*, 2003; Turban et Cable, 2003; Van Hoya et Lievens, 2005). La majorité des études sur le recrutement de la main-d'œuvre reposent généralement sur le postulat que l'attraction organisationnelle prédit l'intention de soumettre sa candidature (Morin *et al.*, 2011). De surcroît, la mesure des études portant sur la rétention du personnel est généralement l'intention de quitter une organisation chez des travailleurs en emploi (Tett et Meyer, 1993; Meyer *et al.*, 2002), ce qui supporte aussi le choix de mesurer l'intention de soumettre sa candidature dans le cadre de cette étude. En ce qui a trait aux organisations établies en région, le processus d'attraction régionale doit aussi être pris en compte.

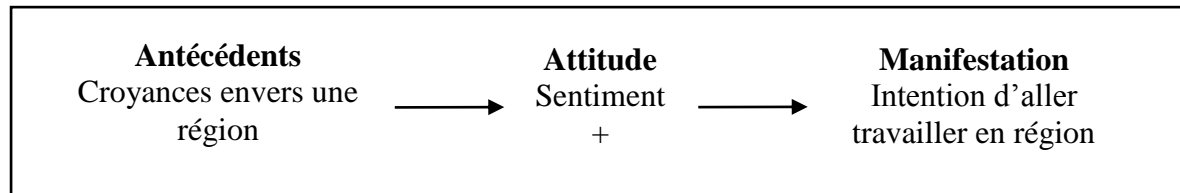


Figure 4 : Le processus d'attraction régionale

Comme pour le processus d'attraction organisationnelle, le processus d'attraction régionale est opérationnalisé à partir du concept de l'attitude. Or, la croyance est associée à l'idée que se fait un candidat d'une région comme le Bas-St-Laurent, ce qui entraîne un sentiment positif et donc un comportement, soit **l'intention de travailler dans une organisation en région** (voir figure 4), qui est la variable dépendante du processus de l'attraction régionale. Celle-ci est mesurée concrètement dans le questionnaire (l'intention d'aller travailler en région à la fin des études, au cours de la carrière ou jamais).

### 2.2.1.2 Les variables indépendantes

Les principaux facteurs de l'attraction organisationnelle, qui sont les variables indépendantes dans cette étude, peuvent être organisationnels ou individuels (Morin *et al.*, 2011). Les facteurs organisationnels retenus dans le modèle de Morin *et al.*, (2011) sont les attributs de l'organisation ainsi que sa réputation. Les différents types de compatibilité (*fit*) comme la compatibilité entre un candidat et l'emploi, l'organisation et l'équipe de travail ainsi que le comportement de l'interviewer lors du processus de dotation sont les facteurs individuels suggérés par Morin *et al.*, (2011). Au regard de la question de recherche, des objectifs de recherche et de la méthodologie sélectionnée, seuls les facteurs organisationnels seront retenus dans cette étude à titre de variables indépendantes.



Les **attributs organisationnels** ainsi que ceux liés au travail offrent aux candidats des indices sur les conditions de travail (Morin *et al.*, 2011). Plusieurs attributs organisationnels et attributs liés à l'emploi sont des prédicateurs de l'attraction organisationnelle (Morin *et al.*, 2011). Notamment, des auteurs ciblent particulièrement certaines dimensions ayant effectivement une influence positive sur le processus d'attraction organisationnelle (Turban *et al.*, 1998; Turban, 2001; Lievens, *et al.*, 2005).

D'abord, (1) l'environnement de travail amical et chaleureux, qui fait référence au climat de travail et à l'ambiance générale que l'on retrouve dans une organisation. Ensuite, (2) l'application de normes éthiques, que l'on peut associer à la responsabilité éthique de l'entreprise, soit les pratiques qui favorisent ce qui est bon, juste et équitable en évitant de causer du tort aux diverses parties prenantes (employés, clients, fournisseurs, environnement, communauté, etc.) (Dion et Fortier, 2011). Les responsabilités éthiques vont au-delà des responsabilités économiques et légales. Aussi, (3) les avantages sociaux et le régime de retraite, qui sont les programmes d'assurances collectives et les régimes de retraite offerts par un employeur ainsi que (4) le salaire, soit la rémunération pécuniaire directe offerte par un employeur. Les défis professionnels (5) sont aussi une dimension ciblée comme ayant un effet positif sur l'attraction. Ils réfèrent à l'enrichissement des tâches, c'est-à-dire l'attribution de tâches qui demandent plus de compétences. De plus, (6) la diversité des mandats, soit l'élargissement des tâches associées à un emploi, donc avoir des tâches diversifiées et différentes les unes des autres, est aussi identifiée. Ces auteurs (Turban *et al.*, 1998; Turban, 2001; Lievens, *et al.*, 2005) ciblent aussi (7) le programme de gestion des compétences, qui est relié à l'offre de formation interne ou externe. Un autre attribut à mesurer est (8) la localisation géographique d'un lieu de travail, à savoir s'il se situe à proximité du domicile de résidence. Finalement, (9) la familiarité à l'égard de l'organisation a aussi une influence sur le processus d'attraction et elle est associée aux connaissances que détient un individu face à une organisation en particulier. À ces dimensions, Lowe et Schellenberg (2002), Rau et Hyland (2002) ainsi que Bourhis et

Mekkaoui (2010) ajoutent (10) l'équilibre travail-famille, qui représente les pratiques de gestion favorisant l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle ou familiale. La sécurité d'emploi (11), qui est associée à l'absence de risque de perte d'emploi ou encore à un état dans lequel le risque de perte d'emploi est limité à un niveau acceptable, est aussi ciblée par Lowe et Schellenberg (2002). De plus, (12) l'horaire de travail, soit les périodes où un employé doit se rendre au travail et la possibilité de bénéficier d'horaires de travail flexibles, est une autre dimension des attributs de l'organisation ayant une influence sur le processus d'attraction. Enfin, Boswell *et al.* (2003) ciblent aussi (13) la durée des vacances comme un attribut pouvant influencer l'attraction organisationnelle. La durée des vacances représente le nombre de jours ou de semaines chômés qui seront octroyés à un employé au cours d'une année. Ce sont alors ces 13 dimensions des attributs d'une organisation qui sont mesurées dans cette étude afin d'identifier lesquels ont un impact significatif sur le processus d'attraction organisationnelle.

Le deuxième facteur de l'attraction organisationnelle retenu comme variable indépendante est **la réputation organisationnelle**, qui est définie comme l'ensemble des croyances qu'un chercheur d'emploi détient au sujet de l'évaluation affective faite par le public à l'égard d'une entreprise (Cable et Turban, 2001). Elle se définit aussi comme l'évaluation affective de l'attrait général d'une l'entreprise en comparaison à d'autres entreprises (Fombrun et Shanley, 1990; Fombrun, 1996). La réputation organisationnelle réfère notamment à l'attrait général de l'entreprise et est mesurée selon cinq dimensions (Fombrun et Gardberg, 2000). D'abord, (1) les biens et services de l'entreprise, qui font référence à l'influence des produits offerts par une organisation sur sa réputation et, par conséquent, sur sa capacité à attirer des candidats. Deuxièmement, (2) la performance financière réfère à la santé financière d'une entreprise. La troisième dimension est (3) la vision et le leadership d'une organisation, soit son influence dans son secteur d'activité ainsi que la mission de l'organisation. Quatrièmement, (4) l'environnement de travail, soit le climat et l'ambiance générale d'une entreprise est aussi soulevé comme une dimension

de la réputation organisationnelle. Finalement, la dernière dimension de la réputation organisationnelle est (5) la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) qui est généralement définie comme « les actions qui paraissent favoriser un mieux-être commun qui va au-delà des intérêts économiques de l'entreprise et de ce qui est exigé par les lois » (McWilliams et Siegel, 2001 : 117). Ce sont donc ces cinq dimensions qui sont mesurées dans le questionnaire afin de vérifier l'impact de la réputation organisationnelle sur le processus d'attraction organisationnelle.

Outre les facteurs organisationnels, les entreprises établies en région composent avec l'influence **des facteurs régionaux** dans le processus d'attraction. Plus précisément, les régions périphériques du Québec, telles qu'identifiées par Polèse (2009), ciblées dans cette étude sont : l'Abitibi-Témiscamingue, le Saguenay-Lac-Saint-Jean, la Côte-Nord et la Gaspésie-Île-de-la-Madeleine. À ces régions, ajoutons le Bas-Saint-Laurent et le Nord du Québec. Les principaux facteurs de l'attraction régionale retenus dans cette étude sont l'environnement économique, la qualité de vie et la culture régionale (Weng et McElroy, 2010). L'environnement économique d'une région peut être évaluée selon quatre dimensions principales soient : (1) le marché du travail régional, qui peut être mesuré par le taux de chômage, (2) le nombre d'entreprises qui y sont installées, donc les possibilités de carrière régionale, (3) les domaines d'activités associées à cette région et, finalement, (4) la croissance économique (Weng et McElroy, 2010). La qualité de vie, pour sa part, peut être mesurée par (1) le marché hypothécaire et locatif (le taux d'inoccupation des logements) (2) la présence d'installations sportives et récréatives, (3) l'offre culturelle (Weng et McElroy, 2010) et (4) les politiques familiales, c'est-à-dire le soutien à l'établissement de jeunes familles (emploi pour le conjoint, écoles à proximité, etc.) (Miles *et al.*, 2006). Finalement, la culture régionale est caractérisée par (1) les politiques de gestion régionales, qui sont associées à la capacité d'innovation d'une région et d'attraction de nouvelles entreprises et (2) le dynamisme entrepreneurial, c'est-à-dire la capacité d'une région à exploiter les opportunités d'affaires (Weng et McElroy, 2010).

Bref, la mesure de la variable dépendante (l'intention de soumettre sa candidature en région) et des variables indépendantes (les attributs organisationnels, la réputation organisationnelle et les facteurs régionaux) visent à répondre à l'objectif principal et aux objectifs secondaires de cette étude. A priori, nous visons à déterminer quels sont les facteurs ayant le plus d'influence dans le processus d'attraction organisationnelle en région, en analysant quels sont les facteurs clés dans le processus d'attraction organisationnelle, puis dans le processus d'attraction régionale. De cette façon, cette étude permettra de cibler les stratégies régionales et les pratiques organisationnelles que les acteurs régionaux et les entreprises bas-laurentiennes pourront mettre de l'avant pour attirer ces travailleurs du savoir convoités.

### **2.3 PERTINENCE SCIENTIFIQUE ET SOCIALE DE L'ÉTUDE**

Comme il a été mentionné précédemment, cette étude s'inscrit dans un projet de recherche plus vaste ayant pour objectif l'analyse des stratégies des acteurs régionaux et des pratiques des organisations en termes d'attraction au regard des facteurs pris en considération par les étudiants universitaires dans le processus d'attraction.<sup>2</sup> En somme, ce projet de recherche vise l'analyse des stratégies et des pratiques déployées par les acteurs régionaux et les organisations du Bas-Saint-Laurent dans le but d'attirer d'éventuels finissants universitaires. Aussi, il vise l'identification des facteurs pris en considération par les étudiants universitaires dans le processus d'attraction. L'analyse conjointe des pratiques et des stratégies ainsi que des facteurs pris en considération par les étudiants universitaires permettra de savoir si les stratégies et les pratiques des organisations et des acteurs régionaux sont bien ciblées ou non.

---

<sup>2</sup> Titre du projet de recherche : L'attraction des travailleurs en science et technologies au Bas-Saint-Laurent : qu'en est-il des stratégies et des pratiques adoptées ?

Ce projet de recherche se distingue par son originalité et sa pertinence pour diverses raisons. D'abord, il vise l'étude conjointe de trois variables généralement étudiées de façon distincte, soit les stratégies mises en place par les acteurs régionaux, les pratiques organisationnelles et finalement, les facteurs pris en considération par les étudiants universitaires dans le processus d'attraction. Un portrait plus complet de la situation en termes d'attraction pourra donc être dressé à la suite de l'étude combinée de ces trois variables. De plus, l'étude d'une région particulière, le Bas-Saint-Laurent dans le cas présent, et des organisations qui y sont établies permet un diagnostic ciblé et des recommandations personnalisées qui répondent directement aux préoccupations des acteurs. Donc, ce mémoire ayant pour objet les facteurs influençant le processus d'attraction organisationnelle en région s'insère dans ce projet de recherche qui comblera les connaissances à propos de cette problématique, plus particulièrement pour les régions périphériques du Québec.

L'étude de l'attraction organisationnelle est un concept assez nouveau dans les recherches à propos du recrutement de la main-d'œuvre et très peu d'études traitent des raisons qui motivent les chercheurs d'emploi à postuler dans une organisation plutôt qu'une autre (Cable et Turban, 2001). La plupart des études empiriques menées à ce jour nous informent donc que très peu sur la nature des corrélats de l'attraction organisationnelle (Morin *et al.*, 2011). Aussi, peu d'études québécoises s'intéressent au processus d'attraction organisationnelle, la plupart des études sur le sujet étant d'origine anglo-saxonne. Cependant, la situation démographique du Québec, caractérisée par le vieillissement rapide de sa population (Légaré, 2004) ainsi que par la décroissance de sa population active (ISQ, 2004; Légaré 2004), annonce un déficit de main-d'œuvre dans plusieurs secteurs clés. Cette préoccupation pour l'attraction des travailleurs est encore plus importante chez les employeurs en région, telle que celle du Bas-Saint-Laurent. En effet, dans le cas spécifique de la région administrative du Bas-Saint-Laurent, le déclin démographique, causé principalement par la combinaison de l'exode des jeunes vers les grands centres et une

population vieillissante, laisse présager des difficultés pour les entreprises bas-laurentiennes à combler leurs besoins en main-d'œuvre (ISQ, 2004; Emploi Québec, 2008). Selon les prévisions d'Emploi-Québec (2011), 20 900 emplois seront disponibles au Bas-Saint-Laurent d'ici 2014. De surcroît, entre 2006 et 2031, l'ISQ (2009) projette une diminution de la part des personnes en âge de travailler (20-64 ans) de 14,9 %, passant de 62,3 % à 47,4 %, soit une proportion inférieure à celle du Québec (diminution de 9,3 %; passant de 63,4 % à 54,1 %). Or, les organisations du Bas-Saint-Laurent ont deux préoccupations en liens avec cette problématique de l'attraction : celle de la capacité d'attraction de la région et celle de la capacité d'attraction des organisations qui y sont établies. Plus précisément, le bassin de finissants universitaires propres à combler les besoins en termes de personnel dans la région du Bas-Saint-Laurent étant insuffisant, les employeurs devront faire appel à des finissants de la région, mais également à ceux d'autres régions. Leur défi est alors d'attirer en région des finissants universitaires rares et convoités.

Afin d'outiller les organisations situées dans les régions périphériques du Québec, au Bas-Saint-Laurent notamment, ainsi qu'à les aider à comprendre comment elles peuvent devancer leurs concurrents en termes d'attraction, il est intéressant de se pencher sur les facteurs qui auront le plus d'influence dans le processus d'attraction en région chez les diplômés universitaires. De surcroît, il est pertinent de s'attarder aux étudiants universitaires, car le recrutement dans les institutions scolaires universitaires est l'une des méthodes les plus populaires afin de combler des postes professionnels, techniques ou de gestion et représente une part de plus en plus importante des investissements en recrutement par les organisations (Rynes et Boudreau, 1986; Breaugh, 1992). De plus, les travailleurs hautement qualifiés sont considérés comme le noyau dur des organisations, c'est-à-dire qu'ils possèdent les compétences-clés nécessaires à la réalisation des objectifs stratégiques des organisations (Gadrey, 2001) et donc, à assurer leur compétitivité. Au plan scientifique, cette recherche permet donc d'enrichir les connaissances québécoises sur le

processus d'attraction organisationnelle en région périphérique, plus précisément chez les étudiants universitaires. Au plan social, elle permet d'outiller les organisations et les acteurs régionaux afin de les aider à identifier les pratiques et les stratégies à adopter pour attirer en région ces étudiants souvent très sollicités. Maintenant, pour répondre adéquatement à la question de recherche de cette étude, la détermination d'une approche méthodologique est essentielle.

## **2.4 MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

### **2.4.1 Choix de l'approche méthodologique**

Les méthodologies de recherche peuvent a priori être classées en deux grandes catégories : la méthodologie quantitative et la méthodologie qualitative. L'analyse des forces et limites de chacune des méthodes ainsi que leurs principales caractéristiques d'utilisation est nécessaire afin de choisir la méthodologie appropriée au regard de la question de recherche.

Le principal objectif de l'étude quantitative est de quantifier les données et de généraliser les résultats à partir d'un échantillon de la population concernée (Malhotra *et al.*, 2007). Les méthodes de recherche quantitatives sont fondées sur une étude objective d'un phénomène et elles contribuent à créer une distance entre le chercheur et le phénomène étudié (D'Astous, 2010). Principalement, l'intérêt de l'utilisation de la méthode quantitative est qu'elle permet de généraliser les résultats à la population étudiée. L'échantillon est généralement composé d'un grand nombre de cas ou de sujets à l'étude (Malhotra *et al.*, 2007). De plus, la méthode quantitative permet de mettre en évidence des liens entre des variables (Gavard-Perret *et al.*, 2008) ou a une valeur explicative, c'est-à-dire qu'il est possible de déterminer des phénomènes de cause à effet. La méthode de

recherche quantitative présente aussi certaines limites. Effectivement, les données recueillies dans le cadre d'une étude quantitative ne sont pas très riches d'informations. De surcroît, une limite importante de l'approche quantitative est qu'elle ne décrit pas le contexte dans lequel le phénomène étudié survient.

Si l'étude quantitative cherche à quantifier des données et applique généralement des études statistiques, l'étude qualitative éclaire et permet de comprendre une situation (Malhotra *et al.*, 2007). La recherche qualitative est « largement, mais pas uniquement, non numérique, fondée davantage sur la qualité ou la nature des phénomènes étudiés que sur leur description à l'aide de nombres » (D'Astous, 2010 : 56). Celle-ci s'avère particulièrement efficace pour explorer des phénomènes plus complexes (Gavard-Perret *et al.*, 2008). Elle est caractérisée par une grande souplesse dans la façon d'obtenir les informations requises et par une grande participation du chercheur (et de son équipe) dans l'interprétation des résultats (D'Astous, 2010). Le principal avantage de la méthode qualitative est que les informations recueillies sont plus détaillées, plus riches de signification que celles recueillies avec les approches dites quantitatives (D'Astous, 2010). Ces informations ne sont pas synthétisées facilement par des nombres. Cependant, comme la quantité d'information recueillie lors de la recherche qualitative est considérable, le chercheur doit souvent limiter le nombre de participants, ce qui affecte la généralisation des résultats. De plus, l'analyse et l'interprétation des résultats peuvent être complexes (D'Astous, 2010).

Afin de répondre à notre question de recherche « quels sont les facteurs clés dans le processus d'attraction organisationnelle en région? », la méthodologie quantitative est favorisée. En effet, au regard de notre question de recherche et de notre objectif principal, qui vise à identifier les facteurs déterminants dans le processus d'attraction, le choix d'une



méthodologie quantitative permettra d'établir des liens entre les différentes variables étudiées.

## **2.4.2 La mise en application de la méthode sélectionnée**

### **2.4.2.1 La méthode par questionnaire**

Dans le cadre de cette étude portant sur les facteurs d'attraction des étudiants universitaires, la méthode de cueillette des données par questionnaire a été sélectionnée. Afin de bien saisir les tenants de cette méthode, il importe d'abord de la définir et d'analyser ses forces et ses limites, ainsi que les divers concepts reliés à la validité de l'instrument de mesure (validité de contenu et validité de construit), à la validité interne et externe du processus de cueillette des données et finalement, à la fidélité.

L'enquête par questionnaire, aussi appelé le sondage par certains auteurs (Blais et Durand, 2003; Malhotra *et al.*, 2007), peut être définie comme étant « un instrument de collecte et de mise en forme de l'information, fondé sur l'observation de réponses à un ensemble de questions posées à un échantillon d'une population » (Blais et Durand, 2003 : 388). Dans une enquête, les informations sont recueillies grâce à l'administration d'un questionnaire à des personnes (D'Astous, 2010). Elle a pour objectif d'opérationnaliser les concepts élaborés au moment où est posée la question de recherche et où sont élaborées les hypothèses qui lui sont reliées (Blais et Durand, 2003). Ce qui caractérise donc l'enquête, c'est le recours à des questions. Des réponses à une série de questions, fournies par des informateurs, sont enregistrées par le chercheur (Blais et Durand, 2003). L'enquête par questionnaire fait référence à la présence d'un échantillon représentatif d'une population, contrairement au recensement, qui porte sur l'ensemble d'une population (Blais et Durand, 2003). Dans le cas d'une enquête, le questionnaire est administré à un échantillon, soit une fraction de la population définie par le chercheur (Blais et Durand, 2003).

L'échantillonnage, qui consiste à établir des mesures statistiques sur un échantillon seulement d'une population étudiée et à en étendre l'interprétation des résultats à la population entière, est d'ailleurs un aspect très important de l'enquête par questionnaire (D'Astous, 2010) (voir la section 2.4.2.4). Comme le questionnaire est plus facile à administrer que les autres méthodes d'évaluation (l'entrevue ou l'observation directe par exemple), il permet le recrutement d'un échantillon plus représentatif de la population (Sabourin *et al.*, 1998).

Le questionnaire est une méthode de recherche très répandue en sciences sociales (Blais et Durand, 2003), en marketing (D'Astous, 2010) ainsi qu'en sciences de la gestion en général (Gavard-Perret *et al.*, 2008) et présente plusieurs avantages. Principalement, son avantage premier est la flexibilité. Il suffit de formuler un certain nombre de questions et d'en consigner les réponses. On peut ainsi obtenir rapidement de l'information à propos de l'objet d'étude. Sa flexibilité lui confère aussi une grande polyvalence. Ainsi, un questionnaire peut être utilisé pour recueillir des données sur une grande variété de thèmes, couvrant une diversité d'intérêts en recherche (Gavard-Perret *et al.*, 2008). De plus, une enquête peut servir à mesurer un grand nombre de variables (Blais et Durand, 2003). Elle est aussi un moyen de rejoindre plusieurs personnes à faible coût. Un autre aspect intéressant de la collecte de données à l'aide d'un questionnaire est que la variabilité des résultats due aux différences entre les enquêteurs est fortement réduite (Malhotra, 2007). Cependant, la méthode par questionnaire présente aussi quelques faiblesses.

Bien qu'elle présente plusieurs avantages, l'enquête par questionnaire est en effet un instrument de collecte des données limité. Comme le questionnaire est fondé sur la verbalisation, soit la mise en place d'un concept ou d'une pensée à travers les mots, les risques de distorsion peuvent être considérables. Cependant, la littérature démontre que pour un grand nombre de répondants, l'information qu'on y extrait est valide (Blais et

Durand, 2003). Aussi, si l'instrument de collecte n'est pas déjà créé, le processus de développement et de validation est assez complexe (Sabourin *et al.*, 1998). Afin qu'un questionnaire de recherche soit valide, il doit répondre principalement à deux types de validité : de contenu et de construit.

Dans une enquête par questionnaire, la validité de l'instrument de mesure lui-même est un élément primordial afin de s'assurer de collecter des données répondant réellement aux objectifs de recherche. Selon Durand et Blais (2003 : 202), « un indicateur est valide lorsqu'il représente adéquatement un concept ». Deux types de validité de l'instrument de mesure sont à considérer dans l'élaboration d'un questionnaire. D'abord, la validité de contenu est satisfaite lorsque l'ensemble des aspects que l'on désire mesurer est couvert (Durand et Blais, 2003), c'est-à-dire que l'on mesure bien ce que l'on doit mesurer. Ensuite, la validité de construit fait référence à la justesse de l'opérationnalisation des concepts, à la qualité de l'élaboration et au choix des indicateurs (Durand et Blais, 2003). Formuler des questions de façon appropriée peut s'avérer une lourde tâche pour un chercheur et l'élaboration d'un questionnaire ainsi que le choix des indicateurs est une étape importante afin de s'assurer de la validité de construit (Malhotra, 2007). Généralement, dans le cadre d'une enquête par questionnaire, ces deux types de validité sont plus élevés que dans les méthodes qualitatives. En effet, comme il est possible de vérifier ces types de validité avec différents tests, l'étude quantitative engendre des validités de contenu et de construit supérieures.

La notion de validité s'applique aussi au processus de cueillette des données. La collecte d'information au moyen d'un questionnaire doit répondre à quatre conditions afin d'être valide (Blais et Durand, 2003). Premièrement, l'échantillon cible se doit d'être disponible et coopératif, donc il importe qu'il soit joint et qu'il accepte de répondre au questionnaire. C'est ce qu'il convient d'appeler la disponibilité des informateurs (Blais et

Durand, 2003). Deuxièmement, les répondants doivent être en mesure de répondre au questionnaire, c'est-à-dire qu'ils doivent saisir le sens des questions (compréhension) et qu'ils détiennent l'information demandée (pertinence). Cette condition est la capacité de répondre. Troisièmement, les répondants doivent vouloir et pouvoir transmettre l'information sans distorsion. C'est la transmission fidèle de l'information. Finalement, la dernière condition de validité est relative à l'équipe de recherche. C'est l'enregistrement fidèle de l'information, c'est-à-dire que l'information recueillie doit être enregistrée correctement par le chercheur. De plus, pour qu'une enquête par questionnaire soit valide, le chercheur doit s'assurer qu'il manipule uniquement les variables qui l'intéressent (Trendel et Werle, 2008). Il est question ici de la validité interne, c'est-à-dire la capacité de dissocier les effets des variables d'intérêts des autres variables non considérées dans une étude.

L'effet de désirabilité sociale est aussi un facteur non négligeable dans le processus de cueillette de données par questionnaire. En effet, la désirabilité sociale, qui est définie comme la tendance des individus à répondre aux questions d'une manière socialement approuvée (Sabourin *et al.*, 1998) et à fournir des réponses qui contribuent à donner une image de soi favorable et conforme, est depuis longtemps considérée comme une source de biais lors d'une enquête (Blais et Durand, 2003). Dans un grand nombre de cas, cette motivation à vouloir bien paraître ne constitue pas une source importante de distorsion, bien que certains comportements (normes sociales, faits ou opinions considérés comme répréhensibles par la société, etc.) soient souvent moins avoués dans les questionnaires (Blais et Durand, 2003). Cependant, ces effets sont généralement moins importants que lors d'une collecte par le biais d'entrevues, parce que les répondants ne sont pas en contact direct avec le chercheur, ce qui rend la collecte de données plus anonyme. Le questionnaire doit aussi répondre à certains critères de validité externe afin d'être considéré comme scientifique.

Comme une enquête par questionnaire s'intéressera seulement à une partie de la population étudiée (échantillon), le chercheur devra être en mesure de sonder un échantillon représentatif de la population entière. Cette représentativité de la population permet la généralisation des résultats, qui réfère à la validité externe de l'instrument de mesure. La validité externe concerne le degré de généralisation des résultats à d'autres contextes (Trendel et Werle, 2008), donc la capacité d'un instrument de mesure à générer des résultats généralisables.

Finalement, une autre condition nécessaire à la cueillette des données au moyen d'un questionnaire est la notion de fidélité. Pour être fidèle, un indicateur ne doit mesurer qu'une caractéristique spécifique d'un objet afin que chaque mesure faite à partir des mêmes indicateurs donne un résultat identique (Durand et Blais, 2003). La fidélité d'un instrument de mesure s'évalue en fonction de deux aspects : la stabilité dans le temps et l'équivalence dans l'espace (Durand et Blais, 2003). Il est donc possible de vérifier la fidélité dans un questionnaire en recourant à plusieurs indicateurs pour mesurer un même concept (Durand et Blais, 2003). De plus, il est important de déterminer le contexte approprié à l'utilisation du questionnaire. Comme le questionnaire d'enquête est un outil flexible, le risque de l'utiliser comme un outil pratique dans un contexte inapproprié peut limiter sa fiabilité (Blais et Durand, 2003). Ce critère de fiabilité est fondamental et c'est pour cette raison que la vérification préliminaire de la fidélité des indicateurs est une étape importante de la recherche (Durand et Blais, 2003). Bref, la fidélité représente la régularité avec laquelle un instrument donne le même résultat s'il est répété alors que la validité représente l'exactitude avec laquelle l'instrument mesure le phénomène ou la caractéristique désirée. La méthode par questionnaire présente donc des forces et des faiblesses et elle doit respecter certains critères afin d'assurer la validité de l'instrument de cueillette de données ainsi que le processus de cueillette et la fidélité des résultats obtenus. Le questionnaire de recherche de cette étude a été construit de façon à respecter ces critères de validité et de fidélité.

#### **2.4.2.2 Le questionnaire de recherche et les modes de validation**

La construction du questionnaire de recherche de cette étude est fondée sur l'opérationnalisation des différentes variables identifiées précédemment. Le questionnaire est donc structuré en cinq parties : 1) les attributs d'une organisation et d'un emploi, 2) la réputation d'une organisation, 3) les facteurs régionaux, 4) l'intention d'aller travailler dans une organisation en région et 5) la description du profil des participants. Pour chaque indicateur (tels qu'identifiés à la section 2.2.1.2), deux questions distinctes sont posées, afin de s'assurer de la validité et de la fidélité de chacun des indicateurs mesurés. Trois versions du questionnaire ont été élaborées. La première version du questionnaire totalisait 68 questions : 26 questions sur les attributs d'une organisation et d'un emploi, 8 questions sur la réputation organisationnelle, 20 questions sur les facteurs régionaux et 10 questions sur le profil sociodémographique du participant. Puisque l'indicateur relié au climat de travail se retrouve à la fois dans les attributs organisationnels et la réputation de l'entreprise, il n'a été mesuré qu'une fois. Les répondants ont été invités à répondre aux questions à partir d'une échelle de Likert en 5 points (1 = pas du tout en accord, 2 = peu en accord, 3 = ni en accord, ni en désaccord, 4 = assez en accord et 5 = tout à fait en accord). Cette première version du questionnaire a été administrée en novembre 2011 à 30 étudiants universitaires afin de procéder à un prétest de validation. Les résultats de l'analyse statistique de ce premier prétest sont présentés aux tableaux 4 et 5.

Tableau 4 : Analyse statistique de la première validation – les indicateurs

Indicateur	Coefficient de corrélation
<b>Les attributs organisationnels et de l'emploi</b>	
1. L'environnement de travail	.287
2. L'application de normes éthiques	.631**
3. Les avantages sociaux	.810**
4. Le salaire	.563**
5. Les défis professionnels	.330
6. La diversité des mandats	.499**
7. Le programme de gestion des compétences	.281
8. La localisation géographique	.532**
9. La familiarité à l'égard de l'organisation	.218
10. L'équilibre travail – famille	.831**
11. La sécurité d'emploi	-.142
12. L'horaire de travail	.271
13. La durée des vacances	.712**
<b>La réputation organisationnelle</b>	
1. Les biens et services	.443*
2. La performance financière	.383*
3. La vision et le leadership	.461*
4. L'environnement de travail	.287
5. La responsabilité sociale de l'entreprise	.642**
<b>Les facteurs régionaux</b>	
1. Le marché du travail régional	-.057
2. Le nombre d'entreprises qui y sont installées	.410*
3. Les domaines d'activité économique	.560**
4. La croissance économique	.081
5. Le marché hypothécaire et locatif	.418*
6. Les installations sportives et récréatives	.909**
7. L'offre culturelle	.772**
8. Les politiques familiales	.523**
9. Les politiques de gestion régionale	.630**
10. Le dynamisme entrepreneurial	.590**
<b>L'intention de travailler en région</b>	
1. Intention en cours de carrière / Pas d'intention	.802**
2. Intention fin études / Intention en cours de carrière	.911**
3. Pas d'intention / Envisage en cours de carrière	.290
4. Intention en cours de carrière / Envisage en cours de carrière	.416*

\*La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Tableau 5 : Analyse statistique de la première validation – les dimensions

<b>Dimension</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>
1. Les attributs organisationnels et de l'emploi	.835
2. La réputation organisationnelle	.752
3. Les facteurs régionaux	.861
4. L'intention de travailler en région	.843

L'ensemble des questions pour lesquelles les résultats statistiques sont insatisfaisants ont été revues. En effet, quelques modifications dans la formulation des questions ont été nécessaires afin de faciliter la compréhension du répondant. Notamment, toutes les questions négatives ont été transformées en question à formulation positive. Les coefficients de corrélation pour les indicateurs présentant des questions négatives étaient généralement faibles. La seconde version du questionnaire a été validée auprès de deux experts et une deuxième validation statistique était nécessaire. Or, la deuxième validation statistique a été menée auprès de 20 répondants en janvier 2012. Les résultats de cette validation sont présentés aux tableaux 6 et 7.



Tableau 6 : Analyse statistique de la deuxième validation – les indicateurs

Indicateur	Coefficient de corrélation
<b>Les attributs organisationnels et de l'emploi</b>	
1. L'environnement de travail	.475*
2. L'application de normes éthiques	.757**
3. Les avantages sociaux	.794**
4. Le salaire	.413
5. Les défis professionnels	.443
6. La diversité des mandats	.710**
7. Le programme de gestion des compétences	.598**
8. La localisation géographique	.666**
9. La familiarité à l'égard de l'organisation	.191
10. L'équilibre travail / famille	.801**
11. La sécurité d'emploi	.121
12. L'horaire de travail	-.069
13. La durée des vacances	.727**
<b>La réputation organisationnelle</b>	
1. Les biens et services	.214
2. La performance financière	.535*
3. La vision et le leadership	.000
4. L'environnement de travail	.475*
5. La responsabilité sociale de l'entreprise	.442
<b>Les facteurs régionaux</b>	
1. Le marché du travail régional	.249
2. Le nombre d'entreprises qui y sont installées	.695**
3. Les domaines d'activité économique	.581**
4. La croissance économique	.821**
5. Le marché hypothécaire et locatif	.615**
6. Les installations sportives et récréatives	.794**
7. L'offre culturelle	.706**
8. Les politiques familiales	.816**
9. Les politiques de gestion régionale	.532*
10. Le dynamisme entrepreneurial	.615**
<b>L'intention de travailler en région</b>	
1. Intention en cours de carrière / Pas d'intention	.895**
2. Intention fin études / Intention en cours de carrière	.917**
3. Pas d'intention / Exclusion	.871**
4. Intention en cours de carrière / Exclusion	.837**

\*La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Tableau 7 : Analyse statistique de la deuxième validation – les dimensions

<b>Dimension</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>
1. Les attributs organisationnels et de l'emploi	.846
2. La réputation organisationnelle	.773
3. Les facteurs régionaux	.904
4. L'intention de travailler en région	.961

À la suite de la deuxième validation, les questions pour lesquelles le résultat statistique était toujours insatisfaisant ont été modifiées de nouveau. Notamment, la formulation des questions concernant la familiarité à l'égard de l'organisation, la sécurité d'emploi, l'horaire de travail, les biens et services et le marché du travail régional ont été revues et simplifiées. L'utilisation de termes plus apparentés entre les deux questions d'un même indicateur a été favorisée. Ces questions ont par la suite été analysées par deux experts afin d'être validées. Aussi, certains indicateurs présentaient une validité plus élevée lors de la première validation. La première version de ces questions a donc été conservée, puisqu'elle présentait une validité supérieure. Toutefois, la formulation de chacune des questions demeure positive. Ainsi, une version finale de l'outil de cueillette de données validée statistiquement ainsi que par deux experts totalisant 68 questions a été administrée à un échantillon de la population à l'étude (la version finale du questionnaire est disponible à l'annexe I).

#### **2.4.2.3 La population à l'étude**

Avant de procéder au processus d'échantillonnage, il est important de définir la population à l'étude, soit les étudiants universitaires qui représentent les travailleurs du savoir de demain. Afin de déterminer qui sont ces travailleurs du savoir, il importe d'abord de présenter l'environnement économique particulier dans lequel ils évoluent et de préciser l'expression « l'économie du savoir ».

Au cours des années 1990, les chercheurs observent un tournant économique important caractérisé par une révolution technologique et libérale (Gadrey, 2001). Cette révolution est traduite par une remise en cause des modèles traditionnels, notamment du fordisme et de sa difficulté à s'adapter aux nouvelles conditions de l'environnement (Cappelli, 1999). Ces changements importants dans le monde économique sont caractérisés par un désengagement marqué de l'État, l'ouverture des frontières et la mondialisation des échanges, la croissance de l'économie des services et une révolution technologique, notamment avec la démocratisation d'Internet (Aoyama et Castells, 2002). Ces bouleversements de l'économie nord-américaine et européenne ont donc été le début de ce qu'il convient dorénavant de nommer « l'économie du savoir ». L'économie du savoir est partie prenante de ce qu'on appelle la « nouvelle économie », et plus précisément de l'« économie de l'immatériel » qui est définie comme « une économie en formation, systémique et fonctionnant en réseau, une économie qui se joue des espaces et du temps » (Levy et Jouyet, 2006). Cette économie du savoir (ou l'économie fondée sur la connaissance) se polarise sur deux ressources : l'éducation et la recherche (Carluer, 2009). Laroche (2001) souligne aussi la création et l'innovation comme moteurs de l'activité d'une économie du savoir. Elle se caractérise surtout par le rôle central du capital humain comme fondement des activités des entreprises du savoir.

L'expression « économie du savoir » qui s'inscrit dans « la nouvelle économie » prétend décrire une réalité nouvelle par l'énonciation d'un constat qui, en apparence, n'est pas vraiment nouveau (Laroche, 2001). En effet, il convient de souligner que le rapport entre l'économie et le savoir n'est pas une affaire si nouvelle. Historiquement, cette relation a toujours été reliée à la technologie et a généralement représenté le moteur du développement économique, depuis l'invention des outils de pierre jusqu'à celle, plus récemment, de l'ordinateur (Laroche, 2001). Or, si la relation entre le savoir, les progrès technologiques et l'accroissement de la richesse est ancienne, pourquoi aujourd'hui précisément parler de l'économie du savoir? Ce qui est différent actuellement dans

l'économie du savoir par rapport à l'ancien modèle, c'est la progression de plus en plus rapide et l'importance de plus en plus grande des travailleurs dit « du savoir » dans notre économie (CETECH, 2004a).

Les activités des entreprises œuvrant dans l'économie du savoir dépendent des compétences et des connaissances de travailleurs hautement qualifiés. L'OCDE (1995), définit les travailleurs du savoir comme des personnes ayant complétés des études du degré collégial ou universitaire ou encore des personnes qui, sans avoir obtenu ces diplômes, exercent des professions scientifiques ou techniques pour lesquelles de telles qualifications sont nécessaires. Ces travailleurs existent depuis longtemps et ils peuvent en effet être qualifiés de travailleurs du savoir. Ces ressources humaines, qui sont au centre de la notion de l'économie du savoir, sont qualifiées comme des créateurs de savoir et des utilisateurs privilégiés de l'information (Laroche, 2001). Or, les professions dans lesquelles évoluent les travailleurs du savoir sont celles qui ont connu la plus grande croissance depuis les quinze dernières années (Lapointe, 2005). En effet, l'emploi des travailleurs du savoir a connu une croissance moyenne de 4,1 % par année comparativement à 2 % pour l'emploi total au Québec entre 1971 et 1996. Aussi, entre 1997 et 2000, la croissance des emplois des travailleurs du savoir a été d'environ 5 % par année (Roy, 2001), ce qui est supérieur aux années passées. De surcroît, les emplois des services scientifiques et techniques ont connu une augmentation de 13,3 % en 2006, en comparaison aux trois années précédentes (CETECH, 2007). Or, la création d'emplois hautement qualifiés a largement dépassé la création d'emplois pour l'ensemble des professions, les personnes qui détiennent un diplôme collégial ou universitaire représentant 18,1 % des travailleurs en 2001 (CETECH, 2004b). Ces données indiquent que l'emploi des travailleurs du savoir est en croissance depuis les années 1970, mais surtout que ces emplois sont en augmentation significative depuis les dernières années. Cette croissance rapide laisse donc présager des pénuries de main-d'œuvre dans plusieurs secteurs d'emploi. L'étude spécifique des facteurs d'attraction chez les travailleurs du savoir s'avère donc d'autant plus pertinente.

Cependant, ce ne sont pas tous les types de travailleurs du savoir qui seront considérés. Cette étude se concentre plus précisément sur une catégorie spécifique de travailleurs du savoir : les personnes ayant fait des études universitaires. Aux fins de cette recherche, la population à l'étude se compose des travailleurs du savoir de demain, plus précisément des étudiants universitaires québécois. Afin de procéder à la cueillette des données chez ces répondants, un échantillon de la population devra être sélectionné.

#### **2.4.2.4 La méthode d'échantillonnage et les critères de sélection**

La population à l'étude dans cette recherche se compose, comme mentionné ci-haut, des étudiants universitaires québécois des universités francophones. Ces étudiants universitaires constituent les travailleurs du savoir de demain. Le questionnaire de recherche a été transmis aux étudiants de trois groupes d'universités québécoises francophones : les universités de petite taille (8000 étudiants et moins), les universités de taille moyenne (de 8 000 à 20 000 étudiants) et les grandes universités (20 000 étudiants et plus). Les étudiants de huit universités ont été sondés : trois universités de petite taille, une université de taille moyenne et quatre grandes universités.

Les étudiants des 1<sup>er</sup>, 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles universitaires ont donc été invités à répondre à un questionnaire dans la période du 30 janvier 2012 au 3 mars 2012. Les étudiants de tous les domaines d'études, qu'ils soient inscrits à temps plein ou à temps partiel, ont été ciblés. La population universitaire québécoise en 2011 totalise 277 624 étudiants et les universitaires francophones représentent près de 75 % de ceux-ci, soit 206 162 étudiants (CRÉPUQ, 2012). Il convient de mentionner que ce ne sont pas tous les étudiants de chacune des universités ciblées qui ont reçu l'invitation. Les envois ont été effectués de façon aléatoire afin de se constituer un échantillon valable.

Toutes les universités francophones ont été contactées, mais certaines d'entre-elles préféraient ne pas participer à l'étude. Parmi les universités ayant accepté de participer à l'étude, la méthode d'échantillonnage non-probabiliste a été privilégiée, plus particulièrement la méthode boule-de-neige. En fait, ce sont certaines personnes ressources dans les universités qui ont été contactées, puis elles ont par la suite ciblé les étudiants pour les envois. Dans le cas des universités de petite taille, ce sont tous les étudiants qui ont reçu l'invitation à répondre au questionnaire de recherche, donc tous les étudiants ont été ciblés. Pour les universités de moyenne et de grande taille, les envois ont été faits aléatoirement à une partie des étudiants seulement. Or, l'invitation à répondre au questionnaire de recherche a été envoyée à 13 080 étudiants dans les trois groupes d'universités francophones ciblées.

#### **2.4.2.5 Le mode de passation du questionnaire**

D'abord, il convient de faire la différence entre le mode d'administration d'un questionnaire et le mode de collecte des données. Lorsque l'on parle de mode d'administration du questionnaire, il s'agit d'auto-administré, comme les questionnaires en ligne ou reçus par la poste ou par le biais d'une entrevue, qui peut être téléphonique ou personnelle (Roy, 2003). Le mode de collecte réfère plutôt à la façon dont les données sont recueillies : envoi postal, téléphone, Internet, etc. (Roy, 2003)

Comme la population ciblée dans cette étude est le bassin d'étudiants dans les universités québécoises francophones, la passation d'un questionnaire auto-administré par Internet s'est avéré le choix le plus économique en termes de temps et de ressources. Puisque chaque étudiant possède une adresse courriel attribuée par son université d'attache, nous avons eu accès aux coordonnées à jour, contrairement aux adresses postales ou aux coordonnées téléphoniques que l'on pourrait retrouver dans des bases de données. De plus, les caractéristiques des utilisateurs d'Internet (jeunes, scolarisées, plus à l'aise

financièrement et grande utilisation des technologies de l'information et du courriel) telles que ciblées par D'Astous (2010) ne sont pas une limite à l'accessibilité de notre échantillon. Comme Internet est un média interactif, les participants ont aussi la possibilité de poser des questions relatives à l'enquête et d'obtenir rapidement des réponses de la part du responsable (D'Astous, 2010).

Avec le recours au questionnaire Internet, deux choix s'imposent : 1) afficher le questionnaire sur un site ou 2) l'envoi des questionnaires par courriel. Dans le cadre de cette collecte de données, l'invitation à répondre à un questionnaire a été transmise par le biais des associations étudiantes ou des services des communications des universités ciblées. Bien que le taux de réponse soit supérieur lorsque le questionnaire est intégré directement dans le courriel, les étudiants ont reçu une invitation à répondre à un questionnaire avec un lien direct vers celui-ci. L'affichage du questionnaire sur un site d'hébergement, soit *Monkey Survey* dans le cadre de cette étude, est privilégié pour la collecte des données, car cette méthode facilite la compilation des résultats et la conception visuelle du questionnaire. De plus, l'utilisation d'un site d'hébergement permet d'apporter des corrections au questionnaire en cours d'enquête. Il convient aussi de mentionner que certains étudiants ont eu accès au questionnaire parce qu'il était affiché sur l'Intranet ou sur le Portail étudiant de leur université.

Bien que le mode de collecte des données par Internet soit économique en termes de temps et de ressources, certaines faiblesses sont soulevées (D'Astous, 2010). D'abord, l'échantillonnage peut être difficile, c'est-à-dire d'avoir une liste de courriel à jour des répondants. Cependant, dans le cadre de cette étude, l'accès aux courriels à jour par le biais des associations étudiantes ou des services des communications des universités limite cette faiblesse. Aussi, la difficulté d'identifier les participants est un des désavantages du questionnaire en ligne, notamment la possibilité qu'une autre personne que celle visée

réponde au questionnaire, car l'interviewer n'est pas en contact direct avec le répondant. De plus, le nombre de personnes qui répondent au questionnaire peut être faible. Notons aussi la possibilité que le répondant ne réponde pas à toutes les questions ou qu'il interrompe l'achèvement du questionnaire avant la fin. En effet, dans le cadre de cette étude, 1 139 étudiants ont débuté le questionnaire et 876 d'entre-eux l'ont terminé, soit 76,9% des répondants. Afin d'éviter que l'étudiant évite ou oublie certaines questions, le questionnaire a été programmé pour forcer les participants à répondre à toutes les questions avant de passer à la page suivante. Finalement, la qualité des données peut être variable, l'enquête en ligne ne favorise pas une pleine concentration des participants. Malgré ces faiblesses, le questionnaire auto-administré par Internet demeure un choix économique permettant de rejoindre un très grand nombre de participants et ainsi de favoriser une cueillette des données rapide.

#### **2.4.2.6 La codification des données**

Dans le but de traiter les données et d'en faire une analyse statistique, la codification des données obtenues par le biais du questionnaire se fait à partir du logiciel SPSS.

### **Conclusion**

En somme, la méthodologie sous-jacente à cette étude sur les facteurs influençant le processus d'attraction organisationnelle en région des étudiants universitaires est basée sur une méthode quantitative, plus précisément le questionnaire de recherche. Afin de déterminer quels sont les facteurs-clés dans ce processus, la variable dépendante ciblée est l'intention de soumettre sa candidature dans une organisation en région et les variables indépendantes sont les attributs organisationnels et de l'emploi, la réputation de l'organisation et les facteurs régionaux. L'outil de collecte des données, le questionnaire, est distribué par courriel à plus de 13 000 étudiants universitaires québécois, soit les



travailleurs hautement qualifiés qui feront bientôt leur entrée sur le marché du travail. Le prochain chapitre s'intéressera plus particulièrement aux résultats de cette étude.



## **CHAPITRE 3**

### **LES RÉSULTATS**

L'objectif de ce troisième chapitre est de présenter les résultats de l'étude. D'abord, un portrait de l'échantillon sera dressé. Puis, afin de répondre à la question de recherche et, par le fait même, aux sous-questions de recherche, l'analyse des facteurs d'attraction organisationnelle et des facteurs de migration régionale sera présentée. Finalement, des tests statistiques seront effectués afin de déceler l'importance de certaines variables sociodémographiques dans le processus d'attraction organisationnelle en région. Ces analyses répondront à l'objectif de recherche principal, soit d'identifier les facteurs déterminants dans le processus d'attraction des étudiants universitaires dans les organisations en région.

#### **3.1 PORTRAIT DE L'ÉCHANTILLON**

##### **3.1.1 Variables sociodémographiques**

Un échantillon d'étudiants de huit universités francophones québécoises a été invité à répondre au questionnaire de recherche. À cet effet, 1 139 étudiants ont entrepris le questionnaire et 876 des répondants l'ont terminé. L'échantillon totalise donc 876 étudiants. L'ensemble de l'échantillon se compose à 71,1% de femmes ( $n = 623$ ) et à 28,9% d'hommes ( $n = 253$ ). Les répondants sont majoritairement âgés de 18 à 24 ans (voir tableau 8) et ils sont inscrits dans différents programmes d'études (voir tableau 9).

Tableau 8 : Âge des répondants

<b>Groupes d'âge</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>
18-24 ans	446	50.9
25-31 ans	246	28.1
32-38 ans	95	10.8
39 ans et plus	89	10.2
<b>Total</b>	<b>876</b>	<b>100</b>

Tableau 9 : Domaines d'études des répondants

<b>Domaines d'études</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>
Sciences de l'administration	199	22.7
Éducation	109	12.4
Santé	121	13.8
Sciences humaines et sociales	188	21.5
Arts et lettres	76	8.7
Science et technologies	146	16.7
Sciences naturelles	36	4.1
Autres	1	0.1
<b>Total</b>	<b>876</b>	<b>100</b>

La majorité des répondants sont étudiants à temps plein, soit 72,9 % (n = 639), alors que 27,1 % d'entre eux étudient à temps partiel (n = 237). De plus, 33,8 % de l'échantillon (n = 296) est à la recherche d'un emploi en lien avec son domaine d'études et 66,2 % des répondants (n = 580) ne sont pas en recherche d'emploi actuellement. À cet effet, une plus grande proportion des répondants, soit 34,9 % (n = 306) terminent leurs études en 2012. Le tableau 10 présente l'année prévue d'obtention du diplôme des étudiants de l'échantillon.

Tableau 10 : Année prévue d'obtention du diplôme

<b>Année</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>
2012	306	34.9
2013	236	26.9
2014	181	20.7
2015	97	11.1
2016	38	4.3
2017	8	0.9
2018	10	1.1
<b>Total</b>	<b>876</b>	<b>100</b>

Rappelons que les répondants de l'échantillon proviennent de huit universités francophones québécoises, classées selon leur taille : grandes universités (20 000 étudiants et plus), universités de taille moyenne (8 000 à 20 000 étudiants) et petites universités (8 000 étudiants ou moins). Or, une part importante des étudiants de l'échantillon poursuit ses études dans une grande université (voir tableau 11).

Tableau 11 : Universités des répondants

<b>Groupes d'université</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>
Grandes universités	396	45.2
Moyennes université	122	13.9
Petites universités	358	40.9
<b>Total</b>	<b>876</b>	<b>100</b>

Les régions d'origine ainsi que les régions où les répondants ont résidé le plus longtemps sont présentées aux tableaux 12 et 13. L'arc industriel québécois inclut les

régions administratives de l’Estrie, du Centre-du-Québec et de Chaudière-Appalaches. Les périphéries font référence à l’Abitibi-Témiscamingue, au Saguenay-Lac-Saint-Jean, à la Côte-Nord, au Nord du Québec, au Bas-Saint-Laurent, et à la Gaspésie-Île-de-la-Madeleine. Cette étude sur l’attraction organisationnelle en région s’intéresse particulièrement à ces régions périphériques. La région « Montréal et couronne » inclut Montréal, Laval, la Montérégie, les Laurentides et Lanaudière. Finalement, la région de Québec représente la région administrative de la Capitale-Nationale. Les régions du Québec sont classées telles que regroupées par Polèse (2009). Plus particulièrement, en ce qui a trait à la région d’origine des répondants, la région de Montréal et sa couronne représente le tiers des répondants (33,6%), suivi des régions périphériques (28,3%) et de l’Arc industriel québécois (15,8%). Ces régions représentent les régions où les répondants ont demeuré le plus longtemps sensiblement dans les mêmes proportions.

Tableau 12 : Régions d’origine des répondants

<b>Régions</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>
L’Arc industriel québécois	138	15.8
Les périphéries	248	28.3
Montréal et couronne	294	33.6
Région de Québec	69	7.9
Mauricie	49	5.6
Outaouais	24	2.7
À l’extérieur du Québec	54	6.2
<b>Total</b>	<b>876</b>	<b>100</b>

Tableau 13 : Régions où les répondants ont demeuré le plus longtemps

Régions	Effectifs	Pourcentage
L'Arc industriel québécois	138	15.8
Les périphéries	249	28.4
Montréal et couronne	307	35
Région de Québec	69	7.9
Mauricie	53	6.1
Outaouais	26	3
À l'extérieur du Québec	34	3.9
<b>Total</b>	<b>876</b>	<b>100</b>

Finalement, l'échantillon est constitué de 68,0 % d'étudiants (n = 596) inscrits au premier cycle, de 23,6 % d'étudiants (n = 207) inscrits au deuxième cycle et de 8,3 % d'étudiants (n = 73) qui poursuivent des études de troisième cycle.

Il est intéressant de noter les associations significatives entre certaines variables sociodémographiques par le biais d'analyses bivariées. Le tableau 14 présente les différents domaines d'études en fonction du sexe du répondant<sup>3</sup>. En tenant compte de la proportion d'hommes (28,9 %) et de femmes (71,1 %) ayant répondu au questionnaire, le domaine de la science et des technologies est davantage représenté par le sexe masculin. En effet, 52,1 % des répondants qui étudient dans un domaine de la science et des technologies sont des hommes. De plus, les domaines de l'éducation et de la santé sont représentés très

<sup>3</sup> La valeur critique du *khi-deux* au seuil de 5 % et sept degrés de liberté est 14,067. Puisque la valeur observée du *khi-deux* est de 89,09, il existe un lien statistique entre le sexe du répondant et son domaine d'études.

majoritairement par des femmes ainsi que les sciences humaines et sociales et les arts et lettres.

Tableau 14 : Domaine d'études et sexe du répondant

Domaine d'études	Sexe		Total
	Homme	Femme	
Sciences de l'administration	81	118	199
	(40,7 %)	(59,3 %)	
Éducation	15	94	109
	(13,8 %)	(86,2 %)	
Santé	19	102	121
	(15,7 %)	(84,3 %)	
Sciences humaines et sociales	35	153	188
	(18,6 %)	(81,4 %)	
Arts et lettres	14	62	76
	(18,4 %)	(81,6 %)	
Science et technologies	76	70	146
	(52,1 %)	(47,9 %)	
Sciences naturelles	13	23	36
	(36,1 %)	(63,9 %)	
Autres	0	1	1
	(0,0 %)	(100 %)	
<b>Total</b>	<b>253</b>	<b>623</b>	<b>876</b>
	<b>(28,9 %)</b>	<b>(71,1 %)</b>	

Deux autres variables sociodémographiques liées statistiquement sont la région d'origine du répondant et la taille de l'université dans laquelle il poursuit ses études<sup>4</sup>. Les effectifs et les pourcentages de l'analyse de ces deux variables sont présentés au tableau 15. À cet effet, les étudiants originaires des régions périphériques sont inscrits dans une forte proportion (66,1%) dans une université de petite taille. Aussi, les étudiants originaires de

<sup>4</sup> La valeur critique du khi-deux au seuil de 5 % et sept degrés de liberté est 21,026. Puisque la valeur observée du khi-deux est de 350,696, il existe un lien statistique significatif entre la région d'origine du répondant et la taille de l'université dans laquelle il étudie.



Montréal et sa couronne sont majoritairement inscrits dans une grande université (71,8%). De surcroît, les répondants originaires de la région de la Mauricie sont davantage inscrits dans une université de taille moyenne (79,6%). Il est aussi intéressant de noter que les étudiants provenant de l'extérieur du Québec sont majoritairement inscrits dans une université de petite taille (57,4%).

Tableau 15 : Région d'origine et université des répondants

Régions		Université			Total
		Grandes universités	Moyennes université	Petites universités	
L'Arc industriel québécois	Effectif	56	22	60	138
	% compris dans Région d'origine	40.6%	15.9%	43.5%	100.0%
Les périphéries	Effectif	68	16	164	248
	% compris dans Région d'origine	27.4%	6.5%	66.1%	100.0%
Montréal et couronne	Effectif	211	30	53	294
	% compris dans Région d'origine	71.8%	10.2%	18.0%	100.0%
Région de Québec	Effectif	25	12	32	69
	% compris dans Région d'origine	36.2%	17.4%	46.4%	100.0%
Mauricie	Effectif	9	39	1	49
	% compris dans Région d'origine	18.4%	79.6%	2.0%	100.0%
Outaouais	Effectif	7	0	17	24
	% compris dans Région d'origine	29.2%	0.0%	70.8%	100.0%
À l'extérieur du Québec	Effectif	20	3	31	54
	% compris dans Région d'origine	37.0%	5.6%	57.4%	100.0%
Total	Effectif	396	122	358	876
	% compris dans Région d'origine	45.2%	13.9%	40.9%	100.0%

La relation entre la région où le répondant a demeuré le plus longtemps et l'université dans laquelle il poursuit ses études est aussi significative statistiquement<sup>5</sup>. À cet effet, les étudiants qui ont demeuré le plus longtemps dans la région de Montréal et sa couronne poursuivent leurs études dans une forte proportion (71,3%) dans une université de grande taille. Aussi, les étudiants ayant demeuré plus longtemps dans une région périphérique sont majoritairement inscrits dans une petite université (69,5%). De surcroît, les répondants ayant résidé le plus longtemps dans la région de la Mauricie sont davantage inscrits dans une université de taille moyenne (81,1%). Notons également que les étudiants ayant demeuré le plus longtemps à l'extérieur du Québec poursuivent majoritairement leurs études dans une université de petite taille (55,9%). Les effectifs et pourcentages de cette analyse sont présentés au tableau 16.

---

<sup>5</sup> La valeur critique du *khi-deux* au seuil de 5 % et sept degrés de liberté est 21,026. Puisque la valeur observée du *khi-deux* est de 388,580, il existe un lien statistique significatif entre la région où le répondant a demeuré le plus longtemps et la taille de l'université dans laquelle il étudie.

Tableau 16 : Région où les répondants ont demeuré le plus longtemps et université

Régions		Université			Total
		Grandes universités	Moyennes université	Petites universités	
L'Arc industriel québécois	Effectif	56	22	60	138
	% compris dans Région de résidence le plus longtemps	40.6%	15.9%	43.5%	100.0%
Les périphéries	Effectif	63	13	173	249
	% compris dans Région de résidence le plus longtemps	25.3%	5.2%	69.5%	100.0%
Montréal et couronne	Effectif	219	28	60	307
	% compris dans Région de résidence le plus longtemps	71.3%	9.1%	19.5%	100.0%
Région de Québec	Effectif	26	14	29	69
	% compris dans Région de résidence le plus longtemps	37.7%	20.3%	42.0%	100.0%
Mauricie	Effectif	10	43	0	53
	% compris dans Région de résidence le plus longtemps	18.9%	81.1%	0.0%	100.0%
Outaouais	Effectif	8	1	17	26
	% compris dans Région de résidence le plus longtemps	30.8%	3.8%	65.4%	100.0%
À l'extérieur du Québec	Effectif	14	1	19	34
	% compris dans Région de résidence le plus longtemps	41.2%	2.9%	55.9%	100.0%
<b>Total</b>	<b>Effectif</b>	<b>396</b>	<b>122</b>	<b>358</b>	<b>876</b>

Finalement, une autre relation entre deux variables sociodémographiques qu'il convient de mentionner est celle entre le cycle universitaire et l'université du répondant<sup>6</sup>. Les résultats sont présentés au tableau 17. Notamment, ils démontrent qu'une majorité (75,4%) des étudiants inscrits dans une université de petite taille poursuit des études de premier cycle. La plus forte proportion d'étudiants au troisième cycle de notre échantillon (13,1 %) poursuit ses études dans une université de taille moyenne et la plus forte proportion d'étudiants au deuxième cycle (28,3 %) poursuit ses études dans une grande université.

---

<sup>6</sup> La valeur critique du khi-deux au seuil de 5 % et quatre degrés de liberté est 9,488. La valeur observée du khi-deux est de 18,420, il existe donc un lien statistique significatif entre le cycle d'études et la taille de l'université dans laquelle le répondant étudie.

Tableau 17 : Cycle d'étude et université des répondants

Universités		Cycle universitaire			Total
		Premier cycle	Deuxième cycle	Troisième cycle	
Grandes universités	Effectif	248	112	36	396
	% compris dans Région d'origine	62,6 %	28,3 %	9,1 %	100,0 %
	% compris dans Université	41,6 %	54,1 %	49,3 %	45,2 %
Moyennes universités	Effectif	78	28	16	122
	% compris dans Région d'origine	63,9 %	23,0 %	13,1 %	100,0 %
	% compris dans Université	13,1 %	13,5 %	21,9 %	13,9 %
Petites universités	Effectif	270	67	21	358
	% compris dans Région d'origine	75,4 %	18,7 %	5,9 %	100,0 %
	% compris dans Université	45,3 %	32,4 %	28,8 %	40,9 %
<b>Total</b>	<b>Effectif</b>	<b>596</b>	<b>207</b>	<b>73</b>	<b>876</b>
	<b>% compris dans Région d'origine</b>	<b>68,0 %</b>	<b>23,6 %</b>	<b>8,3 %</b>	<b>100,0 %</b>
	<b>% compris dans Université</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>

### 3.1.2 Mesures de tendance centrale

Afin de dresser un portrait sommaire des principales réponses des répondants de l'échantillon, il convient de faire ressortir certains faits saillants à partir d'une mesure de tendance centrale. Le mode, qui définit la valeur présentant la plus grande fréquence d'occurrence (Malhotra *et al.*, 2007), est la mesure de tendance centrale préconisée dans cette analyse, parce que le chiffre est associé à une donnée qualitative, soit le degré d'accord du répondant et que le mode est une mesure qui n'est pas affectée par les valeurs extrêmes. À cet effet, les tableaux présentant le mode pour chaque question sont

disponibles à l'annexe II. Relativement aux 26 premières questions, soit celles portant sur les attributs organisationnels, la majorité des répondants ont répondu « 5 – tout à fait en accord » (17 questions sur 26) ou « 4 – assez en accord » (9 questions sur 26). Quant aux questions relatives à la réputation organisationnelle, le mode pour chacune des questions est « 4 – assez en accord », sauf pour les questions concernant le climat de travail pour lesquelles le mode est « 5 – tout à fait en accord ». Les répondants ont choisi majoritairement « 4 – assez en accord » pour 14 des 20 questions portant sur les facteurs régionaux et « 3 – ni en accord, ni en désaccord » 6 fois sur 20. Finalement, la majorité des répondants ont répondu « 3 - ni en accord, ni en désaccord » quant à leur intention d'aller travailler en région dès la fin de leurs études et « 5 – tout à fait en accord » quant à leur intention d'aller travailler en région au cours de leur carrière. La plupart des répondants, soit 39,6 % (n = 347) ont choisi « 1 – pas du tout en accord » à la question « je n'ai pas l'intention d'aller travailler en région au cours de ma carrière » et une majorité, soit 58,9 % (n = 516) à la question « j'exclus aller travailler en région au cours de ma carrière » a aussi choisi « 1 – pas du tout en accord ».

À la lumière de ces résultats, les répondants de l'échantillon accordent une plus grande importance aux attributs organisationnels et de l'emploi qu'à la réputation de l'organisation. Aussi, les facteurs régionaux sont moins importants pour les répondants quant à leur intention de postuler dans une organisation que les attributs de l'organisation et de l'emploi ainsi que la réputation organisationnelle. Finalement, ces résultats révèlent que la majorité des répondants sont neutres face à leur intention d'aller travailler en région dès la fin de leurs études, mais qu'ils sont majoritaires à avoir l'intention d'aller travailler en région au cours de leur carrière et à ne pas exclure un emploi en région au cours de leur carrière. Il convient maintenant de pousser l'analyse statistique afin d'établir des liens entre ces différentes variables.

### **3.2 LES FACTEURS INFLUENÇANT L'INTENTION D'ALLER TRAVAILLER DANS UNE ORGANISATION EN RÉGION**

Les facteurs clés influençant l'intention de poser sa candidature dans une organisation en région seront identifiés à partir de régressions linéaires. Le coefficient de régression représente l'estimation de l'effet de la variable sur l'intention d'un étudiant universitaire de postuler dans une organisation située en région (Gavard-Perret *et al.*, 2008). À l'aide des coefficients de régression, le degré d'association entre les variables indépendantes (les attributs organisationnels et de l'emploi, la réputation organisationnelle et les facteurs régionaux) et la variable dépendante (l'intention d'aller travailler dans une organisation en région) sera évalué. Les variables contrôles, qui sont l'ensemble des variables sociodémographiques, excluant la recherche d'emploi des répondants, seront aussi analysées à partir d'analyses bivariées (ANOVA) afin d'identifier celles ayant une influence significative sur l'intention d'aller travailler dans une organisation en région.

#### **3.2.1 Les facteurs d'attraction organisationnelle**

Il s'agit ici de répondre à la sous-question de recherche suivante et de remplir l'objectif secondaire suivant :

- Quels sont les facteurs organisationnels soulevés dans la littérature qui ont une influence significative sur l'intention des étudiants universitaires québécois d'aller travailler dans une organisation en région ?
- Identifier, parmi les facteurs organisationnels soulevés dans la littérature, ceux qui influencent significativement l'intention des étudiants universitaires québécois d'aller travailler dans une organisation en région.

### 3.2.1.1 Les attributs organisationnels

A priori, il convient d'établir le lien entre les 13 indicateurs<sup>7</sup> des attributs organisationnels et de l'emploi et l'intention d'aller travailler dans une organisation en région par le biais de régressions linéaires. Avec la régression linéaire, l'on cherche à prédire les valeurs de la variable dépendante à partir des variables indépendantes, donc l'intention d'aller travailler dans une organisation en région à partir des attributs organisationnels et de l'emploi. Les tableaux 18 et 19 présentent le modèle de régression entre l'intention d'aller travailler dans une organisation en région et l'ensemble des 13 indicateurs des attributs d'une organisation et d'un emploi. De prime abord, la relation linéaire de ce modèle est faible, avec un coefficient de corrélation (R) de ,172. Toutefois, ce modèle est statistiquement significatif au seuil de 5%.<sup>8</sup>

Tableau 18 : Modèle de régression – attributs

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0.172	0.029	0.015	1.2605

Tableau 19 : Analyse de variance du modèle – attributs

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1	Régression	41.547	13	3.196	2.011	0.017
	Résidu	1369.674	862	1.589		
	Total	1411.221	875			

<sup>7</sup> Les 13 indicateurs des attributs organisationnels et de l'emploi sont : (1) l'environnement de travail, (2) l'application de normes éthiques, (3) les avantages sociaux, (4) le salaire, (5) les défis professionnels, (6) la diversité des mandats, (7) le programme de gestion des compétences, (8) la localisation géographique, (9) la familiarité, (10) l'équilibre travail-famille, (11) la sécurité d'emploi, (12) l'horaire de travail et (13) la durée des vacances.

<sup>8</sup> La valeur théorique de F sous l'hypothèse nulle au seuil de 5% avec 13 et 862 degré de liberté est de 1,72. Nous pouvons donc rejeter l'hypothèse nulle et conclure à un lien statistique (2,011 > 1,72).



Plus spécifiquement, aucun indicateur des attributs de l'organisation et de l'emploi n'est significatif au seuil de 5%. Toutefois, certains indicateurs sont plus fortement liés que d'autres à l'intention d'aller travailler dans une organisation en région. Notamment, l'application de normes éthiques (sig. ,016), la localisation géographique (sig. ,028) et le programme de gestion des compétences (sig. ,038) se démarquent des autres attributs de l'organisation et de l'emploi à l'étude. Le tableau de coefficients est disponible à l'annexe III. Notons que la relation statistique entre l'intention d'aller travailler dans une organisation en région dès la fin des études et les attributs de l'organisation et de l'emploi est sensiblement la même que celle-ci ( $R = ,180$  et  $F = 2,231$ ).

### 3.2.1.2 La réputation organisationnelle

Aussi, il convient d'établir le lien entre les cinq indicateurs<sup>9</sup> de la réputation organisationnelle et l'intention d'aller travailler dans une organisation en région par le biais de régressions linéaires. Les résultats de l'analyse du modèle sont présentés aux tableaux 20 et 21. La relation linéaire entre l'intention d'aller travailler dans une organisation en région et l'ensemble des attributs de la réputation organisationnelle est relativement faible ( $R = ,135$ ), cependant le modèle de régression est statistiquement significatif<sup>10</sup>.

Tableau 20 : Modèle de régression – réputation

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0.135	0.018	0.013	1.2619

<sup>9</sup> Les cinq indicateurs de la réputation organisationnelle sont : (1) les biens et services de l'entreprise, (2) la performance financière, (3) la vision et le leadership, (4) l'environnement de travail et (5) la responsabilité sociale de l'entreprise.

<sup>10</sup> La valeur théorique de F sous l'hypothèse nulle au seuil de 5% avec 5 et 870 degré de liberté est de 2,21. Nous pouvons donc rejeter l'hypothèse nulle et conclure à un lien statistique ( $3,240 > 2,21$ ).

Tableau 21 : Analyse de variance du modèle – réputation

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1	Régression	25.799	5	5.16	3.24	0.007
	Résidu	1385.422	870	1.592		
	Total	1411.221	875			

Plus spécifiquement, bien qu’aucun indicateur de la réputation organisationnelle ne soit significatif au seuil de 5%, la responsabilité sociale (sig. ,011) et la santé financière de l’entreprise (sig. ,021) se démarquent des autres indicateurs. Le tableau des coefficients est disponible à l’annexe IV. Toutefois, dans le modèle de régression de l’influence de la réputation organisationnelle sur l’intention d’aller travailler dans une organisation en région dès la fin des études ( $R = ,120$  et  $F = 2,556$ ), la responsabilité sociale est significative au seuil de 5% (sig. ,005).

### 3.2.1.3 L’ensemble des facteurs organisationnels

Finalement, comme la sous-question de recherche s’intéresse à l’influence de tous les facteurs organisationnels sur le processus d’attraction organisationnelle en région, il convient d’établir le lien entre les 17 indicateurs (comme le climat de travail se retrouve dans les deux dimensions, il n’est inclus qu’une fois dans le modèle) relatifs aux facteurs organisationnels (les attributs de l’organisation et de l’emploi et sa réputation) et le processus d’attraction organisationnelle en région. Les résultats de cette analyse sont présentés aux tableaux 22 et 23 et le tableau des coefficients est disponible à l’annexe V. Comme pour les modèles de régression précédents, la relation linéaire est relativement faible ( $R = ,197$ ), mais le modèle est significatif statistiquement<sup>11</sup>. Dans ce modèle, aucun lien statistique n’est décelé entre un indicateur des facteurs organisationnels et l’intention

<sup>11</sup> La valeur théorique de F sous l’hypothèse nulle au seuil de 5% avec 17 et 858 degré de liberté est de 1,62. Nous pouvons donc rejeter l’hypothèse nulle et conclure à un lien statistique ( $2,041 > 1,62$ ).

d'aller travailler dans une organisation en région. Le modèle de régression de l'influence des facteurs organisationnels sur l'intention d'aller travailler en région dès la fin des études dégage les mêmes conclusions ( $R = ,196$  et  $F = 2,019$ ).

Tableau 22 : Modèle de régression – facteurs organisationnels

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0.197	0.039	0.02	1.2573

Tableau 23 : Analyse de variance du modèle – facteurs organisationnels

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1	Régression	54.856	17	3.227	2.041	0.008
	Résidu	1356.366	858	1.581		
	Total	1411.221	875			

Bref, à la lumière de ces résultats, les attributs de l'organisation et de l'emploi et la réputation organisationnelle ont peu d'influence sur l'intention des étudiants universitaires d'aller travailler dans une organisation en région. L'autre variable indépendante de notre modèle d'analyse est les facteurs de migration régionale. Les mêmes tests statistiques seront effectués afin de déceler l'influence de ceux-ci sur l'intention d'aller travailler dans une organisation située en région.

### 3.2.2 Les facteurs régionaux

Il s'agit ici de répondre à la sous-question de recherche suivante et de remplir l'objectif secondaire suivant :

- Quels sont les facteurs de migration régionale soulevés dans la littérature qui ont une influence significative sur l'intention des étudiants universitaires d'aller travailler dans une organisation en région ?
- Identifier, parmi les facteurs de migration régionale soulevés dans la littérature, ceux qui influencent significativement l'intention des étudiants universitaires d'aller travailler dans une organisation en région.

Il convient donc d'établir le lien entre les 10 indicateurs<sup>12</sup> des facteurs régionaux de migration et l'intention d'aller travailler dans une organisation en région avec des régressions linéaires. A priori, le modèle de régression entre la variable dépendante (l'intention d'aller travailler dans une organisation en région) et la variable indépendante (les facteurs de migration régionale) est présenté au tableau 24 et l'analyse de variance du modèle au tableau 25. Bien que le coefficient de corrélation n'exprime pas une relation linéaire forte ( $R = ,217$ ), ce modèle est statistiquement significatif au seuil de 5%<sup>13</sup>. Soulignons que le modèle de régression de l'influence des facteurs de migration sur l'intention de travailler dans une organisation en région exprime sensiblement les mêmes résultats que ce modèle ( $R = ,232$  et  $F = 5,490$ ).

Tableau 24 : Modèle de régression - facteurs de migration

<b>Modèle</b>	<b>R</b>	<b>R-deux</b>	<b>R-deux ajusté</b>	<b>Erreur standard de l'estimation</b>
1	0.217	0.047	0.036	1.2469

<sup>12</sup> Les 10 indicateurs des facteurs de migration régionale sont : (1) le marché du travail régional, (2) le nombre d'entreprises, (3) les domaines d'activités, (4) la croissance économique, (5) le marché hypothécaire et locatif, (6) l'offre culturelle, (7) la présence d'installations sportives et récréatives, (8) les politiques familiales, (9) les politiques de gestion régionales et (10) le dynamisme entrepreneurial.

<sup>13</sup> La valeur théorique de F sous l'hypothèse nulle au seuil de 5% avec 10 et 865 degré de liberté est de 1,88. Nous pouvons donc rejeter l'hypothèse nulle et conclure à un lien statistique ( $4,263 > 1,88$ ).

Tableau 25 : Analyse de variance du modèle – facteurs de migration

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1	Régression	66.285	10	6.628	4.263	0
	Résidu	1344.936	865	1.555		
	Total	1411.221	875			

Il convient aussi de présenter les modèles de régression distincts pour chacune des dimensions des facteurs régionaux soit, l'environnement économique (modèle 1), la qualité de vie (modèle 2) et la culture régionale (modèle 3) (voir tableaux 26 et 27). En analysant ces trois modèles à partir du coefficient de corrélation et de F, il ressort de cela que l'environnement économique, soit le modèle 1<sup>14</sup> et les politiques de gestion régionales, soit le modèle 3<sup>15</sup>, n'ont pas d'influence statistiquement sur le processus d'attraction organisationnelle en région. Toutefois, la qualité de vie (modèle 2) est liée statistiquement à l'intention d'aller travailler dans une organisation en région<sup>16</sup>, bien que la relation linéaire ne soit pas très forte ( $R = ,178$ ).

---

<sup>14</sup> La valeur théorique de F sous l'hypothèse nulle au seuil de 5% avec 4 et 871 degré de liberté est de 2,37. Nous pouvons donc accepter l'hypothèse nulle et conclure à une absence de lien statistique ( $1,958 < 2,37$ ).

<sup>15</sup> La valeur théorique de F sous l'hypothèse nulle au seuil de 5% avec 2 et 873 degré de liberté est de 3,00. Nous pouvons donc accepter l'hypothèse nulle et conclure à une absence de lien statistique ( $2,161 < 3,00$ ).

<sup>16</sup> La valeur théorique de F sous l'hypothèse nulle au seuil de 5% avec 4 et 871 degré de liberté est de 2,37. Nous pouvons donc rejeter l'hypothèse nulle et conclure à lien statistique ( $7,120 > 2,37$ ).

Tableau 26 : Modèles de régression par dimension – facteurs de migration

<b>Modèle</b>	<b>R</b>	<b>R-deux</b>	<b>R-deux ajusté</b>	<b>Erreur standard de l'estimation</b>
1	0.094	0.009	0.004	1.2672
2	0.178	0.032	0.027	1.2526
3	0.07	0.005	0.003	1.2683

Tableau 27 : Analyse de variances des modèles – facteurs de migration

<b>Modèle</b>		<b>Somme des carrés</b>	<b>ddl</b>	<b>Moyenne des carrés</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
1	Régression	12.574	4	3.144	1.958	0.099
	Résidu	1398.647	871	1.606		
	Total	1411.221	875			
2	Régression	44.682	4	11.171	7.12	0
	Résidu	1351.728	871	1.569		
	Total	1411.221	875			
3	Régression	6.952	2	3.476	2.161	0.116
	Résidu	1404.27	873	1.609		
	Total	1411.221	875			

Plus particulièrement, les indicateurs dont les liens statistiques sont significatifs dans le modèle général des facteurs de migration sont les politiques familiales (sig. ,000) et l'offre culturelle (sig. ,005). Bien que les installations sportives et récréatives ne soient pas significatives statistiquement, elles se démarquent des autres indicateurs (sig. ,036). Le tableau des coefficients du modèle est disponible à l'annexe VI. Cette analyse statistique permet donc d'avancer que les facteurs économiques régionaux et les politiques de gestion régionales ont peu d'influence sur le processus d'attraction organisationnelle en région. Toutefois, la dimension ayant le plus d'influence est la qualité de vie, en particulier l'offre culturelle et les politiques de gestion familiale.

Bref, ces analyses de régression linéaire entre les différentes variables indépendantes et la variable dépendante, soit l'intention d'aller travailler dans une organisation en région, démontrent que les facteurs organisationnels (attributs de l'organisation et de l'emploi et sa réputation) ont moins d'influence sur l'intention de postuler dans une organisation en région que les facteurs régionaux. Les modèles de régression présentés sont certes significatifs statistiquement, mais les relations linéaires de chacun des modèles sont faibles. Des tests statistiques seront maintenant effectués entre l'intention d'aller travailler dans une organisation en région et les caractéristiques sociodémographiques des répondants de l'échantillon.

### 3.2.3 Les facteurs sociodémographiques

La question générale de cette étude se formule ainsi : **Quels sont les facteurs clés dans le processus d'attraction organisationnelle en région?** Il convient donc de mener des tests statistiques afin de déceler l'importance de certaines variables sociodémographiques dans le processus d'attraction organisationnelle en région. Plus particulièrement, des analyses bivariées entre les variables sociodémographiques et les variables métriques à partir de l'ANOVA seront effectuées. Bien que la variable dépendante de cette étude soit l'intention d'aller travailler dans une organisation en région, une précision supplémentaire est apportée dans cette analyse en comparant l'intention d'aller travailler dans une organisation en région en cours de carrière et l'intention d'aller travailler dans une organisation en région dès la fin des études. Cette précision permettra de bonifier les recommandations aux organisations et aux acteurs régionaux en termes de politiques et de stratégies d'attraction en région des travailleurs du savoir. Les tableaux croisés des analyses des variables liées statistiquement sont disponibles à l'annexe VII.

D'abord, il convient de souligner le lien statistique entre l'intention d'aller travailler en région et la région d'origine du répondant<sup>17</sup>. Les résultats d'analyse de variance entre ces deux variables sont présentés au tableau 28. Une majorité d'étudiants originaires des régions périphériques (58,9%) ont tout à fait l'intention d'aller travailler en région au cours de leur carrière et ils sont seulement 0,04% de cette catégorie de répondants à n'être pas du tout en accord avec cette affirmation. Seulement 8,3% des répondants originaires de l'Outaouais ont tout à fait l'intention d'aller travailler en région au cours de leur carrière et ceux originaires de Montréal et sa couronne le sont dans une proportion de 16,7%.

Tableau 28 : Analyse de variance entre la région d'origine des répondants et l'intention d'aller travailler en région

	<b>Somme des carrés</b>	<b>ddl</b>	<b>Moyenne des carrés</b>	<b>F</b>	<b>Signification</b>
Inter-groupes	231.581	6	38.597	28.433	,000
Intra-groupes	1179.64	869	1.357		
Total	1411.221	875			

Un lien statistique est aussi décelé entre la région d'origine du répondant et l'intention d'aller travailler en région dès la fin des études. La table d'analyse de variance entre ces variables est présentée au tableau 29<sup>18</sup>. Mentionnons que seulement 4,2% des répondants originaires de l'Outaouais, 5,8% des répondants originaires de la région de Québec et 9,5% des répondants originaires de Montréal et sa couronne ont tout à fait l'intention d'aller travailler en région dès la fin de leurs études. Toutefois, les répondants originaires des périphéries le sont dans une proportion de 48% et une minorité de ceux-ci

<sup>17</sup> La valeur théorique de F sous l'hypothèse nulle au seuil de 5% avec 6 et 869 degré de liberté est de 2,10. Nous pouvons donc rejeter l'hypothèse nulle et conclure à un lien statistique ( $28,433 > 2,10$ ).

<sup>18</sup> La valeur théorique de F sous l'hypothèse nulle au seuil de 5% avec 6 et 869 degré de liberté est de 2,10. Nous pouvons donc rejeter l'hypothèse nulle et conclure à un lien statistique ( $33,387 > 2,10$ ).



(5,6%) n'ont pas du tout l'intention d'aller travailler dans une organisation en région dès la fin de leurs études.

Tableau 29 : Analyse de variance entre la région d'origine des répondants et l'intention d'aller travailler en région dès la fin des études

	<b>Somme des carrés</b>	<b>ddl</b>	<b>Moyenne des carrés</b>	<b>F</b>	<b>Signification</b>
Inter-groupes	322.276	6	53.713	33.387	,000
Intra-groupes	1398.048	869	1.609		
Total	1720.324	875			

De plus, un lien statistique entre l'intention d'aller travailler en région et la région où le répondant a demeuré le plus longtemps est décelé. Les résultats d'analyse de variance entre ces deux variables sont présentés au tableau 30<sup>19</sup>. Principalement, 58,2% des répondants ayant demeuré le plus longtemps dans une région périphérique ont tout à fait l'intention d'aller travailler en région en cours de carrière. Il convient de mentionner que la plus faible proportion de répondants ayant tout à fait l'intention d'aller travailler en région au cours de leur carrière regroupe ceux ayant demeuré le plus longtemps à l'extérieur du Québec (14,7%).

---

<sup>19</sup> La valeur théorique de F sous l'hypothèse nulle au seuil de 5% avec 6 et 869 degré de liberté est de 2,10. Nous pouvons donc rejeter l'hypothèse nulle et conclure à un lien statistique ( $29,615 > 2,10$ ).

Tableau 30 : Analyse de variance entre la région où les répondants ont résidé le plus longtemps et l'intention d'aller travailler en région

	<b>Somme des carrés</b>	<b>ddl</b>	<b>Moyenne des carrés</b>	<b>F</b>	<b>Signification</b>
Inter-groupes	239.571	6	39.928	29.615	,000
Intra-groupes	1171.65	869	1.348		
Total	1411.221	875			

La région où le répondant a demeuré le plus longtemps et l'intention d'aller travailler en région dès la fin des études sont aussi liées statistiquement. La table d'analyse de variance entre ces deux variables est présentée au tableau 31<sup>20</sup>. La plus petite proportion de répondants ayant tout à fait l'intention d'aller travailler en région dès la fin de leurs études sont ceux ayant demeuré le plus longtemps dans les régions de l'Outaouais (3,8%) et de Québec (8,7%). Ceux ayant demeuré le plus longtemps dans une région périphérique le sont dans la plus grande proportion (47,4%).

Tableau 31 : Analyse de variance entre la région où les répondants ont résidé le plus longtemps et l'intention d'aller travailler en région dès la fin des études

	<b>Somme des carrés</b>	<b>ddl</b>	<b>Moyenne des carrés</b>	<b>F</b>	<b>Signification</b>
Inter-groupes	320.567	6	53.428	33.169	,000
Intra-groupes	1399.757	869	1.611		
Total	1720.324	875			

Une autre variable sociodémographique liée statistiquement à l'intention d'aller travailler en région est l'université du répondant. En effet, le tableau 32 présente l'analyse

<sup>20</sup> La valeur théorique de F sous l'hypothèse nulle au seuil de 5% avec 6 et 869 degré de liberté est de 2,10. Nous pouvons donc rejeter l'hypothèse nulle et conclure à un lien statistique ( $33,169 > 2,10$ ).

de variance entre ces deux variables<sup>21</sup>. Il convient de souligner que 45,3% des répondants qui poursuivent leurs études dans une petite université ont tout à fait l'intention d'aller travailler en région au cours de leur carrière en comparaison à 19,9% des répondants d'une grande université et à 18,9% des répondants d'une université de taille moyenne.

Tableau 32 : Analyse de variance entre l'université des répondants et l'intention d'aller travailler en région

	<b>Somme des carrés</b>	<b>ddl</b>	<b>Moyenne des carrés</b>	<b>F</b>	<b>Signification</b>
Inter-groupes	119	2	59.5	40.197	,000
Intra-groupes	1292.222	873	1.48		
Total	1411.221	875			

La même tendance est décelée entre l'intention d'aller travailler en région dès la fin des études et l'université où le répondant poursuit ses études. Effectivement, la table de variance présentée au tableau 33 montre le lien statistique entre ces variables<sup>22</sup>. Les répondants en provenance d'une petite université sont 36,9% à être tout à fait en accord avec l'intention d'aller travailler en région dès la fin de leurs études. De plus, 27% des répondants en provenance d'une grande université, 21,3% des répondants étudiant dans une université de taille moyenne et seulement 8,9% des répondants en provenant d'une petite université ne sont pas du tout en accord avec le fait d'aller travailler en région dès la fin de leurs études.

<sup>21</sup> La valeur théorique de F sous l'hypothèse nulle au seuil de 5% avec 2 et 873 degré de liberté est de 3,00. Nous pouvons donc rejeter l'hypothèse nulle et conclure à un lien statistique ( $40,197 > 3,00$ ).

<sup>22</sup> La valeur théorique de F sous l'hypothèse nulle au seuil de 5% avec 2 et 873 degré de liberté est de 3,00. Nous pouvons donc rejeter l'hypothèse nulle et conclure à un lien statistique ( $71,188 > 3,00$ ).

Tableau 33 : Analyse de variance entre l'université des répondants et l'intention d'aller travailler en région dès la fin des études

	<b>Somme des carrés</b>	<b>ddl</b>	<b>Moyenne des carrés</b>	<b>F</b>	<b>Signification</b>
Inter-groupes	241.223	2	120.611	71.188	,000
Intra-groupes	1479.101	873	1.694		
Total	1720.324	875			

Finalement, la variable sociodémographique du cycle universitaire du répondant est liée à l'intention d'aller travailler en région en cours de carrière et dès la fin des études. Les tableaux 34 et 35 présentent les tables d'analyse de variance entre ces deux variables<sup>23</sup>. À cet effet, les étudiants de premier cycle sont 33,1% à être tout à fait en accord avec le fait d'aller travailler en région au cours de leur carrière, comparativement à 26,6% des étudiants de 2e cycle et 16,4% des étudiants de 3e cycle. La tendance quant à l'intention d'aller travailler en région dès la fin des études est la même, c'est-à-dire que les étudiants de premier cycle sont plus enclins à envisager travailler dans une organisation en région dès la fin de leurs études que les étudiants des cycles supérieurs. Plus précisément, les étudiants de premier cycle sont 24,2% à être tout à fait en accord avec le fait d'aller travailler en région dès la fin de leurs études, comparativement à 20,8% des étudiants de 2e cycle et 13,7% des étudiants de 3e cycle.

---

<sup>23</sup> La valeur théorique de F sous l'hypothèse nulle au seuil de 5% avec 2 et 873 degré de liberté est de 3,00. Nous pouvons donc rejeter l'hypothèse nulle et conclure à un lien statistique ( $4,857 > 3,00$  et  $4,920 > 3,00$ ).

Tableau 34 : Analyse de variance entre le cycle d'études des répondants et l'intention d'aller travailler en région

	<b>Somme des carrés</b>	<b>ddl</b>	<b>Moyenne des carrés</b>	<b>F</b>	<b>Signification</b>
Inter-groupes	15.531	2	7.766	4.857	0.008
Intra-groupes	1395.69	873	1.599		
Total	1411.221	875			

Tableau 35 : Analyse de variance entre le cycle d'études des répondants et l'intention d'aller travailler en région dès la fin des études

	<b>Somme des carrés</b>	<b>ddl</b>	<b>Moyenne des carrés</b>	<b>F</b>	<b>Signification</b>
Inter-groupes	19.175	2	9.588	4.92	0.008
Intra-groupes	1701.149	873	1.949		
Total	1720.324	875			

Ces analyses statistiques confirment donc la relation entre la région d'origine du répondant, la région où il a demeuré le plus longtemps, l'université dans laquelle il poursuit ses études, le cycle universitaire et son intention d'aller travailler en région, soit en cours de carrière ou dès la fin de ses études. Les analyses de variance entre l'intention d'aller travailler en région et les autres variables sociodémographiques (âge, sexe, domaine d'études et année d'obtention du diplôme) démontrent que ces variables n'ont pas d'influence sur le processus d'attraction organisationnelle en région.

## Conclusion

À la lumière de ces résultats, la réponse à la question de recherche de cette étude sur l'attraction dans les organisations en région des étudiants universitaires québécois se dessine. Le portrait l'échantillon et les principaux résultats aux questions du questionnaire de recherche ont été présentés. Puis, des analyses de régressions linéaires entre les variables

indépendantes et la variable dépendante ont été effectuées. Finalement, les liens entre les caractéristiques sociodémographiques des répondants et leur intention d'aller travailler dans une organisation en région ont été présentés. Principalement, il en ressort que les attributs de l'organisation et de l'emploi ainsi que la réputation organisationnelle ont peu d'influence sur l'intention d'aller travailler en région. Bien que les facteurs régionaux semblent davantage influencer le processus d'attraction en région, les relations linéaires de chacun des modèles sont faibles. Cependant, certaines variables sociodémographiques (la région d'origine, la région où l'étudiant a demeuré le plus longtemps, l'université où il poursuit ses études et le cycle universitaire) ont effectivement une influence sur le processus d'attraction en région. Le prochain chapitre permettra de raffiner l'analyse des résultats présentés et de les comparer avec les résultats d'autres études portant sur l'attraction organisationnelle et l'attraction régionale.

## **CHAPITRE 4**

### **DISCUSSION**

Ce chapitre a pour objectif d'interpréter les résultats présentés au chapitre III. Plus particulièrement, il vise à faire ressortir les constatations que la présentation des résultats a amenées ainsi qu'à les expliquer à la lumière de la littérature scientifique actuelle. D'abord, l'importance des facteurs organisationnels (attributs de l'organisation et de l'emploi et réputation organisationnelle) dans le processus d'attraction sera présentée. Ensuite, ce sont les résultats relatifs aux facteurs régionaux qui seront interprétés. Puis, les variables sociodémographiques liées au processus d'attraction régionale seront relevées. Finalement, un regard sera porté sur le cadre d'analyse initial à la lumière des résultats recueillis dans cette étude et, enfin, la réponse à la question de recherche sera énoncée.

#### **4.1 LES FACTEURS ORGANISATIONNELS**

A priori, les résultats de plusieurs études portant sur l'attraction organisationnelle soulèvent l'importance des facteurs organisationnels dans le processus d'attraction (Highhouse *et al.*, 1999; Cable et Graham, 2000; Chapman *et al.*, 2005; Morin *et al.*, 2011). Les facteurs organisationnels mesurés dans cette étude sont les attributs de l'organisation et de l'emploi et la réputation organisationnelle. La présente étude sur l'attraction dans les organisations en région révèle qu'effectivement les facteurs organisationnels semblent très importants pour les étudiants universitaires quant à leur intention de postuler dans une organisation, ce qui rejoint les résultats de plusieurs auteurs. En effet, selon une méta-analyse de Chapman *et al.* (2005), les caractéristiques organisationnelles sont le deuxième prédicateur en importance de l'attraction organisationnelle, tout juste après la compatibilité perçue par le candidat à l'égard de l'organisation. Toutefois, à la lumière des données

recueillies dans notre étude, les facteurs organisationnels ne sont pas des facteurs liés à l'attraction en région, bien qu'ils soient importants pour les futurs travailleurs du savoir quant à leur intention de soumettre leur candidature dans une organisation.

#### **4.1.1 Les attributs organisationnels et de l'emploi**

Plus particulièrement, les attributs de l'organisation et de l'emploi correspondent à la dimension la plus importante quant à l'importance des facteurs organisationnels dans l'intention des étudiants universitaires de postuler dans une organisation. Ces résultats rejoignent ceux de plusieurs études portant sur l'attraction organisationnelle. Notamment, certains auteurs affirment que plusieurs attributs de l'organisation et de l'emploi ont effectivement un effet positif sur l'attraction organisationnelle (Turban *et al.*, 1998; Turban, 2001; Lievens, *et al.*, 2005). Il convient ici de spécifier que les attributs organisationnels et de l'emploi ont été considérés par les répondants comme étant importants dans l'intention de postuler dans une organisation. En effet, sept indicateurs cotent «5 – tout à fait en accord» en mode pour chacune des deux questions à propos de l'intention de poser sa candidature associées à chacun de ces indicateurs. C'est notamment le cas (1) de la sécurité d'emploi, (2) du salaire, (3) des défis professionnels, (4) de la diversité des mandats, (5) de l'horaire de travail, (6) du climat de travail et (7) de l'équilibre travail-famille. Ces résultats rejoignent sur certains points l'étude de Boswell *et al.* (2003) qui a aussi été menée auprès d'un échantillon d'étudiants universitaires. En effet, bien que l'ordre d'importance des facteurs ne soit pas le même, l'équilibre travail-famille, la sécurité d'emploi, la rémunération et un travail stimulant (que l'on peut assimiler aux défis professionnels) sont des attributs de l'organisation et de l'emploi identifiés comme ayant une influence positive sur l'attraction organisationnelle des étudiants. De plus, l'environnement de travail amical et chaleureux et les défis professionnels sont aussi des indicateurs reconnus comme ayant une influence positive sur l'attraction organisationnelle (Turban *et al.*, 1998; Turban, 2001; Lievens, *et al.*, 2005). Aussi, Bouhris et Mekkaoui (2010) identifient l'horaire de travail et



les pratiques de gestion favorisant l'équilibre travail-famille comme des facteurs influençant l'attraction organisationnelle.

Bien que ces attributs soient important dans le choix de postuler dans une organisation ou non, ils ne sont pas statistiquement liés à l'intention de travailler dans une organisation en région. L'objet de recherche est lié à l'attraction organisationnelle en région et, par conséquent, l'apport de cette étude se situe principalement à ce niveau. Bien qu'aucun des 13 indicateurs mesurés dans cette étude ne soit fortement lié à l'intention d'aller travailler dans une organisation en région, certains indicateurs se démarquent statistiquement dans le processus d'attraction dans une organisation en région, comme l'application de normes éthiques, la localisation géographique et le programme de gestion des compétences. Ces trois indicateurs ne cotent pas « 5 - tout à fait en accord » en mode pour l'attraction organisationnelle, mais ils sont ressortis comme étant plus liés que les dix autres à l'intention d'aller travailler dans une organisation située en région. Ils cotent « 4 - assez en accord », ce qui signifie qu'ils sont tout de même importants dans le processus d'attraction organisationnelle. Les organisations localisées dans les périphéries devraient donc porter une attention particulière à la valorisation de ces attributs dans leurs efforts de recrutement afin d'attirer des travailleurs du savoir.

#### **4.1.2 La réputation organisationnelle**

Bien que les attributs de l'emploi et de l'organisation soient sensiblement plus importants que la réputation organisationnelle, si l'on analyse les modes relatifs aux réponses de l'échantillon, la réputation organisationnelle demeure tout de même une dimension de l'attraction organisationnelle importante pour les étudiants universitaires. En effet, pour chacun des indicateurs, le mode des questions est « 4 – assez en accord », sauf pour le climat de travail pour lequel le mode est « 5 – tout à fait en accord ». Cette

importance soulevée rejoint les résultats de plusieurs auteurs selon lesquels la réputation organisationnelle a une influence positive sur le processus d'attraction organisationnelle (Powell, 1991; Turban *et al.*, 1998; Cable et Turban, 2001; Bourhis et Mekkaoui, 2010).

Quelques résultats de cette étude confirment ce que certains auteurs avancent quant aux liens entre les attributs de la réputation organisationnelle et l'attraction. Notamment, bien qu'elle ne soit pas liée statistiquement à l'intention d'aller travailler dans une organisation en région, la performance sociale de l'entreprise est un facteur qui se démarque des autres attributs de la réputation organisationnelle quant à l'intention d'aller travailler dans une organisation en région des étudiants universitaires. De surcroît, la performance sociale de l'organisation est significativement liée à l'intention d'aller travailler en région dès la fin des études. Ces résultats sont en accord avec ce qu'avancent Albinger et Freeman (2000). Leur étude démontre que plus les candidats ont de possibilités de placement en raison de leur scolarité, plus ils sont sensibles à la performance sociale et plus cette dernière est susceptible de favoriser l'attraction organisationnelle. Le même constat semble donc pouvoir être tiré pour l'attraction régionale. Dans les faits, notre étude s'intéresse aux travailleurs du savoir de demain, soit les étudiants universitaires, qui seront des travailleurs hautement qualifiés et très recherchés. Les organisations en région, afin de les attirer, gagnent donc à mettre en valeur leurs pratiques relatives à la responsabilité sociale.

La santé financière d'une entreprise est aussi ressortie comme étant un facteur important de la réputation organisationnelle quant à son influence sur l'intention d'aller travailler dans une organisation en région. Ce résultat est intéressant parce que le contexte économique actuel instable peut avoir une influence sur la réponse des étudiants. Toutefois, ce résultat laisse présager qu'effectivement, une entreprise en bonne santé financière aura

une meilleure réputation chez les chercheurs d'emploi et par conséquent, une capacité d'attraction plus élevée.

Bref, si l'on compare les deux dimensions liées aux facteurs organisationnels, la réputation organisationnelle est moins importante pour les étudiants universitaires que les attributs de l'organisation et de l'emploi quant à leur intention de postuler dans une organisation. Ces résultats indiquent donc que les facteurs organisationnels qui ont une plus grande influence sur le processus d'attraction dans les organisations chez les universitaires sont liés aux conditions de travail, c'est-à-dire aux attributs de l'organisation et de l'emploi. Cela rejoint la méta-analyse de Chapman *et al.* (2005) selon laquelle les facteurs les plus importants sont la compatibilité entre le candidat et l'organisation, suivie des caractéristiques organisationnelles. La réputation de l'organisation est certes importante, mais ce n'est pas le déterminant le plus significatif de l'attraction organisationnelle selon les résultats de notre étude.

D'autre part, l'influence des facteurs organisationnels sur l'attraction régionale est moins importante que sur l'attraction organisationnelle. En effet, les attributs organisationnels et de l'emploi ainsi que la réputation organisationnelle ne sont pas liés statistiquement à l'intention d'aller travailler en région. Cependant, bien qu'aucun lien statistique ne soit décelé, certains indicateurs se démarquent statistiquement dans le processus d'attraction dans une organisation en région : l'application de normes éthiques, la localisation géographique, le programme de gestion des compétences (attributs organisationnels), la responsabilité sociale et la santé financière d'une organisation (réputation organisationnelle). Or, ces facteurs organisationnels demeurent importants à considérer dans le processus d'attraction en région, puisqu'ils sont fortement liés au désir de postuler dans une organisation.

## 4.2 LES FACTEURS RÉGIONAUX

Le cadre d'analyse de l'étude présentait de prime abord trois variables indépendantes : les attributs organisationnels et de l'emploi et la réputation organisationnelle (facteurs organisationnels) ainsi que les facteurs régionaux. Les facteurs régionaux ou facteurs de migration régionale étudiés dans cette recherche sont liés à l'environnement économique, à la qualité de vie et à la culture régionale. À la lecture des résultats, les facteurs régionaux semblent moins importants que les facteurs organisationnels quant à l'intention des répondants de soumettre leur candidature dans une organisation. Par contre, si l'on analyse les modes relatifs aux questions concernant les 10 attributs des facteurs régionaux, 6 des 10 indicateurs ont tout de même coté «4 – assez en accord». C'est le cas du nombre d'entreprises installées dans la région (que l'on peut assimiler aux opportunités de carrière), (2) de la croissance de l'économie, (3) du marché hypothécaire et locatif, (4) des installations sportives et récréatives, (5) de l'offre culturelle et (6) des politiques familiales. Alors, quoique moins influents que les facteurs organisationnels, ces attributs sont tout de même à considérer par les acteurs régionaux afin d'attirer les travailleurs du savoir. Ces résultats concordent avec ceux de Becker (1975), selon lesquels l'importance des facteurs économiques comme la situation économique d'une région et les opportunités de carrières ne sont pas à négliger dans le processus d'attraction (Becker, 1975). Aussi, nos résultats quant à l'importance de certains facteurs régionaux rejoignent ceux de Miles *et al.* (2006) et de Weng et McElroy (2010) à l'effet que la qualité de vie et les questions d'ordre familial sont importantes dans le choix de postuler dans une organisation d'une région particulière.

Toujours selon les modes relatifs aux questions concernant les facteurs régionaux, 4 des 10 indicateurs se situent au centre de l'échelle, soit à « 3 – ni en accord, ni en désaccord». Ces résultats signifient que (1) le taux de chômage, (2) le type d'activité économique d'une région, (3) la capacité d'attirer de nouvelles entreprises et (4) la culture

entrepreneuriale d'une région sont des facteurs neutres dans le processus d'attraction organisationnelle. Ces résultats contredisent ceux de Becker (1975), à l'effet que les facteurs économiques comme le marché du travail et les opportunités de carrières sont importants dans le processus d'attraction. Ils laissent donc présager que la qualité de vie est un facteur déterminant dans le processus, tel que souligné par Weng et McElroy (2010).

Cependant, certains facteurs régionaux sont davantage liés à l'intention d'aller travailler en région. Notamment, un des facteurs régionaux ayant un lien avec l'intention de travailler dans une organisation en région est l'offre culturelle. Ce résultat rejoint la conclusion de Leblanc *et al.* (2003) à l'effet que l'urbanité fait encore rêver les jeunes et qu'ils déplorent la faible diversité des activités culturelles dans les régions périphériques. Donc, comme le stipulent Weng et McElroy (2010), attirer et retenir les candidats talentueux en région n'est pas seulement une question d'intérêts professionnels (facteurs économiques), mais aussi d'accessibilité à une qualité de vie qui favorise le sentiment d'appartenance à une région. Aussi, un autre facteur lié à l'intention d'aller travailler dans une organisation en région est les politiques familiales adoptées par une région. Ce résultat confirme le résultat d'une étude de Miles *et al.* (2006) selon laquelle les questions d'ordre familial sont prioritaires pour la plupart des professionnels et que le soutien à l'établissement des jeunes familles, les possibilités d'emploi pour le conjoint et les écoles pour les enfants sont des facteurs importants dans l'acceptation d'une offre d'emploi en région.

Selon nos résultats, la situation économique ne semble donc pas être liée à l'intention d'aller travailler en région. Ces résultats sont conformes à ceux de Gauthier *et al.* (2003) à l'effet que bien que certaines régions ne soient pas en déclin économique, elles accusent un solde migratoire négatif dans certaines catégories d'âge, chez les jeunes de 20-24 ans notamment (Gauthier *et al.*, 2003). Par contre, ils vont à l'encontre des résultats de

Becker (1975), selon lesquels l'importance des facteurs économiques comme le salaire, le marché du travail et les opportunités de carrières ne sont pas à négliger dans le processus d'attraction régionale. La décision de migrer vers une région en particulier dépendrait donc des possibilités d'emploi et des salaires associés à cette région. Économiquement, il s'agit pour un candidat de maximiser son revenu en comparaison au coût associé à sa migration en région (Becker, 1975).

Ces résultats laissent donc présager que les efforts des organisations situées en région ne suffisent pas à attirer ces travailleurs du savoir convoités. Bien qu'elles puissent contribuer à la valorisation de certains facteurs régionaux, ces organisations n'ont pas de contrôle sur tous les facteurs. Or, l'implication des acteurs régionaux, par le biais d'efforts conjoints des différents organismes voués au développement régional, paraît donc très importante, surtout aux plans de l'offre culturelle et des politiques de gestion familiales. En effet, ces deux facteurs sont ceux ayant le plus d'influence sur l'intention des étudiants universitaires d'aller travailler dans une organisation en région.

#### **4.3 LES FACTEURS RELEVANT DE L'INDIVIDU**

Certains facteurs individuels ont effectivement un effet sur l'intention des étudiants universitaires d'aller travailler en région. L'effet de ces variables sociodémographiques sur le processus d'attraction régionale est significatif et il n'était pas pris en compte dans le cadre d'analyse initial de cette étude. En fait, ces variables sociodémographiques étaient des variables contrôles. Toutefois, il convient de noter que la région d'origine de l'étudiant, la région où il a demeuré le plus longtemps, l'université dans laquelle il poursuit ses études et son cycle universitaire sont liés l'intention d'aller travailler en région, soit en cours de carrière ou dès la fin des études.

La région d'origine d'un étudiant universitaire est un facteur déterminant dans son intention de travailler dans une organisation en région. En effet, la majorité des étudiants originaires d'une région périphérique ont tout à fait l'intention de travailler dans une organisation en région au cours de leur carrière. Toutefois, la proportion baisse sensiblement quant à l'intention de travailler en région dès la fin des études. La même tendance est décelée quant aux résultats relatifs à la région où l'étudiant a demeuré le plus longtemps. Ici, une explication liée à la compatibilité entre un candidat et une organisation peut être soulevée. En effet, la compatibilité candidat/organisation a une influence très marquée sur le processus d'attraction organisationnelle selon certains auteurs (Bretz et Judge, 1992; Cable et Judge, 1994 ; Chapman *et al.*, 2005 ; Kritof-Brown *et al.*, 2005). Or, le même lien peut être fait avec l'attraction régionale. Si un étudiant universitaire est né dans un milieu ou s'il y a résidé longtemps, il y a de fortes chances qu'il ait pu développer les mêmes valeurs, le même mode de vie et les mêmes habitudes que les gens de cette région et par conséquent, l'intention d'aller travailler dans cette région est augmentée. Aussi, selon certains auteurs, la familiarité à l'égard de l'organisation a un effet sur l'attraction organisationnelle (Turban *et al.*, 1998; Turban, 2001; Lievens, *et al.*, 2005). Un parallèle peut donc être fait avec la familiarité qu'un étudiant universitaire entretient envers une région et son intention d'aller y travailler. En effet, si un étudiant est originaire d'une région ou s'il y a demeuré pendant une longue période, sa croyance envers cette région sera influencée et par conséquent, son intention d'aller y travailler sera augmentée.

La région où l'étudiant universitaire a demeuré le plus longtemps est certes importante dans son intention de travailler dans une organisation située dans une région périphérique. Cependant, ce n'est pas la majorité des étudiants ayant résidé le plus longtemps dans une région périphérique qui ont l'intention de travailler dans une organisation en région dès la fin de leurs études. Ces résultats rejoignent ceux de Roy (1992) selon lesquels l'attrait des grands centres demeure, notamment parce qu'un phénomène culturel tend à accorder aux milieux urbains une charge attractive très élevée.

Toutefois, la proportion d'étudiants ayant demeuré le plus longtemps dans une région périphérique et ayant l'intention d'aller travailler en région au cours de leur carrière est plus importante, tout comme pour les étudiants originaires d'une région périphérique. Ce résultat laisse donc présager qu'une majorité de ces étudiants ont un intérêt à travailler en région, mais pas nécessairement dès la fin de leurs études. Donc, l'attrait de la région périphérique serait plus important lorsque la carrière est déjà entamée. Cette constatation infirme les résultats de Miles *et al.* (2006) qui révèlent que les organisations en régions éloignées sont capables d'attirer les finissants, mais qu'elles ont de la difficulté à recruter des professionnels d'expérience. La tendance inverse est soulevée dans notre étude. Une explication à cette tendance est soulevée par une étude de 1999 du Groupe de recherche sur la migration des jeunes (GRMJ) à l'effet que si 47 % des jeunes Québécois quittent à un moment ou à un autre leur région d'origine pour une période de plus six mois, près de 50 % de ceux-ci y reviennent (Gauthier *et al.*, 2001). Ils valorisent notamment la qualité de vie au sein des régions périphériques (Leblanc *et al.*, 2003). Cette attraction pour la qualité de vie prend de la valeur avec l'âge, la mise en ménage et l'arrivée des enfants (Simard, 2004), soit en cours de carrière plutôt que dès la fin des études, comme nos résultats le révèlent.

Une nuance peut toutefois être apportée, car notre étude mesure les intentions d'aller travailler en région des étudiants et non la migration réelle. Donc, même si selon certains auteurs l'intention est un excellent prédicateur (Boswell *et al.*, 2003; Turban et Cable, 2003; Van Hoya et Lievens, 2005), rien ne confirme que les intentions se concrétiseront. Malgré cette nuance, nos résultats sont cohérents avec les résultats de Gauthier *et al.* (2003). Les jeunes partent plutôt à la recherche d'un autre style de vie, dans 33 % des cas lors de la première migration (Gauthier *et al.*, 2003). Ces données laissent donc présager que plusieurs jeunes adultes quittent les régions périphériques vers les grands centres pour poursuivre leurs études, mais ne délaissent pas l'idée de faire un retour dans leur région d'origine pour y travailler et fonder une famille.



Il est aussi intéressant de relever que les étudiants originaires de certaines régions n'ont pas d'intérêt marqué à aller travailler dans une organisation en région. Notamment, les étudiants originaires des régions de l'Outaouais, de la région de Québec et de Montréal et sa couronne ont très peu l'intention d'aller travailler dans une organisation en région dès la fin de leurs études. Toutefois, la proportion grimpe légèrement quant à leur intention d'aller travailler en région en cours de carrière. Ces résultats confirment donc ceux présentés précédemment selon lesquels les étudiants originaires des régions périphériques démontrent un désir plus fort d'aller travailler en région, soit en cours de carrière, soit dès la fin des études.

Aussi, l'université dans laquelle le répondant poursuit ces études est liée à l'intention d'aller travailler dans une organisation en région. Bien que ce ne soit pas la majorité, la plus forte proportion d'étudiants ayant tout à fait l'intention de travailler en région au cours de leur carrière ou dès la fin de leurs études est inscrite dans une université de petite taille. La même tendance est décelée ici quant à l'intention de travailler dans une organisation en région dès la fin des études et au cours de la carrière. En effet, la proportion est plus forte quant à l'intention de travailler en région au cours de la carrière. Comme les universités de petite taille (8000 étudiants et moins) sont majoritairement établies dans l'une ou l'autre des régions périphériques, ce résultat laisse présager que le fait de poursuivre ces études dans une région périphérique influence l'intention de soumettre sa candidature dans une organisation en région, l'étudiant ayant déjà été en contact avec le milieu régional, qu'il soit originaire ou non d'une région. On peut cependant penser que les étudiants des petites universités sont davantage originaires des régions périphériques. En effet, les étudiants originaires des régions périphériques sont inscrits dans une forte proportion (66,1%) dans une université de petite taille. Donc, lorsque possible, les organisations et les acteurs régionaux auraient avantage à déployer leurs efforts de recrutement vers les universités de petite taille.

Le cycle universitaire a aussi une influence notable sur l'intention de travailler dans une organisation en région. En effet, les étudiants du premier cycle (inscrits à un programme de baccalauréat, de certificat ou de programme court de premier cycle) sont nettement plus enclins à travailler dans une entreprise en région au cours de leur carrière ou dès la fin des études que leurs confrères des cycles supérieurs. Ce sont les étudiants du troisième cycle (inscrits au doctorat) qui démontrent l'intérêt le plus faible à travailler dans une organisation en région. Ce résultat peut s'expliquer par la perception que les possibilités d'emploi en région pour un finissant des cycles supérieurs sont plus faibles, notamment dans les domaines de la science et des technologies. Donc, un travail de valorisation de la recherche et des possibilités d'emplois hautement qualifiés en région pourrait être entrepris par les organisations et les acteurs régionaux, afin d'attirer ces travailleurs.

Les facteurs individuels sont rarement soulevés dans la littérature à propos de la migration régionale. En effet, les études sur la migration régionale et sur l'attraction régionale recensées englobent peu les facteurs relevant de l'individu dans les facteurs de migration. Cet apport est considérable, notamment parce qu'il permet de cibler la population de travailleurs du savoir ayant un intérêt plus marqué pour l'établissement dans une région périphérique. Bien que les organismes régionaux tentent de valoriser les attributs économiques, sociaux et régionaux par le biais de stratégies et que les organisations situées en région tentent d'attirer et de recruter ces travailleurs convoités avec leurs politiques organisationnelles, les facteurs individuels sont nécessairement à prendre en compte. Les acteurs régionaux et les organisations peuvent difficilement agir sur ces facteurs relevant de l'individu. Toutefois, ces résultats indiquent vers quelles catégories d'étudiants diriger leurs efforts en termes de recrutement et d'attraction régionale.

#### 4.4 LES ACTIONS ENTREPRISES PAR LES ACTEURS RÉGIONAUX

Les efforts déployés par les acteurs régionaux, notamment au Bas-Saint-Laurent, se traduisent actuellement en stratégies visant à relever le défi de l'attraction régionale. Dès lors, il convient de comparer ces stratégies, présentées au chapitre I, avec les résultats obtenus dans cette étude. Plus particulièrement, il convient d'analyser la cohérence de ces stratégies à la lumière des résultats recueillis. Rappelons que les principaux acteurs bas-laurentiens appelés à mettre en œuvre ces stratégies sont les centres locaux d'emploi (CLE), les carrefours jeunesse-emploi (CJE), les centres locaux de développement (CLD), les villes et les municipalités, la conférence régionale des élus (CRÉ), les sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) et l'Agence de la santé et des services sociaux du Bas-Saint-Laurent.

Premièrement, le « Plan d'action local pour l'économie et l'emploi », chapeauté par le Centre local de développement Rimouski-Neigette, est une stratégie intéressante à de nombreux égards pour la région du Bas-Saint-Laurent selon les résultats de l'étude. En effet, avec comme objectif de favoriser la venue de nouveaux résidents dans la MRC de Rimouski-Neigette, plusieurs moyens déployés dans le cadre de cette stratégie sont directement en lien avec les résultats de l'étude. Principalement, l'adoption d'une politique d'accueil pour tous les nouveaux arrivants à l'échelle de la MRC et la mise en application des procédures d'accueil pour les nouveaux arrivants dans chacune des municipalités sont deux moyens liés aux politiques de gestion familiales. Ce dernier attribut étant lié positivement à l'intention de postuler dans une organisation en région, ces deux moyens seraient donc cohérents à la lumière des résultats. Aussi, un autre moyen mis en place dans le cadre de cette stratégie est les efforts de rapatriement des Bas-laurentiens d'origine. Ce moyen est directement lié à la région d'origine de l'étudiant et à son intention de postuler dans une organisation en région. Les résultats de l'étude le démontrent : les personnes originaires d'une région comme le Bas-Saint-Laurent ou celles ayant demeuré le plus

longtemps dans une région comme le Bas-Saint-Laurent sont nettement plus enclins à envisager travailler dans une organisation en région que les personnes non originaires d'une région périphérique. Le même constat revient quant au moyen visant à garder un contact avec des jeunes quittant la région pour poursuivre leurs études. Ces jeunes, une fois les études terminées, seront nettement plus enclins à revenir travailler dans une organisation située au Bas-Saint-Laurent qu'un travailleur n'ayant pas demeuré dans une région périphérique. Toutefois, le moyen ciblant l'attraction de nouveaux résidents, comme de récents diplômés, des personnes immigrantes ou des professionnels n'est pas suffisamment ciblé. Notamment, les résultats de l'étude démontrent que l'attrait de l'urbanité demeure, surtout pour les finissants universitaires. Or, les acteurs régionaux pourraient davantage concentrer leurs efforts sur les professionnels d'expérience, parce que l'intention de travailler dans une organisation en région chez les travailleurs du savoir est plus élevée en cours de carrière que dès la fin des études universitaires.

Quelques actions déployées dans le cadre la « Stratégie d'établissement des jeunes au Bas-Saint-Laurent 2006-2011 », chapeautée par la Commission jeunesse du Bas-Saint-Laurent sont aussi cohérentes à certains égards selon les résultats recueillis. D'abord, le développement d'approches favorisant l'intégration des nouveaux arrivants est une action ciblée par la stratégie qui est en lien avec les résultats recueillis au plan des politiques familiales. Effectivement, tel que mentionné précédemment, les politiques familiales d'une région sont liées à l'intention de travailler dans une organisation en région et l'intégration des nouveaux arrivants peut s'inclure en partie dans cet indicateur, notamment en termes de possibilités d'emploi pour le conjoint par le biais du réseautage avec le milieu. Aussi, l'action visant à favoriser l'accès à un premier emploi sur le territoire du Bas-Saint-Laurent est une stratégie cohérente à la lumière des résultats recueillis quant aux facteurs relevant de l'individu. En effet, le fait de promouvoir l'accès à un premier emploi peut favoriser l'attraction ainsi que la rétention des Bas-laurentiens d'origine sur le territoire. Ces stratégies déployées par la Conférence régionale des élus et le Centre local de

développement sont excellentes, bien que les acteurs régionaux n'aient pas de pouvoir sur tous les facteurs contribuant à l'attraction des travailleurs dans la région. Les résultats de l'étude démontrent notamment que les facteurs relevant de l'individu sont importants dans le processus d'attraction dans une organisation en région. De plus, les organisations doivent être attractives et les attributs organisationnels et de l'emploi sont très importants. Ce n'est donc que par l'attractivité des organisations et celle des régions que les organisations des périphéries réussiront à combler les déficits en main-d'œuvre.

#### 4.5 RETOUR SUR LE CADRE D'ANALYSE

Maintenant, il convient de revoir les modèles de l'attraction et le cadre d'analyse initial au regard des résultats obtenus dans cette étude. A priori, deux modèles distincts de l'attraction ont été présentés : un modèle d'attraction organisationnelle (intention de soumettre sa candidature) et un modèle d'attraction régionale (intention d'aller travailler en région). Or, l'objet de recherche de ce mémoire, l'attraction des travailleurs hautement qualifiés dans les organisations situées dans une région périphérique, regroupe ces deux modèles. À lumière des résultats obtenus dans cette étude, le modèle de l'attraction organisationnelle demeure inchangé (voir figure 5).

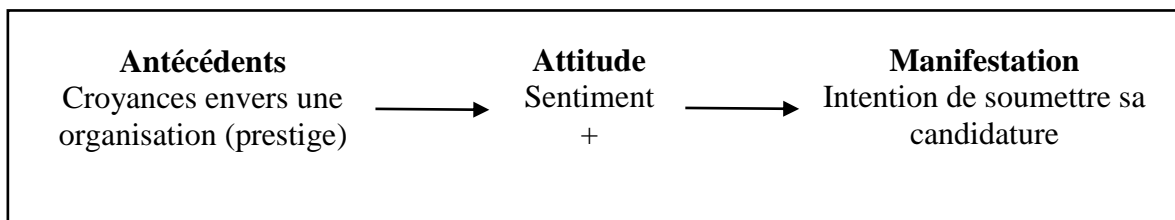


Figure 5 : Le modèle d'attraction organisationnelle final

D'autre part, le modèle d'attraction régionale doit être revu, en raison de l'importance des facteurs sociodémographiques sur l'intention d'aller travailler en région (voir figure 6).

En effet, les variables sociodémographiques auront possiblement un effet sur la croyance qu'entretient un étudiant universitaire envers une région, ce qui entraînera un sentiment positif et par conséquent, l'intention d'aller travailler en région.

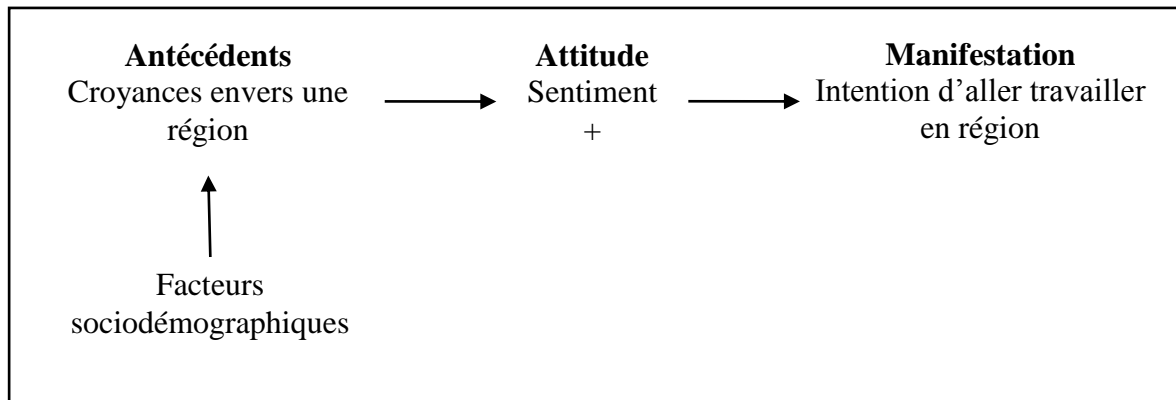


Figure 6 : Le modèle d'attraction régionale final

Finalement, rappelons que le cadre d'analyse de l'étude comprend ces deux modèles d'attraction. Comme mentionné précédemment, l'effet des variables sociodémographiques sur le processus d'attraction est significatif et il n'était pas pris en compte dans le cadre d'analyse initial de cette étude. Ce changement au cadre d'analyse initial s'explique notamment par l'objet d'étude, soit le processus d'attraction dans les organisations en région. Les études portant sur l'attraction organisationnelle relevées dans la littérature s'intéressent davantage au processus d'attraction organisationnelle. Or, selon les résultats recueillis, l'ajout des facteurs de migration régionale au modèle implique nécessairement une dimension individuelle dans le processus d'attraction. Toutefois, ces facteurs sociodémographiques s'insèrent en aval du processus, tel qu'illustré à la figure 7. Les facteurs sociodémographiques influencent le processus d'attraction, c'est pour cette raison qu'ils sont placés ainsi dans le cadre d'analyse. Bien que les trois variables indépendantes identifiées dans le modèle initial ne soient pas à négliger, les variables relevant de l'individu ont un lien certain avec la variable dépendante, soit l'intention de soumettre sa candidature dans une organisation située en région.

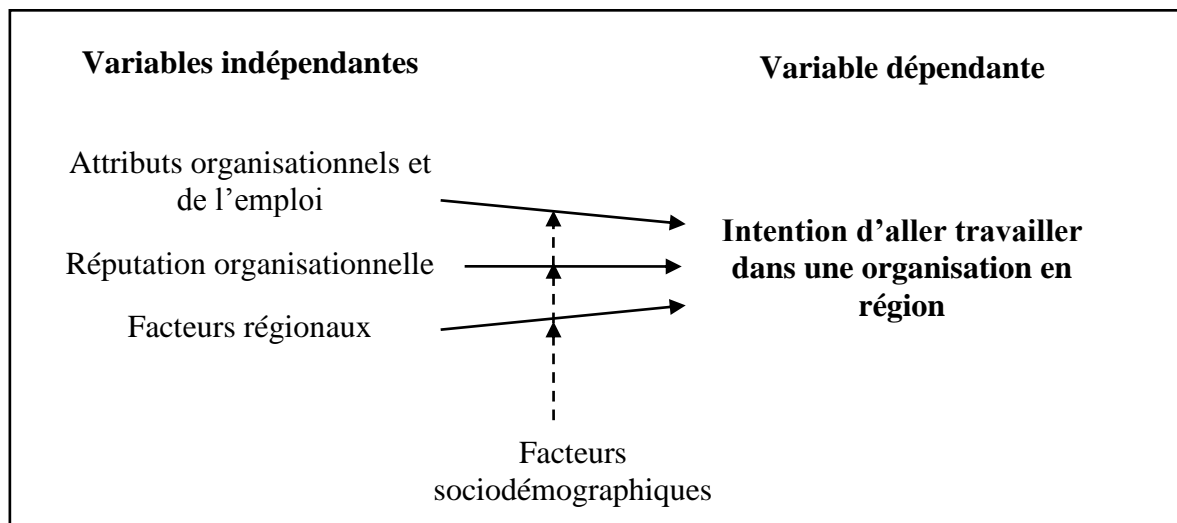


Figure 7 : Le cadre d'analyse final

Maintenant, à la lumière de ces résultats et de ces analyses, il est possible de donner une réponse claire à la question de recherche : **Quels sont les facteurs clés dans le processus d'attraction organisationnelle en région?** De prime abord, bien qu'ils soient importants quant à l'intérêt d'un étudiant universitaire d'aller travailler dans une organisation, les facteurs organisationnels, plus particulièrement les attributs organisationnels et de l'emploi et la réputation organisationnelle, ne sont pas liés au désir de travailler dans une organisation en région. Cependant, les facteurs organisationnels demeurent très importants à considérer dans le processus d'attraction en région. En effet, puisqu'ils sont liés au désir de postuler dans une organisation, les organisations en région doivent porter un intérêt particulier à ces facteurs. Cependant, si elles n'agissent que sur ce plan, leurs efforts seront probablement vains. Les facteurs régionaux, plus particulièrement l'offre culturelle et les politiques familiales, ont une influence significative dans le processus. De plus, les facteurs sociodémographiques, spécifiquement la région d'origine du répondant, la région où il a demeuré le plus longtemps, l'université dans laquelle il poursuit ses études et le cycle universitaire, ont aussi un effet significatif sur le processus d'attraction organisationnelle en région. Bref, selon les analyses des résultats recueillis, les facteurs clés dans le processus d'attraction organisationnelle en région sont l'offre

culturelle et les politiques familiales (facteurs régionaux) et la région d'origine du répondant, la région où il a demeuré le plus longtemps, l'université dans laquelle il poursuit ses études et le cycle universitaire de l'étudiant (facteurs sociodémographiques).

### **Conclusion**

L'analyse des résultats de cette étude sur l'attraction des étudiants universitaires dans les organisations situées en région est intéressante à plusieurs points. Notamment, les attributs organisationnels et de l'emploi sont très importants dans l'intention de postuler dans une organisation, bien qu'ils ne soient pas liés au désir d'aller travailler en région. Ce constat rejoint la littérature sur l'incidence des attributs organisationnels sur le processus d'attraction. Aussi, les attributs de la réputation organisationnelle, bien qu'ils soient moins importants que ceux relatifs aux attributs organisationnels, ont une importance dans le processus d'attraction, sans toutefois être liés au désir de travailler dans une organisation en région. Puis, le lien entre les facteurs régionaux et le désir d'aller travailler en région est soulevé, bien que ces facteurs soient légèrement moins importants que les facteurs organisationnels dans l'intention de postuler dans une organisation. Enfin, cette analyse a permis de constater l'influence des variables sociodémographiques dans le processus et de réviser le cadre d'analyse initial à la lumière de ces résultats.



## CONCLUSION GÉNÉRALE

L'étude de l'attraction organisationnelle est un concept assez nouveau dans la littérature et très peu d'études traitent des raisons qui motivent les chercheurs d'emploi à postuler dans une organisation plutôt qu'une autre (Cable et Turban, 2001). Or, la plupart des études empiriques menées à ce jour ne nous informent que très peu sur les déterminants de l'attraction organisationnelle (Morin *et al.*, 2011). Les gestionnaires, les professionnels en gestion des ressources humaines et les acteurs régionaux qui sont confrontés aux défis grandissant de l'attraction des travailleurs hautement qualifiés dans les organisations situées en région gagneront à mieux comprendre les phénomènes de migration régionale et d'attraction organisationnelle. Dans cette étude, l'objectif principal était de déterminer quels sont les facteurs déterminants dans le processus d'attraction organisationnelle en région. Ces facteurs sont organisationnels (attributs de l'organisation et réputation organisationnelle), régionaux et individuels.

Ainsi, les résultats que nous avons obtenus au sujet des attributs organisationnels et de l'emploi montrent que ces caractéristiques constituent des déterminants de l'attraction organisationnelle. Bien que moins déterminante, la réputation de l'organisation demeure un élément important dans l'intention des étudiants universitaires de postuler dans une organisation. Donc, les organisations situées dans les régions périphériques du Québec doivent porter un intérêt particulier à ces facteurs organisationnels. Ces conclusions, ainsi que les résultats des études antérieures, permettent de confirmer un fait important : les facteurs organisationnels (attributs organisationnels et réputation organisationnelle) jouent

un rôle majeur dans le processus d'attraction organisationnelle. Toutefois, les efforts des organisations en région devront être déployés conjointement avec les acteurs régionaux afin d'attirer en région les travailleurs du savoir convoités.

En effet, les facteurs régionaux ne sont pas à négliger dans le processus d'attraction organisationnelle en région. Particulièrement, l'offre culturelle et les politiques familiales sont liés à l'intention de travailler dans une organisation en région. La qualité de vie, par le biais de l'offre culturelle et des politiques familiales, est alors un déterminant de l'attraction dans une organisation en région, ce qui rejoint les résultats de quelques études (Becker, 1975; Weng et McElroy, 2010). Alors, quoique moins importants dans le processus d'attraction organisationnelle, les facteurs régionaux sont davantage liés à l'attraction en région.

Enfin, un constat important émane de nos résultats à l'effet que les variables relevant de l'individu ont une influence sur le processus d'attraction régionale. Effectivement, la région d'origine de l'étudiant, la région où il a demeuré le plus longtemps, l'université dans laquelle il poursuit ses études ainsi que son cycle universitaire ont une influence significative sur l'intention de travailler dans une organisation située dans une région.

La principale limite de notre étude est qu'elle ne mesure pas le dépôt réel d'une candidature, mais bien les intentions de postuler dans une organisation et les intentions de travailler en région. Rien ne confirme donc que ces intentions se concrétiseront, même si, selon certains auteurs, l'intention est un excellent prédicateur de l'attraction organisationnelle (Boswell *et al.*, 2003; Turban et Cable, 2003; Van Hoya et Lievens, 2005). Or, une piste pour les études futures serait de s'intéresser au dépôt réel de

candidature et à l'impact du processus de dotation en entier sur l'attraction organisationnelle, en incluant les variables individuelles du modèle de Morin *et al.* (2011), soit la compatibilité entre un candidat et une organisation et les caractéristiques du recruteur. Dans le même ordre d'idées, il serait aussi intéressant d'étudier la migration réelle des travailleurs vers les régions périphériques, plutôt que leur intention d'y aller travailler.

Une capacité d'attraction accrue augmente non seulement les possibilités de combler les postes pour les organisations, mais elle leur permet d'être plus sélectives quant à la qualité des candidatures. Considérant que les travailleurs du savoir possèdent les compétences-clés nécessaires à la réalisation des objectifs stratégiques des organisations (Gadrey, 2001), il est primordial pour celles-ci de considérer à la fois les facteurs organisationnels, les facteurs régionaux et les facteurs sociodémographiques dans leur stratégie d'attraction.



## ***ANNEXES***

### **Annexe I – Questionnaire de recherche**

#### **Objet : questionnaire sur l'attraction organisationnelle en région des étudiants universitaires**

Madame, Monsieur,

Par la présente, nous sollicitons votre participation à une étude sur l'attraction organisationnelle en région des étudiants universitaires. Cette étude est menée par une équipe de recherche en sciences de la gestion dirigée par madame Catherine Beaudry, professeure à l'Université du Québec à Rimouski. Nous nous intéressons plus précisément aux facteurs ayant le plus d'influence dans le processus d'attraction organisationnelle en région. Afin de nous aider à identifier les facteurs influençant l'attraction dans les organisations en région, nous vous demandons de bien vouloir répondre au questionnaire en cliquant sur le lien hypertexte suivant :

[http://www.surveymonkey.com/s/attraction\\_en\\_region](http://www.surveymonkey.com/s/attraction_en_region)

Ce questionnaire comporte cinq parties : 1) les attributs d'une organisation et d'un emploi, 2) la réputation d'une organisation, 3) les facteurs régionaux, 4) l'intention de postuler dans une organisation en région et 5) la description du profil des participants.

Vous répondez aux questions en suivant les consignes présentées pour chacune des parties. Cela ne devrait prendre que quelques minutes de votre temps. Répondez sans

hésitation aux questions, car ce sont souvent les premières impressions qui reflètent le mieux votre pensée. Répondez sincèrement, car votre opinion est importante pour notre recherche. Nous garantissons la pleine confidentialité et seuls les chercheurs auront accès à vos réponses. Vous aurez la possibilité de recevoir par courriel un résumé des résultats obtenus.

Nous vous remercions à l'avance de votre précieuse collaboration.

Catherine Beaudry Ph.D, professeure

Andrée-Anne Deschênes, auxiliaire de recherche

Coordonnées :

Université du Québec à Rimouski, Campus de Lévis

1595, boul. Alphonse-Desjardins

Lévis (Qc), G6V 0A6

Téléphone: 418-833-8800 poste 3396

Courriel : [catherine\\_beaudry@uqar.ca](mailto:catherine_beaudry@uqar.ca)

[andree-anne\\_deschenes@uqar.ca](mailto:andree-anne_deschenes@uqar.ca)

Les questions suivantes portent sur les **attributs d'une organisation et d'un emploi**. Pour chaque item, veuillez encercler le chiffre qui correspond à votre degré d'accord avec l'énoncé quant à votre intention de soumettre votre candidature dans une organisation :

**(1) Pas du tout en accord    (2) Peu en accord    (3) Ni en accord, ni en désaccord**

**(4) Assez en accord    (5) Tout à fait en accord**

<b>Questions sur les attributs organisationnels</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Je serais plus enclin <sup>(1)</sup> à soumettre ma candidature dans une organisation qui offre une sécurité d'emploi.	1	2	3	4	5
2. Je serais plus tenté de soumettre ma candidature dans une entreprise que je connais déjà.	1	2	3	4	5
3. Je serais plus tenté de soumettre ma candidature dans une entreprise qui offre des salaires avantageux.	1	2	3	4	5
4. La possibilité de mettre mes compétences à profit serait importante dans mon choix de soumettre ma candidature.	1	2	3	4	5
5. Si l'emploi offert était composé d'une variété de tâches, je serais plus enclin à postuler.	1	2	3	4	5
6. Si une entreprise était près de mon lieu de résidence, je serais plus tenté d'y soumettre ma candidature.	1	2	3	4	5
7. Je serais plus enclin à déposer ma candidature dans une organisation qui est dotée d'une politique d'horaires de travail flexibles.	1	2	3	4	5
8. Le climat de travail serait un élément important dans mon choix de déposer ma candidature chez un employeur.	1	2	3	4	5
9. Je serais plus tenté de soumettre ma candidature dans une organisation qui applique des pratiques de gestion éthiques.	1	2	3	4	5
10. Le programme d'avantages sociaux offerts par un employeur serait un facteur important dans mon choix de soumettre ma candidature.	1	2	3	4	5
11. Si une entreprise m'offrait la possibilité de mettre mes connaissances à jour, je serais plus enclin à y soumettre ma candidature.	1	2	3	4	5
12. La distance entre mon domicile et le lieu de travail serait un facteur important dans mon choix de postuler dans une entreprise.	1	2	3	4	5

13. Si je connaissais bien une organisation, je serais plus enclin à y soumettre ma candidature.	1	2	3	4	5
14. Si une organisation offrait à ses employés des conditions favorisant l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie familiale, je serais plus tenté de soumettre ma candidature.	1	2	3	4	5
15. Je serais plus enclin à soumettre ma candidature dans une entreprise qui offre une politique de vacance intéressante.	1	2	3	4	5
16. L'application de normes socialement éthiques par un employeur est un élément important dans mon choix de postuler.	1	2	3	4	5
17. Si une entreprise offrait une gamme complète d'avantages sociaux, je serais plus tenté d'y postuler.	1	2	3	4	5
18. Je serais plus enclin à déposer ma candidature dans une entreprise où l'ambiance de travail est agréable.	1	2	3	4	5
19. Le salaire offert par une entreprise influencerait mon choix d'y déposer ma candidature.	1	2	3	4	5
20. La possibilité de réaliser des mandats diversifiés serait importante dans mon choix de déposer ma candidature.	1	2	3	4	5
21. Je serais plus enclin à déposer ma candidature dans une entreprise qui me permet de relever des défis à la hauteur de mes compétences.	1	2	3	4	5
22. Je serais plus favorable à soumettre ma candidature dans une entreprise qui offre un programme de formation à ses employés.	1	2	3	4	5
23. La sécurité d'emploi serait un élément important dans le choix de soumettre ma candidature dans une organisation.	1	2	3	4	5
24. L'application de pratiques de gestion favorisant l'équilibre travail/famille serait un facteur important dans mon choix de soumettre ma candidature chez un employeur.	1	2	3	4	5
25. Le nombre de semaines de vacances offertes par un employeur serait un élément important dans mon choix de soumettre ma candidature.	1	2	3	4	5
26. La possibilité de bénéficier d'un horaire de travail flexible influencerait positivement mon choix de déposer ma candidature dans une organisation.	1	2	3	4	5

[1] Le masculin comprend ici le féminin pour alléger le texte.



Les questions suivantes portent sur la <b>réputation d'une organisation</b> . Pour chaque item, veuillez encercler le chiffre qui correspond à votre degré d'accord avec l'énoncé quant à votre intention de soumettre votre candidature dans une organisation :					
<b>(1) Pas du tout en accord    (2) Peu en accord    (3) Ni en accord, ni en désaccord</b>					
<b>(4) Assez en accord    (5) Tout à fait en accord</b>					
<b>Questions sur la réputation organisationnelle</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
27. La santé financière d'une entreprise influencerait ma décision d'y postuler.	1	2	3	4	5
28. Je serais plus enclin à déposer ma candidature dans une entreprise qui est un leader dans son domaine.	1	2	3	4	5
29. La responsabilité environnementale d'une organisation serait un élément important dans mon choix de postuler ou non.	1	2	3	4	5
30. Je serais plus enclin à soumettre ma candidature dans une entreprise qui offre des biens et des services de qualité.	1	2	3	4	5
31. Les difficultés financières d'une entreprise influenceraient négativement mon choix d'y déposer ma candidature.	1	2	3	4	5
32. La vision et la mission d'une entreprise sont des facteurs importants dans le choix de soumettre ma candidature.	1	2	3	4	5
33. Si une entreprise démontrait une grande responsabilité sociale envers la communauté dans laquelle elle est établie, je serais plus enclin à y soumettre ma candidature.	1	2	3	4	5
34. La qualité des biens et des services offerts par une organisation serait un élément important dans mon choix de soumettre ma candidature.	1	2	3	4	5

Les prochaines questions portent sur les <b>facteurs régionaux</b> . Pour chaque item, veuillez encrer le chiffre qui correspond à votre degré d'accord avec l'énoncé quant à votre intention de soumettre votre candidature dans une organisation établie <b>en région</b> :					
<b>(1) Pas du tout en accord    (2) Peu en accord    (3) Ni en accord, ni en désaccord</b>					
<b>(4) Assez en accord    (5) Tout à fait en accord</b>					
Dans le cadre de cette étude, le terme région signifie l'une ou l'autre de ces régions périphériques : Abitibi-Témiscamingue, Saguenay-Lac-Saint-Jean, Côte-Nord, Nord du Québec, Bas-Saint-Laurent, Gaspésie-Île-de-la-Madeleine.					
<b>Questions sur les facteurs régionaux</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
35. Le taux de chômage d'une région serait un élément important dans mon choix de postuler dans une organisation située dans cette région.	1	2	3	4	5
36. Si une région comptait plus d'une entreprise où je pourrais travailler, je serais plus tenté de soumettre ma candidature dans une organisation de cette région.	1	2	3	4	5
37. Je serais plus favorable à soumettre ma candidature dans une entreprise située dans une région où l'activité économique est diversifiée.	1	2	3	4	5
38. Je serais plus enclin à soumettre ma candidature dans une organisation située dans une région où l'économie est en croissance.	1	2	3	4	5
39. Je serais plus tenté de soumettre ma candidature dans une entreprise située dans une région où il est facile de trouver un logement.	1	2	3	4	5
40. La présence d'installations sportives ou de plein air dans une région serait un facteur important dans le choix de soumettre ma candidature dans une organisation de cette région.	1	2	3	4	5
41. L'offre culturelle d'une région serait un élément important dans mon choix de soumettre ma candidature dans une entreprise située dans cette région.	1	2	3	4	5
42. Je serais plus tenté de postuler pour un emploi dans une région qui bénéficie d'un environnement favorable pour les jeunes familles.	1	2	3	4	5

43. La capacité d'une région à attirer de nouvelles entreprises est un élément favorable dans mon choix de soumettre ma candidature dans une organisation de cette région.	1	2	3	4	5
44. Je serais plus enclin à soumettre ma candidature dans une entreprise située dans une région dynamique sur le plan entrepreneurial.	1	2	3	4	5
45. Je serais plus tenté de déposer ma candidature dans une organisation située dans une région où le taux de chômage est faible.	1	2	3	4	5
46. Je serais plus enclin à déposer ma candidature dans une entreprise située dans une région où d'autres employeurs potentiels sont établis.	1	2	3	4	5
47. Le domaine d'activité économique d'une région serait un élément important dans mon choix de postuler pour un emploi dans cette région.	1	2	3	4	5
48. La situation économique d'une région influencerait ma décision de déposer ma candidature dans une entreprise située dans cette région.	1	2	3	4	5
49. Le coût du logement serait un élément important dans mon choix de postuler pour un emploi dans une région.	1	2	3	4	5
50. Je serais plus enclin à soumettre ma candidature dans une organisation située dans une région où je pourrais pratiquer diverses activités sportives.	1	2	3	4	5
51. Je serais plus tenté de soumettre ma candidature dans une entreprise située dans une région où sont présentés différents spectacles.	1	2	3	4	5
52. Le soutien à l'établissement des jeunes familles serait un élément à considérer dans mon choix de soumettre ma candidature dans une entreprise dans une région.	1	2	3	4	5
53. Si les pratiques de gestion régionales étaient innovatrices, je serais plus enclin à soumettre ma candidature dans une organisation située dans cette région.	1	2	3	4	5
54. La capacité d'une région à exploiter les opportunités d'affaires serait importante dans mon choix de soumettre ma candidature dans une entreprise située dans cette région.	1	2	3	4	5

Les questions suivantes portent sur votre <b>intention d'aller travailler en région au cours de votre carrière</b> . Veuillez encercler le chiffre qui correspond à votre degré d'accord selon l'échelle suivante :					
(1) Pas du tout en accord    (2) Peu en accord    (3) Ni en accord, ni en désaccord					
(4) Assez en accord    (5) Tout à fait en accord					
Dans le cadre de cette étude, le terme région signifie l'une ou l'autre de ces régions périphériques : Abitibi-Témiscamingue, Saguenay-Lac-Saint-Jean, Côte-Nord, Nord du Québec, Bas-Saint-Laurent, Gaspésie-Île-de-la-Madeleine.					
<b>Questions sur l'intention d'aller travailler en région</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
55. J'ai l'intention d'aller travailler en région dès la fin de mes études.	1	2	3	4	5
56. J'ai l'intention d'aller travailler en région au cours de ma carrière.	1	2	3	4	5
57. Je n'ai pas l'intention d'aller travailler en région au cours de ma carrière.	1	2	3	4	5
58. J'exclus aller travailler en région au cours de ma carrière.	1	2	3	4	5

Les questions suivantes portent sur le profil des participants. Pour chaque item, veuillez cocher le choix de réponse approprié.	
<b>59. Dans quelle catégorie d'âge vous situez-vous?</b>	
<input type="checkbox"/> 18-24 ans	<input type="checkbox"/> 32-38 ans
<input type="checkbox"/> 25-31 ans	<input type="checkbox"/> 39 ans et plus
<b>60. Vous êtes ?</b>	
<input type="checkbox"/> Un homme	<input type="checkbox"/> Une femme
<b>61. Quel est votre domaine d'études ?</b>	
<input type="checkbox"/> Ingénierie	<input type="checkbox"/> Océanographie
<input type="checkbox"/> Santé	<input type="checkbox"/> Physique
<input type="checkbox"/> Biologie	<input type="checkbox"/> Mathématiques
<input type="checkbox"/> Chimie	<input type="checkbox"/> Informatique
<input type="checkbox"/> Éducation	<input type="checkbox"/> Sciences sociales
<input type="checkbox"/> Sciences de l'administration	<input type="checkbox"/> Arts et lettres
<input type="checkbox"/> Autre (veuillez préciser)	

<b>62. Quel est votre régime d'études ?</b>	
<input type="checkbox"/> Temps plein	<input type="checkbox"/> Temps partiel
<b>63. Quelle est l'année prévue d'obtention de votre diplôme (études actuellement en cours) ?</b>	
<input type="checkbox"/> 2012	<input type="checkbox"/> 2016
<input type="checkbox"/> 2013	<input type="checkbox"/> 2017
<input type="checkbox"/> 2014	<input type="checkbox"/> 2018
<input type="checkbox"/> 2015	
<b>64. Êtes-vous présentement en recherche d'emploi en lien avec votre domaine d'études?</b>	
<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
<b>65. Quelle est votre région d'origine ?</b>	
<input type="checkbox"/> Bas-Saint-Laurent	<input type="checkbox"/> Nord-du-Québec
<input type="checkbox"/> Saguenay – Lac-Saint-Jean	<input type="checkbox"/> Côte-Nord
<input type="checkbox"/> Capitale-Nationale	<input type="checkbox"/> Chaudière-Appalaches
<input type="checkbox"/> Mauricie	<input type="checkbox"/> Laval
<input type="checkbox"/> Estrie	<input type="checkbox"/> Lanaudière
<input type="checkbox"/> Montréal	<input type="checkbox"/> Laurentides
<input type="checkbox"/> Outaouais	<input type="checkbox"/> Montérégie
<input type="checkbox"/> Abitibi-Témiscamingue	<input type="checkbox"/> Centre-du-Québec
<input type="checkbox"/> Gaspésie – Îles-de-la-Madeleine	<input type="checkbox"/> À l'extérieur du Québec
<b>66. Dans quelle région avez-vous résidé le plus longtemps?</b>	
<input type="checkbox"/> Bas-Saint-Laurent	<input type="checkbox"/> Nord-du-Québec
<input type="checkbox"/> Saguenay – Lac-Saint-Jean	<input type="checkbox"/> Côte-Nord
<input type="checkbox"/> Capitale-Nationale	<input type="checkbox"/> Chaudière-Appalaches
<input type="checkbox"/> Mauricie	<input type="checkbox"/> Laval
<input type="checkbox"/> Estrie	<input type="checkbox"/> Lanaudière
<input type="checkbox"/> Montréal	<input type="checkbox"/> Laurentides
<input type="checkbox"/> Outaouais	<input type="checkbox"/> Montérégie
<input type="checkbox"/> Abitibi-Témiscamingue	<input type="checkbox"/> Centre-du-Québec
<input type="checkbox"/> Gaspésie – Îles-de-la-Madeleine	<input type="checkbox"/> À l'extérieur du Québec
<b>67. Dans quelle université complétez-vous actuellement vos études?</b>	
<input type="checkbox"/> Université du Québec à Montréal	<input type="checkbox"/> Université Laval
<input type="checkbox"/> Université de Montréal	<input type="checkbox"/> Université de Sherbrooke
<input type="checkbox"/> Université du Québec à Trois-Rivières	<input type="checkbox"/> Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue
<input type="checkbox"/> Université du Québec à Chicoutimi	<input type="checkbox"/> Télé-Université (TÉLUQ)

<input type="checkbox"/> Université du Québec à Rimouski	<input type="checkbox"/> Université du Québec en Outaouais
<input type="checkbox"/> École nationale d'administration publique (ENAP)	<input type="checkbox"/> Institut national de la recherche scientifique (INRS)
<input type="checkbox"/> École de technologie supérieure (ETS)	
<b>68. Quel est le cycle universitaire du programme dans lequel vous êtes inscrit?</b>	
<input type="checkbox"/> Premier cycle (Baccalauréat, Certificat, Programme court de premier cycle)	
<input type="checkbox"/> Deuxième cycle (Maîtrise, DESS, Programme court de deuxième cycle)	
<input type="checkbox"/> Troisième cycle (Doctorat)	

Merci de votre collaboration.

## Annexe II – Mesure de tendance centrale – le mode

Questions sur les attributs organisationnels	Mode
1. Je serais plus enclin à soumettre ma candidature dans une organisation qui offre une sécurité d'emploi.	5
2. Je serais plus tenté de soumettre ma candidature dans une entreprise que je connais déjà.	4
3. Je serais plus tenté de soumettre ma candidature dans une entreprise qui offre des salaires avantageux.	5
4. La possibilité de mettre mes compétences à profit serait importante dans mon choix de soumettre ma candidature.	5
5. Si l'emploi offert était composé d'une variété de tâches, je serais plus enclin à postuler.	5
6. Si une entreprise était près de mon lieu de résidence, je serais plus tenté d'y soumettre ma candidature.	5
7. Je serais plus enclin à déposer ma candidature dans une organisation qui est dotée d'une politique d'horaires de travail flexibles.	5
8. Le climat de travail serait un élément important dans mon choix de déposer ma candidature chez un employeur.	5
9. Je serais plus tenté de soumettre ma candidature dans une organisation qui applique des pratiques de gestion éthiques.	5
10. Le programme d'avantages sociaux offerts par un employeur serait un facteur important dans mon choix de soumettre ma candidature.	4
11. Si une entreprise m'offrait la possibilité de mettre mes connaissances à jour, je serais plus enclin à y soumettre ma candidature.	5
12. La distance entre mon domicile et le lieu de travail serait un facteur important dans mon choix de postuler dans une entreprise.	4
13. Si je connaissais bien une organisation, je serais plus enclin à y soumettre ma candidature.	4
14. Si une organisation offrait à ses employés des conditions favorisant l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie familiale, je serais plus tenté de soumettre ma candidature.	5
15. Je serais plus enclin à soumettre ma candidature dans une entreprise qui offre une politique de vacance intéressante.	4

16. L'application de normes socialement éthiques par un employeur est un élément important dans mon choix de postuler.	4
17. Si une entreprise offrait une gamme complète d'avantages sociaux, je serais plus tenté d'y postuler.	4
18. Je serais plus enclin à déposer ma candidature dans une entreprise où l'ambiance de travail est agréable.	5
19. Le salaire offert par une entreprise influencerait mon choix d'y déposer ma candidature.	5
20. La possibilité de réaliser des mandats diversifiés serait importante dans mon choix de déposer ma candidature.	5
21. Je serais plus enclin à déposer ma candidature dans une entreprise qui me permet de relever des défis à la hauteur de mes compétences.	5
22. Je serais plus favorable à soumettre ma candidature dans une entreprise qui offre un programme de formation à ses employés.	4
23. La sécurité d'emploi serait un élément important dans le choix de soumettre ma candidature dans une organisation.	5
24. L'application de pratiques de gestion favorisant l'équilibre travail/famille serait un facteur important dans mon choix de soumettre ma candidature chez un employeur.	5
25. Le nombre de semaines de vacances offertes par un employeur serait un élément important dans mon choix de soumettre ma candidature.	4
26. La possibilité de bénéficier d'un horaire de travail flexible influencerait positivement mon choix de déposer ma candidature dans une organisation.	5



<b>Questions sur la réputation organisationnelle</b>	<b>Mode</b>
27. La santé financière d'une entreprise influencerait ma décision d'y postuler.	4
28. Je serais plus enclin à déposer ma candidature dans une entreprise qui est un leader dans son domaine.	4
29. La responsabilité environnementale d'une organisation serait un élément important dans mon choix de postuler ou non.	4
30. Je serais plus enclin à soumettre ma candidature dans une entreprise qui offre des biens et des services de qualité.	4
31. Les difficultés financières d'une entreprise influenceraient négativement mon choix d'y déposer ma candidature.	4
32. La vision et la mission d'une entreprise sont des facteurs importants dans le choix de soumettre ma candidature.	4
33. Si une entreprise démontrait une grande responsabilité sociale envers la communauté dans laquelle elle est établie, je serais plus enclin à y soumettre ma candidature.	4
34. La qualité des biens et des services offerts par une organisation serait un élément important dans mon choix de soumettre ma candidature.	4

<b>Questions sur les facteurs régionaux</b>	<b>Mode</b>
35. Le taux de chômage d'une région serait un élément important dans mon choix de postuler dans une organisation située dans cette région.	3
36. Si une région comptait plus d'une entreprise où je pourrais travailler, je serais plus tenté de soumettre ma candidature dans une organisation de cette région.	4
37. Je serais plus favorable à soumettre ma candidature dans une entreprise située dans une région où l'activité économique est diversifiée.	4
38. Je serais plus enclin à soumettre ma candidature dans une organisation située dans une région où l'économie est en croissance.	4
39. Je serais plus tenté de soumettre ma candidature dans une entreprise située dans une région où il est facile de trouver un logement.	4

40. La présence d'installations sportives ou de plein air dans une région serait un facteur important dans le choix de soumettre ma candidature dans une organisation de cette région.	4
41. L'offre culturelle d'une région serait un élément important dans mon choix de soumettre ma candidature dans une entreprise située dans cette région.	4
42. Je serais plus tenté de postuler pour un emploi dans une région qui bénéficie d'un environnement favorable pour les jeunes familles.	4
43. La capacité d'une région à attirer de nouvelles entreprises est un élément favorable dans mon choix de soumettre ma candidature dans une organisation de cette région.	3
44. Je serais plus enclin à soumettre ma candidature dans une entreprise située dans une région dynamique sur le plan entrepreneurial.	3
45. Je serais plus tenté de déposer ma candidature dans une organisation située dans une région où le taux de chômage est faible.	3
46. Je serais plus enclin à déposer ma candidature dans une entreprise située dans une région où d'autres employeurs potentiels sont établis.	4
47. Le domaine d'activité économique d'une région serait un élément important dans mon choix de postuler pour un emploi dans cette région.	3
48. La situation économique d'une région influencerait ma décision de déposer ma candidature dans une entreprise située dans cette région.	4
49. Le coût du logement serait un élément important dans mon choix de postuler pour un emploi dans une région.	4
50. Je serais plus enclin à soumettre ma candidature dans une organisation située dans une région où je pourrais pratiquer diverses activités sportives.	4
51. Je serais plus tenté de soumettre ma candidature dans une entreprise située dans une région où sont présentés différents spectacles.	4
52. Le soutien à l'établissement des jeunes familles serait un élément à considérer dans mon choix de soumettre ma candidature dans une entreprise dans une région.	4

53. Si les pratiques de gestion régionales étaient innovatrices, je serais plus enclin à soumettre ma candidature dans une organisation située dans cette région.	4
54. La capacité d'une région à exploiter les opportunités d'affaires serait importante dans mon choix de soumettre ma candidature dans une entreprise située dans cette région.	3

<b>Questions sur l'intention de postuler en région</b>	<b>Mode</b>
55. J'ai l'intention d'aller travailler en région dès la fin de mes études.	3
56. J'ai l'intention d'aller travailler en région au cours de ma carrière.	5
57. Je n'ai pas l'intention d'aller travailler en région au cours de ma carrière.	1
58. J'exclus aller travailler en région au cours de ma carrière.	1



**Annexe III – Tableau des coefficients – attributs organisationnels**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3.401	0.517		6.573	0
	Environnement de travail	-0.044	0.087	-0.02	-0.504	0.614
	Application de normes éthiques	0.154	0.064	0.094	2.402	0.016
	Avantages sociaux	-0.128	0.071	-0.077	-1.794	0.073
	Salaire	-0.072	0.079	-0.037	-0.913	0.362
	Défis professionnels	-0.18	0.1	-0.074	-1.797	0.073
	Diversité des mandats	0.1	0.071	0.057	1.4	0.162
	Programme de gestion des compétences	0.155	0.074	0.085	2.082	0.038
	Localisation géographique	-0.122	0.055	-0.083	-2.205	0.028
	Familiarité	-0.004	0.052	-0.003	-0.07	0.945
	Équilibre travail-famille	0.028	0.076	0.016	0.367	0.714
	Sécurité d'emploi	0.091	0.068	0.054	1.335	0.182
	Horaire de travail	0.035	0.068	0.022	0.509	0.611
	Durée des vacances	0.041	0.076	0.023	0.537	0.591



**Annexe IV – Tableau des coefficients – réputation organisationnelle**

<b>Modèle</b>		<b>Coefficients non standardisés</b>		<b>Coefficients standardisés</b>	<b>t</b>	<b>Sig.</b>
		<b>A</b>	<b>Erreur standard</b>	<b>Bêta</b>		
1	(Constante)	3.395	0.402		8.452	0
	Environnement de travail	0.025	0.078	0.011	0.319	0.749
	Qualité des produits	0.016	0.075	0.009	0.215	0.83
	Performances financières	-0.138	0.06	-0.087	-2.309	0.021
	Vision et leadership	-0.017	0.077	-0.01	-0.219	0.827
	Responsabilité sociale	0.155	0.061	0.101	2.55	0.011





**Annexe V – Tableau des coefficients – facteurs organisationnels**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3.429	0.524		6.546	0
	Environnement de travail	-0.032	0.087	-0.015	-0.372	0.71
	Application de normes éthiques	0.109	0.071	0.067	1.542	0.123
	Avantages sociaux	-0.113	0.072	-0.068	-1.581	0.114
	Salaire	-0.025	0.081	-0.013	-0.308	0.758
	Défis professionnels	-0.176	0.101	-0.072	-1.741	0.082
	Diversité des mandats	0.096	0.071	0.055	1.349	0.178
	Programme de gestion des compétences	0.143	0.076	0.078	1.892	0.059
	Localisation géographique	-0.116	0.055	-0.079	-2.102	0.036
	Familiarité	0.004	0.053	0.003	0.08	0.936
	Équilibre travail-famille	0.024	0.076	0.014	0.317	0.751
	Sécurité d'emploi	0.13	0.07	0.078	1.871	0.062
	Horaire de travail	0.03	0.069	0.018	0.435	0.664
	Durée des vacances	0.044	0.077	0.025	0.578	0.563
	Qualité des produits	-0.022	0.077	-0.013	-0.291	0.771
	Performances financières	-0.14	0.064	-0.088	-2.191	0.029
	Vision et leadership	-0.018	0.078	-0.01	-0.227	0.821
	Responsabilité sociale	0.101	0.068	0.066	1.494	0.136



**Annexe VI – Tableau des coefficients – facteurs régionaux**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3.535	0.241		14.685	0
	Marché du travail régional	-0.042	0.059	-0.033	-0.712	0.477
	Nombre d'entreprises en région	0.046	0.07	0.034	0.655	0.512
	Domaines d'activité régionaux	-0.085	0.086	-0.061	-0.988	0.324
	Croissance économique	-0.146	0.086	-0.107	-1.701	0.089
	Marché hypothécaire et locatif	-0.048	0.056	-0.034	-0.865	0.387
	Installations sportives et récréatives	0.101	0.048	0.085	2.104	0.036
	Offre culturelle	-0.148	0.053	-0.114	-2.817	0.005
	Politiques familiales	0.19	0.052	0.145	3.635	0
	Politiques de gestion régionales	0.192	0.093	0.129	2.065	0.039
	Dynamisme entrepreneurial	-0.076	0.084	-0.056	-0.905	0.366



**Annexe VII – Tableaux croisés des analyses des variables liées statistiquement**

<b>Régions</b>		<b>Intention en cours de carrière</b>					<b>Total</b>
		<b>Pas du tout en accord</b>	<b>Peu en accord</b>	<b>Ni en accord, ni en désaccord</b>	<b>Assez en accord</b>	<b>Tout à fait en accord</b>	
L'Arc industriel québécois	Effectif	19	16	45	28	30	138
	% compris dans Région d'origine	13.80%	11.60%	32.60%	20.30%	21.70%	100.00%
Les périphéries	Effectif	1	14	35	52	146	248
	% compris dans Région d'origine	0.40%	5.60%	14.10%	21.00%	58.90%	100.00%
Montréal et couronne	Effectif	47	50	87	61	49	294
	% compris dans Région d'origine	16.00%	17.00%	29.60%	20.70%	16.70%	100.00%
Région de Québec	Effectif	9	10	19	17	14	69
	% compris dans Région d'origine	13.00%	14.50%	27.50%	24.60%	20.30%	100.00%
Mauricie	Effectif	4	9	15	7	14	49
	% compris dans Région d'origine	8.20%	18.40%	30.60%	14.30%	28.60%	100.00%
Outaouais	Effectif	2	4	8	8	2	24
	% compris dans Région d'origine	8.30%	16.70%	33.30%	33.30%	8.30%	100.00%
À l'extérieur du Québec	Effectif	6	3	16	20	9	54
	% compris dans Région d'origine	11.10%	5.60%	29.60%	37.00%	16.70%	100.00%
<b>Total</b>	<b>Effectif</b>	<b>88</b>	<b>106</b>	<b>225</b>	<b>193</b>	<b>264</b>	<b>876</b>
	<b>% compris dans Région d'origine</b>	<b>10.00%</b>	<b>12.10%</b>	<b>25.70%</b>	<b>22.00%</b>	<b>30.10%</b>	<b>100.00%</b>

Régions		Intention dès la fin des études					Total
		Pas du tout en accord	Peu en accord	Ni en accord, ni en désaccord	Assez en accord	Tout à fait en accord	
L'Arc industriel québécois	Effectif	27	22	44	20	25	138
	% compris dans Région d'origine	19.60%	15.90%	31.90%	14.50%	18.10%	100.00%
Les périphéries	Effectif	14	20	40	55	119	248
	% compris dans Région d'origine	5.60%	8.10%	16.10%	22.20%	48.00%	100.00%
Montréal et couronne	Effectif	88	62	83	33	28	294
	% compris dans Région d'origine	29.90%	21.10%	28.20%	11.20%	9.50%	100.00%
Région de Québec	Effectif	13	9	26	17	4	69
	% compris dans Région d'origine	18.80%	13.00%	37.70%	24.60%	5.80%	100.00%
Mauricie	Effectif	8	10	12	11	8	49
	% compris dans Région d'origine	16.30%	20.40%	24.50%	22.40%	16.30%	100.00%
Outaouais	Effectif	7	3	11	2	1	24
	% compris dans Région d'origine	29.20%	12.50%	45.80%	8.30%	4.20%	100.00%
À l'extérieur du Québec	Effectif	8	5	18	11	12	54
	% compris dans Région d'origine	14.80%	9.30%	33.30%	20.40%	22.20%	100.00%
Total	Effectif	165	131	234	149	197	876
	% compris dans Région d'origine	18.80%	15.00%	26.70%	17.00%	22.50%	100.00 %

Régions		Intention en cours de carrière					Total
		Pas du tout en accord	Peu en accord	Ni en accord, ni en désaccord	Assez en accord	Tout à fait en accord	
L'Arc industriel québécois	Effectif	18	17	44	29	30	138
	% compris dans Région de résidence le plus longtemps	13.00%	12.30%	31.90%	21.00%	21.70%	100.00%
Les périphéries	Effectif	1	12	37	54	145	249
	% compris dans Région de résidence le plus longtemps	0.40%	4.80%	14.90%	21.70%	58.20%	100.00%
Montréal et couronne	Effectif	47	49	92	67	52	307
	% compris dans Région de résidence le plus longtemps	15.30%	16.00%	30.00%	21.80%	16.90%	100.00%
Région de Québec	Effectif	12	12	19	14	12	69
	% compris dans Région de résidence le plus longtemps	17.40%	17.40%	27.50%	20.30%	17.40%	100.00%
Mauricie	Effectif	5	7	15	10	16	53
	% compris dans Région de résidence le plus longtemps	9.40%	13.20%	28.30%	18.90%	30.20%	100.00%
Outaouais	Effectif	2	5	7	8	4	26
	% compris dans Région de résidence le plus longtemps	7.70%	19.20%	26.90%	30.80%	15.40%	100.00%
À l'extérieur du Québec	Effectif	3	4	11	11	5	34
	% compris dans Région de résidence le plus longtemps	8.80%	11.80%	32.40%	32.40%	14.70%	100.00%
Total	Effectif	88	106	225	193	264	876
	% compris dans Région de résidence le plus longtemps	10.00%	12.10%	25.70%	22.00%	30.10%	100.00%

Régions		Intention dès la fin des études					Total
		Pas du tout en accord	Peu en accord	Ni en accord, ni en désaccord	Assez en accord	Tout à fait en accord	
L'Arc industriel québécois	Effectif	27	21	45	21	24	138
	% compris dans Région de résidence le plus longtemps	19.60%	15.20%	32.60%	15.20%	17.40%	100.00%
Les périphéries	Effectif	12	19	42	58	118	249
	% compris dans Région de résidence le plus longtemps	4.80%	7.60%	16.90%	23.30%	47.40%	100.00%
Montréal et couronne	Effectif	88	63	88	37	31	307
	% compris dans Région de résidence le plus longtemps	28.70%	20.50%	28.70%	12.10%	10.10%	100.00%
Région de Québec	Effectif	16	11	24	12	6	69
	% compris dans Région de résidence le plus longtemps	23.20%	15.90%	34.80%	17.40%	8.70%	100.00%
Mauricie	Effectif	9	9	11	13	11	53
	% compris dans Région de résidence le plus longtemps	17.00%	17.00%	20.80%	24.50%	20.80%	100.00%
Outaouais	Effectif	7	3	11	4	1	26
	% compris dans Région de résidence le plus longtemps	26.90%	11.50%	42.30%	15.40%	3.80%	100.00%
À l'extérieur du Québec	Effectif	6	5	13	4	6	34
	% compris dans Région de résidence le plus longtemps	17.60%	14.70%	38.20%	11.80%	17.60%	100.00%
Total	Effectif	165	131	234	149	197	876
	% compris dans Région de résidence le plus longtemps	18.80%	15.00%	26.70%	17.00%	22.50%	100.00%



Universités		Intention en cours de carrière					Total
		Pas du tout en accord	Peu en accord	Ni en accord, ni en désaccord	Assez en accord	Tout à fait en accord	
Grandes universités	Effectif	52	70	114	81	79	396
	% compris dans Université	13.10%	17.70%	28.80%	20.50%	19.90%	100.00%
Moyennes université	Effectif	16	14	38	31	23	122
	% compris dans Université	13.10%	11.50%	31.10%	25.40%	18.90%	100.00%
Petites universités	Effectif	20	22	73	81	162	358
	% compris dans Université	5.60%	6.10%	20.40%	22.60%	45.30%	100.00%
<b>Total</b>	<b>Effectif</b>	<b>88</b>	<b>106</b>	<b>225</b>	<b>193</b>	<b>264</b>	<b>876</b>
	<b>% compris dans Université</b>	<b>10.00%</b>	<b>12.10%</b>	<b>25.70%</b>	<b>22.00%</b>	<b>30.10%</b>	<b>100.00%</b>

Universités		Intention dès la fin des études					Total
		Pas du tout en accord	Peu en accord	Ni en accord, ni en désaccord	Assez en accord	Tout à fait en accord	
Grandes universités	Effectif	107	85	114	43	47	396
	% compris dans Université	27.00%	21.50%	28.80%	10.90%	11.90%	100.00%
Moyennes université	Effectif	26	20	33	25	18	122
	% compris dans Université	21.30%	16.40%	27.00%	20.50%	14.80%	100.00%
Petites universités	Effectif	32	26	87	81	132	358
	% compris dans Université	8.90%	7.30%	24.30%	22.60%	36.90%	100.00%
<b>Total</b>	<b>Effectif</b>	<b>165</b>	<b>131</b>	<b>234</b>	<b>149</b>	<b>197</b>	<b>876</b>
	<b>% compris dans Université</b>	<b>18.80%</b>	<b>15.00%</b>	<b>26.70%</b>	<b>17.00%</b>	<b>22.50%</b>	<b>100.00%</b>

Cycle universitaire		Intention en cours de carrière					Total
		Pas du tout en accord	Peu en accord	Ni en accord, ni en désaccord	Assez en accord	Tout à fait en accord	
Premier cycle	Effectif	44	71	152	132	197	596
	% compris dans Cycle universitaire	7.40%	11.90%	25.50%	22.10%	33.10%	100.00%
Deuxième cycle	Effectif	30	25	55	42	55	207
	% compris dans Cycle universitaire	14.50%	12.10%	26.60%	20.30%	26.60%	100.00%
Troisième cycle	Effectif	14	10	18	19	12	73
	% compris dans Cycle universitaire	19.20%	13.70%	24.70%	26.00%	16.40%	100.00%
<b>Total</b>	<b>Effectif</b>	<b>88</b>	<b>106</b>	<b>225</b>	<b>193</b>	<b>264</b>	<b>876</b>
	<b>% compris dans Cycle universitaire</b>	<b>10.00%</b>	<b>12.10%</b>	<b>25.70%</b>	<b>22.00%</b>	<b>30.10%</b>	<b>100.00%</b>

Cycle universitaire		Intention dès la fin des études					Total
		Pas du tout en accord	Peu en accord	Ni en accord, ni en désaccord	Assez en accord	Tout à fait en accord	
Premier cycle	Effectif	98	88	156	110	144	596
	% compris dans Cycle universitaire	16.40%	14.80%	26.20%	18.50%	24.20%	100.00%
Deuxième cycle	Effectif	49	31	56	28	43	207
	% compris dans Cycle universitaire	23.70%	15.00%	27.10%	13.50%	20.80%	100.00%
Troisième cycle	Effectif	18	12	22	11	10	73
	% compris dans Cycle universitaire	24.70%	16.40%	30.10%	15.10%	13.70%	100.00%
<b>Total</b>	<b>Effectif</b>	<b>165</b>	<b>131</b>	<b>234</b>	<b>149</b>	<b>197</b>	<b>876</b>
	<b>% compris dans Cycle universitaire</b>	<b>18.80%</b>	<b>15.00%</b>	<b>26.70%</b>	<b>17.00%</b>	<b>22.50%</b>	<b>100.00%</b>

## **RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

- AIMANT-SMITH, Lynda, Talya N. BAUER et Daniel M. CABLE. 2001. « Are you attracted? Do you intend to pursue? A recruiting policy-capturing study ». *Journal of Business and Psychology*, volume 16, numéro 2, pp. 219-237.
- AJZEN, Icek et Martin FISHBEIN. 1977. «Attitude-behavior relations : A theoretical analysis and review of empirical research ». *Psychological Bulletin*, volume 84, numéro 5, pp. 888-918.
- AJZEN, Icek. 1991. « The theory of planned behaviour ». *Organizational Behaviour and Human Decision Process*, volume 50, numéro 2, pp. 179-211.
- ALBINGER, Heather S. et Sarah J. FREEMAN. 2000. « Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations ». *Journal of Business Ethics*, volume 28, numéro 3, pp. 243-253.
- ALLEN, David G., James R. VAN SCOTTER et Robert F. OTONDO. 2004. « Recruitment communication media : impact on prehire outcomes ». *Personnel Psychology*, volume 57, numéro 1, pp. 143-171.
- AMBER, Tim et Simon BARROW. 1996. « The employer brand ». *Journal of Brand Management*, volume 4, numéro 3, pp. 185-206.
- ANDERSON, Martin W. 2004. « The metric of workforce planning ». *Public Personnel Management*, volume 33, numéro 4, pp. 363-378.
- AOYAMA, Yuko et Manuel CASTELLS. 2002. « An empirical assessment of the informational society : Employment and occupational structures of G-7 countries, 1920-2000 ». *International Labour Review*, volume 141, numéro 1-2, pp. 123-159.
- ARTHUR, Diane. 2001. *The Employee Recruitment and Retention Handbook*. New York : Amacom. 405 p.
- ASHFORTH, Blake D., David M. SLUSS et Alan M. SAKS. 2007. « Socializing tactics, proactive behavior, and newcomers learning : Integrating socialization models ». *Journal of Vocational Behavior*, volume 70, numéro 3, pp. 447-459.

- AXEL, Helen. 1996. « Competing as an employer of choice ». *HR Executive Review*, volume 3, numéro 4, pp. 3-17.
- BACKHAUS, Kristin B., Brett A. STONE et Karl HEINER. 2002. « Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness ». *Business and Society*, volume 41, numéro 3, pp. 292-318.
- BACKHAUS, Kristin B. et Surinder TIKOO. 2004. « Conceptualizing and researching employer branding ». *Career Development International*, volume 9, numéro 5, pp. 501-517.
- BARBER, Alison E. et Marc V. ROEHLING. 1993. « Job posting and the decision to interview : A verbal protocol analysis ». *Journal of Applied Psychology*, volume 78, numéro 5, pp. 845-856.
- BARBER, Alison E. 1998. *Recruiting employees : Individual and Organizational Perspectives*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications. 172 p.
- BARETTE, Jacques, Jules CARRIÈRE, Olivier FANKHAUSER et Sonia BARRETTE. 2002. « Les entreprises de haute technologie et leurs pratiques de recrutement, de sélection, d'évaluation du rendement et de rémunération ». *Gestion*, volume 27, numéro 2, pp. 54-66.
- BARRICK, Murray R. et Ryan D. ZIMMERMAN. 2005. « Reducing voluntary, avoidable turnover through selection. *Journal of Applied Psychology*, volume 90, numéro 1, pp. 159-166.
- BARRICK, Murray R. et Ryan D. ZIMMERMAN. 2009. « Hiring for retention and performance ». *Human Resource Management*, volume 48, numéro 2, pp. 183-206.
- BASSANT, Michel et Marie-Claude BRULHARDT. 1980. *Mobilité spatiale, bilan et analyse des recherches en Suisse*. Saint-Saphorin : Georgi. 300 p.
- BEAUDRY, Catherine, Mounir AGUIR et Josée LAFLAMME. 2011. « Retention of Highly Skilled Workers in Science and Technology : Employers' Point of View ». ABSRC 2011 Conference Proceedings.
- BECKER, Gary S. 1975. *Human Capital : Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Chicago, IL : University of Chicago Press. 412 p.

- BECKER, Howard S. 1960. « Notes on the concept of commitment ». *American Journal of Sociology*, volume 66, numéro 1, pp. 32-42.
- BECKER, Brian E. et Mark A. HUSELID. 1992. « Direct estimates of SDy and the implications for utility analysis ». *Journal of Applied Psychology*, volume 77, numéro 3, pp.227-233.
- BEECHLER, Schon. et Ian C. WOODWARD. 2009. « The global war for talent ». *Journal of International Management*, volume 15, numéro 3, pp. 273-285.
- BELT, John A. et Joseph G.P. PAOLILLO. 1982. « The influence of corporate image and specificity of candidate qualifications on response to recruitment advertising ». *Journal of Management*, volume 8, numéro 1, pp. 105-112.
- BLACK, Duncan et Vernon HENDERSON. 1999. « A theory of urban growth ». *Journal of Political Economy*, volume 107, numéro 2, pp. 252-284.
- BLAIS, André et Claire DURAND. 2003. « Le sondage ». Dans *Recherche sociale : De la problématique à la collecte de données*, sous la direction de B. Gauthier. pp. 387-430. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- BOOHENE, Rosemond et Ernesticia Lartey ASUINURA. 2011. « The effect of human resource management practices on corporate performance : A study of graphic communications group limited ». *International Business Research*, volume 4, numéro 1, pp. 266-272.
- BOUCHARD, Stéphane. 1998. « Introduction et rappel des notions de base ». Dans *Recherche psychosociale : pour harmoniser recherche et pratique*, sous la direction de S. Bouchard et de C. Cyr. pp. 1-18. Sainte-Foy : Les Presses de l'Université du Québec.
- BOUDREAU, John W. et Sara L. RYNES. 1985. « Role of recruitment in staffing utility analysis ». *Journal of Applied Psychology*, volume 70, numéro 2, pp. 354-366.
- BOSWELL, Wendy R., Mark V. ROEHLING, Marcie A. LEPINE et Lisa M. MOYNIHAN. 2003. « Individual job-choice decisions and the impact of job attributes and recruitment practices : A longitudinal field study ». *Human Resource Management*, volume 42, numéro 1, pp. 23-37.
- BOURHIS, Anne. 2007. *Recrutement et sélection du personnel*. Montréal : Gaëtan Morin Éditeur. 562 p.

- BOURHIS, Anne et Redouane MEKKAOUI. 2010. « Beyond work-family balance: Are family-friendly organizations more attractive? ». *Relations Industrielles*, volume 65, numéro 1, pp. 98-117.
- BREAUGH, James A. 1992. *Recruitment : science and practice*. Boston : PWS-Kent. 288 p.
- BREAUGHT, James A. et Mary STARKE. 2000. « Research on employee recruitment : so many studies, so many remaining questions ». *Journal of Management*, volume 26, numéro 3, pp. 405-434.
- BRETZ, Robert D. et Timothy A. JUDGE. 1992. « Person-organization fit and the theory of work adjustment : implications for satisfaction, tenure, and career success ». *Journal of Vocational Behavior*, volume 44, numéro 1, pp. 32-54.
- CABLE, Daniel M. et Timothy A. JUDGE. 1994. « Pay preferences and job search decisions, a person-organization fit experience ». *Personnel Psychology*, volume 7, numéro 2, pp. 317-348.
- CABLE, Daniel M. et Timothy A. JUDGE. 1996. « Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry ». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, volume 67, numéro 3, pp. 294-311.
- CABLE, Daniel M. et Mary E. GRAHAM. 2000. « The determinants of job seekers' reputation perceptions ». *Journal of Organizational Behavior*, volume 21, numéro 8, pp. 929-947.
- CABLE, Daniel M. et Daniel B. TURBAN. 2001. « Establishing the dimensions, sources and value of job seeker's employer knowledge during recruitment. » *Research in Personnel and Human Resource Management*, volume 20, pp. 115-163.
- CAMPION, Michael A. 1991. « Meaning and measurement of turnover : Comparison of alternative measures and recommendations for research ». *Journal of Applied Psychology*, volume 76, numéro 2, pp. 199-212.
- CAMPION, Michael A., David K. PALMER et James E. CAMPION. 1997. « A review of structure in the selection interview ». *Personnel Psychology*, volume 50, numéro 3, pp. 655-702.
- CAPOWSKI, Genevieve. 1997. « Dealing with the labor shortage from the inside out ». *HR Focus*, volume 74, numéro 11, p. 2.

- CAPPELLI, Peter. 1999. *The new deal at work*. Boston : Harvard Business school press. 307 p.
- CARLESS, Sally A. 2005. « Person–Job Fit versus person–organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions : A longitudinal study ». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, volume 78, numéro 3, pp. 411-429.
- CARLUER, Frédéric. 2009. *Management et économie du savoir*. Paris : Ellipses Éditions. 271 p.
- CENTRE D'ÉTUDE SUR L'EMPLOI ET LA TECHNOLOGIE (CÉTECH). 2004a. *Les travailleurs hautement qualifiés au Québec. Portrait dynamique du marché du travail*. Québec : Gouvernement du Québec. 303 p.
- CENTRE D'ÉTUDE SUR L'EMPLOI ET LA TECHNOLOGIE (CÉTECH). 2004b. *L'avenir de la main-d'œuvre hautement qualifiée. Une question d'ajustement*. Québec : Gouvernement du Québec. 218 p.
- CENTRE D'ÉTUDE SUR L'EMPLOI ET LA TECHNOLOGIE (CÉTECH). 2007. « Revenu nouveau du marché du travail ». *Les indicateurs du CÉTECH*, volume 7, juillet 2007, pp. 1-40.
- CENTRE D'ÉTUDE SUR L'EMPLOI ET LES TECHNOLOGIES (CETECH). 2010. *Enquête sur le recrutement et l'emploi au Québec*. Montréal : Centre d'étude sur l'emploi et les technologies. 36 p.
- CENTRE LOCAL DE DÉVELOPPEMENT RIMOUSKI-NEIGETTE. 2011. « Plan d'action local pour l'économie et l'emploi ». Dans *CLD Rimouski-Neigette*. En ligne. <[http://cldrn.com/concertation/palee\\_2008\\_2011.pdf](http://cldrn.com/concertation/palee_2008_2011.pdf)>. Consulté le 11 juin 2011.
- CHAMBERS, Elisabeth G., Mark FOULON, Helen HANDFIELD-JONES, Steven M. HANKIN et Edward G. MICHAELS III. 1998. « The war for talent ». *The McKinsey Quarterly*, volume 3, pp. 44–57.
- CHAPMAN, Derek S., Krista L. UGGERSLEV, Sarah A. CAROLL, Kelly A. PIASSENTIN et David A. JONES. 2005. « Applicant attraction to organizations and job choice : A meta analytic review of the correlates of recruiting outcomes ». *Journal of Applied Psychology*, volume 90, numéro 5, pp. 928-944.

- CHATMAN, Jennifer A. 1991. « Matching people and organizations : Selection and socialization in public accounting firms' ». *Administrative Science Quarterly*, volume 36, numéro 3, pp. 459-484.
- CLARKE, Kenneth F. 2001. « What business are doing to attract and retain employees : Becoming an employer of choice ». *Employee Benefits Journal*, volume 26, numéro 1, pp. 21-23.
- CLARKSON, Max B.E. 1995. « A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance ». *Academy of Management Review*, volume 20, numéro 1, pp. 92-117.
- COBER, Richard T., Douglas J. BROWN, Lisa M. KEEPING et Paul E. LEVY. 2004. « Recruitment on the Net : How do organizational web site characteristics influence ». *Journal of Management*, volume 30, numéro 5, pp. 623-646.
- COLLINS, Christopher J. et Cynthia K. STEVENS. 2002. « The relationship between early recruitment related activities and the application decisions of new labor-market entrants : A brand equity approach to recruitment ». *Journal of Applied Psychology*, volume 87, numéro 6, pp. 1121-1133.
- COLLINS, Christopher J. and Jian HAN. 2004. « Exploring applicant pool quantity and quality : The effects of early recruitment practices, corporate advertising, and firm reputation ». *Personnel Psychology*, volume 57, numéro 3, pp. 685-717.
- CONFÉRENCE DES RECTEURS ET DES PRINCIPAUX DES UNIVERSITÉS DU QUÉBEC (CRÉPUQ). 2012. *Gestion des données sur l'effectif universitaire* (GDEU). Requête effectuée le 29 février 2012.
- CORTINA, Jose M., Nancy B. GOLDSTEIN, Stephanie C. PAYNE, H. Kirtl DAVISON et Stephen W. GILLIAND. 2000. « The incremental validity of interview scores over and above cognitive ability and conscientiousness scores ». *Personnel Psychology*, volume 53, numéro 2, pp. 325-351.
- CÔTÉ, Serge et Dominique POTVIN. 1998. « Réversibilité du parcours migratoire et contexte régional ». Dans *Espaces en mutation*, sous la direction de Serge Côté et Marc-Urbain Proulx. pp. 101-116. Rimouski : Université du Québec à Rimouski (GRIDEQ-GRIR).
- D'ASTOUS, Alain. 2010. *Le projet de recherche en marketing*. 4e édition. Montréal : Chenelière éducation. 387 p.



- DION, Michel et Michel FORTIER. 2011. *Les enjeux éthiques de l'entreprise*. Montréal : Éditions du nouveau pédagogique. 336 p.
- DONALDSON, Thomas et Lee E. PRESTON. 1995. « The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications ». *Academy of Management Review*, volume 20, numéro 1, pp. 65-91.
- DURAND, Claire et André BLAIS. 2003. « La mesure ». Dans *Recherche sociale : De la problématique à la collecte de données*, sous la direction de B. Gauthier. pp. 184-209. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- DYTCHWALD, Ken, Tamara J. ERICKSON et Robert MORISON. 2006. *Workforce crisis: how to beat the coming shortage of skills and talent*. Boston, MA : Harvard Business School Press. 270 p.
- EDWARDS, Jeffrey R. 1991. « Person–job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique ». *International Review of Industrial and Organizational*, volume 6, pp. 283–357.
- EMPLOI QUÉBEC. 2008. *Bref regard sur le marché du travail du Bas Saint-Laurent en 2007*. Montréal : Gouvernement du Québec, 15 p.
- EMPLOI QUÉBEC. 2011. « Perspectives professionnelles : plus de 20 900 emplois disponibles dans la région du Bas-Saint-Laurent d'ici 2014 ». Dans *Portail Québec, actualités gouvernementales*. En ligne. <<http://209.171.32.187/gouvqc/communiques/ME/Fevrier2011/02/c7258.html>>. Consulté le 29 mai 2011.
- FABI, Bruno et Richard LACOURSIÈRE. 2006. « Attraction et fidélisation d'employés qualifiés : les PME sont-elles dans la cours? ». *Info PME*, volume 6, numéro 2, pp. 2-6.
- FABI, Bruno et Richard LACOURSIÈRE. 2009. « La performance RH : au cœur du pouvoir d'attraction de l'organisation ». *Effectif*, volume 12, numéro 1, pp.14-20.
- FERRIS, Gerald R., Howard M. BERKSON et Michael M. HARRIS. 2002. « The recruitment interview process : Persuasion and organization reputation promotion in competitive labour markets ». *Human Resource Management Review*, volume 12, numéro 3, pp. 359-375.
- FOMBRUN, Charles et Mark SHANLEY. 1990. « What's in name? Reputation building and corporate strategy ». *Academy of Management Journal*, volume 33, numéro 2, pp. 233-256.

- FOMBRUN, Charles. 1996. *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Boston, MA : Harvard Business School Press. 443 p.
- FOMBRUN, Charles et Naomi. GARDBERG. 2000. « Who's top in Corporate reputation? ». *Corporate Reputation Review*, volume 3, numéro 1, pp. 13-18.
- FULMER, Ingrid Smithey, Barry GERHART et Kimberly S. SCOTT. 2003. « Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a "great place to work" and firm performance ». *Personnel Psychology*, volume 56, numéro 4, pp. 965-993.
- GADREY, Jean. 2001. *Nouvelle économie, nouveau mythe?* Paris : Flammarion. 229 p.
- GATEWOOD, Robert D., Mary A. GOWAN et Gary J. LAUTENSCHLAGER. 1993. « Corporate image, recruitment image, and initial job choice decisions ». *Academy of Management Journal*, volume 36, numéro 2, pp. 414-427.
- GAUTHIER, Madeleine, Marc MOLGAT et Serge CÔTÉ. 2001. *La migration des jeunes au Québec. Résultats d'un sondage auprès des 20-34 ans du Québec*. 2e édition. Sainte-Foy : INRS Urbanisation, Culture et Société. 129 p.
- GAUTHIER, Madeleine, Serge CÔTÉ, Marc MOLGAT et Frédéric DESCHENAU. 2003. « Pourquoi partent-ils ? Les motifs de migration des jeunes régionaux ». *Recherches sociographiques*, volume 44, numéro 1, pp. 113-139.
- GAVARD-PERRET, Marie-Laure, David GOTTELAND, Agnès HELME-GUIZON, Maud HERBERT et Daniel RAY. 2008. « Collecter les données : l'enquête ». Dans *Méthodologie de la recherche : Réussir son mémoire ou sa thèse en science de la gestion*, sous la direction de M.-L. Gavard Perret, D. Gotteland, C. Haon et A. Joubert. pp. 87-138. Paris : Pearson Éducation.
- GLAESER, Edward L. 1998. « Are cities dying? ». *Journal of Economic Perspectives*, volume 12, numéro 2, pp. 139-160.
- HARRIS, Michael M., et Laurence S. FINK. 1987. « A field study of applicant reactions to employment opportunities : Does the recruiter make a difference? ». *Personnel Psychology*, volume 40, numéro 4, pp. 765-784.
- HIGHHOUSE, Scott, Michael J. ZICKAR, Todd J. THORSTEINSON, Sandra L. STIERWALF et Jerel E. SLAUGHTER. 1999. « Assessing company employment image : An example in the fast food industry ». *Personnel Psychology*, volume 52, numéro 4, pp. 151-172.

- HIGHHOUSE, Scott, Filip LIEVENS et Evan F. SINAR. 2003. « Measuring attraction to organizations ». *Educational and Psychological Measurement*, volume 63, numéro 6, pp. 986-1001.
- HOLCOMBE, Ehrhart Karen et Jonathan C. ZIEGERT. 2005. « Why Are Individuals Attracted to Organizations? ». *Journal of Management*, volume 31, numéro 6, pp. 901-919.
- HUFFCUTT, Allen I., Philip L. ROTH et Michael A. MCDANIEL. 1996. « A meta-analytic investigation of cognitive ability in employment interview evaluations : Moderating characteristics and implications for incremental validity ». *Journal of Applied Psychology*, volume 81, numéro 5, pp. 459-473.
- INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC (ISQ). 2004. « Le développement de produits dans les PME du secteur de la fabrication : points saillants ». Dans *S@voir.stat – Bulletin sur l'économie du savoir*. En ligne. <[http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/savoir/pdf/savoir\\_mars04.pdf](http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/savoir/pdf/savoir_mars04.pdf)>. Consulté le 15 novembre 2010.
- INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC (ISQ). 2009. « Croissance et vieillissement différencié dans les MRC du Québec à l'horizon 2031 ». Dans *Institut de la statistique du Québec*. En ligne. <<http://www.stat.gouv.qc.ca/salle-presse/communiq/2009/decembre/dec0903.htm>>. Consulté le 6 juin 2011.
- INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC (ISQ).2011a. « Coup d'œil sociodémographique ». Dans *Institut de la statistique du Québec*. En ligne. <[http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/demograp/pdf2011/coupdoeil\\_janv11.pdf](http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/demograp/pdf2011/coupdoeil_janv11.pdf)>. Consulté le 16 août 2011.
- INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC (ISQ).2011b « Enquête sur la population active ». Dans *Institut de la statistique du Québec*. En ligne. <[http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/march\\_travl\\_remnr/parnt\\_etudn\\_march\\_travl/pop\\_active/stat\\_reg/ra\\_age\\_2010.htm](http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/march_travl_remnr/parnt_etudn_march_travl/pop_active/stat_reg/ra_age_2010.htm)>. Consulté le 7 septembre 2011.
- INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC (ISQ).2011c « Direction des statistiques sociodémographiques ». Dans *Institut de la statistique du Québec*. En ligne. <[http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/demographie/migrt\\_poplt\\_imigr/migir\\_ra\\_age\\_2009\\_2010.htm](http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/demographie/migrt_poplt_imigr/migir_ra_age_2009_2010.htm)>. Consulté le 7 septembre 2011.
- ITO, Jack K. et Celeste M. BROTHERIDGE. 2001. « High involvement practices, career development activities, commitment and the intention to leave : How are they related, and does it depend on the job? ». *Human Resources Professional*, volume 18, numéro 2, pp. 42-45.

- IVERSON, Roderick D. et Jacqueline A. PULLMAN. 2000. « Determinants of voluntary turnover and layoffs in an environment of repeated downsizing following a merger : An event history analysis ». *Journal of Management*, volume 26, numéro 5, pp. 977-1003.
- JACKSON, Susan E. et Randall S. SCHULER. 1990. « Human resources planning : Challenges for industrial/organizational psychology ». *American Psychologist*, volume 45, numéro 2, pp. 223-239.
- JUDGE, Timothy A. et Gerald R. FERRIS. 1992. « The elusive criterion of fit in human resources staffing decisions ». *Human Resource Planning*, volume 15, numéro 4, pp. 47-67.
- KATZ, Daniel. 1960. « The functional approach to the study of attitudes ». *Public Opinion Quarterly*, volume 24, numéro 2, pp. 163-204.
- KEENAN, Tony. 1995. « Graduate recruitment in Britain: a survey of selection methods used by organization ». *Journal of Organizational Behavior*, volume 16, numéro 4, pp. 303-317.
- KELLER, Keven Lane. 1993. « Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity ». *Journal of Marketing*, volume 57, numéro 1, pp. 1-22.
- KLEIN, Howard J. et Natasha A. WEAVER. 2000. « The effectiveness of an organizational level orientation training program in the socialization of new hires ». *Personnel Psychology*, volume 53, numéro 1, pp. 47-67.
- KRISTOF, Amy L. 1996. « Person-organization fit : An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications ». *Personnel Psychology*, volume 49, numéro 1, pp. 1-49.
- KRISTOF-BROWN, Amy L., Ryan D. ZIMMERMAN et Erin C. JOHNSON. 2005. « Consequences of individuals' fit at work : A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group and person-supervisor fit ». *Personnel Psychology*, volume 58, numéro 2, pp. 281-342.
- LADO, Augustine A. et Mary C. WILSON. 1994. « Human resources systems and sustained competitive advantage : A competency-based perspective ». *Academy of Management Review*, volume 19, numéro 4, pp. 699-727.

- LAPOINTE, Paul-André. 2005. « Paradoxes et évolution récente du travail dans la société postindustrielle ». Dans *Le travail tentaculaire. Existe-t-il une vie hors du travail ?*, sous la direction de P.-A. Lapointe. pp. 7-30. Québec : Les Presses de l'Université Laval.
- LAROCHE, Gabriel. 2001. *Économie du savoir : mythe ou réalité?* Québec : Centre d'étude sur l'emploi et la technologie (CÉTECH). 31 p.
- LAUZIER, Martin et Marc Roy. 2011. « Application of the instrumental-symbolic framework within an employer positioning context: a test using perceptual maps ». *Journal of Organizational Psychology*, volume 11, numéro 2, pp. 35-45.
- LAZAR, Aryeh, Ahuva ZINGER et Boris LACHTERMAN. 2007. « The influence of prefeedback selection justice on perception of overall procedural justice and organizational attractiveness in a real-life selection procedure ». *European Journal of Work and Organizational Psychology*, volume 16, numéro 1, pp. 94-109.
- LEBLANC, Patrice, Camil GIRARD, Serge CÔTÉ et Dominique POTVIN. 2003. « La migration des jeunes et le développement régional dans le croissant péri-nordique du Québec ». *Recherches sociographiques*, volume 44, numéro 1, pp. 35-56.
- LEBORTEF, Guy. 2001. *Construire les compétences individuelles et collectives*. Paris : Éditions d'Organisation. 218 p.
- LÉGARÉ, Jacques. 2004. « Les fondements démographiques de la main-d'œuvre québécoise de demain ». *Gestion*, volume 29, numéro 3, pp. 13-19.
- LEONARD, B. 1999. « HR squeezed by tight labor market ». *HR Magazine*, volume 44, numéro 6, p. 37.
- LEVY, Maurice et Jean-Pierre JOUYET. 2006. « L'économie de l'immatériel : La croissance de demain ». Paris : Rapport de commission sur l'économie de l'immatériel. 170 p.
- LIEVENS, Filip et Scott HIGHHOUSE. 2003. « The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer ». *Personnel Psychology*, volume 56, numéro 1, pp. 75-102.
- LIEVENS, Filip, Greet VAN HOYE et Bert SCHREURS. 2005. « Examining the relationship between employer knowledge dimensions and organizational attractiveness : An application in a military context ». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, volume 78, numéro 4, pp. 553-572.

- LIEVENS, Filip. 2007. « Employer branding on the Belgian army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees ». *Human Resources Management*, volume 46, numéro 1, pp. 51-69.
- LIEVENS, Filip, Greet VAN HOYE et Frederik ANSEEL. 2007. « Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework ». *British Journal of Management*, volume 78, numéro 1, pp. 45-59.
- LOWE, Graham S. et Grant SCHELLENBERG. 2002. « Employees' basic value proposition : Strong HR strategies must adress work values ». *Canadian HR Reporter*, volume 15, numéro 13, pp. 18-23.
- LUCAS, Robert E. Jr. 1998. « On the mechanics of economic development ». *Journal of Monetary Economics*, volume 22, numéro 1, pp. 3-42.
- LUCE, Rebecca A., Alison E. BARBER et Amy J. HILLMAN. 2001. « Good deeds and misdeeds : A mediated model of the effect of corporate social performance on organizational attractiveness ». *Business and Society*, volume 40, numéro 4, pp. 397-415.
- MÄKELÄ, Kristina, Ingmar BJÖRKMAN et Mats EHRNROOTH. 2010. « How do MNCs establish their talent pool Influences on individuals' likelihood of being labelled as talent ». *Journal of World Business*, volume 45, numéro 2, pp. 134-142.
- MALHOTRA, Naresh, Jean-Marc DÉCAUDIN et Afifa BOUGUERRA. 2007. *Études marketing avec SPSS*. 5e édition. Paris : Pearson Éducation. 683 p.
- MANDHANYA, Yogita et Maitri SHAH. 2010. « Employer branding – a tool for talent management ». *Global Management Review*, numéro 4, volume 2, pp. 43-48.
- MASON, Nancy A. et John A. BELT. 1986. « The effectiveness of specificity in recruitment advertising ». *Journal of Management*, volume 12, numéro 3, pp. 425-432.
- MAURER, Steven D., Vince HOWE et Thomas W. LEE. 1992. « Organizational recruiting marketing management : An interdisciplinary study of engineering graduates ». *Personnel Psychology*, volume 45, numéro 4, pp. 807-833.
- MCCULLOCH, Malcom C. et Daniel B. TURBAN. 2007. « Using Person–Organization fit to select employees for high-turnover jobs ». *International Journal of Selection and Assessment*, volume 15, numéro 1, pp. 63-71.

- MCDANIEL, Michael A., Deborah L. WHETZEL, Frank L. SCHMIDT et Steven D. MAURER. 1994. « The validity of employment interviews: A comprehensive review and meta-analysis ». *Journal of Applied Psychology*, volume 79, numéro 4, pp. 599-616.
- MCWILLIAMS, Abigail et Donald SIEGEL. 2001. « Corporate social responsibility : A theory of firm perspective ». *Academy of Management Review*, volume 26, numéro 1, pp.117-127.
- MEYER, John P., David J. STANLEY, Lynne HERSCOVITCH et Laryssa TOPOLNYTSKY. 2002. «Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences ». *Journal of Vocational Behaviour*, volume 61, numéro 1, pp. 20-52.
- MICHAELS Ed, Helen HANDFIELD-JONES et Beth AXELROD, 2001. *The war for talent*. Boston : Harvard Business School Press. 199 p.
- MILES, Robert L., Carmel MARSHALL, John ROLFE et Sally NOONAN. 2006. « The attraction and retention of professionals to regional areas ». *Australasian Journal of Regional Studies*, volume 12, numéro 2, pp. 129-152.
- MITCHELL, Terence R., Brooks C. HOLTOM et Thomas W. LEE. 2001. « How to keep your best employees : Developing an effective retention policy ». *Academy of Management Executive*, volume 15, numéro 4, pp. 96-108.
- MONTGOMERY, Clifford E. 1996. « Organization fit is a key to success ». *HR Magazine*, volume 41, pp. 94-96.
- MORIN, Denis, Pascal PAILLÉ et Anne RAYMOND. 2011. « L'attraction organisationnelle : Une recension de la documentation scientifique». Dans *La fidélisation des ressources humaines*, sous la direction de Pascal Paillé. pp. 29-87. Québec : Les Presses de l'Université Laval.
- MURPHY, Kevin R. 1986 « When your top choice turns you down : Effect of rejected others on the utility of selection tests ». *Psychological Bulletin*, volume 99, numéro 1, pp. 133-138.
- ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (OCDE). 1995. Manuel sur la mesure des ressources humaines consacrées à la science et à la technologie : manuel de Canberra. Paris : OCDE.
- PETTERSEN, Normand. 2000. *Évaluation du potentiel humain dans les organisations*. Sainte-Foy, Presses de l'Université Laval, 374 p.

- POLÈSE, Mario. 2009. « Les nouvelles dynamiques régionales de l'économie québécoise : Cinq tendances ». *Recherches sociographiques*, volume 50, numéro 1, pp. 11-40.
- POWELL, Gary N. 1984. « Effects of job attributes and recruiting practices on applicant decisions : A comparison ». *Personnel Psychology*, volume 37, numéro 4, pp. 721-732.
- POWELL, Gary N. 1991. « Applicant reaction to the initial employment interview : Exploring theoretical and methodological issues ». *Personnel Psychology*, volume 44, numéro 1, pp. 67-83.
- POZZEBON, Silvana, Urwana COIQUAUD, Alain GOSSELIN et Denis CHÊNEVERT. 2007. « La gestion des ressources humaines : d'hier à demain ». *Gestion*, volume 32, numéro 3, pp. 99-109.
- PRICE, James L. 1977. *The study of turnover*. Ames, IA: Iowa State University Press. 160 p.
- PRICE, James L. 2001. « Reflection on the determinants of voluntary turnover ». *International Journal of Manpower*, volume 22, numéro 7, pp. 600-624.
- RAU, Barbara L. et Mary Anne M. HYLAND. 2002. « Role conflict and flexible work arrangements : The effects on applicant attraction. *Personnel Psychology*, volume 55, numéro 1, pp. 111-136.
- RISAVY, Stephen D. et Peter A. HAUSDORF. 2011. « Personality Testing in Personnel Selection: Adverse impact and differential hiring rates ». *International Journal of Selection and Assessment*, volume 19, numéro 1, pp. 18-30.
- ROSE, Dennis Michael et Ray GORDON. 2010. « Retention practices for engineering and technical professionals in Australian Public Agency ». *Australian Journal of Public Administration*, volume 69, numéro 3, pp. 314-325.
- ROY, Jacques. 1992. « L'exode des jeunes du milieu rural : en quête d'un emploi ou d'un genre de vie ». *Recherches sociographiques*, volume 33, numéro 3, pp. 429-444.
- ROY, Marc. 2003. *La recherche en marketing et la PME*. Trois-Rivières : Les éditions SMG. 156 p.



- ROY, Richard. 2001. « L'emploi dans l'économie du savoir », André G. BERNIER (dir.), *Les Actes du Congrès 2001 de l'Association des économistes québécois*, Association des économistes québécois : Montréal, p. 319-331.
- RYNES, Sara L. et Howard E. MILLER. 1983. « Recruiter and job influence candidates for employment ». *Journal of Applied Psychology*, volume 68, numéro 1, pp.147-154.
- RYNES, Sara L. et John W. BOUDREAU. 1986. « College recruiting in large organizations : Practice, evaluation, and research implications ». *Personnel Psychology*, volume 39, numéro 4, pp. 729-757.
- RYNES, Sara. L. 1989. « The employment interview as a recruitment device ». Dans *The employment interview*, sous la direction de R. W. Eder et G. R. Ferris. pp. 127-141. Beverly Hills, CA : Sage.
- RYNES, Sara L. et Alison E. BARBER. 1991. « Applicant Attraction Strategies : An Organizational Perspective ». *Academy of Management Review*, volume 15, numéro 2, pp. 286-310.
- RYNES, Sara L., Robert D. BRETZ et Barry GERHART. 1991. « The importance of recruitment in job choice: A different way of looking ». *Personnel Psychology*, volume 44, numéro 3, pp. 487-521.
- SABOURIN, Stéphane, Pierre VALOIS et Yvan LUSSIER. 1998. « L'utilisation des questionnaires en recherche ». Dans *Recherche psychosociale : pour harmoniser recherche et pratique*, sous la direction de S. Bouchard et de C. Cyr. pp. 1-18. Sainte-Foy : Les Presses de l'Université du Québec.
- SCHERMERHORN, John R. Jr., James G. HUNT, Richard N. OSBORN et Claire DE BILLY. 2010. *Comportement humain et organisation*. 4e édition. Saint Laurent : Éditions du renouveau pédagogique. 588 p.
- SCHMIDT, Frank L., John E. HUNTER, Robert C. MCKENZIE et Tressie W. MULDROW. 1979. « Impact of valid selection procedures on work-force productivity ». *Journal of Applied Psychology*, volume 64, numéro 6, pp. 609-626.

- SCHMIDT, Frank L. et John E. HUNTER. 1998. « The validity and utility of selection methods in personnel psychology : Practical and theoretical implications of 85years of research findings ». *Psychological Bulletin*, volume 124, numéro 2, pp. 262-274.
- SHAVITT, Sharon. 1990. « The role of attitude objects in attitude functions ». *Journal of Experimental Social Psychology*, volume 26, numéro 2, pp. 124–148.
- SHAW, Jason D., John E. DELERY, G. Douglas JENKINS Jr. et Nina GUPTA. 1998. « An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover ». *Academy of Management Journal*, volume 41, numéro 5, pp. 511-525.
- SHRIVASTAVA, Paul. 1995. « Egocentric management for a risk society ». *Academy of Management Review*, volume 20, numéro 1, pp. 118-137.
- SIMARD, Martin. 2004. « Cadre de vie, identité et migration des jeunes. L'hypothèse du nouvel urbanisme ». Dans *L'imaginaire urbain et les jeunes*, sous la direction de Pierre-Wilfrid Boudreault et Michel Parazelli. pp. 91-116. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- SIMARD, Martin. 2006. « Hiérarchisation des territoires et dynamiques migratoires chez les jeunes : Un phénomène géographique aux effets multiples ». *Cahiers de géographie du Québec*, volume 50, numéro 141, pp. 433-440.
- SMITH, Wanda J., Richard E. WOKUTCH, Vernard K. HARRINGTON et Bryan S. DENNIS. 2004. « Organizational attractiveness and corporate social orientation: Do our values influence our preference for affirmative action and managing diversity? ». *Business and Society*, volume 43, numéro 1, pp. 69-96.
- STAMBOULIEH, Nadine. 2009. « Professionnel de la dotation : un rôle stratégique ». *Effectif*, volume 12, numéro 1, pp. 22-24.
- STATISTIQUES CANADA. 2004. « Regard sur le marché du travail canadien 2003 ». Dans *Statistique Canada*. En ligne. <[www.statcan.ca](http://www.statcan.ca)>. Consulté le 10 juin 2011.
- STETS, Jan E. et Peter J. BURKE. 2000. « Identity theory and social identity theory ». *Social Psychology Theory*, volume 63, numéro 3, pp. 224-237.
- ST-ONGE, Sylvie, Sylvie GUERRERO, Victor HAINES et Michel AUDET. 2009. *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*. 3e édition. Montréal : Gaëtan Morin Éditeur. 504 p.

- TAYLOR, Susan M. et COLLINS, Christopher J. 2000. « Organizational recruitment: Enhancing the intersection of theory and practice ». Dans *Industrial and Organizational Psychology: Linking Theory and Practice*, sous la direction de C. L. Cooper et E. A. Locke. pp. 304-334. Oxford, UK: Blackwell.
- TECHNOCOMPÉTENCES. 2004. « Guide de gestion des ressources humaines ». Montréal : Comité sectoriel de la main d'œuvre en technologie de l'information et des communications. 135 p.
- TECHNOCOMPÉTENCES. 2008. « Diagnostic sectoriel de la main-d'œuvre du secteur des technologies de l'information et des communications ». Montréal : Comité sectoriel de la main d'œuvre en technologie de l'information et des communications. 138 p.
- TECHNOCOMPÉTENCES. 2009. « L'emploi dans l'industrie du jeu électronique au Québec en 2009 ». Montréal : Comité sectoriel de la main d'œuvre en technologie de l'information et des communications. 19 p.
- TETT, Robert P. et John P. MEYER. 1993. « Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analysis based on meta-analytic findings ». *Personnel Psychology*, volume 46, numéro 2, pp. 259-293.
- TRENDEL, Olivier et Caroline WERLE. 2008. « Collecter les données par l'expérimentation ». Dans *Méthodologie de la recherche : Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, sous la direction de M.-L. Gavard Perret, D. Gotteland, C. Haon et A. Joubert. pp. 177-212. Paris : Pearson Éducation.
- TURBAN, Daniel B. et Thomas W. DOUGHERTY. 1992. « Influences of campus recruiting on applicant attraction to firm ». *Academy of Management Journal*, volume 35, numéro 4, pp. 739-764.
- TURBAN, Daniel B. et Daniel W. GREENING. 1997. « Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees ». *Academy of Management Journal*, volume 40, numéro 3, pp. 658-672.
- TURBAN, Daniel B., Monica L. FORETT et Cheryl L. HENDRICKSON. 1998. « Applicant attraction to firms: Influence of organization reputation, job and organizational attributes, and recruiter behaviors ». *Journal of Vocational Behavior*, volume 52, numéro 1, pp. 24-44.
- TURBAN, Daniel B. et Daniel W. GREENING. 2000. « Corporate social performance as a Competitive advantage in attracting a quality workforce ». *Business and Society*, volume 39, numéro 3, pp. 254-280.

- TURBAN, Daniel B. 2001. « Organizational attractiveness as an employer on college campuses: An examination of the applicant population ». *Journal of Vocational Behavior*, volume 58, numéro 2, pp. 293-312.
- TURBAN, Daniel B., Chung-Ming LAU, Hang-Yue NGO, Irene H.S. CHOW et Steven X. SI. 2001. « Organizational attractiveness of firms in the people's Republic of China: A person-organization fit perspective ». *Journal of Applied Psychology*, volume 86, numéro 2, pp. 194-206.
- TURBAN, Daniel B. et Daniel M. CABLE. 2003. « Firm reputation and applicant pool characteristics ». *Journal of Organizational Behavior*, volume 24, numéro 6, pp. 733-751.
- ULRICH, Dave. 2006. « The talent trifecta ». *Workforce Management*, Septembre 2012, pp. 32-33.
- VAN HOOFT, Edwin A.J., Maryse Ph. BORN, Toon W. TARIS et Henk VAN DER FLIER. 2006. « Ethnic and gender differences in applicants' decision-making processes: An application of the theory of reasoned action ». *International Journal of Selection and Assessment*, volume 14, numéro 2, pp. 156-166.
- VAN HOYE, Greet et Filip LIEVENS. 2005. « Recruitment-related information sources and organizational attractiveness: can something be done about negative publicity? ». *International Journal of Selection and Assessment*, volume 13, numéro 3, pp. 179-187.
- VAN HOYE, Greet et Alan M. SAKS. 2010. « The instrumental-symbolic framework: organisational image and attractiveness of potential applicants and their companions at a Job fair ». *Applied Psychology : An International Review*, volume 60, numéro 2, pp. 1-25.
- WALKER, Jack H., Hubert S. FIELD, William F. GILES, Jeremy B. BERNERTH et Jeremy C. SHORT. 2011. « So what do you think of the organization? A contextual priming explanation for recruitment Web site characteristics as antecedents of job seekers' organizational image perception ». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, volume 114, numéro 2, pp. 165-178.
- WARD, Dan L. 2004. « Strategic Staffing: A Practical Toolkit for Workforce Planning ». *Human Resource Planning*, volume 27, numéro 2, p. 62.
- WARTING, Steven L. 2002. « Measuring corporate reputation : Definition and data ». *Business and Society*, volume 41, numéro 4, pp. 371-392.

- WENG, Qingxiong et James C. MCELROY. 2010. « HR environment and regional attraction : An empirical study of industrial clusters in China ». *Australian Journal of Management*, volume 35, numéro 3, pp. 245-263.
- WERBEL, James D. et Stephen W. GILLILAND. 1999. « Person–environment fit in the selection process ». *Research in Personnel and Human Resource Management*, volume 17, pp. 209–243.
- WERBEL, James D. et Danny J. JOHNSON. 2001. « The use of person-group fit for employment selection: A missing link in person-environment fit ». *Human Resource Management*, volume 40, numéro 3, pp. 227-240.
- WHETTEN, David A. et Alison MACKEY. 2002. « A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation ». *Business and Society*, volume 41, numéro 4, pp.393-414.
- WOODRUFFE, Charles. 1999. *Winning the talent war : A strategic approach to attracting, developing and retaining the best people*. New York : Wiley. 204 p.
- YIGICANLAR, Tan, Scott BAUM et Stephen HORTON. 2007. « Attracting and retaining knowledge workers in knowledge cities ». *Journal of Knowledge Management*, volume 11, numéro 5, pp. 6-17.
- YUCE, Payam et Scott HIGHHOUSE. 1998. « Effects of attribute set size and pay ambiguity on reactions to "Help Wanted" advertisements ». *Journal of Organizational Behavior*, volume 19, numéro 4, pp. 337-352.



