

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

L'INCIDENCE DE L'IMAGE ORGANISATIONNELLE, DE LA RÉPUTATION  
ORGANISATIONNELLE ET DE LA PERFORMANCE SOCIALE DES  
ENTREPRISES SUR L'ATTRACTION ORGANISATIONNELLE

MÉMOIRE  
PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR  
CATHERINE BÉRUBÉ

AOÛT 2008

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal 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 Montréal 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.»

## REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier mes parents de m'avoir donné la motivation, l'appui et les ressources nécessaires afin de poursuivre et de réussir mes études jusqu'à ce niveau. Ces remerciements s'adressent aussi à Maud Carmichael et Elizabeth Marcucci, deux amies très chères à mes yeux, pour leurs encouragements pendant la rédaction de ce mémoire. Merci aussi à mes collègues exécutants de l'Association étudiante du MBA-Recherche (2006-2007), de l'Association étudiante de l'École des sciences de la gestion (2007-2008) ainsi qu'aux différents partenaires du milieu associatif grâce à qui ces années d'étude à l'UQAM ont été comblées de rencontres et d'expériences enrichissantes à différents égards.

Surtout, je tiens à souligner la contribution de l'organisation Adecco qui nous a cordialement ouvert ses portes pour nous offrir le terrain de recherche nécessaire à la réalisation de cette étude. Plus spécialement, merci à Annick Vinet et Stéphane Jean qui ont été les personnes-ressources de l'organisation pour la gestion du projet sur l'attraction organisationnelle. Enfin, je remercie grandement mon directeur de recherche, Denis Morin, pour sa disponibilité, le partage de son expertise, ses encouragements ainsi que pour son soutien sur les plans académique et professionnel.

## TABLE DES MATIÈRES

LISTES DES FIGURES ET TABLEAUX.....	v
RÉSUMÉ.....	vi
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I	
CADRE CONCEPTUEL.....	5
1.1 Les théories sous-jacentes.....	5
1.1.1 La théorie du signal.....	7
1.1.3 La théorie de l'identité sociale.....	8
1.1.3 La théorie de la compatibilité candidat/organisation.....	10
1.2 L'image organisationnelle.....	13
1.2.1 Les conceptualisations de l'image.....	14
1.2.2 Le lien entre l'image organisationnelle et l'attraction organisationnelle.....	16
1.2.3 Les traits relatifs à l'image organisationnelle.....	19
1.3 La réputation organisationnelle.....	23
1.3.1 Les conceptualisations de la réputation.....	23
1.3.2 Le lien entre la réputation organisationnelle et l'attraction organisationnelle.....	26
1.4 La performance sociale des entreprises.....	33
1.4.1 Les critères de performance sociale des entreprises.....	34
1.4.2 Le lien entre la performance sociale des entreprises et l'attraction organisationnelle.....	36

## CHAPITRE II

MÉTHODOLOGIE.....	43
2.1 La collecte de données et la population à l'étude.....	43
2.2 La mesure des variables.....	44
2.2.1 La mesure de la variable dépendante.....	46
2.2.2 La mesure des variables indépendantes.....	49
2.2.3 La mesure de la variable contrôle.....	56
2.2.4 Les mesures descriptives.....	57
2.3 Les analyses statistiques.....	60

## CHAPITRE III

RÉSULTATS.....	62
3.1 Les résultats de la matrice de corrélations.....	62
3.2 Les résultats de la corrélation partielle.....	63
3.3 Les résultats de l'analyse de régression hiérarchique.....	64

## CHAPITRE IV

DISCUSSION.....	66
CONCLUSION.....	76
APPENDICE A	
QUESTIONNAIRES.....	78
RÉFÉRENCES.....	115

## LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

### Figure

1.1 Modèle conceptuel.....	42
----------------------------	----

### Tableaux

1.1 Définitions de l'image.....	15
1.2 Comparaison des définitions de l'image et de la réputation.....	24
2.1 La mesure de l'attraction organisationnelle.....	47
2.2 La mesure de l'image organisationnelle.....	51
2.3 La mesure de la réputation organisationnelle.....	52
2.4 La mesure de la performance sociale.....	55
2.5 La mesure de la familiarité.....	57
2.6 Les mesures descriptives des variables.....	59
3.1 Matrice de corrélations entre les diverses variables.....	63
3.2 Corrélation partielle avec la familiarité comme variable contrôle.....	64
3.3 Analyse de régression hiérarchique pour prédire l'attraction organisationnelle.....	65

## RÉSUMÉ

De nos jours, les entreprises sont non seulement en compétition en ce qui a trait à leurs produits et services, mais elles le sont aussi par rapport à leur première source d'avantage concurrentiel : leurs ressources humaines. Pour recruter et sélectionner du personnel de choix, les entreprises doivent être en mesure de recueillir un maximum de candidatures. C'est dans cette optique que l'attraction organisationnelle figure parmi les enjeux importants des organisations.

À l'heure actuelle, les recherches au sujet de l'attraction organisationnelle ont essentiellement été réalisées auprès d'échantillons composés d'étudiants. Dans le cadre de notre enquête, 72 chercheurs d'emploi d'une agence de placement ont été questionnés. En s'appuyant sur les théories du signal, la théorie de l'identité sociale et de la compatibilité candidat/organisation, une hypothèse générale a été formulée : l'image organisationnelle, la réputation organisationnelle et la performance sociale des entreprises ont une incidence positive sur l'attraction organisationnelle. Afin de limiter la variance commune entre les méthodes, plusieurs indicateurs de la réputation et de la performance sociale ont été mesurés avant l'entrevue, tandis que la variable dépendante (attraction organisationnelle) et l'image organisationnelle ont été mesurés après.

Les corrélations entre les variables sont toutes significatives. De plus, une analyse de régression hiérarchique a permis de révéler que la réputation organisationnelle était l'élément le plus significatif pour susciter l'attraction de candidats, suivie par l'image organisationnelle. Quant à la performance sociale des entreprises, elle ne s'est pas avérée être un des prédicteurs de l'attraction. La corrélation positive entre ces deux dernières variables permet néanmoins de conclure que la performance sociale a une incidence positive sur l'attraction organisationnelle, confirmant ainsi partiellement l'hypothèse à l'égard de ces variables. Ces résultats soutiennent les conclusions des quelques études antérieures réalisées auprès d'étudiants. En outre, ils confirment l'importance pour les organisations de se doter d'une image positive et distinctive (notamment par les traits organisationnels) : elles seront ainsi perçues comme des employeurs de choix (image de l'employeur) et l'attraction de candidats s'en trouvera accrue.

Mots clés : attraction organisationnelle, image organisationnelle, réputation organisationnelle, performance sociale des entreprises, traits organisationnels, image de l'employeur.

## INTRODUCTION

Les chercheurs et les professionnels en ressources humaines sont de plus en plus conscients qu'au tournant du 21<sup>e</sup> siècle, les pratiques de gestion des ressources humaines ont un effet sur la performance des entreprises (Becker et Uselid, 1999) et que les employés peuvent constituer une source d'avantage concurrentiel (Barney, 1991; Pfeffer, 1994). Néanmoins, plusieurs facteurs contextuels menacent la pérennité de cette ressource : la forte mobilité du personnel, les retraites massives des baby-boomers, la rupture du contrat psychologique entre les employés et leur employeur, etc. Ainsi, les organisations sont désormais contraintes à une guerre de talent pour conserver et recruter leur personnel. Or, pour être en mesure de recruter et sélectionner des employés de qualité, encore faut-il pouvoir les attirer en quantité suffisante (Rynes and Barber, 1990).

La difficulté à recruter est un phénomène relativement nouveau qui, malgré son importance croissante, demeure peu étudié (Gatewood et Field, 1998; Rynes, 1991, cités par Aiman-Smith et al, 2001). Défini comme l'ensemble des pratiques et activités déployées par l'organisation pour identifier et attirer des employés potentiels (Barber, 1998, p.5), le recrutement serait la meilleure méthode, selon certains auteurs (Rynes et al., 1980). D'après le modèle de Rynes et Barber (1990), les entreprises disposeraient de trois stratégies pour attirer des candidats : les activités de recrutement, les incitatifs (pécuniaires ou non) et le ciblage de candidats possédant des atouts professionnels particuliers. Toutefois, dans un contexte de rareté de main-d'œuvre, il faut se questionner à savoir si ces pratiques sont suffisantes pour attirer de bons candidats ou si d'autres variables peuvent favoriser l'attraction organisationnelle.



Selon Highhouse, Lievens et Sinar, l'attraction organisationnelle est une attitude générale à l'égard d'une entreprise, attitude qui rendrait probable l'acceptation d'un emploi chez cette entreprise (2003, p.988). Les recherches sur l'attraction organisationnelle indiquent que les chercheurs d'emplois sont plus attirés vers les entreprises chez qui ils perçoivent une compatibilité par rapport à leurs valeurs (dynamisme, innovation, prestige, etc.) (Cable et Judge, 1994; Judge et Bretz, 2002; Judge et Cable, 1997). D'autres études ont soutenu que certaines caractéristiques organisationnelles, telles que le salaire, les possibilités de promotion, l'emplacement géographique, les programmes de carrières et la structure organisationnelle (par exemple, la décentralisation de la prise de décision), pourraient avoir une influence sur l'attraction de candidats (Cable et Graham, 2000; Highhouse, Zickar, Thorsteinson, Stierwalt et Slaughter, 1999; Honeycutt et Rosen, 1997; Lievens, Decaestecker, Coetsier et Geirnaert, 2001; Turban et Keon, 1993).

Malgré les fondements conceptuels qui accordent de l'importance à ces caractéristiques, peu d'études empiriques ont été réalisées. Parmi les caractéristiques précédemment étudiées, Fombrun et Shanley (1990) ont conclu que l'image organisationnelle, définie comme l'impression générale que les individus ont d'une entreprise (Barber, 1998), pouvait influencer le choix d'un emploi. Ces auteurs ont également avancé que la réputation organisationnelle, qui peut se traduire par l'évaluation que le public fait d'une firme par rapport aux autres firmes, permettait d'attirer des candidats de qualité. Enfin, une autre caractéristique organisationnelle qui est de plus en plus étudiée en lien avec l'attraction est la performance sociale des entreprises (Backhaus et al, 2002; Turban et Greening, 1997). Cette responsabilité sociale s'apparente à une préoccupation constante à l'endroit de divers aspects : la protection de l'environnement, les conditions de travail, la diversité de la main-d'œuvre, l'implication dans la communauté et les activités philanthropiques. La performance sociale des entreprises attirerait non seulement des postulants (Greening et Turban, 2000; Turban et Greening, 1997), mais contribuerait à accroître la réputation de l'organisation et à bonifier son image organisationnelle (Fombrun et Shanley, 1990).

La majorité des études sur l'attraction organisationnelle s'appuie essentiellement sur des échantillons d'étudiants et, à l'heure actuelle, les connaissances scientifiques sur le sujet sont embryonnaires. De plus, ce sont principalement les intentions de soumettre une candidature qui ont été sondées, plutôt que la transmission réelle d'une candidature (Turban et Cable, 2003). Il va sans dire qu'il existe une différence entre l'intention de soumettre une candidature et une démarche réelle d'emploi avec dépôt direct de la candidature auprès d'une entreprise. En effet, l'intention n'implique pas l'effort, le temps et l'investissement émotionnel que suppose la soumission d'une candidature (Rynes, 1991, cité par Turban et Cable, 2003, p.735). Or, puisque les étudiants ne sont pas aussi impliqués dans le processus de recherche d'emploi que les chercheurs d'emploi actifs, des doutes quant à la généralisation des résultats obtenus par le biais d'étudiants peuvent être soulevés (Chapman et al., 2005). Dans cette perspective, il serait utile de mesurer l'attraction à partir d'une démarche d'emploi de candidats directement issus du marché du travail. D'autres études empiriques doivent donc être réalisées afin de conclure si une perception positive de l'image organisationnelle, de la réputation organisationnelle et de la performance sociale des entreprises permet réellement d'attirer davantage de candidats qui soumettraient effectivement leur candidature.

Tel que déjà mentionné, la pénurie de main-d'œuvre va prendre de l'importance. Conscientes de cette réalité, les entreprises investissent une part de plus en plus importante de leur budget en recrutement (Leonard, 1999). De plus, tel que soulevé par Backhaus et ses collègues (2002), des suggestions relatives à l'amélioration du recrutement des entreprises sont largement exposées dans les médias et dans la presse écrite. Ces articles soulèvent notamment les problèmes liés à la rareté de main-d'œuvre qualifiée, la fidélité des employés et l'attraction de personnel. Des recherches empiriques doivent toutefois être effectuées pour mieux comprendre le phénomène. L'objectif poursuivi ici sera de déterminer l'incidence de l'image organisationnelle, de la réputation organisationnelle et de la performance sociale des entreprises sur l'attraction organisationnelle.

Afin de situer cet objectif dans ce qui a été étudié jusqu'à présent, un cadre théorique sera d'abord présenté. La littérature existante sur les concepts et les théories connexes sera

analysée afin d'offrir un cadre conceptuel propre à orienter notre démarche empirique. Par la suite, la démarche méthodologique utilisée pour recueillir les données sera abordée et sera suivie par une présentation des résultats. Enfin, la section consacrée à la discussion, précédant la conclusion, permettra d'interpréter ces résultats et proposera des implications managériales, tout en offrant des réflexions et des pistes pour les recherches ultérieures.

## **CHAPITRE I**

### **CADRE CONCEPTUEL**

Notre étude vise à déterminer l'incidence de l'image organisationnelle, de la réputation organisationnelle et de la performance sociale des entreprises sur l'attraction organisationnelle. La revue de littérature couvrira l'état des connaissances à propos de ces trois concepts ainsi que leur impact sur l'attraction organisationnelle.

Le cadre conceptuel sert à clarifier les modèles conceptuels et à situer les travaux empiriques relatifs à notre objectif de recherche. Plus précisément, la recension de la documentation, dans un premier temps, mettra en évidence les théories pertinentes sur l'attraction organisationnelle et les variables à l'étude. Cette démarche sera suivie par l'analyse de l'image organisationnelle, de la réputation organisationnelle et de la performance sociale des entreprises afin de dégager les définitions et établir le lien entre ces trois variables indépendantes et la variable dépendante, soit l'attraction organisationnelle. Le cadre conceptuel inclura les résultats des études empiriques antérieures qui permettront l'élaboration de nos hypothèses. Par ailleurs, une analyse méthodologique de ces études sera menée afin de guider nos propres choix méthodologiques.

#### **1.1. Les théories sous-jacentes**

Lorsqu'il est question de l'impact de l'image, de la réputation et de la performance sociale des entreprises sur l'attraction organisationnelle, plusieurs approches théoriques

sont utilisées pour justifier les propositions, les hypothèses et les résultats. Parmi elles, on retrouve notamment celles des parties prenantes, la théorie des attentes, les théories en marketing, la théorie du signal, la théorie de l'identité sociale et la théorie de la compatibilité candidat/organisation.

Principalement citée lorsqu'il est question de la performance sociale des entreprises, la théorie des parties prenantes suggère que la firme ne doit pas uniquement gérer ses opérations et ses décisions en fonction des résultats financiers; elle doit aussi être réceptive aux intérêts parfois divergents de l'ensemble de ses parties prenantes envers qui elle a une responsabilité (actionnaires, clients, employés, groupes de pression, etc.) (Bakchous et al., 2002). Les employés potentiels peuvent aussi avoir un pouvoir d'influence sur la firme en tant que partie prenante, principalement dans un contexte de rareté de main-d'œuvre (Greening et Turban, 2000).

La théorie des attentes, quant à elle, stipule que certaines caractéristiques organisationnelles peuvent être porteuses de valeurs (sécurité, autonomie, compétitivité, etc.) susceptibles de combler les désirs de candidats potentiels. Dans cette perspective, ils seront attirés par l'environnement de travail qui correspond le mieux à leurs désirs, leurs besoins et leurs objectifs (Ehrhart et Ziegert, 2007). Les théories en marketing, pour leur part, font souvent référence à des concepts qui sont de plus en plus appliqués au domaine du recrutement. À titre d'exemple, Cable et Turban ont suggéré que le concept d'image de marque (*brand equity*) était analogue à l'image organisationnelle. Ainsi, les chercheurs d'emplois auraient des attitudes positives ou négatives à l'endroit d'une organisation, tout comme les consommateurs en ont à l'égard des marques (2001, p.120-121).

En ce qui a trait à la théorie du signal, la théorie de l'identité sociale et la théorie de la compatibilité candidat/organisation, elles nécessitent une attention particulière puisqu'elles ont été souvent citées par les chercheurs sur l'attraction organisationnelle au moment d'étudier leurs prédicteurs. Cette première sous-section se penchera donc sur ces trois théories, qui constituent des appuis théoriques pertinents à l'élaboration des hypothèses soulevées dans la présente recherche.

### 1.1.1 La théorie du signal

Basée sur la prémisse selon laquelle l'individu dispose d'une information incomplète au sujet d'une organisation, la théorie du signal stipule qu'il utilisera les informations disponibles comme des « signaux » pour interpréter des caractéristiques organisationnelles (Rynes, 1991; Spence, 1974; Turban, 2001). Fombrun et Shanley (1990) ont proposé un modèle expliquant la formation de la réputation corporative à partir de signaux émanant de l'entreprise. Plus particulièrement, les signaux sur lesquels les répondants de l'étude se sont basés pour forger leur opinion incluaient les signaux provenant du marché et des états financiers (indicateurs de performance), les signaux institutionnels (notamment l'implication sociale et la visibilité médiatique de la firme) ainsi que les signaux stratégiques (les orientations et le positionnement par rapport aux autres firmes).

Tel qu'avancé par Ehrhart et Ziegert (2005), cette théorie permet d'expliquer le rôle d'une multitude de variables dans le domaine de l'attraction. Par exemple, à partir des informations disponibles (signaux) sur les attributs organisationnels, le postulant potentiel réalise des inférences ou se crée des attentes sur ce qu'il en serait de travailler pour cette organisation (Turban et Greening, 1997). Plusieurs auteurs ont donc avancé que les différents signaux perçus par les candidats potentiels influenceraient leur perception à l'égard des conditions de travail et, par ricochet, leur attraction. Ces signaux émanent notamment du comportement et des caractéristiques de l'intervieweur (Rynes, 1991; Turban et al., 1998), des activités de recrutement (Turban, 2001), des caractéristiques organisationnelles et des politiques (Aiman-Smith et al., 2001; Backhaus et al., 2002; Cable et Judge, 1994; Turban et Greening, 1997), de la réputation (Cable et Turban, 2001; Collins et Han, 2004; Gatewood et al., 1993; Turban et Cable, 2003), de la performance sociale des entreprises (Albinger et Freeman, 2000; Backhaus et al., 2002; Turban et Greening, 1997) ainsi que de l'image organisationnelle (Chatman, 1989).

En ce qui concerne les signaux émis par l'image organisationnelle, Slaughter et ses collègues (2001) se sont inspirés des théories en marketing pour proposer que les candidats pouvaient attribuer des traits de personnalité aux organisations (par exemple, l'innovation et

la compétence) à partir des publicités, de la nature des produits et services, des employés, des clients et de l'information au sujet de ces entreprises. Lievens et Highhouse (2003) ont par la suite soutenu que les entreprises pouvaient émettre des signaux par rapport aux traits de l'organisation (par exemple l'honnêteté, la fiabilité, l'intelligence, la robustesse, etc.) qui augmenteraient l'attraction organisationnelle. Ces auteurs se sont notamment basés sur le fait que les candidats seraient davantage attirés par des entreprises chez qui ils reconnaissent des traits organisationnels semblables à ceux de leur personnalité (Tom, 1971). La nature de cette compatibilité entre le candidat et l'organisation s'apparente, dans une certaine mesure, à la compatibilité/organisation (Slaughter et al., 2001)<sup>1</sup>.

Puisque les informations au sujet de l'image organisationnelle, de la réputation organisationnelle et de la performance sociale des entreprises peuvent être interprétées comme des signaux, nous soutenons que la théorie du signal est pertinente quant à l'objectif de la présente recherche et des résultats qui en découlent.

### **1.1.2 La théorie de l'identité sociale**

Cette deuxième théorie repose sur le fait que l'association entre l'appartenance à des groupes et des catégories sociales (par exemple, l'organisation pour laquelle l'individu travaille) peuvent agir sur la représentation et l'estime que l'individu a de lui (Ashforth et Mael, 1989; Dutton et al., 1994). Selon Stets et Burke (2000), 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. Dans la même foulée, des individus peuvent forger leur opinion sur une personne à partir de l'organisation à laquelle elle est rattachée. L'employé peut percevoir que la communauté établit une association entre les caractéristiques de l'organisation et ses caractéristiques individuelles. Dans un tel cas, cette inférence peut favoriser une augmentation de l'estime de soi (Dutton et al., 1994). De plus, si une entreprise projette des attributs positifs, les employés peuvent, d'une part, se sentir valorisés de faire partie de

---

<sup>1</sup> L'analyse de la compatibilité entre le candidat et l'organisation comme facteur explicatif de l'attraction organisationnelle sera explicitée plus loin dans cette même section.

l'organisation et, d'autre part, ressentir une fierté du fait que d'autres individus les associent à cette organisation.

Dans la perspective de l'augmentation de l'estime de soi, certains chercheurs se sont servis de la théorie de l'identité sociale pour expliquer l'attraction des candidats pour certaines organisations. À titre d'exemple, Turban et Cable (2003) ont utilisé les fondements de l'identité sociale pour soutenir que les individus étaient plus attirés par les organisations qui présentaient une réputation positive :

*« Because corporate reputation reflects an organization's social status and provides information about how well the organization is perceived relative to its competitors, organization affiliation reflects social status on members of the organization as well as potential members (i.e. job applicants) (Dutton & Dukerich, 1991) We therefore expect that because firms with positive reputations are seen as providing self-esteem to organizational members, such firms will attract more applicants than firms with less positive reputations » (p.735).*

Dans la même veine, la théorie de l'identité sociale a servi de prémisse pour expliquer l'attraction en fonction de la performance sociale des entreprises. Il semblerait en effet que les candidats soient attirés par des entreprises socialement responsables puisqu'une association avec elles augmenterait l'estime de soi (Albinger et Freeman, 2000; Backhaus et al., 2002; Turban et Greening, 1997). À cet égard, Backhaus et al. (2002) ont été surpris de constater que l'environnement immédiat des employés (par exemple, les relations avec d'autres employés) n'était pas l'indicateur de performance sociale ayant suscité l'attraction organisationnelle la plus importante. En effet, les entreprises soucieuses de l'environnement et entretenant de bonnes relations avec la communauté ont été jugées comme plus attrayantes chez les chercheurs d'emplois. Ces résultats ont été justifiés à partir de la théorie de l'identité sociale : « [...] workers may derive a positive sense of identity from association with a firm that does good things for the neighborhood and the world » (p.313).

La théorie de l'identité sociale s'inscrit donc dans le cadre de cette recherche : l'affiliation à une organisation dont l'image, la réputation et la performance sociale sont



perçues comme positives, peut mener à une valorisation de soi et, par conséquent, amener les individus à être attirés par ce type d'entreprise.

### **1.1.3 La théorie de la compatibilité candidat/organisation**

Depuis quelques années, de plus en plus de chercheurs et de gestionnaires s'intéressent à la notion de la compatibilité candidat/organisation (Kristof, 1996, p.1). Puisqu'il a été démontré que la compatibilité candidat/organisation influençait positivement l'engagement, la satisfaction, la rétention des employés et l'attraction organisationnelle (Bretz et Judge, 1994; Cable et Judge, 1996; Scheu, 2000), ce concept occupe une place pertinente dans le contexte actuel de mobilité et de rareté de la main-d'œuvre.

Plusieurs auteurs limitent la compatibilité candidat/organisation à la compatibilité entre individus et organisations dans lesquelles ils travaillent (Kristof, 1996, p.3). D'autres chercheurs opérationnalisent le concept selon la congruence entre les buts d'un individu et ceux des collègues et des dirigeants de l'entreprise (Schneider, 1987). Plus récemment, Cable et Judge (1994) ont défini la compatibilité candidat/organisation à partir de la correspondance entre les besoins respectifs de l'individu (par exemple, le fait d'avoir des valeurs individualistes ou collectivistes par rapport au salaire) et de l'organisation (les dispositions du système de rémunération), et ont suggéré comment les deux parties devraient répondre à ces besoins. Enfin, une autre conceptualisation renvoie à la correspondance entre les caractéristiques de la personnalité de l'individu et le climat organisationnel (Kristof, 1996).

Afin de donner une définition moins « évasive » (Rynes et Gerhart, 1990) et d'éviter les problèmes de construits liés au concept de compatibilité (Judge et Ferris, 1992; Rynes et Gerhart, 1990), Kristof a proposé un modèle dans lequel elle consolide les différentes perspectives des définitions présentées. Elle a donc défini la compatibilité candidat/organisation comme « la compatibilité entre les individus et les organisations qui est générée quand : (a) au moins une des parties fournit ce dont l'autre a besoin, ou (b) ils partagent des caractéristiques fondamentales similaires, ou (c) les deux » (1996, p.4-5).

Plus spécifiquement, le modèle de Kristof (1996) ajoute deux différentes perspectives au concept de compatibilité. La première fait référence à la correspondance entre les besoins des individus et ceux de l'organisation (telle qu'utilisée par Cable et Judge, 1994), alors que la deuxième stipule qu'il existe deux types de correspondance sous-jacents, soit la compatibilité supplémentaire et la compatibilité complémentaire. La compatibilité supplémentaire suppose que l'individu possède des caractéristiques (par exemple, les valeurs et les buts) semblables à celles de l'organisation (Kristof, 1996; Kristof-Brown et al., 2005). Quant à la compatibilité complémentaire, elle se manifeste lorsque l'individu comble une absence dans l'organisation ou ajoute une contribution à l'organisation (caractéristiques distinctives, dont l'effort et l'engagement qui apportent de la valeur par rapport aux autres employés) (Kristof, 1996). Bien que les deux types de compatibilités aient été reconnus dans la littérature, la compatibilité supplémentaire serait non seulement la plus étudiée, mais aussi la plus recherchée par les postulants. De leur côté, les organisations pencheraient apparemment davantage vers la compatibilité complémentaire (Scheu, 2000).

L'incidence de la compatibilité candidat/organisation sur l'attraction organisationnelle a déjà été prouvée empiriquement par Judge et Bretz (1992). Afin de démontrer que les chercheurs d'emplois sont davantage attirés par les organisations qui présentent des valeurs semblables aux leurs, Cable et Judge (1996) ont mené une enquête auprès d'entreprises réelles plutôt que fictives. Cette recherche a confirmé que la perception de compatibilité candidat/organisation provenait de la congruence entre les valeurs perçues chez l'organisation et celles du chercheur d'emploi : si le chercheur d'emploi percevait une compatibilité candidat/organisation, l'attraction organisationnelle était augmentée (Cable et Judge, 1994; Judge et Bretz, 1992). Toutefois, contrairement à ce qui avait été avancé par Rynes et ses collègues (1991, 1990), les résultats de cette recherche ont démontré que la similarité sociodémographique avec le recruteur (âge, sexe, origine ethnique, nombre d'enfants, caractéristiques socioéconomiques, éducation) n'avait pas d'influence significative sur la perception de la compatibilité candidat/organisation du chercheur d'emploi ni, par conséquent, d'impact sur l'attraction.

En ce qui a trait aux variables à l'étude dans la présente recherche, soit l'image, la réputation et la performance sociale de l'entreprise, Cable et Turban (2001) ont réalisé une étude théorique dans laquelle ils ont proposé, à partir des résultats de recherches antérieures portant sur la compatibilité candidat/organisation (Cable et Judge, 1996; Judge et Bretz, 1992; Kristof, 1996), que l'image de l'employeur potentiel pouvait avoir une incidence sur l'attraction des chercheurs d'emplois si elle correspondait aux valeurs de ces derniers :

*«Employer image refers to the content beliefs that a job seeker possesses about an organization, a particular job within the organization, and the people that work in the organization. Perhaps one of the most basic findings in psychology is that people select themselves into environments that fulfill their personal values and needs, a process resulting in person-environment fit (Chatman, 1989; Pervin, 1989; Schneider, 1987).»* (Cable et Turban, 2001, p.144)

Pour leur part, Aiman-Smith et al. (2001) ont poursuivi la suggestion de Judge et Bretz (1992, p.270) selon laquelle les valeurs environnementales d'une entreprise pourraient favoriser l'attraction. Ils ont testé cette proposition avec d'autres indicateurs de leur conception de l'image organisationnelle, soit les politiques de licenciement, le salaire et les possibilités de progression professionnelle. Leurs résultats ont permis de valider que les variables ayant le plus d'effet sur l'attraction organisationnelle étaient les politiques environnementales de l'entreprise et les politiques de licenciement.

Toujours selon la perspective de la compatibilité candidat/organisation, James (2003) a étudié l'impact de la performance sociale des entreprises sur l'attraction de candidats. Toutefois, les résultats de l'auteur ne vont pas dans le même sens que ceux d'Aiman-Smith et ses collègues. En effet, bien que les relations avec les employés (qui incluent notamment la politique de sécurité d'emploi) et les politiques environnementales fassent partie des indicateurs, seule l'implication de l'entreprise dans la communauté aurait une incidence sur l'attraction organisationnelle. Cette divergence s'expliquerait notamment par le fait qu'Aiman-Smith et al. n'ont testé que deux indicateurs de performance sociale (les relations avec les employés et les politiques environnementales) en comparaison à James qui a étudié la portée des relations de l'entreprise avec la communauté, le traitement réservé aux femmes et aux minorités, les rapports avec les employés, la performance environnementale et les liens

avec les clients. D'autres facteurs pourraient également participer à ce clivage, dont les différentes populations et individus ayant répondu à chacune des études :

*« Work values developed through education and life circumstances are likely to differ across different job seeking population: therefore, values signaled by CSP (corporate social performance) may or may not demonstrate congruence with job seekers' values. »* (Albinger et Freeman, 2000, p. 245)

Enfin, Chapman et ses collègues (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 depuis 50 ans, six sont fréquemment étudiés : l'emploi et les caractéristiques organisationnelles, les caractéristiques du recruteur, les perceptions relatives au processus de recrutement, la compatibilité perçue par le candidat à l'égard de l'organisation, la proportion d'occasions d'emploi du candidat et la confiance de ce dernier quant à sa capacité à obtenir un emploi dans l'entreprise. Les chercheurs sont arrivés à la conclusion que la compatibilité perçue par le candidat à l'endroit de l'organisation était l'un des éléments les plus importants pour susciter l'attraction organisationnelle.

En somme, la compatibilité candidat/organisation augmenterait l'attraction organisationnelle chez les individus qui perçoivent une correspondance entre leurs valeurs et celles de l'entreprise. Si l'image, la réputation et la performance sociale des entreprises sont génératrices de valeurs positives perçues et partagées par les candidats, l'attraction organisationnelle serait donc accrue sur la base de cette théorie.

## **1.2 L'image organisationnelle**

Parmi les trois variables à l'étude dans la présente recherche, l'image organisationnelle est celle qui sera d'abord explorée dans ce chapitre. Tel qu'il a été mentionné dans la section des théories sous-jacentes, les chercheurs d'emplois ne détiennent pas toujours une grande quantité d'informations au sujet des entreprises où ils pourraient déposer leur candidature. En conséquence, la décision de soumettre une candidature serait

largement motivée par les impressions générales entretenues par le candidat au sujet de l'organisation (Rynes, 1991). Puisque ces impressions peuvent être le fruit des signaux émis par l'image organisationnelle, il importe de mieux comprendre cette variable, ainsi que son degré d'influence sur l'attraction organisationnelle.

### **1.2.1 Les conceptualisations de l'image**

De manière générale, la plupart des recherches sur l'attraction et l'image n'utilisent pas spécifiquement le concept d'image organisationnelle pour mesurer la relation entre les deux variables. Il existe en effet une variété de conceptualisations en ce qui a trait à l'image d'une organisation : l'image corporative, l'image de « recrutement », l'image de l'employeur et l'image organisationnelle. En conséquence, avant d'entamer la description des études et des résultats sur le sujet, il convient de relever les différentes définitions de l'image utilisées par les auteurs en attraction (voir tabl. 1.1).

À la lecture de ce tableau, il apparaît que les conceptions de l'image varient d'un auteur à l'autre et qu'il n'y a pas de consensus véritable sur la définition. Concernant la conception retenue aux fins de la présente recherche, l'image organisationnelle est l'ensemble des croyances qu'un chercheur d'emploi détient par rapport aux attributs d'une organisation (Cable et Turban, 2001, p.125). À titre d'exemple, on peut conceptualiser la notion d'image à partir des indicateurs suivants : la manière dont l'organisation considère et traite ses employés et ses clients, la compétitivité de l'entreprise dans son secteur d'activité, la nature des commentaires publics à son sujet, etc. (Scheu, 2000, p.80)

Tableau 1.1 Définitions de l'image

<i>Auteurs</i>	<i>Définitions</i>
Belt et Paolillo, 1982	<b>L'image corporative</b> se définit à partir de l'ensemble des attributs qui peuvent être perçus au sujet d'une firme en particulier (sa manière de gérer les employés et les clients et sa présence dans la société).
Berg, 1985	<b>L'image organisationnelle</b> consiste en ce que les individus externes à l'entreprise pensent au sujet de cette dernière.
Gatewood, Gowan et Lautenschlager, 1993	<p><b>L'image corporative</b> est l'image qui est associée au nom d'une organisation à partir des impressions à l'égard de ses produits, de ses services et de ses publicités.</p> <p><b>L'image de « recrutement » (<i>recruitment image</i>)</b> est l'image qui est associée au message de recrutement qui se construit à partir de la quantité d'informations provenant du recruteur et des publications de recrutement d'une firme.</p>
Dutton et Dukerich, 1991; Dutton et al., 1994	<b>L'image organisationnelle</b> consiste en ce que les membres d'une organisation conçoivent de l'idée que se font les parties prenantes au sujet de l'entreprise.
Bernstein, 1984; Bromley, 2000; Whetten, Lewis et Mischel, 1992	<b>L'image organisationnelle</b> est ce que les membres d'une organisation font ou projettent de faire pour l'entreprise afin d'influencer ce que les individus externes pensent au sujet de cette dernière.
Highhouse, Zickar, Thorsteinson, Stierwalt, Slaughter, 1999	<b>L'image de l'employeur</b> est une sorte particulière d'image corporative. Elle fait référence aux impressions qu'un individu développe à l'idée de travailler pour une organisation : « <i>corporate image as a place to work</i> » (p.152-153).
Whetten et Mackey, 2002	<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.

Il est à noter que le concept de l'image organisationnelle est souvent confondu avec d'autres similaires, comme la réputation et le prestige. Par exemple, Scheu a inclus les aspects suivants dans les indicateurs de l'image organisationnelle : la responsabilité de l'entreprise et l'intérêt qu'elle porte à la communauté, la qualité des produits et services ainsi que le traitement des employés (2000, p.80). Or, dans le cadre de la présente recherche, ces indicateurs sont plutôt liés au concept de performance sociale des entreprises <sup>2</sup>. Aussi, l'image organisationnelle est parfois confondue avec l'identité organisationnelle et la réputation organisationnelle. Certaines études se sont attardées à distinguer ces concepts (Cable et Turban, 2001; Whetten et Mackey, 2002), mais compte tenu de la diversité des notions relatives à l'image organisationnelle, il subsiste encore une confusion qui porte à croire que ces concepts sont similaires.

### **1.2.2 Le lien entre l'image organisationnelle et l'attraction organisationnelle**

Puisque les études propres à l'image organisationnelle sont peu nombreuses, il convient de faire un survol des résultats des recherches portant sur le lien entre les différents types d'image et l'attraction.

Belt et Paolillo (1982) ont été les précurseurs en ce qui a trait à l'étude de l'image corporative et l'attraction organisationnelle. Dans un premier temps, les auteurs ont demandé à 218 étudiants d'évaluer l'image corporative de 20 restaurants de service rapide à partir d'indicateurs portant sur la manière dont ils se comportent avec leurs employés, leurs clients ainsi que dans la société. Par la suite, les chercheurs ont produit des annonces de recrutement pour six restaurants qui ont été présentées à un second échantillon composé de 50 étudiants. Pour chacune de ces annonces de recrutement, les étudiants devaient se prononcer sur une échelle de 1 à 7 (1 = « répondrait assurément à l'annonce » et 7 = « ne répondrait pas du tout »). Les résultats ont dévoilé que les annonces de recrutement des firmes qui avaient été le

---

<sup>2</sup> La performance sociale des entreprises et les indicateurs de ce concept seront définis dans la section 1.4 de ce chapitre.

mieux évaluées sur le plan de l'image corporative attireraient plus de candidats, comparativement à celles dont l'image avait été mal évaluée.

Dans la foulée de ces résultats et des travaux de Fombun et Shanley (1990) sur la réputation organisationnelle, Gatewood et al. (1993) ont tenté de mieux comprendre les composantes de l'image (Rynes, 1991) et les raisons de son incidence sur l'attraction. Ils ont d'abord scindé l'image organisationnelle en deux construits, soit l'image corporative et l'image de « recrutement » (*recruitment image*). L'image corporative a été mesurée à partir des impressions à l'égard des produits, des services et des publicités alors que l'image de recrutement l'a été à partir des impressions des répondants par rapport à des publicités spécifiques au recrutement. Les auteurs ont trouvé un lien significatif entre l'attraction et l'image corporative. Un lien a également été identifié entre l'attraction et l'image de recrutement, et la corrélation entre ces deux variables s'est avérée plus forte que celle entre l'attraction et l'image corporative. Dans la même veine, Mason (1998) a mesuré l'incidence de ces deux mêmes types d'image sur le recrutement, en exposant les candidats potentiels à des brochures de recrutement et à des brochures corporatives. L'auteur a soutenu empiriquement que l'image de « recrutement » avait un impact supérieur à l'image corporative sur l'attraction.

À la lumière des résultats de Mason (1998) et de Gatewood et ses collègues (1993), il est possible de dégager des implications managériales intéressantes. Il semblerait en effet que les entreprises qui souhaitent susciter l'attraction organisationnelle peuvent manipuler l'image de recrutement indépendamment de l'image corporative. De plus, ce découpage donne aussi la possibilité aux entreprises qui n'ont pas une forte image corporative de mettre l'accent sur leur image de recrutement afin d'être concurrentielles sur le plan de l'attraction de candidats (Gatewood et al., 1993, p.425).

Tout comme Gatewood et al. (1993), Highhouse et ses collègues (1999) ont analysé les dimensions de l'image et son incidence sur l'attraction organisationnelle. Les auteurs ont toutefois défini le concept d'image par ce qu'ils appellent « l'image de l'employeur ». Pour leur recherche, ils se sont adressés à un premier lot de 37 répondants afin d'identifier les



dimensions de l'image des chaînes de restauration rapide. Ensuite, ils ont demandé à d'autres individus (336 étudiants et 102 retraités) d'évaluer les huit chaînes à partir des 14 dimensions de l'image retenues ainsi que selon leur appréciation générale de l'image de l'employeur. Parmi les dimensions évaluées, mentionnons notamment l'atmosphère (propreté et ambiance), la qualité du produit, le salaire, la taille de la chaîne, les employés, la clientèle, la publicité. En déterminant ainsi les dimensions critiques de l'image d'entreprises dans le même secteur, les auteurs ont pu comparer et distinguer les aspects qui influençaient le plus l'attraction de candidats dans les chaînes de restauration rapide. Certaines composantes de l'image, telles l'atmosphère, la qualité du produit, la clientèle et la taille de la chaîne, figurent parmi celles qui ont le plus influencé l'attraction organisationnelle des deux groupes de l'échantillon.

Dans la même veine, Scheu a tenté d'évaluer comment le type d'information dans les brochures de recrutement (2000, p.3) pouvait jouer sur l'image organisationnelle et l'attraction organisationnelle. Les types d'information étudiés étaient de deux ordres : les valeurs visant à susciter le *fit* complémentaire (l'autonomie et la responsabilité des employés, la créativité, le développement personnel, etc.) et celles destinées à favoriser le *fit* supplémentaire (la compétitivité, l'innovation, la qualité, etc.). L'auteur a mené une enquête auprès de 203 étudiants en psychologie et a conclu que ces informations pouvaient agir sur l'image et sur l'attraction de candidats, supportant ainsi les résultats des études précédentes (Belt et Paolillo, 1982; Gatewood et al., 1993; Highhouse et al., 1999).

Pour faire suite aux travaux de Cable et Turban (2001) sur l'image de l'employeur, Collins et Stevens (2002) ont emprunté la théorie de l'image de marque, en marketing, et l'ont appliquée au recrutement. Les chercheurs ont essayé de déterminer l'impact des aspects suivants sur l'attitude des chercheurs d'emplois à l'égard de l'organisation : les informations diffusées au sujet de l'organisation (dont la source n'est pas l'entreprise), les commandites, le bouche à oreille et les publicités corporatives. Ils ont nommé cette approche « l'image de marque de l'employeur » :

*« [...] consumers use brand image to make comparisons and discriminate among similar products or services.[...] On the basis of the finding in the marketing literature, we expected that individuals' application decision regarding firms in their decision set (i.e., those firms about which they are making application decisions) may be affected by employer brand image, which we define as potential applicants' attitudes and perceived attributes about the job or organization. » (Collins et Stevens, 2002, p.1122)*

Contrairement à la majorité des recherches en attraction, Collins et Stevens ont interrogé des étudiants qui s'étaient préalablement inscrits à un centre de placement. En conséquence, les 133 répondants étaient activement en recherche d'emploi au moment de l'enquête. Les conclusions ont démontré qu'il existait une relation entre les perceptions du chercheur d'emploi à l'égard de l'organisation et trois des quatre variables à l'étude, soit les informations diffusées au sujet de l'organisation (dont la source n'est pas l'entreprise), le bouche à oreille et les publicités corporatives. De plus, les auteurs ont observé que les attitudes du chercheur d'emploi (par exemple, son degré d'appréciation à l'égard de l'organisation) ainsi que les attributs organisationnels qu'il perçoit (image de marque de l'employeur) avaient un effet médiateur entre les pratiques du recrutement et la décision de soumettre une candidature.

### **1.2.3 Les traits relatifs à l'image organisationnelle**

En plus des différentes conceptions de l'image présentées dans le tableau 1.1, certains auteurs ont tiré divers éléments des théories et notions relatives au marketing et les ont appliqués au recrutement. Plus précisément, des recherches ont eu recours aux caractéristiques (robustesse, innovation, etc.) que les individus prêtent aux produits et aux marques afin de les associer à l'image organisationnelle. L'influence de la perception de ces caractéristiques sur l'attraction a été étudiée dans cette perspective.

En 2003, Lievens et Highhouse ont essayé de comprendre les composantes de l'image en appliquant la notion d'image de marque, en marketing, à l'image de l'employeur dans le secteur bancaire. Ils ont mesuré l'attraction organisationnelle en fonction des perceptions

instrumentales et symboliques que les individus entretiennent par rapport aux organisations. Les perceptions instrumentales concernent les attributs organisationnels tangibles tels que le salaire, les conditions de travail, etc. Les perceptions symboliques consistent à attribuer à l'organisation des traits de personnalité humains tels que le prestige, la sincérité, la compétence, etc. Les auteurs ont testé l'attraction en fonction des deux types de perception en s'appuyant notamment sur les travaux de Tom (1971) qui stipulaient que les individus avaient tendance à être attirés par les organisations qui dégageaient des traits de personnalité semblables aux leurs (Lievens et Highhouse, 2003, p.81). Les résultats de Lievens et Highhouse ont démontré que les traits de personnalité perçus avaient une incidence sur l'attraction organisationnelle et que, tout comme les perceptions instrumentales, ils contribuaient à différencier les entreprises les unes des autres.

Dans la poursuite de ses travaux, Lievens a participé à une autre recherche portant sur les traits de personnalité et l'attraction dans le secteur militaire. En se référant aux trois composantes de la connaissance de l'employeur selon Cable et Turban (2001) (image, réputation et familiarité), Lievens, Van Hoye et Schreurs (2005) ont évalué l'influence de ces trois aspects sur l'attraction. Les auteurs ont mesuré l'image à partir des perceptions de l'emploi et des attributs organisationnels, la réputation<sup>3</sup> a été saisie en fonction de la perception des traits de personnalité de l'organisation, puis la familiarité a été mesurée sur la base de trois énoncés : « je suis familier avec l'armée à titre d'employeur », « j'ai entendu parler de l'armée par d'autres » et « j'ai déjà entendu plusieurs choses au sujet de l'armée ». Lievens et al. ont également cherché à déterminer si le sexe des répondants pouvait influencer sur les résultats en termes d'attraction organisationnelle.

Aux fins de leur enquête, les auteurs ont consulté 576 candidats potentiels en voie de terminer leurs études secondaires. En ce qui concerne les attributs de l'organisation et les traits de personnalité utilisés, ils étaient relativement les mêmes que ceux utilisés par Lievens

---

<sup>3</sup> Les auteurs ont classifié les traits de personnalité comme des indicateurs de la réputation. Toutefois, dans les autres articles de Lievens (Lievens, 2007; Lievens, Decaestecker, Coetsier et Geirnaert, 2001; Lievens et Highhouse, 2003; Lievens, Van Hoye et Anseel, 2007) ainsi que dans le cadre de la présente recherche, ces traits sont considérés comme des composantes de l'image organisationnelle.

et Highhouse dans leur étude en 2003. Les résultats de Lievens et al. ont démontré que l'image, la réputation et la familiarité avaient une incidence sur l'attraction. De plus, les analyses statistiques ont permis de mesurer le degré d'influence des variables à l'étude sur l'attraction : les traits de personnalité (réputation) ont eu l'impact le plus déterminant, suivis par la perception de l'emploi et des attributs organisationnels (image). La familiarité est la variable ayant généré le moins d'influence parmi les trois. En ce qui a trait à la variable du sexe, les auteurs ont fait ressortir que les hommes étaient plus attirés par l'armée que les femmes.

Toujours dans le secteur militaire, Lievens (2007) a comparé l'attraction de candidats potentiels, de candidats qui ont postulé et d'employés de l'armée en fonction des mêmes perceptions symboliques (traits de personnalité tels que la compétence et le prestige) et instrumentales (attributs organisationnels tels que le salaire et la sécurité d'emploi) que celles utilisées dans ses recherches de 2001 (Lievens et Highhouse, 2003) et de 2005 (Lievens, Van Hoye et Schreurs). L'auteur a mesuré l'incidence de ces aspects sur chacun des trois échantillons. Cette enquête a fait ressortir que les candidats ayant postulé dans l'armée percevaient plus favorablement les attributs organisationnels et les traits de personnalité de l'organisation que les postulants potentiels et les employés. Cette conclusion pourrait notamment s'expliquer par le fait que les candidats qui ont postulé sont plus susceptibles d'avoir recueilli des informations sur l'organisation en comparaison aux candidats potentiels qui, de plus, n'ont pas spécialement choisi d'appliquer dans cette organisation (p.54). Concernant les employés, il est possible que le fait d'être à l'emploi de l'armée (ce qui implique d'être réellement confrontés à la mission de l'organisation) ait provoqué sur eux un « choc » et que leurs perceptions en aient été altérées (p.55), comparativement aux candidats qui, ayant postulé, ne savent pas encore ce qu'il en est de travailler pour cette organisation. De plus, les analyses statistiques ont démontré que les aspects symboliques (traits de personnalité) agissaient de manière importante sur l'attraction organisationnelle des trois groupes. Parmi les limites de l'étude, Lievens mentionne que ses résultats sont difficilement généralisables, puisque « l'armée a une image typiquement forte et distincte en tant qu'employeur », ce qui n'est pas le cas de toutes les organisations (p.64).

Lievens s'est ensuite joint à Van Hove et Anseel (2007) pour comparer les facteurs qui influençaient l'attraction de candidats dans le secteur militaire. En se basant une fois de plus sur la prémisse selon laquelle les individus tendent à être attirés par les organisations qui présentent des traits similaires aux leurs (p.48), les auteurs ont mesuré les traits symboliques et instrumentaux pour déterminer les facteurs qui ont le plus d'incidence. Les résultats ont confirmé que les deux types de trait étaient utiles pour conceptualiser l'image de l'employeur et stimuler l'attraction (p.54). De plus, l'enquête a révélé que des traits symboliques (comme la compétence et le prestige) étaient plus fortement corrélés à l'attraction que certains traits instrumentaux (tels que le salaire et l'avancement). En conséquence, les auteurs soutiennent que « si les organisations placent seulement l'accent sur les traits instrumentaux et les attributs organisationnels (ce qui est traditionnellement le cas), une part importante de ce qui rend un employeur attrayant est ignorée. » (p.55)

En résumé, bien que les auteurs ne fassent pas consensus en ce qui a trait aux conceptions de l'image et aux aspects utilisés pour la mesurer, les quelques études réalisées jusqu'à maintenant ont soutenu que l'image organisationnelle influait positivement sur l'attraction organisationnelle. Il existe par ailleurs différentes façons de manipuler l'image pour susciter l'attraction de candidats. On peut tenter de générer des perceptions positives sur les produits et services, on peut aussi mettre l'accent sur les outils de recrutement (brochures, publicités, etc.), on peut publiciser certaines caractéristiques « gagnantes » propres à l'industrie (la propreté d'un restaurant, par exemple), etc. De plus, il a été démontré que la perception quant aux attributs organisationnels (salaires, possibilités d'avancement, etc.) pouvait avoir un impact sur l'attraction. Il en est également ainsi en ce qui concerne les traits de personnalité que les candidats attribuent aux organisations; dans certains cas, la perception de traits pourrait même avoir un effet plus significatif que celui généré par certains attributs organisationnels.

Dans la poursuite des travaux sur l'image et l'attraction organisationnelle, nous proposons l'hypothèse qui suit :

***H1 : Il y a une relation positive entre l'image organisationnelle et l'attraction organisationnelle.***

### 1.3 La réputation organisationnelle

Les prémisses sur lesquelles se fonde l'attraction organisationnelle en fonction de la réputation sont relativement les mêmes qu'en ce qui a trait à l'image. En effet, il a été spécifié dans la section des théories sous-jacentes que les chercheurs d'emploi possèdent souvent une information limitée au sujet des organisations et que, par conséquent, les signaux émis par l'entreprise influenceraient la décision de soumettre une candidature. Il apparaît que la réputation peut aussi déterminer cette décision si l'individu cherche à hausser son estime de soi. Puisque les individus peuvent se forger une opinion sur quelqu'un à partir de l'organisation pour laquelle il travaille, l'opinion publique est susceptible d'être favorable si la réputation organisationnelle est bonne; par conséquent, l'estime de soi de l'individu en sera augmentée (Dutton et al., 1994).

Il existe certaines similitudes entre l'image et la réputation, mais ces concepts sont néanmoins différents. Les pages qui suivent permettront de définir la réputation organisationnelle, de différencier le concept et de comprendre comment la réputation peut être opérationnalisée. Par la suite, une description sommaire des études réalisées sur l'attraction et la réputation sera effectuée.

#### 1.3.1 Les conceptualisations de la réputation

La réputation organisationnelle se définit à partir de l'évaluation que le public fait à l'endroit d'une firme par rapport à d'autres (Fombrun et Shanley, 1990). En d'autres termes, la réputation corporative est une réaction affective ou émotionnelle du public à l'égard du nom d'une organisation (Fombrun et Shanley, 1990, p.37). Pour leur part, Whetten et Mackey soutiennent que la «réputation organisationnelle est une sorte de rétroaction particulière que l'organisation reçoit de ses parties prenantes concernant la crédibilité de l'identité qu'elle prétend détenir.» (2002, p.401) Au sujet de l'attraction organisationnelle, Cable et Turban ont défini la réputation de l'employeur comme l'ensemble des croyances qu'un chercheur d'emploi détient au sujet de l'évaluation affective faite par le public à

l'endroit de l'organisation (2001, p.125). Cette dernière conception de la réputation sera retenue dans le cadre de notre recherche.

Tel qu'avancé dans la section 1.2.1, il existe une confusion entre les conceptions de l'image et de la réputation. Wartick (2002) a d'ailleurs affirmé que l'image était l'équivalent de ce que certains définissent comme la réputation. De leur côté, 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 manière dont le public évalue l'organisation, alors que l'image de l'employeur se fonde strictement sur les croyances que le chercheur d'emploi entretient au sujet d'une organisation (p.127). Le tableau 1.2 rappelle les définitions des deux concepts et illustre leurs distinctions.

**Tableau 1.2 Comparaison des définitions de l'image et de la réputation**

<i>L'image de l'employeur</i>	<i>La réputation de l'employeur</i>
Il s'agit de l'ensemble des croyances qu'un chercheur d'emploi détient par rapport aux attributs d'une organisation (Cable et Turban, 2001, p.125).	Il s'agit de l'ensemble des croyances qu'un chercheur d'emploi détient au sujet de <u>l'évaluation affective</u> faite par le public à l'endroit de l'organisation (Cable et Turban, 2001, p.125)

En plus de la subtilité liée à la différenciation entre l'image et la réputation, il convient de mieux comprendre les critères et les indicateurs qui permettent de conceptualiser la réputation. Les outils pour mesurer ce concept peuvent varier. En 1990, Fombrun et Shanley ont utilisé plusieurs index, dont celui du magazine *Fortune*, pour analyser le classement de 292 firmes en fonction de leur réputation. Ils ont ensuite élaboré un modèle de déterminants de la réputation organisationnelle basé sur la théorie du signal. Les principaux

indicateurs de la réputation (signaux) sont la performance financière de la firme et différents attributs organisationnels tels que le type de propriété, la visibilité, la taille, etc <sup>4</sup>.

Plusieurs autres auteurs ont étudié la réputation en utilisant l'index du magazine *Fortune* qui consiste en un classement annuel des entreprises selon leur réputation corporative. Cet index est construit à partir de sondages auprès de cadres et de dirigeants d'entreprises qui doivent évaluer les organisations en fonction des huit critères suivants : (1) la qualité de la gestion, (2) la qualité des produits et des services, (3) l'innovation, (4) la création de valeur par l'investissement à long terme, (5) la santé financière, (6) la capacité d'attirer, de développer et de garder des individus talentueux, (7) la responsabilité environnementale et envers la communauté, (8) l'utilisation des actifs corporatifs (Szwajkowski et Figlewicz, 1999, p.139).

Bien que cet index soit largement utilisé, plusieurs auteurs ont soulevé des doutes quant à sa validité et à sa fiabilité (Brown et Perry, 1994; Fombrun et Shanley, 1990; Fryxell et Wang, 1994). Ces deux derniers duos d'auteurs ont avancé que l'index du magazine *Fortune* subissait un effet de halo financier. D'abord, les répondants participant à sa production sont essentiellement des actionnaires et non un ensemble hétérogène de parties prenantes. De plus, les intérêts de ces répondants sont principalement financiers, ce qui modifie leur perspective

Cable et Graham (2000) ont réitéré certaines des critiques mentionnées ci-dessus pour justifier la nature de leur recherche. En se basant sur la théorie de l'identité sociale et la perspective des parties prenantes, ils ont proposé que les critères d'évaluation de la réputation pouvaient varier d'un chercheur d'emploi à un autre, ce qui expliquerait les différents indicateurs utilisés par les chercheurs pour mesurer le concept ainsi que la divergence des résultats des enquêtes. En conséquence, Cable et Graham (2000) ont réalisé une recherche visant spécifiquement à déterminer les perceptions des chercheurs d'emploi par rapport à la réputation organisationnelle.

---

<sup>4</sup> Les indicateurs de la réputation selon ces auteurs ont également été abordés à la section 1.1.1, soit celle consacrée à la théorie du signal.



Dans un premier temps, ils ont répertorié les principaux facteurs utilisés dans les recherches antérieures pour mesurer la réputation : la familiarité, la taille de l'organisation, l'âge (historique de l'organisation), l'industrie, la profitabilité, la légitimité, les occasions pour le développement personnel, la culture organisationnelle, la diversité de la main-d'œuvre, la mondialisation et l'engagement d'individus de confiance à l'égard de l'entreprise (*endorsement*). Ils ont ensuite mené un protocole d'exploration pour déterminer les facteurs les plus souvent abordés. Ils ont conduit une approche de scénario pour confirmer l'importance des attributs organisationnels sur la réputation, tels que la profitabilité et le salaire. Cable et Graham ont ensuite utilisé les données recueillies par ces deux méthodes pour soumettre un sondage à 126 étudiants à la recherche d'un emploi. Les résultats finaux ont démontré que les principaux déterminants de la réputation étaient le salaire, la familiarité avec l'entreprise, l'industrie et la profitabilité de l'organisation. Les opportunités pour le développement personnel ainsi que la culture organisationnelle n'ont pas influencé de manière significative la perception de la réputation lors du sondage. Toutefois, considérant que ces facteurs aient expliqué une partie de la variance de la réputation lors du protocole d'exploration, les chercheurs soutiennent que d'autres recherches sont nécessaires pour tester cette relation (2000, p.943).

Dans le cadre de notre recherche, nous nous sommes essentiellement basés sur la conception de Turban, Forret et Hendrickson (1998) (dont l'étude sera citée plus loin) pour mesurer la réputation organisationnelle. Plus de détails à cet égard seront donnés dans le prochain chapitre qui sera voué à la méthodologie de la recherche.

### **1.3.2 Le lien entre la réputation organisationnelle et l'attraction organisationnelle**

À ce jour, un nombre limité d'études a été réalisé à propos de la réputation organisationnelle et l'attraction. Certains chercheurs, tels que Fombrun et Shanley (1990), figurent parmi les premiers à s'être penchés sur les déterminants de la réputation organisationnelle dans un contexte général, alors que d'autres se sont attardés à comprendre la perception de la réputation organisationnelle chez les chercheurs d'emploi. Par la suite,

d'autres auteurs ont cherché à déterminer l'effet de la réputation organisationnelle, dont son incidence sur l'attraction. Cette sous-section passera en revue l'état des connaissances à ce sujet.

En 1998, Turban, Forret et Henrickson ont testé l'influence des aspects suivants sur l'attraction : les caractéristiques d'un emploi et de l'organisation, le comportement du recruteur et la réputation organisationnelle. Au total, 639 sondages ont été menés auprès d'étudiants qui n'avaient pas encore passé d'entrevue pour un emploi, et 441 sondages ont été faits par des étudiants à la suite d'une entrevue. Au total, 406 répondants avaient rempli un sondage avant et après l'entrevue pour un emploi. Les auteurs ont utilisé les 361 questionnaires dans lesquels il n'y avait aucune donnée manquante pour effectuer leurs analyses. Dans le sondage avant l'entrevue d'emploi, les auteurs ont mesuré la réputation à partir de quatre items (par exemple : « cette entreprise a la réputation d'être un excellent employeur », p.32). Le degré de connaissance par rapport à l'organisation a été mesuré à partir de deux items (par exemple, « je connais beaucoup d'aspects sur cette entreprise », p.32). En ce qui concerne l'attraction, elle a été évaluée avant et après l'entrevue pour un emploi à partir de deux items (par exemple : « à quel point cette entreprise est-elle attrayante pour vous? » et « à quel point cet emploi est-il attrayant pour vous? », p.33). Deux autres items permettaient de mesurer les intentions des candidats (par exemple : « accepteriez-vous cet emploi s'il vous était offert? » et « cette entreprise serait-elle votre premier choix comme employeur? », p.33).

L'analyse des données recueillies après l'entrevue a conduit aux résultats suivants : les caractéristiques de l'emploi et de l'organisation ont directement influencé l'attraction; les perceptions du comportement du recruteur ont eu un effet indirect sur l'attraction en influençant la perception des caractéristiques de l'emploi et de l'organisation; la réputation organisationnelle a eu un effet indirect sur l'attraction en influençant les perceptions du comportement du recruteur et la perception des caractéristiques de l'emploi et de l'organisation. Les auteurs expliquent de deux façons l'absence de lien direct entre la réputation et l'attraction suite à l'entrevue. D'abord, il est possible que l'entrevue pour un emploi n'ait pas comblé les attentes des répondants à l'égard des entreprises qui ont bonne

réputation. Deuxièmement, les répondants ont peut-être supposé qu'ils avaient peu de chance d'obtenir une offre d'emploi de la part des entreprises ayant bonne réputation (p.40). Turban et al. ont été surpris de ces résultats et soutiennent que la réputation organisationnelle détermine l'attraction d'une manière complexe. D'autres études sont donc nécessaires afin de comprendre la manière dont se forme la réputation organisationnelle et comment cette dernière peut façonner le processus d'entrevue.

Dans une étude théorique réalisée en 2001, Cable et Turban ont avancé que l'image et la réputation étaient deux concepts distincts, mais que l'image de l'employeur pourrait jouer sur sa réputation, et vice-versa (p.130). Les auteurs soutiennent que certaines caractéristiques organisationnelles relatives à l'image (par exemple, le fait que les salaires soient élevés, p.130) peuvent avoir un effet sur l'évaluation du public à l'endroit de la firme et que, ce faisant, la réputation peut s'amplifier. De plus, les auteurs stipulent que le chercheur d'emploi pourra se servir des perceptions du public à l'égard de la firme (donc de la réputation) pour se forger une opinion à son sujet. Cable et Turban (2001) affirment aussi que la familiarité du candidat par rapport à l'organisation est essentielle pour développer des croyances au sujet de l'organisation et ainsi développer la réputation de cette dernière (p.129).

D'autres études supplémentaires ont testé la relation entre la réputation organisationnelle et l'attraction organisationnelle à partir de candidatures soumises par des chercheurs d'emploi actifs. Turban et Cable (2003) ont notamment réalisé deux études distinctes pour voir si la réputation organisationnelle attirait un plus grand nombre de candidatures ainsi qu'une meilleure qualité de ces dernières.

Pour leur première étude, Turban et Cable (2003) ont utilisé 91 entreprises affichant des emplois dans un centre de placement universitaire. Afin de déterminer le niveau de réputation de ces entreprises, les auteurs ont accordé à chacune un score en fonction de sa mention et de son rang dans différents index de magazines : *Business Week*, *Fortune* et *Working Mother*. Ils ont ensuite compté le nombre de candidatures soumises chez chacune de ces entreprises. Leur analyse de régression hiérarchique a révélé que la réputation était le

facteur le plus significatif de l'attraction. Pour mesurer la qualité des candidatures soumises, les auteurs ont évalué 435 curriculum vitae sur la base de critères tels que le niveau académique (le grade et le nombre de langues maîtrisés), les expériences professionnelles (nombre de mois d'expérience dans un emploi à temps plein) et les activités personnelles du candidat (nombre d'activités mentionnées). Les résultats se sont avérés significatifs quant à l'influence de la réputation sur l'attraction de candidats. La réputation n'a toutefois eu que peu d'effet sur la qualité des candidatures.

Pour la deuxième enquête, Turban et Cable (2003) se sont adressés à 245 chercheurs d'emploi de niveau MBA d'un centre de placement universitaire. Pour déterminer la réputation de 85 organisations affichant des emplois dans ce centre, les auteurs se sont basés sur l'index d'une entreprise (Universum) qui avait effectué un sondage auprès de diplômés du MBA au sujet des entreprises idéales où ils aimeraient travailler. En ce qui a trait à la qualité des candidatures, les auteurs ont comparé les résultats des candidats au test d'aptitudes cognitives GMAT (*graduate management admission test*) (plus le résultat au GMAT était élevé, plus la qualité du candidat était élevée). Les résultats de cette deuxième enquête ont démontré que la réputation organisationnelle attirait plus de candidats. Les entreprises ayant une bonne réputation n'ont toutefois pas attiré de candidats avec des résultats plus élevés au test GMAT. Les auteurs ont donc conclu que la réputation n'augmentait pas la qualité des candidatures. En somme, les deux enquêtes ont conclu que le fait d'avoir une bonne réputation organisationnelle avait une incidence positive sur l'attraction organisationnelle. Malgré les résultats non significatifs en ce qui concerne la qualité des candidatures soumises, Turban et Cable (2003) affirment néanmoins que les organisations qui présentent de meilleures réputations peuvent être plus sélectives quant à la qualité des candidatures puisqu'elles sont en plus grand nombre (2003, p.746).

En s'appuyant sur les théories du marketing et du recrutement, Collins et Han (2004) ont rédigé un article au sujet de l'incidence des pratiques de recrutement, des publicités corporatives et de la réputation organisationnelle sur l'attraction (quantité et qualité des candidatures soumises). Les auteurs ont émis l'hypothèse que les publicités corporatives et la réputation organisationnelle allaient avoir un effet modérateur sur les stratégies de

recrutement. Dans le cadre de cette enquête, Collins et Han (2004) ont fait parvenir à 99 entreprises un questionnaire devant être rempli par le gestionnaire du personnel ou le responsable du recrutement sur les campus. Pour mesurer les variables, les auteurs ont d'abord catégorisé les stratégies de recrutement en deux types : 1) les pratiques qui demandent peu d'implication de la part de l'entreprise (*low-involvement practices*) telles que les annonces de recrutement sommaires et les commandites; 2) les pratiques qui nécessitent une implication importante sur le plan cognitif (*high-involvement practices*) telles que les annonces de recrutement détaillées et la participation d'employés à des événements pour parler de l'entreprise. Au total, 16 items permettaient de mesurer ces stratégies (par exemple, « nos brochures d'emploi communiquent principalement des informations sur qui nous sommes en tant qu'employeur », « nous réalisons des présentations sur les campus afin de communiquer des informations sur nos possibilités d'emploi », « nous plaçons des annonces dans les journaux étudiants pour livrer des informations sur qui nous sommes en tant qu'employeur », etc.).

Les publicités corporatives à l'étude consistaient en des annonces sur les produits et services visant à faire connaître l'entreprise par le biais de différents médias (presse écrite, magazines, radio et télévision). Collins et Han (2004) ont mesuré la proportion d'exposition publicitaire de chaque entreprise à l'aide de leurs frais de vente, généraux et administratifs (SG&A), incluant les dépenses liées au marketing et à la publicité. Ils ont ensuite demandé à 142 étudiants d'évaluer leur familiarité à l'égard de chaque entreprise en les questionnant sur une échelle de 1 à 5 : « à quel niveau êtes-vous familier avec les produits et les services de cette entreprise? » En faisant la moyenne du degré de familiarité, les auteurs ont établi une corrélation entre cette variable et la proportion d'exposition ( $r = .72$ ). Pour la mesure de la réputation organisationnelle, Collins et Han (2004) ont utilisé la même méthode que Turban et Cable (2003). Ils ont donc accordé un score à chacune des 99 entreprises en fonction de leur mention et de leur rang dans différents index de magazines portant sur la réputation organisationnelle : *Business Week*, *Fortune*, *Working Mother*. Enfin, l'attraction a été évaluée selon trois différentes mesures (le nombre de candidatures soumises, le nombre d'entretiens par poste que l'entreprise a effectués et le nombre de postes comblés). La qualité des candidatures a été circonscrite à l'aide de la moyenne académique des répondants, du nombre

d'années d'expérience sur le marché du travail et de la qualité perçue par le responsable du recrutement de l'entreprise.

Les conclusions de cette enquête ont démontré que l'incidence des deux types de stratégies de recrutement (*low-involvement* et *high-involvement*) sur l'attraction était partiellement significative. Une relation a effectivement été établie entre certains items et le nombre de candidatures soumises, mais les résultats ne se sont pas avérés suffisamment probants pour confirmer la relation entre les variables. Le même constat a été posé à propos de l'effet des pratiques de recrutement sur la qualité des candidatures soumises. Concernant les publicités corporatives, elles contribuent de manière importante à la quantité et à la qualité de candidatures soumises. Quant à la réputation organisationnelle, les résultats ont attesté qu'elle était seulement liée à une mesure de l'attraction (le nombre de candidatures soumises) ainsi qu'à une mesure de la qualité (la perception de la qualité par le gestionnaire du recrutement). Les analyses ont conclu que la réputation et les publicités corporatives avaient bel et bien un effet modérateur sur les stratégies de recrutement. Il semblerait que si une entreprise est déjà connue pour ses publicités corporatives et sa réputation, il est mieux pour elle d'utiliser des *high-involvement practices* pour susciter l'attraction de candidats (quantité et qualité). Inversement, si une entreprise ne se fait pas connaître par le biais de ses publicités corporatives et sa réputation, elle devrait opter pour des *low-involvement practices* si elle souhaite recueillir une plus grande quantité et une meilleure qualité de candidatures (2004, p.708).

En 2007, Collins a publié un autre article sur le marketing et le recrutement. Tout comme certaines recherches précédentes (Collins, 2004; Collins et Stevens, 2002; Tuban et Cable, 2003), l'auteur a utilisé un échantillon formé de chercheurs d'emploi inscrits dans un centre de placement. Dans cette recherche, Collins a tenté d'évaluer en quoi les pratiques de recrutement (*low-involvement practices* et *high-involvement practices*, Collins et Han, 2004) et la connaissance des produits d'une entreprise (*company brand awareness*) étaient liées aux intentions ainsi qu'aux décisions de soumettre une candidature. En s'inspirant une fois de plus des conceptions de Cable et Turban (2001), l'auteur a trouvé un lien direct entre la familiarité avec l'employeur, la réputation de l'employeur et l'attraction organisationnelle.

En concordance avec la méthode de Cable et Turban (2001), la réputation a été mesurée en fonction de l'opinion des autres individus à partir de quatre items (« je crois que les autres étudiants de l'école ont une haute opinion de cette entreprise », « mes amis ont une haute opinion de cette entreprise en tant qu'employeur », « je pense que mes amis ont une impression favorable de cette entreprise en tant qu'employeur », « les autres étudiants de l'école ont une impression favorable de cette entreprise en tant qu'employeur »). Les résultats ont démontré que, plus le candidat connaissait le produit d'une entreprise, plus cette variable (*company brand awareness*) agissait à titre de substitut à la familiarité avec l'employeur lorsqu'elle était combinée aux pratiques de recrutement. En conséquence, les pratiques de recrutement auront un impact supérieur sur l'attraction si le candidat connaît le produit de l'entreprise.

En somme, la documentation scientifique existante ne permet pas de dégager un consensus clair en ce qui a trait à l'incidence de la réputation organisationnelle sur l'attraction organisationnelle. Les chercheurs ont certes observé un lien entre la réputation et la quantité de candidatures soumises, mais les conclusions sont partagées quant à l'incidence de la réputation sur la supériorité des candidatures : certains auteurs n'ont trouvé aucun lien significatif entre ces deux aspects, alors d'autres n'ont observé qu'une faible relation. De plus, certaines conclusions révèlent que la réputation peut agir indirectement sur l'attraction en influençant des aspects suscitant cette dernière, comme les caractéristiques de l'emploi et de l'organisation. Une enquête a également conclu que la réputation peut accroître l'efficacité des stratégies de recrutement dans certains cas. Enfin, il semblerait que le fait de connaître le produit d'une entreprise et d'être familier avec elle puisse jouer un rôle dans le processus d'attraction.

À la lumière de ces résultats, il semble évident que d'autres recherches sont nécessaires pour vérifier la nature du lien entre la réputation organisationnelle et l'attraction. En nous appuyant sur les théories sous-jacentes à notre objectif ainsi que sur les études qui ont démontré un lien entre la réputation et l'attraction, nous formulons l'hypothèse suivante :

***H2 : Il y a une relation positive entre la réputation organisationnelle et l'attraction organisationnelle.***

#### 1.4 La performance sociale des entreprises

Bien que la performance sociale des entreprises soit un aspect nouvellement considéré dans la gestion d'aujourd'hui, la communauté scientifique l'étudie déjà depuis quelques décennies (Carroll, 1979; Davis, 1973; Swanson, 1995; Wartick et Cochran, 1985; Wood, 1991). Au début des années 90, Wood a analysé différentes conceptualisations sur le sujet et a défini la performance sociale des entreprises comme «l'ensemble des principes de responsabilité sociale, les processus, les politiques et les programmes d'adaptation organisationnelle aux préoccupations sociales, ainsi que les résultats observables en ce qui a trait aux relations sociétales de la firme.» (1991, p.693) L'auteur a proposé un modèle multidimensionnel incluant les principes de responsabilité sociale de l'entreprise (basés sur le devoir moral de l'organisation à l'égard de la société), les processus d'adaptation (enjeux environnementaux, intérêts des diverses parties prenantes, problèmes de gestion) et les résultats liés aux comportements de la firme (impact d'ordres sociaux ainsi que les programmes et politiques organisationnels mis en place).

En plus des bienfaits moraux et sociaux générés par les comportements responsables d'une firme, les chercheurs en performance sociale se sont intéressés aux effets bénéfiques organisationnels que cette dernière pouvait engendrer. Waddock et Graves (1997) ont par exemple établi un lien entre la performance sociale d'une entreprise et sa performance financière. Ils ont épluché les résultats provenant de 469 entreprises pour soutenir empiriquement que la performance sociale dépendait de la performance financière (la disponibilité des ressources favorise la performance sociale), et que la performance financière influençait la performance sociale en raison de la qualité générale des pratiques managériales de l'entreprise (p.314).

D'autres recherches ont analysé les liens entre la performance sociale des entreprises et les comportements d'achat des consommateurs. Il semblerait qu'une évolution des valeurs chez les consommateurs les rendrait plus sensibles aux considérations environnementales adoptées par les entreprises, notamment au chapitre de la conception et de la commercialisation des produits. Sous la pression des corps politiques et des groupes de



consommateurs, certaines entreprises modifient leur chaîne de production, l'emballage de leurs produits, mettent en oeuvre des politiques de recyclage, etc. (Vandermerwe et Oliff, 1990). D'autres auteurs ont avancé que la performance sociale avait une incidence sur la réputation (Brammer et Pavalin, 2006) : plus l'entreprise œuvre dans un secteur sensible au regard critique du public (par exemple, l'industrie chimique), plus la performance sociale de la firme est susceptible d'altérer sa réputation. Enfin, certaines recherches se sont penchées sur le rôle de la performance sociale sur le recrutement du personnel d'une firme. Il a été proposé que la performance sociale attirerait plus de candidats, ce qui constitue un avantage concurrentiel dans le contexte actuel du marché de l'emploi (Greening et Turban, 2000; Fombrun et Shanley, 1990; Turban et Greening, 1997).

Puisque la performance sociale des entreprises et son influence sur l'attraction organisationnelle figurent parmi les objets d'étude de la présente recherche, les travaux antérieurs traitant du lien entre ces deux variables seront davantage expliqués dans les pages qui suivent. Afin de mieux comprendre la manière dont est évaluée la performance sociale des organisations, les différents critères fréquemment utilisés seront présentés dans un premier temps.

#### **1.4.1 Les critères de performance sociale des entreprises**

La performance sociale des entreprises est un construit multidimensionnel se mesurant à partir de plusieurs critères. Jusqu'à ce jour, les chercheurs ayant mesuré le concept ont utilisé diverses méthodes et outils : l'index des entreprises de la revue *Fortune* basé sur la réputation et la responsabilité sociale, l'analyse des investissements en environnement des entreprises, les études de cas, etc. (Waddock et Graves, 1997) Or, tel que soulevé par les auteurs:

*« many measures are either unidimensional and may not properly reflect the overall level of a company's CSP[...] many empirical studies of CSP tend to focus on only one or two areas of social performance[...] measurement of a single dimension provide too limited perspective. » (1997, p.305)*

Dans cette optique, plusieurs auteurs en performance sociale se sont tournés vers d'autres instruments, dont la base de données de Kinder, Lydenberg, Domini Company (KLD), qui est une firme américaine indépendante dont la mission est d'évaluer la performance sociale des entreprises à partir de plusieurs critères. Mesurés sur une échelle de -2 à 2, ces critères, ainsi que des exemples pour chacun de leurs indicateurs, sont :

- les relations avec la communauté (philanthropie, retombée socioéconomique de l'organisation sur la communauté, partenariat avec la communauté, principes de bonne gouvernance financière, soutien à l'éducation, etc.);
- les relations avec les employés (relations avec les syndicats, politique de licenciement, les avantages sociaux, la participation des employés dans le processus décisionnel, etc.);
- la performance dans le respect de l'environnement (préoccupations organisationnelles pour la conservation de l'environnement, les innovations de produits à caractère environnemental, les initiatives pour la réduction des émissions toxiques, le recyclage, etc.);
- la diversité, c'est-à-dire le traitement réservé aux femmes et aux minorités (la présence de femmes et de minorités sur les conseils d'administration et les postes de direction, initiatives pour l'embauche de personnes handicapées, programmes de conciliation emploi/famille, etc.);
- les caractéristiques des produits (la sécurité et la qualité des produits, contrôle des fraudes des consommateurs, utilisation légale de la publicité, etc.).

、 KLD a aussi intégré trois autres critères : les contrats d'ordre militaire, la participation à des activités nucléaires et les opérations effectuées en Afrique du Sud (Waddock et Graves, 1997, p.18-19). Toutefois, il est à noter que ces critères n'ont pas été utilisés par les chercheurs en attraction organisationnelle. De plus, il a été prouvé empiriquement que les relations avec les employés, les relations avec la communauté, la

performance environnementale, la diversité ainsi que les caractéristiques des produits constituaient les critères les plus importants pour les chercheurs d'emplois (Backhaus, Stone et Heiner, 2002).

Les recherches sur la performance sociale des entreprises et l'attraction organisationnelle ont été basées sur un ou plusieurs des cinq critères précédemment mentionnés pour évaluer le comportement des firmes. La prochaine sous-section s'attardera aux résultats des études sur le sujet.

#### **1.4.2 Le lien entre la performance sociale des entreprises et l'attraction organisationnelle**

Très peu d'études ont été réalisées sur la relation entre la performance sociale des entreprises et l'attraction organisationnelle. Les résultats et les connaissances théoriques à ce sujet sont donc limités. Certaines entreprises telles que IBM, General Motors et Microsoft, ont toutefois présumé que la promotion de leur performance sociale leur permettrait d'attirer plus de candidats. Ces entreprises ont donc inséré des informations dans leur brochure de recrutement au sujet de la diversité de leur main-d'œuvre, de la qualité de leurs produits et services et de leur sensibilité (*responsiveness*) à l'égard la communauté, supposant que leur performance sociale était une valeur ajoutée pour recruter du personnel (Shelton, 1999).

Les premières recherches à ce sujet ont été effectuées à l'aube du 21<sup>e</sup> siècle. Parmi les premiers investigateurs, mentionnons Turban et Greening (1997) qui se sont basés sur la théorie du signal et de l'identité sociale pour suggérer que la performance sociale d'une entreprise était positivement liée à sa réputation et à l'attraction de candidats. En utilisant un échantillon de 189 entreprises provenant de la base de données de KLD, les auteurs ont mené une enquête quantitative auprès d'étudiants, en demandant à 75 d'entre eux de juger, sur une échelle de 1 à 5, si les entreprises avaient une bonne réputation (1 = « très mauvaise réputation » et 5 = « très bonne réputation »). En ce qui concerne l'attraction organisationnelle, un autre échantillon de 34 étudiants a évalué l'attraction des 189 entreprises sur la même échelle (1 = « employeur attrayant » et 5 = employeur pas du tout

attrayant »). Il est à noter que les étudiants pouvaient sélectionner l'option « ne peux pas juger », le cas échéant.

Les résultats ont démontré que, lorsque les cinq critères de performance sociale définis par KLD étaient pris en compte (les relations avec la communauté, les relations avec les employés, la diversité, l'environnement, la qualité des produits et services), la performance sociale était positivement liée à la réputation et à l'attraction organisationnelle. Certains critères mesurés individuellement ont obtenu les résultats suivants : la réputation aurait un lien significatif avec les relations avec la communauté, les relations avec les employés, la protection de l'environnement et la qualité des produits. En ce qui a trait à l'attraction organisationnelle, elle aurait un lien significatif avec les relations avec la communauté, les relations avec les employés et la qualité des produits.

En 2000, Greening et Turban ont donné suite à leurs travaux en soutenant que la performance sociale influençait l'attraction organisationnelle et qu'en raison de la compatibilité candidat/organisation, les différences individuelles des candidats (le sexe et l'importance que l'individu accorde à l'environnement) avaient un effet modérateur entre la performance sociale et l'attraction organisationnelle (p.255). En d'autres termes, l'incidence de la performance sociale sur l'attraction pourrait varier selon les valeurs et les besoins des individus parce que ces derniers sont différents, donc susceptibles d'être attirés par des organisations différentes (p.260). Les chercheurs ont soumis un prétest à 39 étudiants en administration afin de mesurer l'effet de chacun des critères de performance sociale sur l'attraction organisationnelle. Le questionnaire incluait une description de 32 entreprises, basée sur les cinq principaux critères de KLD. L'attraction était mesurée à partir de deux items que les répondants devaient évaluer sur une échelle de 1 à 7 : « je serais attiré par une organisation présentant ces caractéristiques » et « cette organisation serait un de mes premiers choix comme employeur ».

Les résultats de ce prétest ont démontré que les relations entre l'entreprise et la communauté avaient une portée beaucoup moins importante que les autres critères sur l'attraction organisationnelle. Ainsi, seuls les relations avec les employés, la diversité,

l'environnement et la qualité des produits ont été conservés aux fins de l'étude administrée à 292 étudiants en gestion. Une fois de plus, une description des entreprises a été effectuée sur la base des quatre critères de performance sociale retenus, puis les chercheurs ont ajouté deux autres variables, soit les possibilités d'avancement et la rémunération (salaire et avantages sociaux). L'attraction a été mesurée à partir de l'intention de déposer une candidature, la possibilité de consentir à un entretien et la probabilité d'accepter une offre d'emploi. Concernant l'importance accordée à l'environnement, les auteurs ont eu recours à une mesure développée par Simmons, Binney et Dodd (1992), où l'on demandait aux répondants de mettre 21 valeurs (non mentionnées par Grenning et Turban) en ordre décroissant. C'est en vertu du rang élevé obtenu par la valeur libellée « environnement sain » que les chercheurs ont constaté son importance pour chacun des répondants.

Les conclusions de cette étude nous apprennent que les quatre critères de performance sociale avaient une incidence sur l'attraction organisationnelle. Aucune relation n'est apparue entre l'attraction et les deux variables ajoutées à la suite du prétest, soit les possibilités d'avancement et la rémunération (salaire et avantages sociaux). En manipulant les variables démographiques et l'importance de l'environnement pour les répondants, les auteurs ont recueilli les résultats suivants : les femmes seraient moins attirées par les entreprises ayant un comportement douteux à l'égard de la diversité, puis les hommes et les femmes seraient attirés de manière équivalente par les entreprises ayant une diversité jugée positive. L'importance accordée à l'environnement n'a toutefois pas révélé d'effet modérateur entre le critère de performance environnementale et l'attraction, ce qui signifie que l'importance accordée par les individus à l'environnement ne fait pas varier l'influence de la performance sociale sur l'attraction. Enfin, les auteurs suggèrent de ne pas éliminer le critère des relations de l'entreprise avec la communauté dans les recherches ultérieures. Selon eux, leur population à l'étude (étudiants) n'avait pas beaucoup de connaissances et d'expérience sur les relations avec la communauté et les projets communautaires.

Ainsi, Greening et Turban (2000) soutiennent que l'absence de relation positive entre l'attraction et les bonnes relations des firmes avec la communauté s'expliquerait par les caractéristiques propres à leur échantillon. D'ailleurs, dans une recherche plus récente,

Backhaus et ses collègues ont mesuré l'importance de chacun des cinq critères de KLD auprès d'un échantillon de 297 étudiants et leurs résultats indiquaient que l'environnement, la diversité et les relations de la firme avec la communauté étaient les critères les plus considérés quant à l'attractivité d'un employeur (2002, p.307).

Albinger et Freeman (2000) ont fourni quelques hypothèses pour expliquer les divergences de conclusions entre la recherche de Greening et Turban (2000) et celle de Backhaus et al. (2002). Leurs travaux consistaient à mesurer l'influence de la performance sociale des entreprises sur l'attraction de différents types de candidats. Trois raisons en particulier portent à croire que la performance sociale peut avoir une influence variable sur les individus. D'abord, l'information provenant des organisations vise différents publics et se voit interprétée en conséquence. Deuxièmement, les valeurs personnelles, qui dépendent de l'éducation et des expériences individuelles, influent sur l'importance accordée à la performance sociale. Enfin, les candidats qui ont moins de scolarité, moins d'habiletés, qui sont sans emploi et pour qui il est urgent de travailler, sont moins susceptibles de restreindre leurs possibilités d'emplois en fonction des critères de performance sociale (p.245). Les auteurs se sont également inspirés de la théorie du signal, la théorie de l'identité sociale ainsi que la compatibilité candidat/organisation pour avancer que, plus les possibilités d'emplois sont nombreuses, plus la relation entre la performance sociale et l'attraction est solide.

Afin d'évaluer la performance sociale des entreprises de leur étude, Albinger et Freeman (2000) voulaient utiliser la base de données de KLD. Toutefois, puisque les auteurs ont ciblé 25 entreprises locales et que peu d'entre elles figuraient dans cet index, ils ont demandé à des experts universitaires d'évaluer les entreprises en fonction de quatre critères de KLD : les relations avec la communauté, les relations avec les employés, la diversité et l'environnement. Les trois strates de l'échantillon étaient distribuées comme suit : 79 individus étaient dans la catégorie « attraction en fonction d'un nombre important de possibilités d'emplois » en raison de leurs études de cycle supérieur en administration; 91 étudiants de premier cycle ou de finissants sans emploi se classaient dans la catégorie « attraction en fonction d'un nombre moyen de possibilités d'emplois »; 30 individus sur

l'aide sociale faisaient partie de la troisième catégorie « attraction en fonction d'un nombre peu élevé de possibilités d'emplois » (p.247-248).

Les résultats corroborent l'hypothèse des auteurs : plus les chercheurs d'emplois ont des 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. Les conclusions de la recherche confirment ainsi les propos de Turban et Greening (1997) : les répondants peuvent réagir différemment à l'égard des critères de performance sociale. De plus, il est à noter que les critères de la diversité et des relations avec les employés ont touché positivement les trois groupes à l'étude. En somme, cette étude stipule que la performance sociale devrait être promue si une entreprise souhaite attirer des candidats éduqués qui ont plusieurs possibilités d'emplois (Albinger et Freeman, 2000, p.250).

Tel que déjà mentionné, Turban et Greening (1997) ont notamment démontré que la familiarité avec la firme augmentait l'attraction organisationnelle puisqu'elle induisait une perception positive de la réputation (1997, p.668). Dans la même veine, Luce, Barber et Hillman (2001) ont fait l'hypothèse que la familiarité, définie par le niveau de connaissance à l'égard d'une firme en particulier (p.400), avait un effet médiateur complet sur la performance sociale et l'attraction. En d'autres termes, la familiarité produit un effet positif sur la performance sociale perçue et sur l'attraction organisationnelle, et vice-versa., En se basant sur la théorie du signal, les auteurs ont avancé que la familiarité (déterminée par les différents signaux) accroît l'attraction du candidat à l'endroit de l'entreprise. Puisque la performance sociale augmente la visibilité et les signaux provenant de la firme (p.400), la familiarité augmenterait également et l'attraction organisationnelle s'en trouverait plus élevée.

Luce et ses collègues ont demandé à 335 étudiants en administration d'évaluer la performance sociale de 100 entreprises selon les cinq critères de KLD. Afin d'éviter que la taille (en termes d'actifs), la rentabilité (en fonction du ratio ROA) et le nombre d'employés de la firme influencent la familiarité des répondants envers les entreprises à l'étude, les auteurs ont contrôlé ces trois indicateurs. La familiarité a été évaluée sur une échelle de 1 à 5

à partir de la question suivante : « quel est votre niveau de familiarité envers cette compagnie? ». Quant à l'attraction organisationnelle, elle a été mesurée à l'aide de deux questions : « à quel niveau jugez-vous que cette entreprise est attirante comme employeur? » et « à quel point seriez-vous prêt à vouloir obtenir un emploi chez cette entreprise? »

Les analyses des résultats ont fait ressortir une relation positive et significative entre la performance sociale et la familiarité. La même observation a été faite quant à la performance sociale et l'attraction organisationnelle. Enfin, la familiarité a augmenté l'effet de la performance sociale sur l'attraction. Les relations positives entre les trois aspects (familiarité, performance sociale et attraction) démontrent donc un effet médiateur complet, tel que prévu par les auteurs. Toutefois, il est à noter que, parmi les indicateurs de KLD, seuls les critères des relations de la firme avec la communauté et de la diversité ont un effet significatif sur la familiarité et l'attraction. En conséquence, les trois autres indicateurs ont été retirés de l'analyse pour tester l'effet médiateur. Pour expliquer ces résultats, les auteurs avancent deux explications possibles. D'une part, les relations de la firme avec la communauté et la diversité ont peut-être été davantage publicisées que les autres aspects. D'autre part, il est possible qu'il y ait eu une « homogénéité » dans le groupe de répondants quant à l'importance accordée à ces deux indicateurs.

En somme, les études ont dégagé un lien positif entre la performance sociale (les relations avec les employés, les relations avec la communauté, la performance environnementale, la diversité ainsi que les caractéristiques des produits) et l'attraction organisationnelle. Il a également été démontré que certaines variables, telles que la familiarité et le niveau de scolarité des répondants, favorisaient l'attraction des candidats. Il est aussi à noter que certaines études n'ont pas su observer de liens positifs entre chacun des cinq critères de performance sociale et l'attraction (Greening et Turban, 2000). De plus, les données sont essentiellement tirées d'échantillons composés d'étudiants. Puisque les répondants de la présente recherche seront issus du marché de l'emploi, les résultats pourraient possiblement être différents de ceux obtenus dans les études antérieures à l'aide d'étudiants.

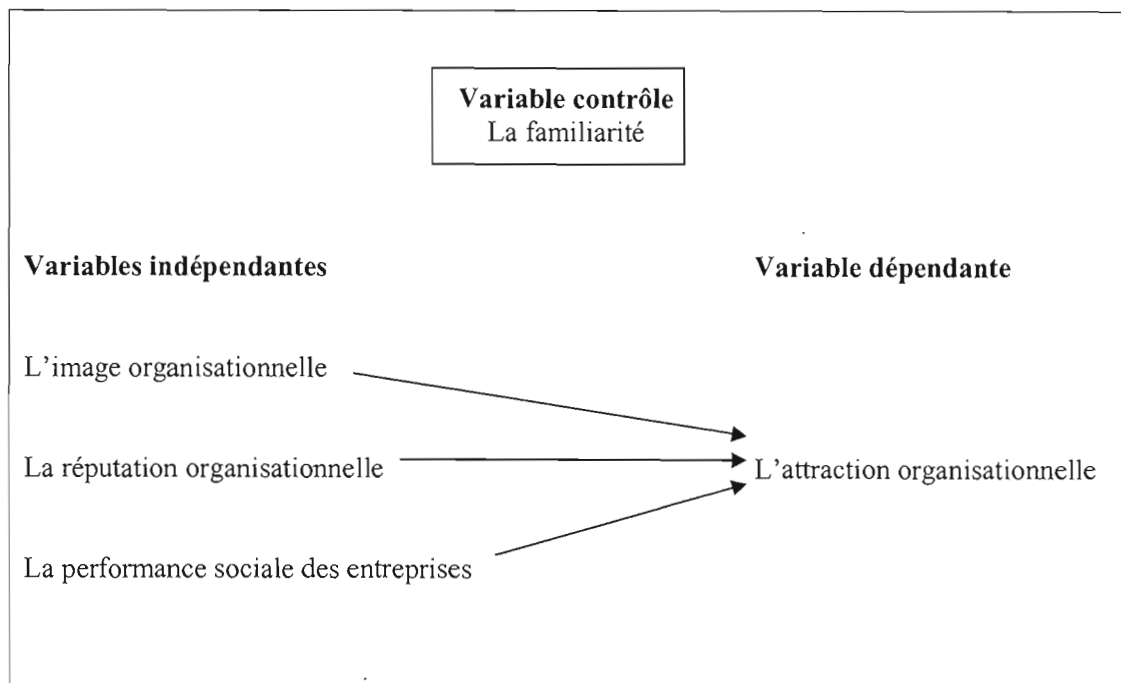


Ainsi, en fonction de notre contexte et des résultats antérieurs, nous vérifierons l'hypothèse qui suit :

***H3 : Il y a une relation positive entre la performance sociale des entreprises et l'attraction organisationnelle.***

En résumé, nous émettons l'hypothèse générale que l'image organisationnelle, la réputation organisationnelle et la performance sociale des entreprises auront une incidence positive sur l'attraction. Le prochain chapitre présente les aspects méthodologiques utilisés pour notre recherche et destinés à tester notre modèle conceptuel (voir fig. 1.1).

**Figure 1.1 Modèle conceptuel**



## CHAPITRE II

### MÉTHODOLOGIE

Afin de déterminer l'incidence de l'image organisationnelle, de la réputation organisationnelle et de la performance sociale sur l'attraction organisationnelle, une démarche méthodologique rigoureuse a été suivie. Cette section décrit la nature de l'échantillon ainsi que la qualité méthodologique des différentes mesures associées aux variables pertinentes de l'étude.

#### **2.1 La collecte de données et la population à l'étude**

La collecte de données a été effectuée auprès d'un échantillon de 72 chercheurs d'emploi qui soumettent leur candidature (à travers le Canada) dans différents postes offerts par une agence de placement (Adecco). L'ensemble des sujets interrogés se compose à 80.6% de femmes ( $n=58$ ) et de 19.4% d'hommes ( $n=14$ ). Cet échantillon présente 54.2% de francophones ( $n=39$ ) et 45.8% d'anglophones ( $n=33$ ). La moyenne d'âge des répondants est de 29 ans (écart-type de 7.36) et, alors que le plus jeune sujet a 18 ans, le plus âgé a 59 ans et le mode est de 27 ans. L'expérience des répondants sur le marché du travail est de 8.82 années en moyenne avec un écart-type de 6.36 et le mode est de huit ans (minimum de un an et maximum de 30 ans d'expérience). Parmi les répondants, 23.6% ( $n=17$ ) ont décidé de soumettre leur candidature lorsqu'ils ont visité le site web d'Adecco (Jobboom et Workopolis). Enfin, il est à noter que les données recueillies pour traiter le sujet de notre étude s'inscrivent dans le cadre d'un projet de recherche plus large (voir app. A).

## 2.2 La mesure des variables

Afin de limiter la variance commune entre les méthodes (Podsakoff et al., 2003), nous avons mesuré les variables en deux temps auprès des candidats, soit avant et après l'entrevue. Le questionnaire administré avant l'entrevue mesurait la performance sociale des entreprises, la réputation organisationnelle ainsi que le niveau de familiarité à l'égard de l'entreprise. Le questionnaire postentrevue a permis d'évaluer l'attraction générale ainsi que l'image organisationnelle. Les sections qui suivent présentent brièvement les principaux travaux desquels nous nous sommes inspirés pour mesurer les variables à l'étude, c'est-à-dire l'image organisationnelle, la réputation organisationnelle et la performance sociale des entreprises. Pour notre recherche, nous avons réalisé une analyse factorielle exploratoire afin de vérifier les principales dimensions liées aux variables. Nous avons réalisé des analyses factorielles pour l'ensemble des variables à l'étude afin de déterminer les facteurs et leur donner une signification théorique. Les facteurs définissent des dimensions (construits) à partir de variables originales. Quatre étapes sont requises pour réaliser une analyse factorielle : 1) calcul d'une matrice de corrélation de toutes les variables à intégrer dans l'analyse, 2) extraction des facteurs, 3) rotation des facteurs pour créer une structure factorielle compréhensible, 4) interprétation des résultats.

L'analyse factorielle est faite à partir des corrélations entre les variables. La commande *factor* de SPSS crée automatiquement cette matrice. En ce qui a trait à l'extraction des facteurs, l'objectif est de retracer les facteurs qui décrivent les construits inhérents à l'ensemble des variables. Plus particulièrement, la procédure sélectionne la combinaison de variables qui sont très corrélées et qui expliquent une proportion importante de la variance. Cette combinaison devient donc un facteur. La *communalité* est conçue pour décrire la variance qu'un facteur contribue à expliquer pour une variable particulière. La valeur oscille entre 0 et 1. La valeur 0 indique que le facteur n'explique aucune variance de la variable particulière, tandis que la valeur 1 indique que la variance totale de la variable particulière est expliquée par le facteur. La procédure SPSS (par défaut) est d'établir la valeur de la communalité de chaque variable à 1. Une fois l'extraction réalisée, SPSS imprime une *eigenvalue* (racine latente) (par exemple : facteur 1; *eigenvalue* = 5.13312). La racine latente

permet de déterminer la proportion de variance expliquée par chaque facteur. On doit retenir les racines latentes supérieures à 1 pour constater un facteur. La proportion de variance expliquée par le facteur est l'*eigenvalue* divisé par le nombre de variables (par exemple :  $2.95114/6$  variables = 49.2% de la variance). La rotation des facteurs, quant à elle, permet une interprétation aisée de ces derniers. La rotation est généralement réalisée par une *rotation orthogonale VARIMAX*. Les *factors loadings* (saturation factorielle) varient entre -1 et 1.

Les saturations sont des coefficients de régression standardisés (selon la démarche de régression multiple). La saturation est la corrélation entre la variable et le facteur. Une saturation négative (pour une variable sur ces facteurs) indique que le score sur le facteur tend à être associé négativement au score de la variable. En bref, la saturation indique l'ampleur de la relation entre une variable particulière et un facteur particulier. Lors de l'application de l'analyse factorielle, il importe d'apprécier chaque énoncé en fonction de la saturation factorielle et de la taille de l'échantillon. Plus précisément, une saturation minimale de + ou .772 (.72 au carré) (52% de la variance expliquée) est retenue pour un échantillon de 50 sujets; pour un échantillon de 100, une saturation minimale de .364; pour un échantillon de 600, une saturation minimale de .298; pour un échantillon de 300, une saturation minimale de .21 et pour un échantillon de 1000, la saturation minimale est de .162 (Stevens, 2002).

Pour chacune des variables, nous ferons également mention de l'indice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) et du test de sphéricité de Bartlett. L'indice Kaiser-Meyer-Olkin est une mesure qui indique que la distribution des valeurs est convenable pour l'analyse factorielle. La valeur du KMO varie entre 0 et 1. Un coefficient qui se rapproche de 1 met en évidence que l'analyse factorielle produit des facteurs distincts et fidèles. Un coefficient entre .5 et .7 est médiocre, un coefficient entre .7 et .8 est bon, un coefficient entre .8 et .9 est très bon et un coefficient supérieur à .9 est excellent. En ce qui concerne le test de sphéricité de Bartlett, il permet de vérifier la normalité multivariée. Nous désirons que ce test soit significatif ( $p < .05$ ). Si tel est le cas, la distribution a les caractéristiques de la normalité multivariée. Si le test est non significatif, il importe de revoir les variables à intégrer dans l'analyse factorielle.

### 2.2.1 La mesure de la variable dépendante

**L'attraction organisationnelle.** La variable dépendante a été conceptualisée à partir de la définition de Highhouse, Lievens et Sinar (2003). Selon ces auteurs, trois facteurs permettent de mesurer le concept. D'abord, l'attraction générale se décompose en cinq items (par exemple, « cette compagnie serait pour moi un endroit intéressant où travailler » et « je suis intéressé à en apprendre davantage sur cette entreprise »). Ensuite, l'intention de poursuivre une démarche d'emploi se mesure également à partir de cinq items (par exemple, « j'accepterais une offre d'emploi de cette entreprise » et « je recommanderais cette entreprise à un ami qui se cherche un emploi »). Le troisième facteur est le prestige. Ce facteur se compose de cinq items (par exemple, « il y a probablement plusieurs individus qui aimeraient travailler pour cette entreprise » et « cette entreprise serait un endroit prestigieux où travailler ») (p.991). Pour chaque item, les répondants devaient se prononcer sur une échelle de type Likert en 5 points (1 = « fortement en désaccord » et 5 = « fortement en accord »).

Highhouse et ses collègues ont réalisé une analyse factorielle confirmatoire pour vérifier la structure des dimensions. Les résultats ont révélé que les trois dimensions représentent bien le construit d'attraction organisationnelle  $\chi^2 (85, N = 302) = 139.04, p < .001; CFI = .976; RMSEA = .046$ . Les auteurs ont aussi utilisé l'alpha de Cronbach pour évaluer la consistance interne de chacune des dimensions. Le facteur de l'attraction générale a obtenu un coefficient alpha de .88 et l'intention de poursuivre une démarche d'emploi a généré un coefficient alpha de .82. Quant au facteur du prestige, le coefficient alpha a été de .83. Les moyennes sont de 3.29 pour l'attraction générale, de 3.5 pour l'intention de soumettre une candidature et de 3.7 pour le prestige (les auteurs n'ont toutefois pas présenté l'écart-type de leurs données). La corrélation entre l'attraction générale et l'intention de soumettre une candidature est de .86, celle entre le prestige et l'intention de soumettre une candidature est de .44 et la corrélation entre le prestige et l'attraction générale est de .40.

En nous inspirant des mêmes dimensions que Highhouse et al.(2003), nous avons effectué une analyse factorielle exploratoire afin de vérifier la structure factorielle de la

mesure de ces auteurs. Contrairement à ce que Highhouse et al. ont observé, l'analyse factorielle effectuée dans le cadre de notre recherche ne permet de dégager que deux dimensions, soit l'attraction et le prestige (voir tabl. 2.1).

**Tableau 2.1 La mesure de l'attraction organisationnelle**

	<i>Attraction</i>	<i>Prestige</i>
Cette compagnie serait pour moi un endroit intéressant pour y travailler.	<b>.827</b>	.379
Cette entreprise constitue un employeur de choix pour moi.	<b>.805</b>	.471
Je suis intéressé à apprendre davantage sur cette entreprise.	<b>.750</b>	.198
Un emploi dans cette entreprise est attrayant pour moi.	<b>.873</b>	.267
J'accepterai une offre d'emploi de cette entreprise.	<b>.845</b>	.113
Je recommanderais cette entreprise à un ami qui se cherche un emploi.	<b>.728</b>	.416
La réputation de cette entreprise me pousse à vouloir y travailler pour celle-ci.	.226	<b>.852</b>
Cette entreprise a la réputation d'être un excellent employeur.	.282	<b>.853</b>
Cette entreprise serait un endroit prestigieux pour y travailler.	.293	<b>.900</b>
Racine latente	4.53	3.20
Variance expliquée	45.27%	32.03%
Variance expliquée cumulative	45.27%	77.30%

Il est à noter que l'indice de Kaiser-Meyer-Olkin est de .89 et le test de sphéricité de Bartlett est 621.957  $p < .001$ . De plus, la corrélation entre les facteurs « attraction » et « prestige » est de .67. La mesure de prestige se compose des items suivants : « la réputation de cette entreprise me pousse à vouloir travailler pour celle-ci », « cette entreprise a la réputation d'être un excellent employeur », « cette entreprise serait un endroit prestigieux pour y travailler ». Ainsi, comme la mesure de prestige s'apparente à une mesure de réputation, nous avons plutôt utilisé la mesure de réputation de Turban et al. (1998) afin de

bien distinguer l'attraction de la réputation et éviter un chevauchement entre les construits. La variable « prestige » n'est pas retenue pour les analyses statistiques ultérieures. Toutefois, il convient de présenter les statistiques descriptives concernant la variable « prestige » au tableau 2.6 afin d'apprécier sommairement ses qualités métrologiques.

Il est approprié de rappeler que la mesure de réputation a aussi été mesurée avant l'entrevue et que la mesure de la variable dépendante a été effectuée après. Pour évaluer le niveau d'appréciation des répondants à l'égard des items, nous avons utilisé la même échelle que Highhouse et ses collègues (2003), soit une échelle de type Likert en 5 points (1 = « fortement en désaccord » et 5 = « fortement en accord »). La mesure de l'attraction a produit une moyenne de 4.52, un écart-type de .66, un coefficient alpha de .90, un indice d'asymétrie de -2.34 et un indice d'aplatissement de 6.709.

L'indice d'aplatissement dépasse largement la norme psychométrique qui s'apparente au continuum des valeurs de -2 à 2 (Stevens, 2002). Selon les recommandations de Tabachnick et Fidell (2001), il est approprié de vérifier dans quelle mesure une transformation logarithmique permet d'obtenir les principes de la normalité pour la variable à l'étude. La transformation logarithmique détériore considérablement la normalité de la variable « attraction organisationnelle ». En effet, l'indice d'aplatissement est de 16.66 tandis que l'indice d'asymétrie est de -3.55. Tabachnick et Fidell (2001) indiquent que la transformation logarithmique peut ne pas fonctionner. Par conséquent, il est plus convenable de conserver la donnée originale malgré les écarts de nature modérée par rapport à la normalité souhaitée de la variable.

Quant à la mesure de prestige, la moyenne est de 4.29, l'écart-type est de .86 et le coefficient alpha de .89. Nos données révèlent que notre structure factorielle est différente de celle de Highhouse et al. (2003), car nous avons seulement deux facteurs (« attraction » et « prestige »). Nous n'avons conservé que le facteur « attraction », puisque l'utilisation de la variable « prestige » aurait posé des problèmes de variance commune entre les méthodes avec le facteur « attraction ».

### 2.2.2 La mesure des variables indépendantes

**L'image organisationnelle.** Les sources de référence sur lesquelles nous avons fondé notre conceptualisation de l'image organisationnelle sont la recherche de Scheu (2000) et la définition de Cable et Turban (2001). Dans le cadre de son étude, Scheu s'est inspirée des recherches antérieures sur l'image pour construire son échelle de mesure (Cable et Judge, 1997; Highhouse et al., 1999). L'auteure a mesuré l'image organisationnelle à l'aide de 18 items, évalués avec une échelle de type Likert en 5 points ( 1= « fortement en désaccord », 5= « fortement en accord »).

Une telle échelle a permis de connaître l'appréciation des répondants à l'endroit des énoncés suivants : « 1) cette entreprise se préoccupe de ses clients, 2) cette entreprise se préoccupe de ses employés, 3) cette entreprise traite bien ses clients, 4) cette entreprise traite bien ses employés, 5) cette entreprise a bonne réputation, 6) cette entreprise est prestigieuse, 7) cette entreprise est un endroit stimulant où travailler, 8) cette entreprise a une mauvaise réputation dans la communauté, 9) cette entreprise est progressiste, 10) cette entreprise est compétitive dans son industrie, 11) cette entreprise offre des produits et services de qualité, 12) cette entreprise est une bonne organisation où travailler, 13) cette entreprise est responsable, 14) cette entreprise a de bonnes publicités, 15) j'ai entendu de bonnes choses au sujet de cette entreprise, 16) je serais gêné de travailler pour cette entreprise, 17) cette entreprise se préoccupe de la communauté, 18) cette entreprise est seulement intéressée par le profit » (p.80).

À partir de ces items, l'auteure a demandé aux répondants d'évaluer l'image organisationnelle de plusieurs entreprises. Plutôt que de faire ressortir la moyenne et l'écart-type par item, Scheu a additionné les points des 18 items pour chacune des entreprises, ce qui pouvait totaliser une somme variant entre 18 et 90 points. À titre d'exemples, ConAgra est l'entreprise la moins bien évaluée (53.64), Microsoft est celle qui a obtenu l'appréciation la plus élevée (66.72). L'écart-type de ces totaux est de 25.2, ce qui indique une bonne variation dans l'appréciation de l'image.



Par ailleurs, Scheu a soulevé un fait important au sujet de l'appréciation empirique de l'image : « *past research has not adequately or consistently measured organizational image as a construct.* » (2000, p.48) En conséquence, elle a développé une série d'analyses factorielles avec une rotation varimax pour apprécier le construit. L'image organisationnelle a généré un coefficient alpha de .93. Scheu (2005) a néanmoins conclu que le concept semblait bel et bien multidimensionnel, ce que Lievens et ses collègues ont également soutenu par la suite en 2005. Ces auteurs ont conceptualisé l'image organisationnelle en six facteurs relatifs aux traits organisationnels : la sincérité, l'excitation, la gaieté, la compétence, le prestige et la robustesse.

À eux seuls, ces traits ont constitué l'apport le plus important dans l'explication de variance de l'attraction organisationnelle (41.3%), ce qui démontre l'importance qu'occupe l'image organisationnelle dans le processus d'attraction. Considérant que les traits organisationnels sont des facteurs dans la conception de l'image et qu'ils peuvent fournir une contribution incrémentielle supérieure à certaines caractéristiques organisationnelles relatives, Lievens et Highhouse (2003) ont soutenu que la présence des traits dans la conception de l'image organisationnelle permettait d'obtenir une conceptualisation plus complète (p.95).

À la lumière de ces différentes conceptions, nous nous sommes basés sur les items de Scheu (2000), en partie caractérisés par des traits (Lievens et al., 2007), pour produire les énoncés dans le cadre de notre recherche. Une fois de plus, nous avons réalisé une analyse factorielle afin de vérifier la structure factorielle des mesures de Scheu (voir tabl. 2.2). Il est à noter que l'indice de Kaiser-Meyer-Olkin est de .82 et le test de sphéricité de Bartlett est 299.251  $p < .001$ . Sur une échelle de type Likert en 5 points (1 = « fortement en désaccord » et 5 = « fortement en accord »), la moyenne de la mesure de l'image est de 4.57, l'écart-type est de .51 et le coefficient alpha de .90.

**Tableau 2.2 La mesure de l'image organisationnelle**

	<i>Image</i>
Cette organisation traite bien ses clients.	.650
Cette organisation traite bien ses employés.	.669
Cette organisation est prestigieuse.	.606
Cette organisation est avant-gardiste.	.659
Cette organisation est compétitive dans son industrie.	.772
Cette organisation produit des biens et services de qualité.	.756
Racine latente	4.11
Variance expliquée	68.53%

**La réputation organisationnelle.** L'étude de Turban, Forret et Hendrickson (1998) propose un modèle sur l'attraction organisationnelle qui intègre les perceptions liées à la réputation organisationnelle. Les auteurs ont mesuré le concept à partir de six items. Une analyse factorielle a révélé que ces items se décomposaient en deux dimensions : la réputation (« cette entreprise a la réputation d'être un excellent employeur », « je n'entends que des qualités concernant cette entreprise », « cette entreprise a une excellente réputation sur la campus », « la plupart des diplômés sont très intéressés d'avoir cette entreprise comme employeur ») et les connaissances de l'entreprise (« je connais beaucoup de choses sur cette entreprise » et « j'ai fait des recherches sur cette entreprise avant de passer l'entrevue »). Une modélisation en équation structurelle a aussi été réalisée à partir de deux indicateurs de chaque construit (la réputation et les connaissances de l'entreprise), ce qui a généré des moyennes, sur une échelle de 1 à 5 (1 = « fortement en désaccord » et 5 = « fortement en accord »), de 3.7 pour la réputation organisationnelle (écart-type de .64) et de 3.5 pour la connaissance de l'entreprise (écart-type de .86) dans le cadre de l'étude de Turban et al. (1998, p.34).

Compte tenu des besoins de l'organisation participant à notre étude (préoccupations pratiques), nous avons adapté trois des énoncés de Turban et al. (1998). Une analyse

factorielle a été menée (voir tabl. 2.3), qui a généré un Kaiser-Meyer-Olkin de .80. Le test de sphéricité de Bartlett est de 146.446  $p < .001$ . Sur une échelle de type Likert en 5 points, (1 = « fortement en désaccord » et 5 = « fortement en accord »), la variable de la réputation a fourni une moyenne de 4.04, un écart-type de .73 et un coefficient alpha de .86.

**Tableau 2.3 La mesure de la réputation organisationnelle**

	<i>Réputation</i>
Je n'entends que des qualités concernant cette entreprise.	.81
Cette entreprise possède une excellente réputation dans sa communauté.	.88
Je connais beaucoup d'aspects positifs de cette entreprise.	.90
Racine latente	2.90
Variance expliquée	72%

**La performance sociale des entreprises.** Comme indiqué dans la revue de littérature, la performance sociale des entreprises est un concept multidimensionnel. La conceptualisation que nous avons retenue est fondée sur les cinq dimensions de KLD décrites précédemment (la performance avec respect de l'environnement, les caractéristiques des produits, le traitement des femmes et des minorités, les relations avec les employés, les relations avec la communauté). Nous nous sommes également inspiré des travaux de Turban et Greening (1997), de Greening et Turban (2000) et de James (2003) qui tous ont repris ces mêmes dimensions. Chacune des cinq dimensions de la performance sociale a été mesurée à partir de cinq à sept items inspirés des études antérieures sur le sujet (Harte, Lewis et Owen, 1991; Kurtz, Lydenberg et Kinder, 1992; Rockness et Williams, 1988; Ruf, Muralidhar et Paul, 1998, cités par James en 2003).

James (2003) a développé des échelles de mesure de valeurs sociales qui servent de tremplin à l'élaboration d'une mesure de performance sociale. L'auteure n'a toutefois pas réalisé d'analyse factorielle pour déterminer l'homogénéité des énoncés. Elle se limite au

coefficient alpha pour vérifier la fidélité de construit. Sur une échelle graduée de 1 à 7 (1 = « absolument essentiel » et 7 = « pas du tout important »), les répondants de l'étude de James (2003) devaient dire s'ils croyaient que l'activité relative à la performance sociale de l'entreprise, décrite par l'item, devrait être une priorité pour elle. L'auteure propose plusieurs énoncés pour chacune des dimensions de la performance sociale :

*L'environnement et l'écologie* : « nouvelles façons de recycler et de réutiliser les fournitures de bureau et les produits », « l'achat et l'utilisation d'équipement efficace énergiquement », « enquêtes sur les pratiques et les politiques environnementales des fournisseurs avant de conclure une entente d'achat avec eux », « effort intensif pour réduire les émissions dommageables pour l'environnement (application de la norme ISO) ». Le coefficient alpha de cette échelle est de .79.

*Les consommateurs et les produits* : « publicités honnêtes, sans exagération », « tester les publicités sur un petit marché pour vérifier s'il y a des problèmes avant de les diffuser au grand public », « développer des garanties qui soient claires et complètes », « normes élevées pour la sécurité et la haute qualité des produits et services ». Le coefficient alpha de cette échelle est de .79.

*Les femmes et les minorités* : « formation sur les différences individuelles », « recrutement soutenu de femmes et de minorités pour les postes de direction », « recrutement soutenu de personnes handicapées pour l'ensemble des postes ». Le coefficient alpha de cette échelle est de .82.

*Relations avec les employés* : « écart peu élevé entre les salaires des cadres et ceux des employés », « engagement pour donner du crédit aux employés pour leurs idées », « congés parentaux payés pour tous les employés », « horaires flexibles afin d'équilibrer travail et responsabilités familiales », « éviter les mises à pied, même dans les situations difficiles », « disponibilité de formation et de programmes de développement pour tous les employés ». Le coefficient alpha de cette dimension est de .74.

*Implication dans la communauté* : « l'importance que l'organisation accorde à l'implication et à la recherche de solutions aux problèmes des communautés locales », « efforts pour soutenir les organisations sans but lucratif », « dons généreux de produits et services à des œuvres caritatives », « accès à des organismes charitables et sans but lucratif aux installations de l'entreprise », « temps payé pour les employés impliqués dans des organismes communautaires », « investissement personnel des employés dans la communauté ». Le coefficient alpha de cette dimension est de .86.

Pour la mesure de la performance sociale, nous avons réalisé une analyse factorielle (voir tabl. 2.4) qui a généré un Kaiser-Meyer-Olkin de .848; le test de sphéricité de Bartlett est de 815.220  $p < .001$ . À partir d'une échelle de 1 à 5 (1 = « pas du tout important » et 5 = « très important »), nous avons demandé aux répondants de se prononcer (sur la base de leurs perceptions) sur l'importance que l'organisation accorde à chacun des énoncés relatifs à la performance sociale. La dimension « relations avec les employés » a obtenu une moyenne de 4.03, un écart-type de .76 et un coefficient alpha de .87. La deuxième dimension retenue, soit « relations avec la communauté », a produit une moyenne de 3.09, un écart-type de .80 et un coefficient alpha de .85. Quant à la dimension « environnement et écologie », la moyenne est de 3.41, l'écart-type est de .76 et le coefficient alpha est de .76.

Puisque les corrélations entre les facteurs étaient relativement élevées (variant entre .49 et .53), nous avons construit un score composite au moment de l'application de la variable « performance sociale ». Plus particulièrement, nous avons établi la moyenne de tous les énoncés qui s'intègrent dans les facteurs « relations avec les employés », « implication dans la communauté » et « environnement et écologie ». Ce score composite présente une moyenne de 3.58, un écart-type de .64 et un coefficient alpha de .88. Il est à noter que la structure factorielle de notre enquête ne reflète pas la conceptualisation des articles antérieurs portant sur la performance sociale des entreprises et l'attraction organisationnelle, ce qui explique que nous avons seulement retenu trois facteurs.

**Tableau 2.4 La mesure de la performance sociale**

	<i>Relations avec les employés</i>	<i>Relations avec la communauté</i>	<i>Environnement et écologie</i>
La formation sur la diversité de la main-d'œuvre afin de respecter les différences individuelles dans le milieu organisationnel.	<b>.716</b>		
Les congés parentaux payés (adoption, maternité, paternité) à tous les employés, peu importe leur fonction au sein de l'organisation.	<b>.703</b>		
La disponibilité de programmes de formation et de développement professionnel pour tous les employés dans l'organisation.	<b>.797</b>		
Le recrutement de femmes et de personnes de minorités aux postes de gestion.	<b>.702</b>		
Un congé pour obligations familiales payé (maternité, paternité, adoption, parents âgés) à tous les employés.	<b>.754</b>		
L'organisation fait des dons généreux de produits ou de services aux organismes charitables.		<b>.799</b>	
L'organisation offre des congés payés pour les employés qui font du bénévolat auprès d'organismes communautaires.		<b>.778</b>	
L'organisation nomme des représentants d'employés pour participer à des groupes d'amélioration de la communauté.		<b>.780</b>	
Le recyclage du matériel.			<b>.728</b>
L'utilisation d'équipement qui économise de l'énergie.			<b>.809</b>
Racine latente	4.271	23.731	23.731
Variance expliquée	4.065	22.582	46.312
Variance expliquée cumulative	3.085	17.137	63.449

### 2.2.3 La mesure de la variable contrôle

**La familiarité.** Plusieurs recherches sur l'image organisationnelle et la réputation font mention de l'incidence de la familiarité dans le processus d'attraction. À titre d'exemple, Turban et Greening ont démontré que la familiarité avec la firme augmentait la perception positive à l'égard de la réputation et, par ricochet, l'attraction envers la firme (1997, p.668) : « *in general, the more people who have heard about a firm, the more positively a firm is regarded.* » (p.666) Ces résultats vont dans le même sens que ceux obtenus par Gatewood et al. (1993) qui avaient soutenu que la familiarité influençait de manière positive la perception des candidats à l'endroit de l'image corporative. De plus, les recherches en attraction organisationnelle ont généralement soutenu que la familiarité avait une influence sur l'attraction.

Malgré ces résultats, les auteurs sont mitigés quant au pouvoir de la familiarité. Brooks et Highhouse ont mené une étude théorique dans laquelle ils soulèvent un doute important à ce sujet : « *empirical support for a positive relation between familiarity and reputation is surprisingly thin.* » (2006, p.105) Les chercheurs soulignent que, dans les études antérieures, la familiarité n'a souvent joué qu'un rôle infime dans l'explication de la variance (Highhouse et al., 1999; Turban, 2001).

De son côté, Turban (2001) a avancé que la familiarité pouvait mener à une perception positive des attributs organisationnels; il a d'ailleurs dégagé empiriquement le lien direct et indirect entre familiarité et attraction (p.305). L'auteur a de plus affirmé que, si le chercheur d'emploi n'était pas familier avec la firme, il ne pouvait recueillir d'informations au sujet de l'employeur : « *familiarity is necessary for the other dimensions of job seeker employer knowledge (i.e. image and reputation), because without a fundamental awareness of an organization's existence there can be no employer knowledge.* » (Cable et Turban, 2001, p.124) En somme, les conclusions sont partagées quant à l'impact de la familiarité sur l'ensemble des variables associées à l'attraction. Malgré ces divergences, la familiarité sera la variable contrôle de cette recherche puisque nous nous appuyons sur le postulat théorique de Turban (2001).

Nous avons réalisé une analyse factorielle qui a généré un Kaiser-Meyer-Olkin de .80, et le test de sphéricité de Bartlett est de 151.544  $p < .001$ . Sur une échelle de type Likert en 5 points, (1 = « fortement en désaccord » et 5 = « fortement en accord »), la moyenne de la mesure de la familiarité est de 3.60, l'écart-type est de .79 et le coefficient alpha de .71.

**Tableau 2.5 La mesure de la familiarité**

	<i>Familiarité</i>
J'ai déjà vu de la publicité sur cette organisation.	.70
Je connais les produits (ou services) de cette organisation.	.72
Je suis familier avec cette organisation.	.79
Racine latente	2.95
Variance expliquée	40.35%

#### 2.2.4 Les mesures descriptives

Nous avons regroupé les mesures descriptives de notre étude dans un tableau synthèse (voir tabl.2.6). Soulignons que, pour l'ensemble des variables, les indices d'asymétrie et d'aplatissement sont en général satisfaisants (-2 à 2) (Stevens, 2002). Concernant les caractéristiques démographiques de notre échantillon, nous avons vérifié s'il existait des différences entre les moyennes relatives à la langue d'origine, au sexe, à l'âge et au nombre d'années d'expérience des répondants sur le marché du travail.

Les données indiquent qu'il n'y a pas de différence significative entre francophones et anglophones sur le plan de l'attraction organisationnelle, de la réputation organisationnelle, de l'image organisationnelle et de la performance sociale de l'organisation. De plus, aucune différence pertinente n'est apparue entre les hommes et les femmes au chapitre de l'attraction organisationnelle, la réputation organisationnelle, l'image organisationnelle et la performance



sociale de l'organisation. Également, aucune relation significative n'a été perçue entre le nombre d'années d'expérience sur le marché du travail et l'attraction organisationnelle, la réputation organisationnelle, l'image organisationnelle et la performance sociale de l'organisation. Bien que, selon nos observations, les personnes plus âgées soient peu familières avec l'organisation Adecco ( $r = -.30, p < .01$ ), l'âge des répondants n'est pas non plus associé à l'image organisationnelle, la réputation organisationnelle, la performance sociale ou à l'attraction organisationnelle.

**Tableau 2.6 Les mesures descriptives des variables**

	<i>Moyenne</i>	<i>Écart-type</i>	<i>Coefficient alpha</i>	<i>Indice asymétrie</i>	<i>Indice aplatissement</i>
Attraction*	4.52	.66	.90	-2.34	6.709
Prestige*	4.29	.86	.89	-1.142	1.48
Image*	4.57	.51	.90	-1.13	.377
Réputation*	4.04	.73	.86	-.427	-.542
Performance sociale**					
Relations avec les employés	4.03	.76	.87	-.347	-.93
Implication dans la communauté	3.09	.80	.85	.43	.53
Environnement et écologie	3.41	.76	.76	.04	.68
Performance sociale***	3.58	.64	.88	.18	-.507
Familiarité*	3.60	.79	.71	.41	-.75

\* Les mesures de ces variables sont basées sur une échelle de 1 à 5 (1 = « fortement en désaccord » et 5 = « fortement en accord »).

\*\* Les mesures de ces variables sont basées sur une échelle de 1 à 5 (1 = « pas du tout important » et 5 = « très important »).

\*\*\* La performance sociale (score composite) représente la moyenne de tous les énoncés qui s'intègrent dans les facteurs « relations avec les employés », « implication dans la communauté » et « environnement et écologie ».

### 2.3 Les analyses statistiques

Nous avons procédé en trois temps pour tester nos hypothèses et voir s'il y a des liens significatifs entre les variables. Nous avons d'abord réalisé une matrice de corrélations afin de vérifier s'il existe une relation entre les variables et, s'il y a lieu, examiner l'ampleur et la direction (positive ou négative) des relations. Étant donné que l'influence de la familiarité sur l'attraction organisationnelle demeure incertaine, une corrélation partielle a été réalisée dans le but de faire ressortir les corrélations entre les diverses variables de notre étude, tout en contrôlant l'influence de la familiarité sur ces dernières.

En dernier lieu, nous avons procédé à une analyse de régression hiérarchique afin de tester les hypothèses de recherche sous-jacentes à notre modèle conceptuel. Cette analyse permet d'apprécier la contribution de chaque variable indépendante dans la prédiction de la variable dépendante (en termes de variance expliquée). Pour mener cette analyse, il faut déterminer la puissance statistique (*statistical power*) de notre étude en s'appuyant sur les caractéristiques de la puissance statistique de la corrélation. Nous anticipons une amplitude modérée de l'effet dans la détermination du lien entre les différentes variables de l'étude (attraction organisationnelle, familiarité, image organisationnelle, réputation organisationnelle). Une amplitude modérée de l'effet avec un seuil de signification de .05 et un échantillon de 72 chercheurs d'emploi procurent une puissance statistique de .84. L'utilisation de 72 participants à l'étude semble convenable pour obtenir une puissance statistique suffisante dans la détection des constats significatifs. En effet, Cohen (1988) et Murphy et Myers (1998) soulignent que la puissance statistique minimale nécessaire à la viabilité des résultats empiriques est de .80.

Dans le cadre de la régression hiérarchique, l'analyse repose sur trois variables indépendantes (réputation organisationnelle, performance sociale de l'entreprise et image organisationnelle). En effet, les trois variables indépendantes procurent une puissance statistique de .78. En raison du principe de puissance statistique qui nous limitait à trois prédicteurs, nous n'avons pas retenu la variable contrôle (familiarité) pour réaliser notre analyse de régression hiérarchique, mais plutôt les trois variables indépendantes (la

réputation organisationnelle, la performance sociale et l'image organisationnelle), respectivement dans cet ordre. De plus, conformément aux conclusions des études de Lievens et al. (2007), nous avons vérifié si l'image offrait une contribution incrémentielle comparativement aux autres variables.

La prochaine section présente les résultats des analyses statistiques réalisées à partir des variables.

## CHAPITRE III

### RÉSULTATS

La présentation de nos résultats donnera lieu à trois analyses statistiques : une matrice de corrélations entre les diverses variables; une corrélation partielle afin de contrôler l'incidence de la variable familiarité sur l'ensemble des variables; une analyse de régression hiérarchique. Ces analyses répondront à l'objectif de notre recherche, soit de déterminer l'incidence de l'image organisationnelle, de la réputation organisationnelle et de la performance sociale des entreprises sur l'attraction organisationnelle.

#### 3.1 Les résultats de la matrice de corrélations

La matrice de corrélations permet de déterminer s'il existe une relation entre les variables. La lecture du tableau 3.1 révèle un lien significatif et positif entre chacune des variables de notre étude. De plus, cette matrice démontre que l'ampleur des relations entre les variables est élevée puisque les corrélations varient de .30 à .53. À propos des corrélations entre l'attraction organisationnelle et les quatre variables de notre étude, elles sont de .53 pour la réputation organisationnelle, .44 pour l'image organisationnelle, .37 pour la performance sociale et .47 pour la familiarité.

**Tableau 3.1 Matrice de corrélations entre les diverses variables**

	1	2	3	4	5
1. Attraction organisationnelle	-				
2. Réputation organisationnelle	.53	-			
3. Image organisationnelle	.44	.46	-		
4. Performance sociale	.37	.40	.41	-	
5. Familiarité	.47	.47	.43	.30	-

\* Toutes les corrélations sont significatives à un seuil de 0.05

### 3.2 Les résultats de la corrélation partielle

La corrélation partielle a pour objectif de faire ressortir les liens entre les diverses variables de notre étude en contrôlant l'influence de la familiarité. Le tableau 3.2 indique que les corrélations entre l'attraction organisationnelle et les variables sont de .42 pour la réputation organisationnelle, .30 pour l'image organisationnelle et .28 pour la performance sociale.

**Tableau 3.2** Corrélation partielle avec la familiarité comme variable contrôle

	1	2	3	4
1. Attraction organisationnelle	-			
2. Réputation organisationnelle	.42	-		
3. Image organisationnelle	.30	.33	-	
4. Performance sociale	.28	.30	.34	-

\* Toutes les corrélations sont significatives à un seuil de 0.05

### 3.3 Les résultats de l'analyse de régression hiérarchique

Les résultats du tableau 3.3 indiquent que l'ensemble des variables explique 45% de l'attraction organisationnelle. Rappelons que nous avons exclu la familiarité de l'analyse de régression hiérarchique, puisque le principe de puissance statistique nous limitait à trois prédicteurs. Les variables indépendantes ont été intégrées dans la régression hiérarchique de façon séquentielle (étape par étape). Conformément aux recommandations de Lievens et al. (2007), nous avons placé l'image en dernier lieu pour vérifier la contribution incrémentielle au-delà des autres variables. Cette analyse dévoile que l'image organisationnelle explique 8% de la variance. En conséquence, **l'hypothèse H1, qui proposait que l'image organisationnelle ait eu une incidence positive sur l'attraction organisationnelle, se trouve confirmée** ( $\beta = .42, p < .01$ ).

La réputation organisationnelle est la variable qui expliquerait le mieux la variance de l'attraction organisationnelle (35%). Ainsi, **l'hypothèse H2, qui proposait que la réputation organisationnelle ait eu une incidence positive sur l'attraction organisationnelle, est également confirmée** ( $\beta = .28, p < .01$ ). Cette analyse révèle par

ailleurs que la variable de la performance sociale n'est pas un élément significatif pour prédire l'attraction organisationnelle. Dans le cadre de l'analyse de régression hiérarchique, la contribution de la performance sociale n'est pas significative. Néanmoins, la performance sociale présente une corrélation avec l'attraction organisationnelle. En vertu de quoi, **l'hypothèse H3, qui proposait que la performance sociale des entreprises ait eu une incidence positive sur l'attraction organisationnelle, est partiellement confirmée.**

**Tableau 3.3 Analyse de régression hiérarchique pour prédire l'attraction organisationnelle**

<i>Variables indépendantes</i>	<i>Attraction organisationnelle</i>	
	$\beta$	R <sup>2</sup>
Réputation organisationnelle	.28*	.35
Performance sociale	.08	.02
Image organisationnelle (traits)	.42*	.08
R <sup>2</sup> ajusté total		.45
N		72

\* p < .01



## **CHAPITRE IV**

### **DISCUSSION**

Cette étude empirique vise à enrichir l'état des connaissances sur l'attraction organisationnelle. La discussion permettra un retour sur les résultats et les hypothèses de recherche. Cette section mettra en lumière les limites de cette recherche, les réflexions sur les concepts à l'étude, les implications managériales quant aux résultats. Des pistes pour des études ultérieures seront également balisées.

L'objectif de notre étude était de mesurer l'incidence de l'image organisationnelle, de la réputation organisationnelle et de la performance sociale des entreprises sur l'attraction organisationnelle. Les résultats ont dévoilé que l'attraction était plus élevée chez les entreprises qui avaient une image organisationnelle et une réputation organisationnelle positives. Ces conclusions recourent celles de plusieurs études sur l'image (Belt et Paolillo, 1982; Gatewood et al., 1993; Highhouse et al., 1999; Lievens et Highhouse, 2003; Lievens et al., 2005) et la réputation (Collins, 2007; Collins et Han, 2004; Turban et Cable, 2003; Tuban et al., 1998). Quant à la performance sociale, l'analyse de régression n'a pas permis de révéler qu'elle était un élément prédictif de l'attraction. Or, les données provenant des corrélations semblent indiquer la présence d'une relation entre la performance sociale et l'attraction. En vertu de ces résultats partagés, nous concluons au lien entre ces deux variables, mais d'autres recherches sont nécessaires pour évaluer empiriquement l'impact de la performance sociale sur l'attraction de candidats.

La confirmation des hypothèses sur l'image et la réputation, ainsi que la confirmation partielle de celle sur la performance sociale, pourrait notamment être interprétée à partir des théories sous-jacentes à l'objectif. En se référant à la théorie du signal, il semblerait en effet que l'image organisationnelle, la réputation organisationnelle et la performance sociale permettent aux entreprises de projeter des attributs pouvant influencer les candidats dans leur décision de soumettre leur candidature. Le fait que les candidats considèrent ces caractéristiques organisationnelles dans leur décision pourrait aussi s'expliquer par la compatibilité candidat/organisation. Cette dernière théorie met en relief l'importance pour les individus de travailler pour une entreprise avec laquelle ils sont compatibles sur le plan des valeurs. La notion de responsabilité sociale représente notamment une valeur de plus en plus valorisée par les entreprises. De plus, la responsabilité sociale est devenue un enjeu dont la préoccupation est croissante, tant pour l'individu que pour les entreprises.

Le public s'intéresse en effet davantage au rôle des entreprises dans la société (Harrison et Freeman, 1999). Les consommateurs sont de plus en plus enclins à acheter des produits provenant d'entreprises socialement responsables (Vandermerwe et Oliff, 1990). Dans cette perspective, les entreprises offrant une bonne performance sociale sont porteuses de caractéristiques recherchées par les candidats et jouissent ainsi d'un avantage concurrentiel par rapport à l'attraction. Dans une méta-analyse récente sur l'attraction organisationnelle, Chapman et ses collègues (2005) ont conclu que la compatibilité était l'un des facteurs les plus déterminants dans le processus d'attraction. Les résultats de notre enquête pourraient donc s'expliquer par la théorie de l'identité sociale qui stipule que l'appartenance à des groupes peut influencer le concept de soi de l'individu. Puisque le public surveille de plus en plus le comportement des firmes, il est probable qu'il préfère s'identifier et s'associer à une organisation dont l'image, la réputation et la performance sociale sont positives.

Sur le plan des implications managériales relatives à notre recherche, il apparaît important pour les entreprises de promouvoir leur image, leur réputation et leur performance sociale afin d'augmenter l'attraction de candidats et se doter d'un avantage concurrentiel. Dans la littérature scientifique, « une stratégie à long terme ciblée visant à développer la

perception de la notoriété d'une firme à l'égard des employés, des employés potentiels et des différentes parties prenantes » se traduit par ce qui est appelé « l'image de l'employeur » (Sullivan, 2004). Calquée du marketing et de la promotion des produits et des entreprises, l'image de l'employeur consiste à mettre de l'avant une image démontrant que l'entreprise est une bonne place où travailler (Sullivan, 2004) afin qu'elle se différencie de ses concurrents (Backhaus et Tikoo, 2004). Le résultat de cette stratégie, d'ailleurs de plus en plus utilisée par les organisations pour retenir et recruter du personnel (Backhaus et Tikoo, 2004), est que « l'exposition et la réputation de l'entreprise augmentent, générant ainsi un consensus parmi les employés, les éditeurs de magazines, les gestionnaires d'autres organisations et plusieurs candidats potentiels, à l'effet que l'organisation se situe parmi les meilleurs employeurs. » (Sullivan, 2004, p.1)

Concrètement, il s'agit pour les entreprises de mettre en marché leur image, leur réputation et leur performance sociale à travers les canaux de promotion habituels : publicités (Collins et Han, 2004; Collins et Stevens, 2002; Highhouse et al., 1999) sites Internet corporatifs (Allen et al., 2007), brochures de recrutement (Mason, 1998; Scheu, 2000), etc. Selon Backhaus et Tikoo (2004), le processus de création de l'image consiste à provoquer, chez l'individu, des associations positives au sujet de l'organisation. Les études menées ont démontré que les perceptions de traits organisationnels par les individus contribuaient à la formation de ces associations et, conséquemment, auraient un impact significatif sur l'attraction puisqu'elles permettraient aux candidats d'attribuer des « personnalités » distinctes aux organisations (Slaughter et al., 2004). Les inférences au sujet des traits organisationnels peuvent être faites à partir d'aspects organisationnels tangibles tels que les conditions de travail (traits instrumentaux) ainsi que sur la base de caractéristiques organisationnelles subjectives, comme la compétitivité, le prestige, etc. (traits symboliques).

Ainsi, les entreprises doivent être proactives si elles souhaitent développer des associations positives et une bonne image de l'employeur. Sachant que les employés recherchent certains traits organisationnels, il leur faut mettre de l'avant et rendre perceptibles leurs comportements, leurs attitudes et leurs traits (Miles et Mangold, 2005). Tel que soulevé par Slaughter et ses collègues (2004), les traits organisationnels peuvent être

véhiculés par les slogans et les stratégies publicitaires, le type et la qualité des produits et services, l'aspect physique des locaux d'affaires, les employés, la clientèle, etc. (p.85). L'ensemble des perceptions à l'égard de ces aspects formerait donc un amalgame qui permettrait aux candidats potentiels de se forger une opinion sur l'entreprise qui se traduirait par l'image de l'employeur. Plus cette image sera compatible avec les valeurs et les besoins des individus, plus l'attraction organisationnelle sera accrue (Backaus et Tikoo, 2004).

Pour générer des associations positives chez les chercheurs d'emploi et renforcer l'image de l'employeur dans leur esprit, les organisations peuvent également mettre en pratique huit astuces recommandées par Sullivan (2004). Dans un premier temps, les gestionnaires devraient développer et partager leurs « *best practices* » afin de faire savoir qu'ils utilisent les dites pratiques. Les entreprises doivent aussi trouver l'équilibre entre les bonnes pratiques de gestion de personnel et la productivité. Pour bien paraître, certaines entreprises deviennent trop souples au chapitre de la gestion et des conditions de travail, négligeant ainsi l'objectif de la productivité. D'autres misent trop sur la productivité, ce qui entraîne l'épuisement professionnel, les erreurs au travail, un taux de roulement élevé, etc. Les organisations devraient donc s'efforcer d'atteindre le juste milieu.

Sullivan (2004) mentionne par ailleurs que les entreprises devraient tenter de se classer dans les différents index (par exemple, celui du magazine *Fortune*). Figurer sur ces listes accroît la crédibilité des organisations et fait rayonner leur réputation de bonnes entreprises où travailler. De plus, les entreprises inscrites dans ces index continuent de faire parler d'elles au-delà de leur publication, que ce soit dans les magazines relatifs à leur industrie, dans des articles, des journaux locaux, etc.

Le quatrième astuce pour rehausser l'image de l'employeur est la promotion faite par les employés. Bien que les organisations tentent elles-mêmes de véhiculer une bonne image, l'effet est beaucoup plus solide lorsque les employés parlent en bien de leur employeur avec leur entourage, leurs groupes sociaux, les rencontres professionnelles, etc. Le fait de parler favorablement de son entreprise suppose que les employés sont fiers de travailler à cet endroit; en conséquence, l'organisation voit augmenter sa capacité de rétention. À une

échelle plus large, Sullivan (2004) suggère aux organisations de faire parler d'elles dans différents médias et publications : « *getting written up is equivalent to getting a great review for restaurant.* » (p.2). Pour ce faire, les gestionnaires doivent parler de leurs pratiques dans des conférences, écrire des articles, etc. Encore une fois, cette visibilité pourrait ne pas se limiter à la publication d'un article puisqu'elle pourrait susciter l'intérêt d'autres auteurs. Par ailleurs, les organisations doivent rendre leurs gestionnaires disponibles afin qu'ils puissent rencontrer les auteurs et journalistes. De cette façon, on crée des occasions supplémentaires de se rendre visible et de faire connaître nos pratiques.

Autre astuce : faire partie des entreprises de référence en ce qui a trait au *benchmarking*. Les organisations doivent s'ouvrir à ce processus et participer aux études afin d'augmenter leurs chances de mettre leurs bonnes pratiques en évidence. Le septième moyen proposé par l'auteur concerne la promotion directe des bonnes pratiques auprès des candidats potentiels. En plus de la promotion faite sur les produits et services, les entreprises devraient publiciser les bonnes pratiques de leurs différents départements par le biais des outils de recrutement, de leurs publications corporatives, de leur site Internet, etc. Enfin, le dernier élément pour produire une bonne image de l'employeur consiste à entretenir les sept astuces déjà citées et d'évaluer de manière chiffrée les résultats pour optimiser l'amélioration continue et l'adaptation du message aux différentes cibles.

Notre enquête se caractérise aussi par certaines limites méthodologiques. D'abord, la taille de notre échantillon ( $n=72$ ) nous a limités dans nos analyses, ce qui implique que nos résultats ont une portée se limitant à l'organisation Adecco. En effet, en fonction du principe de puissance statistique, le nombre restreint de sujets de notre étude nous a forcés à ne faire que des corrélations partielles ainsi que des régressions hiérarchiques à trois prédicteurs. Plus de répondants auraient évidemment permis davantage d'analyses statistiques et d'autres résultats empiriques.

Deux autres considérations méthodologiques importantes valent la peine d'être soulevées. D'abord, lors de la collecte des données, nous avons tenté de réduire en partie la variance commune entre les méthodes. Selon Carless et Imber (2007), une seule collecte de

données (avant ou après l'entrevue) peut se traduire par une faible variation dans les réponses. Dans le cas qui nous préoccupe, cette démarche méthodologique peut également entraîner une polarisation du degré d'appréciation des répondants à l'égard des variables. En effet, l'implication émotive du candidat avant l'entrevue peut inciter ce dernier à répondre plus positivement au questionnaire. Puisque le chercheur d'emploi est déjà intéressé par l'organisation, ses réponses tendent à être positives en raison du biais de désirabilité sociale. D'ailleurs, peu de variations ont été remarquées dans les réponses, ce qui nous permet de conclure que nos résultats vont dans le même sens que Carless et Imber (2007). Le fait de strictement mesurer les variables à l'une ou l'autre de ces étapes peut provoquer le phénomène de variance commune entre les méthodes qui apparaît lorsque les découvertes sont attribuables à la méthode utilisée plutôt qu'à une « réelle » relation entre les variables (Bolton, 2005). Considérant la probabilité de cette réaction, nous avons tenu compte de la difficulté méthodologique avancée par Carless et Imber (2007) et nous avons soumis un questionnaire avant l'entrevue ainsi qu'un autre à la suite de l'entrevue. Nous avons donc pu comparer le degré d'appréciation des répondants aux deux étapes et les résultats indiquent une variation importante dans les écarts-types des réponses.

L'attraction organisationnelle ainsi que l'image organisationnelle ont été mesurées après l'entrevue. Il est possible que les comportements de l'interviewer lors de l'entrevue puissent modifier la perception des candidats à l'égard de l'attraction organisationnelle et de l'image organisationnelle (Turban, Forrett et Hendrickson, 1998). Des analyses supplémentaires ont été réalisées afin de comparer les mesures (post-entrevue) avec des mesures recueillies avant l'entrevue (attraction organisationnelle avant l'entrevue : coefficient alpha : .87, moyenne : 4.54, écart-type : .63 ; attraction organisationnelle après l'entrevue : coefficient alpha : .90, moyenne : 4.52, écart-type : .66) (image organisationnelle avant l'entrevue : coefficient alpha : .88, moyenne : 4.30, écart-type : .62; image organisationnelle après l'entrevue : coefficient alpha : .90, moyenne : 4.57, écart-type : .51). Les test-t pour des échantillons appariés ne révèlent aucune différence significative entre la mesure d'attraction organisationnelle (avant l'entrevue) et la mesure d'attraction organisationnelle (après l'entrevue)  $t(71) = .800$ , p. ns. À l'opposé, les données empiriques soulignent une différence significative entre la mesure d'image organisationnelle (avant

l'entrevue) et la mesure d'image organisationnelle (après l'entrevue)  $t(71) = -5.26, p.001$  (amplitude modérée de l'effet;  $d = .61$ ). Les résultats démontrent sans équivoque que le comportement de l'interviewer a modifié la perception des candidats à l'égard de l'image organisationnelle. Des études supplémentaires sont requises afin de mieux comprendre comment l'interviewer peut influencer la perception des candidats à l'égard de l'image organisationnelle (Breugh, Macan & Grambow, 2008).

Le deuxième aspect méthodologique qui mérite attention concerne la nature de notre échantillon. Contrairement à la majorité des études sur le sujet, notre échantillon n'était pas composé d'étudiants. Les chercheurs en attraction organisationnelle font très souvent appel à cette population pour procéder à la collecte de données. Or, puisque les étudiants ne sont pas aussi impliqués dans le processus de recherche d'emploi que des chercheurs actifs, des doutes quant à la généralisation des résultats obtenus par le biais d'étudiants peuvent être soulevés (Chapman et al., 2005). Aussi, il apparaissait nécessaire et pertinent de faire appel à des chercheurs d'emploi dans une agence de placement pour recueillir nos résultats. Cette caractéristique de notre étude est d'autant plus intéressante que nos résultats se sont avérés positifs, confirmant les conclusions des études antérieures réalisées auprès d'étudiants.

Les chercheurs sont néanmoins partagés quant au fait de recueillir les données auprès d'étudiants (laboratoire) ou de réels chercheurs d'emploi (étude de terrain) pour étudier l'attraction organisationnelle. À cet effet, Chapman et al. (2005) avancent que le type d'échantillon devrait être choisi en fonction de l'étape que l'on cherche à mesurer dans le processus d'attraction : les premiers stades (l'intention de poursuivre une démarche d'emploi, l'attraction organisationnelle) ou les stades avancés (l'intention d'accepter une offre d'emploi, l'acceptation d'une offre d'emploi).

En ce qui a trait aux arguments en faveur de l'utilisation d'étudiants, Chapman et al. (2005) affirment que les laboratoires emploient généralement une panoplie de techniques pour mesurer le processus d'attraction de la manière la plus proche possible de la réalité. Toutefois, lorsqu'il est question de mesurer les phases avancées de la démarche d'emploi, les auteurs favorisent plutôt l'utilisation de chercheurs d'emploi. Mais les auteurs soutiennent

qu'il est complexe de reproduire un contexte de stade avancé en laboratoire : des étudiants ne ressentent pas les pressions qu'un chercheur actif subirait au moment d'accepter une offre d'emploi ou d'avoir l'intention de l'accepter.

Quant à l'étape de l'attraction organisationnelle, objet de notre étude, Chapman et al. (2005) estiment que le chercheur d'emploi évalue davantage les offres sur la base des caractéristiques organisationnelles, telles que le type d'emploi, la rémunération, etc. Ce n'est qu'au moment du choix d'un emploi qu'il considérera les attributs plus subjectifs tels que l'image, l'environnement de travail, etc. À cet égard, Collins (2007) a récemment publié une recherche où il a mesuré l'impact de l'image et de la réputation sur les chercheurs d'emploi à des stades avancés de l'attraction organisationnelle. Les résultats indiquent une relation significative et directe entre l'image et l'attraction ainsi qu'entre la réputation et l'attraction, ce qui rejoint les conclusions de Chapman et al. (2005) sur la considération des attributs subjectifs des chercheurs d'emploi aux stades avancés de l'attraction organisationnelle. Nous avons de notre côté recueilli des résultats concluants pour nos variables lorsque les chercheurs d'emploi devaient se prononcer à un stade peu avancé de l'attraction organisationnelle. Afin de vérifier s'il est préférable de mesurer ces variables à partir d'étudiants, tel que proposé par Chapman et al. (2005), nous suggérons que l'incidence de l'image organisationnelle, de la réputation organisationnelle et de la performance sociale sur l'attraction organisationnelle soit testée en laboratoire dans une recherche future.

Une autre limite de notre recherche concerne la distinction et la conceptualisation de l'image organisationnelle, de la réputation organisationnelle et de la performance sociale des entreprises. Nous l'avons souligné plus haut, la façon d'instrumentaliser et de mesurer ces concepts ne fait pas consensus. Il apparaît en effet que certains auteurs considèrent l'image, la réputation et la performance sociale comme synonymes.

Scheu (2000) et Aiman-Smith et al. (2001) ont par exemple mesuré des dimensions de la performance sociale en les classifiant comme des indicateurs de l'image organisationnelle (2000). De leur côté, Lievens, Van Hove et Schreurs (2005) ont soutenu que les traits de personnalité étaient relatifs à la réputation, alors que Lievens avait mesuré



ces mêmes aspects dans d'autres recherches en mentionnant qu'ils faisaient partie de l'image (Lievens, 2007; Lievens, Decaestecker, Coetsier et Geirnaert, 2001; Lievens et Highhouse, 2003; Lievens, Van Hoyer et Anseel, 2007). Certains auteurs ont prétendu que l'image et la réputation étaient des concepts distincts, mais qu'ils étaient étroitement liés (Bromley, 2000; Cable et Turban, 2001). Cable et Turban (2001) ont d'ailleurs dénoté une relation bidirectionnelle entre l'image et la réputation, ce qui sous-tend leur influence réciproque.

Il semblerait également que les concepts à l'étude soient interreliés dans la mesure où la performance sociale contribuerait à rehausser l'image organisationnelle (Greening et Turban, 2000) et qu'il y aurait aussi une corrélation positive entre la performance sociale et la réputation (Turban et Greening, 1997). Mais il faut se questionner : la perception positive de l'image et de la réputation n'aurait-elle pas altéré la perception de la performance sociale par nos répondants? Les critères de performance sociale font généralement référence à des politiques organisationnelles internes. Ainsi, à moins que l'entreprise ne fasse connaître ses politiques ou que ces dernières soient publicisées par un tiers, il est difficile pour un candidat de se prononcer en toute connaissance de cause quant à l'origine de l'importance qu'il accorde à l'égard des firmes socialement responsables.

Cette confusion entre les liens et les conceptions des variables à l'étude pose problème sur le plan empirique. Bien que certains chercheurs se soient attardés à différencier les définitions des concepts (Cable et Turban, 2001; Whetten et Mackey, 2002), il faut se questionner sur la conceptualisation des variables et la validité des construits. Dans cette optique, des méta-analyses et d'autres recherches sont requises pour clarifier la question et permettre l'avancement des connaissances. En ce qui a trait à la performance sociale, les recherches à venir devraient s'assurer que les répondants aient une connaissance du niveau de performance sociale d'une entreprise afin d'éviter le biais de désirabilité sociale. De plus, un effort de conceptualisation de la performance sociale devra être fourni afin de mieux adapter cette variable à l'étude de l'attraction organisationnelle.

D'autres recherches seront également nécessaires pour élargir la compréhension de l'attraction organisationnelle en fonction de différentes variables. Très peu d'études, par

exemple, ont été réalisées au sujet du rôle des sites Internet corporatifs sur l'attraction de candidats. Or, comme le faisaient remarquer Allen et ses collègues (2007), le site Internet est un nouveau moyen rapide et en pleine expansion pour acheminer l'information aux chercheurs d'emploi (p.1696). Considérant l'importance croissante de cet outil, il apparaît primordial d'en étudier les potentialités en termes de recrutement.

Concernant la principale variable indépendante significative de notre étude, soit l'image organisationnelle, des recherches supplémentaires doivent être effectuées afin de trouver comment les entreprises peuvent promouvoir leurs traits organisationnels. Puisque la perception des traits par les chercheurs d'emploi forge l'image de l'employeur et suscite l'attraction, il sera opportun de se pencher sur l'attraction suscitée par la compatibilité entre les traits des individus et ceux des différents candidats potentiels. Dans la même veine, les études ultérieures devraient mettre un accent particulier sur les implications managériales à adopter pour projeter les traits organisationnels et façonner une image positive. Bien que les connaissances théoriques à ce sujet tendent à progresser, les implications pratiques demeurent limitées dans la littérature scientifique.

## CONCLUSION

Malgré les recherches au sujet de l'attraction organisationnelle, l'état des connaissances demeure limité et insuffisant. Non seulement le phénomène doit-il être davantage étudié sur le plan empirique, mais il lui faut être mieux compris par les gestionnaires, confrontés aux défis grandissants des organisations par rapport à l'attraction de candidats.

Notre recherche en fait mention, les études ont établi certains constats au sujet des déterminants pouvant susciter l'attraction. Il semblerait qu'en plus des trois stratégies proposées par Rynes et Barber (1990) pour attirer des candidats (les activités de recrutement, les incitatifs, l'action de cibler des candidats ayant des atouts particuliers), les organisations doivent mettre en place des moyens pour développer et promouvoir leur réputation et leur image organisationnelle. Nos résultats indiquent en effet qu'une bonne réputation et une image positive permettraient aux organisations d'être identifiées comme des employeurs de choix.

Ainsi, les résultats que nous avons obtenus au sujet de la réputation organisationnelle et de l'image organisationnelle montrent que ces caractéristiques constituent des déterminants de l'attraction. Contrairement à ce qui avait été escompté lors de l'élaboration de nos hypothèses de recherche, la performance sociale ne représente pas un déterminant clé de l'attraction organisationnelle.

Ces conclusions, ainsi que les résultats des études antérieures, permettent de confirmer un fait important : la réputation organisationnelle et l'image organisationnelle (traits) jouent un rôle prédominant dans le processus d'attraction organisationnelle. Rappelons tout d'abord que les entreprises qui souhaitent augmenter l'attraction ont

tout intérêt à mettre en valeur les traits propres à leur organisation : la contribution fondamentale des traits dans la conception de l'image organisationnelle des candidats a été largement documentée. Les organisations peuvent certes se démarquer avec des caractéristiques tangibles telles que les conditions de travail. Les traits symboliques contribuent toutefois à projeter une image distinctive, ce qui constitue un moyen efficace pour les entreprises de se différencier de leurs concurrentes. Par conséquent, si les organisations négligent l'apport substantiel des traits, elles négligent une part importante de ce qui fait d'elles des entreprises attrayantes aux yeux des candidats (Lievens et al., 2007).

De plus, il est primordial pour les employeurs de maintenir une bonne réputation s'ils souhaitent augmenter le nombre de candidatures pour combler leurs postes. 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 les a priori positifs du candidat à l'endroit de l'entreprise (Cable et Turban, 2001). En d'autres termes, l'évaluation affective du public peut agir à titre de levier sur les croyances personnelles des candidats. Dans cette optique, il est primordial pour les entreprises d'accroître leur notoriété.

Une attraction accrue de candidats augmente non seulement les possibilités de combler les postes, mais permet aux organisations d'être plus sélectives quant à la qualité des candidatures, ces dernières étant plus nombreuses (Turban et Cable, 2003). Considérant que les employés constituent une source d'avantage concurrentiel (Barney, 1991), il est nécessaire pour les organisations d'utiliser l'ensemble des moyens qui leur permettront de recueillir un maximum de candidatures.

**APPENDICE A**

**QUESTIONNAIRES**

Questionnaire (Pré)

**ESG UQAM**

Département d'organisation et ressources humaines  
École des sciences de la gestion  
Université du Québec à Montréal



# Enquête sur l'attraction organisationnelle

(Questionnaire pré)

par

**Denis Morin, Ph.D.**

Professeur de gestion des ressources humaines  
École des sciences de la gestion

**Anne Reymond**

Étudiante à la maîtrise  
École des sciences de la gestion  
Université du Québec à Montréal

L'objectif de cette enquête est de mieux comprendre les facteurs d'attrait du chercheur d'emploi à l'égard de l'organisation. Cette enquête est réalisée au moyen de deux questionnaires administrés avant et après l'entrevue. Cette démarche est nécessaire pour assurer la qualité des données.

## Directives

La durée approximative pour compléter le questionnaire est de 25 minutes. Ce n'est pas un test, il n'y a donc pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Vous êtes donc invité à répondre aux questions le plus franchement possible; ainsi les résultats seront plus justes, précis et valables. Lisez attentivement les questions et répondez spontanément à celles-ci.

Soyez assuré que les informations recueillies resteront strictement anonymes et confidentielles et ne seront utilisées que dans le cadre de ce projet de recherche pour une maîtrise. **Votre participation n'a aucune conséquence administrative sur le processus de sélection ou sur la décision d'embauche.** Vos réponses seront traitées de manière globale. Aux fins de la logistique, les chercheurs réaliseront un lien entre votre nom et un chiffre afin de permettre l'appariement des questionnaires. Ce chiffre sera imprimé sur chacun des questionnaires. Aucun candidat(e) ne sera identifié(e) dans la présentation des résultats de cette recherche. Les résultats de l'ensemble de la recherche feront l'objet d'une publication diffusée sous forme de rapport.

Les résultats des questionnaires nous permettront d'améliorer les processus de recrutement et de sélection du personnel dans les organisations

La recherche est soumise aux exigences du « comité éthique » de l'Université du Québec à Montréal (UQAM) et à celles de la protection des renseignements personnels conformément aux normes en matière de recherche à l'UQAM.

Merci de votre participation et de votre précieuse collaboration. Si vous avez des interrogations concernant le questionnaire, n'hésitez pas à communiquer en tout temps avec Anne Reymond (514) 696-1435, [annereymond@videotron.ca](mailto:annereymond@videotron.ca) ou avec le directeur de la thèse, monsieur Denis Morin, Ph.D., professeur de gestion des ressources humaines, Département d'organisation et ressources humaines, École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal au (514) 987-3000 poste 4150, [morin.denis@uqam.ca](mailto:morin.denis@uqam.ca)

Lorsque vous aurez rempli le questionnaire, insérez-le dans l'enveloppe scellée avec la mention « confidentiel » à l'attention de :

Denis Morin Ph.D.  
Professeur de gestion des ressources humaines  
École des sciences de la gestion  
UQAM

Numéro du questionnaire : \_\_\_\_\_

Les questions suivantes sont reliées à votre attraction générale vis-à-vis l'organisation pour laquelle vous avez soumis votre candidature. Encerclez le chiffre correspondant avec votre degré d'accord ou de désaccord avec les énoncés qui suivent (en prenant soin de répondre à toutes les questions).

	Fortement en désaccord		Ni en accord, ni en désaccord		Fortement en accord	
1. Cette compagnie serait pour moi un endroit intéressant pour y travailler.	1	2	3	4	5	
2. Cette entreprise constitue un employeur de choix pour moi.	1	2	3	4	5	
3. Je suis intéressé à apprendre davantage sur cette entreprise.	1	2	3	4	5	
4. Un emploi dans cette entreprise est attrayant pour moi.	1	2	3	4	5	
5. J'accepterai une offre d'emploi de cette entreprise.	1	2	3	4	5	
6. Cette entreprise serait un de mes premiers choix comme employeur.	1	2	3	4	5	
7. Je recommanderai cette entreprise à un ami qui se cherche un emploi.	1	2	3	4	5	
8. Les employés sont probablement fiers de dire qu'ils travaillent pour cette entreprise.	1	2	3	4	5	
9. La réputation de cette entreprise me pousse à vouloir travailler pour celle-ci.	1	2	3	4	5	
10. Cette entreprise a la réputation d'être un excellent employeur.	1	2	3	4	5	
11. Cette entreprise serait un endroit prestigieux pour y travailler.	1	2	3	4	5	
12. Il y a probablement plusieurs individus qui aimeraient travailler pour cette entreprise.	1	2	3	4	5	
13. Je n'entends que des qualités concernant cette entreprise.	1	2	3	4	5	
14. Cette entreprise possède une excellente réputation dans sa communauté.	1	2	3	4	5	
15. Je connais beaucoup d'aspects positifs de cette entreprise.	1	2	3	4	5	
16. Sur la base de ce que j'ai entendu, les employés aiment travailler pour cette entreprise.	1	2	3	4	5	

En vous appuyant sur votre perception de l'emploi et de l'organisation avant l'entrevue, encerclez le chiffre correspondant à votre degré d'accord ou de désaccord avec les énoncés suivants (en prenant soin de répondre à tous les énoncés).

	Fortement en désaccord		Ni en accord, ni en désaccord		Fortement en accord	
17. Des collègues de travail sympathiques.	1	2	3	4	5	
18. Un environnement de travail plaisant.	1	2	3	4	5	
19. Le moral des employés est très bon.	1	2	3	4	5	
20. Une liberté d'exécuter mes tâches à ma façon.	1	2	3	4	5	



	Fortement en désaccord		Ni en accord, ni en désaccord		Fortement en accord	
	1	2	3	4	5	
21. Un travail stimulant et intéressant.	1	2	3	4	5	
22. La possibilité d'utiliser régulièrement mes aptitudes ou mes habiletés.	1	2	3	4	5	
23. La possibilité d'apprendre de nouvelles choses dans le cadre du travail	1	2	3	4	5	
24. De nombreuses responsabilités dans le cadre du travail.	1	2	3	4	5	
25. Des activités de travail agréables.	1	2	3	4	5	
26. D'excellentes possibilités de promotions.	1	2	3	4	5	
27. D'excellentes possibilités d'augmentation de salaire.	1	2	3	4	5	
28. Cheminement de carrière intéressant dans l'entreprise.	1	2	3	4	5	
29. Une rémunération intéressante.	1	2	3	4	5	
30. L'entreprise possède une bonne image publique.	1	2	3	4	5	
31. L'entreprise possède des normes éthiques élevées.	1	2	3	4	5	
32. L'entreprise respecte le principe de l'égalité en matière d'emploi.	1	2	3	4	5	
33. Une bonne localisation géographique de l'entreprise.	1	2	3	4	5	
34. Un salaire de départ intéressant.	1	2	3	4	5	
35. On peut être fier de travailler pour cette entreprise.	1	2	3	4	5	
36. Des collègues de travail compétents.	1	2	3	4	5	
37. Une sécurité d'emploi à long terme.	1	2	3	4	5	
38. De bons programmes de conciliation travail/famille ou vie privée	1	2	3	4	5	
39. Des superviseurs compétents.	1	2	3	4	5	
40. Les employés sont bien traités dans l'entreprise.	1	2	3	4	5	
41. Un excellent régime d'avantages sociaux.	1	2	3	4	5	

Les énoncés suivants sont reliés à vos perceptions de l'image de l'organisation pour laquelle vous avez soumis votre candidature. Encerclez le chiffre correspondant à votre degré d'accord ou de désaccord avec ces énoncés. Prenez soin de répondre à tous les énoncés.

	Fortement en désaccord		Ni en accord, ni en désaccord		Fortement en accord	
42. Cette organisation traite bien ses clients.	1	2	3	4	5	
43. Cette organisation traite bien ses employés.	1	2	3	4	5	
44. Cette organisation possède une bonne réputation.	1	2	3	4	5	
45. Cette organisation est prestigieuse.	1	2	3	4	5	
46. Cette organisation m'apporterait des défis intéressants.	1	2	3	4	5	
47. Cette organisation est avant-gardiste.	1	2	3	4	5	
48. Cette organisation est compétitive dans son industrie.	1	2	3	4	5	
49. Cette organisation produit des biens et services de qualité.	1	2	3	4	5	
50. Cette organisation semble un endroit agréable pour y travailler.	1	2	3	4	5	
51. Cette organisation est soucieuse de sa responsabilité sociale.	1	2	3	4	5	
52. Cette organisation a une bonne publicité.	1	2	3	4	5	
53. J'ai entendu de bonnes choses sur cette organisation.	1	2	3	4	5	
54. Je serais heureux de travailler pour cette organisation.	1	2	3	4	5	
55. Cette organisation accorde de l'importance à sa communauté.	1	2	3	4	5	
56. Cette organisation ne s'intéresse qu'aux profits.	1	2	3	4	5	

Les questions suivantes sont reliées à la performance sociale de l'organisation. En vous appuyant sur vos perceptions, veuillez identifier l'importance que l'organisation accorde à chacun des énoncés suivants.

	Pas du tout important		Important		Très important	
57. Le recyclage du matériel.	1	2	3	4	5	
58. La formation sur la diversité de la main d'œuvre afin de respecter les différences individuelles dans le milieu organisationnel.	1	2	3	4	5	
59. La valorisation et l'importance accordées aux idées des employés.	1	2	3	4	5	
60. L'utilisation d'équipement qui économise de l'énergie.	1	2	3	4	5	
61. L'organisation s'engage dans la résolution des problèmes de la communauté.	1	2	3	4	5	
62. L'organisation supporte les entreprises à but non lucratif.	1	2	3	4	5	
63. L'organisation fait de la publicité honnête, sans exagération.	1	2	3	4	5	
64. L'organisation fait des dons généreux de produits ou de services aux organismes charitables.	1	2	3	4	5	
65. Les congés parentaux payés (adoption, maternité, paternité) à tous les	1	2	3	4	5	

	Pas du tout important		Important		Très important
employés peu importe leur fonction au sein de l'organisation.					
66. Les heures de travail flexibles afin de permettre aux employés de concilier le travail et la famille (ou vie privée).	1	2	3	4	5
67. L'organisation fait tout son possible pour éviter les mises à pied d'employés, même dans les périodes difficiles.	1	2	3	4	5
68. L'organisation offre des congés payés pour les employés qui font du bénévolat auprès des organismes communautaires.	1	2	3	4	5
69. L'organisation nomme des représentants des employés pour participer à des groupes d'amélioration de la communauté.	1	2	3	4	5
70. La disponibilité de programmes de formation et de développement professionnel pour tous les employés dans l'organisation.	1	2	3	4	5
71. L'organisation fait du recrutement actif auprès des handicapés afin de les intégrer dans divers postes de l'organisation.	1	2	3	4	5
72. Le recrutement de femmes et de personnes des minorités aux postes de gestion.	1	2	3	4	5
73. Un congé pour obligations familiales payé (maternité, paternité, adoption, parents âgés) à tous les employés.	1	2	3	4	5
74. Attribuer des bourses d'étude.	1	2	3	4	5

**ESG UQÀM**

Département d'organisation et ressources humaines  
École des sciences de la gestion  
Université du Québec à Montréal



# Attraction to organizations survey

(Pre-Questionnaire)

by

**Denis Morin, Ph.D.**

Professor Human Resource Management  
École des sciences de la gestion  
University of Quebec in Montreal

**Anne Reymond**

Researcher  
École des sciences de la gestion  
Université du Québec à Montréal

The purpose of this study is to better understand the factors that attract a job seeker to an organization. This study will be conducted using two questionnaires that will be filled out before and after the interview. This step is necessary to guarantee the quality of the data.

## Instructions

It will take approximately 25 minutes to fill out the questionnaire. This is not a test. There are no right or wrong answers. You are therefore asked to answer the questions as honestly as possible. In doing so, the results will be more fair, accurate and valid. Read each question carefully and answer it candidly.

Please be advised that the gathered information will remain strictly anonymous and confidential and will only be used as part of this thesis research project. **Your participation has no administrative impact on the selection process and/or the employment decision.** Your answers will be treated in a general manner. For logistical purposes, the researchers will assign each name a number and this number will be printed on each questionnaire. No applicants will be identified in the presentation of the research results. The results of the entire research project will be the subject of a publication distributed in report form.

The results of the questionnaires will enable us to improve the staff recruitment and selection processes at Adecco.

The research is subject to the requirements of the "ethics committee" of the Université du Québec at Montreal (UQAM) and those of the Protection of Personal Information in accordance with the UQAM research standards.

Thank you for your participation and invaluable co-operation. If you have any questions about the questionnaire, please feel free to contact Anne Reymond at 514-696-1435; [annereymond@videotron.ca](mailto:annereymond@videotron.ca) or the Thesis Director, Denis Morin, PhD, Human Resources Management Professor, Department of Organization and Human Resources, School of Management Sciences, Université du Québec in Montreal at 514-987-3000, ext. 4150; [morin.denis@uqam.ca](mailto:morin.denis@uqam.ca)

Once you have filled out the questionnaire, put it in a sealed envelope with the comment "confidential" for the attention of:

Denis Morin, PhD  
Human Resources Management Professor  
School of Management Sciences  
UQAM

Questionnaire number: \_\_\_\_\_

The following questions are related to your general interest in the organization in which you have applied for a position. Circle the number that corresponds to your level of agreement or disagreement with the following statements (take care to answer all the questions).

	Strongly disagree		Neither agree or disagree		Strongly agree
1. In my opinion, this company would be an interesting place to work.	1	2	3	4	5
2. In my opinion, this company is a first-rate employer.	1	2	3	4	5
3. I am interested in learning more about this company.	1	2	3	4	5
4. A position in this company is appealing to me.	1	2	3	4	5
5. I will accept an employment offer from this company.	1	2	3	4	5
6. This company would be one of my first choices as an employer.	1	2	3	4	5
7. I would recommend this company to a friend who is looking for employment.	1	2	3	4	5
8. The employees are probably proud to say they work for this company.	1	2	3	4	5
9. This company's reputation has convinced me to work for them.	1	2	3	4	5
10. This company has a reputation for being an excellent employer.	1	2	3	4	5
11. This company would be a prestigious place to work.	1	2	3	4	5
12. There are probably several people who would like to work for this company.	1	2	3	4	5
13. I have heard only good things about this company.	1	2	3	4	5
14. This company has an excellent reputation in its community.	1	2	3	4	5
15. I know lots of positive things about the company.	1	2	3	4	5
16. Based on what I've heard, the employees enjoy working for this company.	1	2	3	4	5

Based on your opinion of the position and the company before the interview, circle the number that corresponds to your level of agreement or disagreement with the following statements (take care to reply to all statements).

	Strongly disagree		Neither agree or disagree		Strongly agree
17. Nice colleagues.	1	2	3	4	5
18. A pleasant work environment.	1	2	3	4	5
19. The employees' morale is very high.	1	2	3	4	5
20. Freedom to do my work in my own way.	1	2	3	4	5
21. A job that is stimulating and interesting.	1	2	3	4	5
22. The possibility to use my abilities or skills on a regular basis.	1	2	3	4	5
23. The possibility to learn new things in a work setting.	1	2	3	4	5

	Strongly disagree		Neither agree or disagree		Strongly agree
24. Many responsibilities in a work setting.	1	2	3	4	5
25. Pleasant work activities.	1	2	3	4	5
26. Excellent promotion opportunities.	1	2	3	4	5
27. Excellent opportunities for a pay raise.	1	2	3	4	5
28. Good career advancement within the company.	1	2	3	4	5
29. Good pay.	1	2	3	4	5
30. The company has a good public image.	1	2	3	4	5
31. The company has high ethical standards.	1	2	3	4	5
32. The company respects the principle of equal opportunity employment.	1	2	3	4	5
33. Geographically, the company is in a good location.	1	2	3	4	5
34. Good starting salary.	1	2	3	4	5
35. Employees can be proud to work for this company.	1	2	3	4	5
36. Qualified colleagues.	1	2	3	4	5
37. Long term job security.	1	2	3	4	5
38. Good programmes for balancing work and family life or private life.	1	2	3	4	5
39. Qualified supervisors.	1	2	3	4	5
40. Employees are treated well in the company.	1	2	3	4	5
41. Excellent benefit plan.	1	2	3	4	5

The following statements are related to your opinion of the image of the organization in which you have applied for a position. Circle the number that corresponds to your level of agreement or disagreement with these statements. Take care to reply to all statements.

	Strongly disagree		Neither agree or disagree		Strongly agree
42. This organization treats its clients well.	1	2	3	4	5
43. This organization treats its employees well.	1	2	3	4	5
44. This organization has a good reputation.	1	2	3	4	5
45. This organization is prestigious.	1	2	3	4	5
46. This organization would give me interesting challenges.	1	2	3	4	5
47. This organization is forward-looking.	1	2	3	4	5
48. This organization is competitive in its industry.	1	2	3	4	5
49. This organization produces quality goods and services.	1	2	3	4	5
50. This organization seems to be a pleasant place to work.	1	2	3	4	5
51. This organization is concerned about its social responsibility.	1	2	3	4	5
52. This organization has positive advertising.	1	2	3	4	5
53. I've heard good things about this organization.	1	2	3	4	5
54. I would be happy working for this organization.	1	2	3	4	5
55. This organization attaches importance to its community.	1	2	3	4	5
56. This organization is only interested in making money.	1	2	3	4	5

The following questions are related to the organization's social performance. Based on your opinions, please identify the importance the organization attaches to each of the following statements.

	Unimportant		Important		Very important
57. Recycling material.	1	2	3	4	5
58. Employee diversity training in order to respect personal differences in the organizational environment.	1	2	3	4	5
59. Development and importance attached to employees' ideas.	1	2	3	4	5
60. Using energy efficient equipment.	1	2	3	4	5
61. The organization is committed to resolving problems in the community.	1	2	3	4	5
62. The organization supports non-profit organizations.	1	2	3	4	5
63. The organization's advertising is honest and not exaggerated.	1	2	3	4	5



	Unimpor- tant		Important		Very important
64. The organization gives generous donations of its products and services to charitable organizations.	1	2	3	4	5
65. Paid parental leave (adoption, maternity, paternity) for all employees whatever their position in the organization.	1	2	3	4	5
66. Flexible work hours to enable employees to reconcile work and family life (or private life).	1	2	3	4	5
67. The organization does everything in its power to avoid laying off employees, even during difficult times.	1	2	3	4	5
68. The organization provides paid leave for employees who do volunteer work for community-based organizations.	1	2	3	4	5
69. The organization appoints an employee representative to join community enhancement groups.	1	2	3	4	5
70. Availability of training and professional development programmes for all of the organization's employees.	1	2	3	4	5
71. The organization actively recruits handicapped persons in order to integrate them into various positions in the organization.	1	2	3	4	5
72. Recruiting women and minorities for management positions.	1	2	3	4	5
73. Paid leave for family obligations (maternity, paternity, adoption, elderly parents) for all employees.	1	2	3	4	5
74. Awarding scholarships/grants.	1	2	3	4	5

# Enquête sur l'attraction organisationnelle

(Questionnaire post)

par

**Denis Morin, Ph.D.**

Professeur de gestion des ressources humaines  
École des sciences de la gestion

**Anne Reymond**

Étudiante à la maîtrise  
École des sciences de la gestion  
Université du Québec à Montréal

L'objectif de cette enquête est de mieux comprendre les facteurs d'attrait du chercheur d'emploi à l'égard de l'organisation. Cette enquête est réalisée au moyen de deux questionnaires administrés avant et après l'entrevue. Cette démarche est nécessaire pour assurer la qualité des données.

## Directives

La durée approximative pour compléter le questionnaire est de 25 minutes. Ce n'est pas un test, il n'y a donc pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Vous êtes donc invité à répondre aux questions le plus franchement possible; ainsi les résultats seront plus justes, précis et valables. Lisez attentivement les questions et répondez spontanément à celles-ci.

Soyez assuré que les informations recueillies resteront strictement anonymes et confidentielles et ne seront utilisées que dans le cadre de ce projet de recherche pour une maîtrise. **Votre participation n'a aucune conséquence administrative sur le processus de sélection ou sur la décision d'embauche.** Vos réponses seront traitées de manière globale. Aux fins de la logistique, les chercheurs réaliseront un lien entre votre nom et un chiffre afin de permettre l'appariement des questionnaires. Ce chiffre sera imprimé sur chacun des questionnaires. Aucun candidat(e) ne sera identifié(e) dans la présentation des résultats de cette recherche. Les résultats de l'ensemble de la recherche feront l'objet d'une publication diffusée sous forme de rapport.

Les résultats des questionnaires nous permettront d'améliorer les processus de recrutement et de sélection du personnel dans les organisations

La recherche est soumise aux exigences du « comité éthique » de l'Université du Québec à Montréal (UQAM) et à celles de la protection des renseignements personnels conformément aux normes en matière de recherche à l'UQAM.

Merci de votre participation et de votre précieuse collaboration. Si vous avez des interrogations concernant le questionnaire, n'hésitez pas à communiquer en tout temps avec Anne Reymond (514) 696-1435, [annereymond@videotron.ca](mailto:annereymond@videotron.ca) ou avec le directeur de la thèse, monsieur Denis Morin, Ph.D., professeur de gestion des ressources humaines, Département d'organisation et ressources humaines, École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal au (514) 987-3000 poste 4150, [morin.denis@uqam.ca](mailto:morin.denis@uqam.ca)

Lorsque vous aurez rempli le questionnaire, insérez-le dans l'enveloppe scellée avec la mention « confidentiel » à l'attention de :

Denis Morin Ph.D.  
Professeur de gestion des ressources humaines  
École des sciences de la gestion  
UQAM

Numéro du questionnaire : \_\_\_\_\_

Les questions suivantes sont reliées à votre attraction générale vis-à-vis l'organisation pour laquelle vous avez soumis votre candidature. Encerclez le chiffre correspondant avec votre degré d'accord ou de désaccord avec les énoncés qui suivent (en prenant soin de répondre à toutes les questions).

	Fortement en désaccord		Ni en accord, ni en désaccord		Fortement en accord	
1. Cette compagnie serait pour moi un endroit intéressant pour y travailler.	1	2	3	4	5	
2. Cette entreprise constitue un employeur de choix pour moi.	1	2	3	4	5	
3. Je suis intéressé à apprendre davantage sur cette entreprise.	1	2	3	4	5	
4. Un emploi dans cette entreprise est attrayant pour moi.	1	2	3	4	5	
5. J'accepterai une offre d'emploi de cette entreprise.	1	2	3	4	5	
6. Cette entreprise serait un de mes premiers choix comme employeur.	1	2	3	4	5	
7. Je recommanderai cette entreprise à un ami qui se cherche un emploi.	1	2	3	4	5	
8. Les employés sont probablement fiers de dire qu'ils travaillent pour cette entreprise.	1	2	3	4	5	
9. La réputation de cette entreprise me pousse à vouloir travailler pour celle-ci.	1	2	3	4	5	
10. Cette entreprise a la réputation d'être un excellent employeur.	1	2	3	4	5	
11. Cette entreprise serait un endroit prestigieux pour y travailler.	1	2	3	4	5	
12. Il y a probablement plusieurs individus qui aimeraient travailler pour cette entreprise.	1	2	3	4	5	
13. Je n'entends que des qualités concernant cette entreprise.	1	2	3	4	5	
14. Cette entreprise possède une excellente réputation dans sa communauté.	1	2	3	4	5	
15. Je connais beaucoup d'aspects positifs de cette entreprise.	1	2	3	4	5	
16. Sur la base de ce que j'ai entendu, les employés aiment travailler pour cette entreprise.	1	2	3	4	5	

Les questions suivantes sont reliées à vos perceptions concernant les caractéristiques de l'interviewer de l'organisation qui a réalisé une entrevue avec vous. Encerchez le chiffre correspondant à votre degré d'accord ou de désaccord. Prenez soin de répondre à tous les énoncés.

	Fortement en désaccord		Ni en accord, ni en désaccord		Fortement en accord	
17. L'interviewer représente l'employé type de cette entreprise.	1	2	3	4	5	
18. L'interviewer me ressemble sur plusieurs aspects.	1	2	3	4	5	
19. L'interviewer m'a rendu confortable lors de l'entrevue.	1	2	3	4	5	
20. L'interviewer possède une personnalité chaleureuse.	1	2	3	4	5	
21. L'interviewer est une personne sympathique.	1	2	3	4	5	
22. L'interviewer est une personne en qui je peux avoir confiance.	1	2	3	4	5	
23. L'interviewer possède des valeurs semblables aux miennes.	1	2	3	4	5	
24. L'interviewer m'a donné l'opportunité de faire valoir mes qualifications.	1	2	3	4	5	
25. L'interviewer semblait intéressé à bien saisir la contribution que je pouvais apporter à l'entreprise.	1	2	3	4	5	
26. L'interviewer était sensible à mes préoccupations concernant l'emploi et l'entreprise.	1	2	3	4	5	
27. L'interviewer m'a demandé mes préférences concernant la nature du travail que je désire accomplir.	1	2	3	4	5	
28. L'interviewer a été incapable de répondre à plusieurs de mes questions.	1	2	3	4	5	
29. L'interviewer n'était pas préparé pour l'entrevue.	1	2	3	4	5	
30. L'interviewer posait des questions inappropriées.	1	2	3	4	5	
31. L'interviewer m'a fourni du temps afin que je puisse poser des questions concernant l'emploi et l'entreprise.	1	2	3	4	5	
32. L'interviewer a décrit les personnes avec qui je vais potentiellement travailler.	1	2	3	4	5	
33. L'interviewer a bien décrit les exigences de l'emploi.	1	2	3	4	5	
34. L'interviewer a bien décrit la nature du cheminement de carrière dans l'entreprise.	1	2	3	4	5	
35. L'interviewer a indiqué que j'étais un bon candidat.	1	2	3	4	5	
36. L'interviewer a fait valoir les caractéristiques de l'entreprise.	1	2	3	4	5	
37. L'interviewer a tenté de m'intimider lors de l'entrevue.	1	2	3	4	5	
38. L'interviewer avait une approche de confrontation lors de l'entrevue.	1	2	3	4	5	
39. L'interviewer semblait suivre à la lettre une procédure standardisée d'entrevue.	1	2	3	4	5	
40. L'interviewer utilisait un profil bien établi de questions.	1	2	3	4	5	
41. L'interviewer a posé des questions difficiles.	1	2	3	4	5	

	Fortement en désaccord		Ni en accord, ni en désaccord		Fortement en accord	
42. L'interviewer a posé des questions supplémentaires afin d'approfondir certains aspects de ma candidature.	1	2	3	4	5	
43. L'interviewer ne semblait pas valoriser l'entreprise.	1	2	3	4	5	

Dans l'ensemble, l'entrevue :

44. A été bien réalisée.	1	2	3	4	5
45. A amélioré l'opinion que j'ai de l'entreprise.	1	2	3	4	5
46. Était une des meilleures que j'ai eu jusqu'à présent.	1	2	3	4	5

En vous appuyant sur votre perception de l'emploi et de l'organisation **après l'entrevue**, encerclez le chiffre correspondant à votre degré d'accord ou de désaccord avec les énoncés suivants (en prenant soin de répondre à tous les énoncés).

47. Des collègues de travail sympathiques.	1	2	3	4	5
48. Un environnement de travail plaisant.	1	2	3	4	5
49. Le moral des employés est très bon.	1	2	3	4	5
50. Une liberté d'exécuter mes tâches à ma façon.	1	2	3	4	5
51. Un travail stimulant et intéressant.	1	2	3	4	5
52. La possibilité d'utiliser régulièrement mes aptitudes ou mes habiletés.	1	2	3	4	5
53. La possibilité d'apprendre de nouvelles choses dans le cadre du travail	1	2	3	4	5
54. De nombreuses responsabilités dans le cadre du travail.	1	2	3	4	5
55. Des activités de travail agréables.	1	2	3	4	5
56. D'excellentes possibilités de promotions.	1	2	3	4	5
57. D'excellentes possibilités d'augmentation de salaire.	1	2	3	4	5
58. Cheminement de carrière intéressant dans l'entreprise.	1	2	3	4	5
59. Une rémunération intéressante.	1	2	3	4	5
60. L'entreprise possède une bonne image publique.	1	2	3	4	5
61. L'entreprise possède des normes éthiques élevées.	1	2	3	4	5
62. L'entreprise respecte le principe de l'égalité en matière d'emploi.	1	2	3	4	5
63. Une bonne localisation géographique de l'entreprise.	1	2	3	4	5
64. Un salaire de départ intéressant.	1	2	3	4	5
65. On peut être fier de travailler pour cette entreprise.	1	2	3	4	5
66. Des collègues de travail compétents.	1	2	3	4	5
67. Une sécurité d'emploi à long terme.	1	2	3	4	5

68. De bons programmes de conciliation travail/famille ou vie privée	1	2	3	4	5
69. Des superviseurs compétents.	1	2	3	4	5
70. Les employés sont bien traités dans l'entreprise.	1	2	3	4	5
71. Un excellent régime d'avantages sociaux.	1	2	3	4	5

	Très peu probable		Très probable		
72. L'entreprise va vous contacter pour une seconde entrevue.	1	2	3	4	5
73. Cette entreprise vous proposera une offre d'emploi	1	2	3	4	5
74. Si vous obtenez une offre d'emploi de cette entreprise, vous allez accepter cette offre.	1	2	3	4	5
75. Cette entreprise constitue votre premier choix en tant qu'employeur.	1	2	3	4	5

	Très peu attrayante		Très attrayante		
76. Quel est l'attrait que vous avez à l'égard de cette entreprise en tant qu'employeur ?	1	2	3	4	5
77. Quel est l'attrait que vous avez à l'égard de l'emploi pour lequel vous avez postulé ?	1	2	3	4	5

Quel est le sexe de l'interviewer ?

Homme

Femme

Selon vous, quel est l'âge estimé de l'interviewer ? \_\_\_\_\_

Les questions suivantes sont reliées à votre compatibilité personnelle avec l'organisation pour laquelle vous avez soumis votre candidature. Encerclez le chiffre correspondant à votre degré d'accord ou de désaccord (en prenant soin de répondre à tous les énoncés).

	Fortement en désaccord		Ni en accord, ni en désaccord		Fortement en accord	
78. Les valeurs et la personnalité de cette organisation reflètent mes valeurs et ma personnalité.	1	2	3	4	5	
79. Mes valeurs sont conformes à celles des employés de cette organisation.	1	2	3	4	5	

	Fortement en désaccord		Ni en accord, ni en désaccord		Fortement en accord	
80. Mes habiletés ainsi que mes aptitudes sont recherchées par cette organisation.	1	2	3	4	5	
81. Je serais à ma place dans cette organisation.	1	2	3	4	5	
82. Je possède les qualités que recherche cette organisation.	1	2	3	4	5	
83. Je crois que les personnes qui travaillent pour cette organisation sont semblables à moi.	1	2	3	4	5	
84. Ma personnalité est conforme à celle de l'organisation	1	2	3	4	5	
85. L'organisation répond à mes objectifs de carrière	1	2	3	4	5	

	Pas du tout		Modérément		Énormément	
86. Dans quelle mesure vos connaissances, vos habiletés et vos compétences rencontrent les exigences de l'emploi ?	1	2	3	4	5	
87. Dans quelle mesure l'emploi correspond à vos objectifs de carrière ?	1	2	3	4	5	
88. Dans quelle mesure l'emploi est-il compatible avec votre personnalité ?	1	2	3	4	5	
89. Dans quelle mesure l'emploi vous permet-il de faire le genre de travail que vous voulez ?	1	2	3	4	5	

Les énoncés suivants sont reliés à vos perceptions de l'image de l'organisation pour laquelle vous avez soumis votre candidature. Encercler le chiffre correspondant à votre degré d'accord ou de désaccord avec ces énoncés. Prenez soin de répondre à tous les énoncés.

	Fortement en désaccord		Ni en accord, ni en désaccord		Fortement en accord	
90. Cette organisation traite bien ses clients.	1	2	3	4	5	
91. Cette organisation traite bien ses employés.	1	2	3	4	5	
92. Cette organisation possède une bonne réputation.	1	2	3	4	5	
93. Cette organisation est prestigieuse.	1	2	3	4	5	
94. Cette organisation m'apporterait des défis intéressants.	1	2	3	4	5	
95. Cette organisation est avant-gardiste.	1	2	3	4	5	
96. Cette organisation est compétitive dans son industrie.	1	2	3	4	5	
97. Cette organisation produit des biens et services de qualité.	1	2	3	4	5	
98. Cette organisation semble un endroit agréable pour y travailler.	1	2	3	4	5	
99. Cette organisation est soucieuse de sa responsabilité sociale.	1	2	3	4	5	
100. Cette organisation a une bonne publicité.	1	2	3	4	5	
101. J'ai entendu de bonnes choses sur cette organisation.	1	2	3	4	5	



	Fortement en désaccord		Ni en accord, ni en désaccord		Fortement en accord	
102. Je serais heureux de travailler pour cette organisation.	1	2	3	4	5	
103. Cette organisation accorde de l'importance à sa communauté.	1	2	3	4	5	
104. Cette organisation ne s'intéresse qu'aux profits.	1	2	3	4	5	

Les questions suivantes sont reliées à votre degré de familiarité avec l'organisation pour laquelle vous avez soumis votre candidature. Encercliez le chiffre correspondant à votre degré d'accord ou de désaccord (en prenant soin de répondre à tous les énoncés).

105. J'ai déjà vu de la publicité sur cette organisation.	1	2	3	4	5
106. Je connais les produits (ou services) de cette organisation.	1	2	3	4	5
107. Je connais des individus qui travaillent ou qui ont déjà travaillé pour cette organisation.	1	2	3	4	5
108. J'ai déjà analysé cette organisation dans le cadre d'un projet d'étude ou d'un cours.	1	2	3	4	5
109. J'ai déjà lu un article à propos de cette organisation.	1	2	3	4	5
110. J'ai déjà utilisé les produits (ou services) réalisés par cette entreprise.	1	2	3	4	5
111. J'ai visité le site Internet de cette organisation.	1	2	3	4	5
112. Je suis familier avec cette organisation.	1	2	3	4	5

Les questions suivantes sont reliées à la performance sociale de l'organisation. En vous appuyant sur vos perceptions, veuillez identifier l'importance que l'organisation accorde à chacun des énoncés suivants.

	Pas du tout important		Important		Très important	
113. Le recyclage du matériel.	1	2	3	4	5	
114. La formation sur la diversité de la main d'œuvre afin de respecter les différences individuelles dans le milieu organisationnel.	1	2	3	4	5	
115. La valorisation et l'importance accordées aux idées des employés.	1	2	3	4	5	
116. L'utilisation d'équipements qui économisent de l'énergie.	1	2	3	4	5	
117. L'organisation s'engage dans la résolution des problèmes de la communauté.	1	2	3	4	5	
118. L'organisation supporte les entreprises à but non lucratif.	1	2	3	4	5	
119. L'organisation fait de la publicité honnête, sans exagération.	1	2	3	4	5	
120. L'organisation fait des dons généreux de produits ou de services aux organismes charitables.	1	2	3	4	5	
121. Les congés parentaux payés (adoption, maternité, paternité) à tous les employés peu importe leur fonction au sein de l'organisation.	1	2	3	4	5	
122. Les heures de travail flexibles afin de permettre aux employés de	1	2	3	4	5	

	Pas du tout important		Important		Très important
concilier le travail et la famille (ou vie privée).					
123. L'organisation fait tout son possible pour éviter les mises à pied d'employés, même dans les périodes difficiles.	1	2	3	4	5
124. L'organisation offre des congés payés pour les employés qui font du bénévolat auprès des organismes communautaires.	1	2	3	4	5
125. L'organisation nomme des représentants des employés pour participer à des groupes d'amélioration de la communauté.	1	2	3	4	5
126. La disponibilité de programmes de formation et de développement professionnel pour tous les employés dans l'organisation.	1	2	3	4	5
127. L'organisation fait du recrutement actif auprès des handicapés afin de les intégrer dans divers postes de l'organisation.	1	2	3	4	5
128. Le recrutement de femmes et de personnes des minorités aux postes de gestion.	1	2	3	4	5
129. Un congé pour obligations familiales payé (maternité, paternité, adoption, parents âgés) à tous les employés.	1	2	3	4	5
130. Attribuer des bourses d'étude.	1	2	3	4	5

131. Connaissez-vous le chiffre d'affaires de l'organisation pour laquelle vous avez soumis(e) votre candidature ?

Oui \_\_\_\_\_ Non \_\_\_\_\_

132. Dans quelle mesure le chiffre d'affaires a-t-il influencé votre choix de soumettre votre candidature pour cet emploi ?

Pas du tout	Un peu	Modérément	Beaucoup	Énormément
1	2	3	4	5

133. Connaissez-vous la taille de l'organisation (nombre total d'employés que possède l'organisation pour laquelle vous avez soumis(e) votre candidature) ?

134. Oui \_\_\_\_\_ Non \_\_\_\_\_

135. Dans quelle mesure la taille de l'organisation (nombre total d'employés que possède l'organisation) a-t-il influencé votre choix de soumettre votre candidature pour cet emploi ?

Pas du tout	Un peu	Modérément	Beaucoup	Énormément
1	2	3	4	5

136. Combien d'années d'expérience avez-vous sur le marché du travail? \_\_\_\_\_

Les questions suivantes visent à déterminer votre appréciation de l'annonce de recrutement sur le site web de l'organisation pour laquelle vous avez soumis votre candidature.

	Fortement en désaccord		Ni en accord, ni en désaccord		Fortement en accord	
	1	2	3	4	5	
137. Les images du site web étaient intelligentes et divertissantes.	1	2	3	4	5	
138. Le site web avait une apparence ultra-moderne.	1	2	3	4	5	
139. Le schéma des couleurs utilisé dans ce site web était plaisant à regarder.	1	2	3	4	5	
140. Ce site contenait des images et des graphiques attrayants.	1	2	3	4	5	
141. Les personnes apparaissant dans les images de ce site avaient l'air sympathique.	1	2	3	4	5	
142. Le contenu de ce site était bien organisé.	1	2	3	4	5	
143. Il est facile de naviguer dans le site.	1	2	3	4	5	
144. Ce site contenait des informations utiles.	1	2	3	4	5	
145. Je trouvais facile de naviguer dans ce site.	1	2	3	4	5	
146. Je trouve facilement l'information que je cherchais.	1	2	3	4	5	
147. J'ai aimé les images sur le site web	1	2	3	4	5	
148. J'ai aimé les couleurs sur le site web	1	2	3	4	5	
149. J'ai aimé la conception générale du site web	1	2	3	4	5	
150. La rémunération offerte par cette entreprise satisferait mes besoins.	1	2	3	4	5	

	Fortement en désaccord		Ni en accord, ni en désaccord		Fortement en accord
151. Au point de vue financier, je me sentirais en sécurité de travailler pour cette entreprise.	1	2	3	4	5
152. Les avantages financiers sont meilleurs dans cette entreprise que chez la plupart.	1	2	3	4	5
153. Le style de gestion devrait aller de pair avec mes habitudes de travail.	1	2	3	4	5
154. Les politiques organisationnelles assurent que les employés sont traités avec respect.	1	2	3	4	5
155. Les gens aiment travailler pour cette entreprise.	1	2	3	4	5
156. Si je travaillais pour cette entreprise, j'acquerrais de bonnes aptitudes.	1	2	3	4	5
157. Cette entreprise valorise mon avancement professionnel.	1	2	3	4	5
158. Cette entreprise valorise le perfectionnement de ses employés.	1	2	3	4	5
159. Les employés de l'accueil sont courtois, polis et respectueux.	1	2	3	4	5
160. Les employés de l'accueil m'écoutent et utilisent un langage que je peux comprendre.	1	2	3	4	5
161. Les employés de l'accueil fournissent un service honnête et fiable.	1	2	3	4	5
162. Je recommande les produits de l'entreprise à un ami.	1	2	3	4	5

Comment avez-vous connu Adecco ? (vous pouvez répondre à plus d'un choix)

**Sites internet:**

- Adecco
- Jobboom
- Workopolis
- Monster
- Autre: \_\_\_\_\_

**Journaux: (nom du journal)** \_\_\_\_\_

**Pages jaunes:**

- Bottin
- Site internet
  
- Salon de l'emploi
- Écoles
- Organismes d'aide à l'emploi
- Radio
- Bouche à oreille
- Autre: \_\_\_\_\_

Sexe :  homme     femme

Âge : \_\_\_\_\_

Commentaires concernant le format et le contenu du questionnaire

Questionnaire (post)

**ESG UQÀM**

Département d'organisation et ressources humaines  
École des sciences de la gestion  
Université du Québec à Montréal



# Attraction to organizations survey

(Post-Questionnaire)

by

**Denis Morin, Ph.D.**

Professor Human Resource Management  
École des sciences de la gestion  
University of Quebec in Montreal

**Anne Reymond**

Researcher  
École des sciences de la gestion  
Université du Québec à Montréal

The purpose of this study is to better understand the factors that attract a job seeker to an organization. This study will be conducted using two questionnaires that will be filled out before and after the interview. This step is necessary to guarantee the quality of the data.

## Instructions

It will take approximately 25 minutes to fill out the questionnaire. This is not a test. There are no right or wrong answers. You are therefore asked to answer the questions as honestly as possible. In doing so, the results will be more fair, accurate and valid. Read each question carefully and answer it candidly.

Please be advised that the gathered information will remain strictly anonymous and confidential and will only be used as part of this thesis research project. **Your participation has no administrative impact on the selection process and/or the employment decision.** Your answers will be treated in a general manner. For logistical purposes, the researchers will assign each name a number and this number will be printed on each questionnaire. No applicants will be identified in the presentation of the research results. The results of the entire research project will be the subject of a publication distributed in report form.

The results of the questionnaires will enable us to improve the staff recruitment and selection processes at Adecco.

The research is subject to the requirements of the "ethics committee" of the Université du Québec at Montreal (UQAM) and those of the Protection of Personal Information in accordance with the UQAM research standards.

Thank you for your participation and invaluable co-operation. If you have any questions about the questionnaire, please feel free to contact Anne Reymond at (514) 696-1435; [annereymond@videotron.ca](mailto:annereymond@videotron.ca) or the Thesis Director, Denis Morin, PhD, Human Resources Management Professor, Department of Organization and Human Resources, School of Management Sciences, Université du Québec in Montreal at 514-987-3000, ext. 4150; [morin.denis@uqam.ca](mailto:morin.denis@uqam.ca)

Once you have filled out the questionnaire, put it in a sealed envelope with the comment "confidential" for the attention of:

Denis Morin, PhD  
Human Resources Management Professor  
School of Management Sciences  
UQAM

Questionnaire number: \_\_\_\_\_

The following questions are related to your general interest in the organization in which you have applied for a position. Circle the number that corresponds to your level of agreement or disagreement with the following statements (take care to answer all the questions).

	Strongly disagree		Neither agree or disagree		Strongly agree
1. In my opinion, this company would be an interesting place to work.	1	2	3	4	5
2. In my opinion, this company is a first-rate employer.	1	2	3	4	5
3. I am interested in learning more about this company.	1	2	3	4	5
4. A position in this company is appealing to me.	1	2	3	4	5
5. I will accept an employment offer from this company.	1	2	3	4	5
6. This company would be one of my first choices as an employer.	1	2	3	4	5
7. I would recommend this company to a friend who is looking for employment.	1	2	3	4	5
8. The employees are probably proud to say they work for this company.	1	2	3	4	5
9. This company's reputation has convinced me to work for them.	1	2	3	4	5
10. This company has a reputation for being an excellent employer.	1	2	3	4	5
11. This company would be a prestigious place to work.	1	2	3	4	5
12. There are probably several people who would like to work for this company.	1	2	3	4	5
13. I have heard only good things about this company.	1	2	3	4	5
14. This company has an excellent reputation in its community.	1	2	3	4	5
15. I know lots of positive things about the company.	1	2	3	4	5
16. Based on what I've heard, the employees enjoy working for this company.	1	2	3	4	5



The following questions are related to your opinion of the characteristics of the organization's interviewer who conducted your interview. Circle the number that corresponds to your level of agreement or disagreement. Take care to reply to all statements.

	Strongly disagree		Neither agree or disagree		Strongly agree
17. The interviewer represented a typical employee in this company.	1	2	3	4	5
18. In many ways, the interviewer resembled me.	1	2	3	4	5
19. The interviewer made me feel comfortable during the interview.	1	2	3	4	5
20. The interviewer had a warm personality.	1	2	3	4	5
21. The interviewer was a nice person.	1	2	3	4	5
22. The interviewer was a person I could trust.	1	2	3	4	5
23. The interviewer and I had similar values.	1	2	3	4	5
24. The interviewer gave me the opportunity to highlight my qualifications.	1	2	3	4	5
25. The interviewer seemed interested in understanding what I could contribute to the company.	1	2	3	4	5
26. The interviewer was sensitive to my concerns in regards to the position and the company.	1	2	3	4	5
27. The interviewer asked about my preferences concerning the type of work I wish to do.	1	2	3	4	5
28. The interviewer was unable to answer several of my questions.	1	2	3	4	5
29. The interviewer was unprepared for the interview.	1	2	3	4	5
30. The interviewer asked inappropriate questions.	1	2	3	4	5
31. The interviewer set aside time for me to ask questions about the position and the company.	1	2	3	4	5
32. The interviewer described people who I may work with.	1	2	3	4	5
33. The interviewer gave a good description of the job requirements.	1	2	3	4	5
34. The interviewer gave a good description of the type of career advancement available within the company.	1	2	3	4	5
35. The interviewer told me that I was a good candidate.	1	2	3	4	5
36. The interviewer emphasized the organization's characteristics.	1	2	3	4	5
37. The interviewer tried to intimidate me during the interview.	1	2	3	4	5
38. The interviewer had a confrontational approach to the interview.	1	2	3	4	5
39. The interviewer seemed to be following standard interviewing procedures.	1	2	3	4	5
40. The interviewer used a well-defined set of questions.	1	2	3	4	5
41. The interviewer asked tough questions.	1	2	3	4	5

	Strongly disagree		Neither agree or disagree		Strongly agree
42. The interviewer asked additional questions in order to have a better understanding of certain aspects of my candidature.	1	2	3	4	5
43. The interviewer did not seem to enhance the status of the company.	1	2	3	4	5

Overall, the interview:

44. Was well conducted.	1	2	3	4	5
45. Increased my esteem for the company.	1	2	3	4	5
46. Was one of the best I've had up until now.	1	2	3	4	5

Based on your opinion of the position and the organization after the interview, circle the number that corresponds to your level of agreement or disagreement with the following statements (take care to reply to all statements).

47. Nice colleagues.	1	2	3	4	5
48. A pleasant work environment.	1	2	3	4	5
49. The employees' morale is very high.	1	2	3	4	5
50. Freedom to do work in my own way.	1	2	3	4	5
51. A job that is stimulating and interesting.	1	2	3	4	5
52. The possibility to use my abilities or skills on a regular basis.	1	2	3	4	5
53. The possibility to learn new things in a work setting	1	2	3	4	5
54. Many responsibilities in a work setting.	1	2	3	4	5
55. Pleasant work activities.	1	2	3	4	5
56. Excellent promotion opportunities.	1	2	3	4	5
57. Excellent opportunities for a pay raise.	1	2	3	4	5
58. Good career advancement within the company.	1	2	3	4	5
59. Good pay.	1	2	3	4	5
60. The company has a good public image.	1	2	3	4	5
61. The company has high ethical standards.	1	2	3	4	5
62. The company respects the principle of equal opportunity employment.	1	2	3	4	5
63. Geographically, the company is in a good location.	1	2	3	4	5
64. Good starting salary.	1	2	3	4	5
65. Employees can be proud to work for this company.	1	2	3	4	5
66. Qualified colleagues.	1	2	3	4	5
67. Long term job security.	1	2	3	4	5
68. Good programmes for balancing work and family life or private life.	1	2	3	4	5

69. Qualified supervisors.	1	2	3	4	5
70. Employees are treated well in this company.	1	2	3	4	5
71. Excellent benefit plan.	1	2	3	4	5

	Unlikely			Likely	
72. The company will contact you for a second interview.	1	2	3	4	5
73. This company will offer you employment.	1	2	3	4	5
74. If you obtain an employment offer from this company, you will accept it.	1	2	3	4	5
75. This company is your first choice as an employer.	1	2	3	4	5

	Unappealing			Very appealing	
76. In your opinion, how appealing is this company as an employer?	1	2	3	4	5
77. In your opinion, how appealing is the position for which you have applied?	1	2	3	4	5

What is the sex of the interviewer?

Male

Female

In your opinion, what is the approximate age of the interviewer? \_\_\_\_\_

The following questions are related to your personal compatibility with the organization in which you have applied for a position. Circle the number that corresponds to your level of agreement or disagreement (take care to reply to all statements).

	Strongly disagree		Neither agree or disagree		Strongly agree	
78. The values and personality of this organization reflect my values and personality.	1	2	3	4	5	
79. My values are in accordance with those of this organization's employees.	1	2	3	4	5	

	Strongly disagree		Neither agree or disagree		Strongly agree	
80. My skills and abilities are sought after by this organization.	1	2	3	4	5	
81. I would be in the right place in this organization.	1	2	3	4	5	
82. I have qualities that are sought after by this organization.	1	2	3	4	5	
83. I believe that people who work for this organization are similar to me.	1	2	3	4	5	
84. My personality is in accordance with that of the organization.	1	2	3	4	5	
85. The organization meets my career goals.	1	2	3	4	5	

	Not at all		To some extent		Considerably	
86. To what extent do your knowledge, skills and abilities meet the position's requirements?	1	2	3	4	5	
87. To what extent does the position correspond to your career goals?	1	2	3	4	5	
88. To what extent is the position compatible with your personality?	1	2	3	4	5	
89. To what extent does the position enable you to do the type of work you want to do?	1	2	3	4	5	

The following statements are related to your opinion of the image of the organization in which you have applied for a position. Circle the number that corresponds to your level of agreement or disagreement with these statements. Take care to reply to all statements.

	Strongly disagree		Neither agree or disagree		Strongly agree	
90. This organization treats its clients well.	1	2	3	4	5	
91. This organization treats its employees well.	1	2	3	4	5	
92. This organization has a good reputation.	1	2	3	4	5	
93. This organization is prestigious.	1	2	3	4	5	
94. This organization would give me interesting challenges.	1	2	3	4	5	
95. This organization is forward-looking.	1	2	3	4	5	
96. This organization is competitive in its industry.	1	2	3	4	5	
97. This organization produces quality goods and services.	1	2	3	4	5	
98. This organization seems to be a pleasant place to work.	1	2	3	4	5	
99. This organization is concerned about its social responsibility.	1	2	3	4	5	
100. This organization has positive advertising.	1	2	3	4	5	
101. I've heard good things about this organization.	1	2	3	4	5	
102. I would be happy working for this organization.	1	2	3	4	5	
103. This organization attaches importance to its community.	1	2	3	4	5	

	Strongly disagree		Neither agree or disagree		Strongly agree
104. This organization is only interested in making money.	1	2	3	4	5

The following questions are related to your level of knowledge about the organization in which you have applied for a position. Circle the number that corresponds to your level of agreement or disagreement (take care to reply to all statements).

105. I have already seen advertising about this organization.	1	2	3	4	5
106. I am familiar with the products (or services) of this organization.	1	2	3	4	5
107. I know people who work for or who have already worked for this organization.	1	2	3	4	5
108. I have already analyzed this organization as part of a project or a course.	1	2	3	4	5
109. I have already read an article about this organization.	1	2	3	4	5
110. I have already used the products (or services) produced by this company.	1	2	3	4	5
111. I have visited the web site of this organization.	1	2	3	4	5
112. I am familiar with this organization.	1	2	3	4	5

The following questions are related to the organization's social performance. Based on your opinions, please identify the importance the organization attaches to each of the following statements.

	Unimportant		Important		Very important
113. Recycling material.	1	2	3	4	5
114. Employee diversity training in order to respect personal differences in the organizational environment.	1	2	3	4	5
115. Development and importance attached to employees' ideas.	1	2	3	4	5
116. Using energy efficient equipment.	1	2	3	4	5
117. The organization is committed to resolving problems in the community.	1	2	3	4	5
118. The organization supports non-profit organizations.	1	2	3	4	5
119. The organization's advertising is honest and not exaggerated.	1	2	3	4	5
120. The organization gives generous donations of its products and services to charitable organizations.	1	2	3	4	5
121. Paid parental leave (adoption, maternity, paternity) for all employees whatever their position in the organization.	1	2	3	4	5
122. Flexible work hours to enable employees to reconcile work and family life (or private life).	1	2	3	4	5
123. The organization does everything in its power to avoid laying off employees, even during difficult times.	1	2	3	4	5

	Unimpor- tant		Important		Very important
124. The organization provides paid leave for employees who do volunteer work for community-based organizations.	1	2	3	4	5
125. The organization appoints an employee representative to join community enhancement groups.	1	2	3	4	5
126. Availability of training and professional development programmes for all the organization's employees.	1	2	3	4	5
127. The organization actively recruits handicapped persons in order to integrate them into various positions in the organization.	1	2	3	4	5
128. Recruiting women and minorities for management positions.	1	2	3	4	5
129. Researching suppliers in regards to their environmental practices and policies before buying from them.	1	2	3	4	5
130. Paid leave for family obligations (maternity, paternity, adoption, elderly parents) for all employees.	1	2	3	4	5
131. Awarding scholarships/grants.	1	2	3	4	5

132. Do you know the turnover of the organization in which you have applied for a position?

Yes \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

133. To what extent did the turnover influence your decision to apply for this position?

Not at all	A little	To some extent	A lot	Considerably
1	2	3	4	5

134. Do you know the size of the organization in Canada (the total number of employees in the organization in which you have applied for a position)?

135. Yes \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

136. To what extent did the size of the organization (the total number of employees in the organization) influence your decision to apply for this position?

Not at all	A little	To some extent	A lot	Considerably
1	2	3	4	5

137. How many years of experience do you have in the job market? \_\_\_\_\_

The purpose of the following questions is to determine your assessment of the recruitment advertisement on the web site of the organization in which you have applied for a position.

	Strongly disagree		Neither agree or disagree		Strongly disagree
138. The web site's pictures were intelligent and entertaining.	1	2	3	4	5
139. The web site's look was very up-to-date.	1	2	3	4	5
140. The colour scheme used on this web site was pleasant to look at.	1	2	3	4	5
141. This site had appealing pictures and graphics.	1	2	3	4	5
142. The people who appeared in the site's pictures looked like nice people.	1	2	3	4	5
143. The site's content was well organised.	1	2	3	4	5
144. It was easy to browse on this site.	1	2	3	4	5
145. This site contained useful information.	1	2	3	4	5
146. I found it easy to browse on the site.	1	2	3	4	5
147. I easily found the information I was looking for.	1	2	3	4	5
148. I liked the pictures on the web site.	1	2	3	4	5
149. I liked the animation on the web site.	1	2	3	4	5
150. I liked the colours on the web site.	1	2	3	4	5
151. I liked the overall design of the web site.	1	2	3	4	5
152. The pay offered by this company would meet my needs.	1	2	3	4	5
153. From a financial point of view, I would feel safe working for this	1	2	3	4	5

	Strongly disagree		Neither agree or disagree		Strongly disagree
company.					
154. The financial benefits are better in this company than in most other companies.	1	2	3	4	5
155. The management style should go hand in hand with my work habits.	1	2	3	4	5
156. The organizational policies ensure that employees are treated with respect.	1	2	3	4	5
157. People enjoy working for this company.	1	2	3	4	5
158. If I worked for this company, I would acquire good skills.	1	2	3	4	5
159. This company would develop my professional advancement.	1	2	3	4	5
160. This company enhances the development of its employees.	1	2	3	4	5
161. The reception employees are approachable.	1	2	3	4	5
162. It is easy to contact the reception employees.	1	2	3	4	5
163. The reception employees are courteous, polite and respectful.	1	2	3	4	5
164. The reception employees listened to me and used a language that I could understand.	1	2	3	4	5
165. The reception employees provide a service that is honest and reliable.	1	2	3	4	5
166. I would recommend the company's products to a friend.	1	2	3	4	5



How did you hear about Adecco? (you may choose more than one)

**Web sites:**

- Adecco
- Jobboom
- Workopolis
- Monster
- Other: \_\_\_\_\_

**Newspaper: (name of newspaper)** \_\_\_\_\_

**Yellow Pages:**

- Phonebook
- Web site
  
- Job fair
- Schools
- Employment assistance organizations
- Radio
- Word of mouth
- Other: \_\_\_\_\_

Sex:  Male  Female

Age: \_\_\_\_\_

Please provide any comments concerning the format and the content of this questionnaire

## RÉFÉRENCES

- Aiman-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*, vol.16, no 2, p.219-237
- 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*, vol.28, no 3, p.243-253
- Allen, David G., Raj V.Mahto et Robert F.Otondo. 2007. « Web-based recruitment : effects of information, organizational brand, and attitudes toward a web site on applicant », *Journal of Applied Psychology*, vol.92, no 6, p.1696-1708
- Ashforth, Blake E. et Fred Mael. 1989. « Social identity theory and the organization », *Academy of Management Review*, vol.14, no 1, p.20-40
- Backhaus, Kristin B., Brett A.Stone et Karl Heiner. 2002. « Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness », *Business and Society*, vol.41, no 3, p.292-318
- Backhaus, Kristin B. et Surinder Tikoo. 2004. « Conceptualizing and researching employer branding », *Career Development International*, vol.9, no 4, p.501-517
- Barber, Alison E. 1998. *Recruiting employees: individual and organizational perspectives*. Thousand Oaks. CA: Sage Publications. 172 p.
- Barney, Jay. 1991. « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, vol.17, no 1, p.99-121
- Becker, Brian E. et Mark Uselid. 1999. « Overview: strategic human resource management in five leading firms », *Human Resource Management*, vol. 38, no 4, p.287-301
- Belt, John A. et Joseph G.O. Paolillo. 1982. « The influence of corporate image and specificity of candidate qualifications on response to recruitment advertising », *Journal of Management*, vol.8, no 1, p.105-112
- Berg, P.O. 1985. *Organization change as a symbolic transformation process*. In P. Frost, L. Moore, M.R. Louis, C. Lundberg & J. Martin (Eds.), *Reframing organizational culture* (pp. 281-300), Beverly Hills, CA: Sage.

- Bernstein, David. 1984. *Company image reality: a critique of corporate communications*, Eastbourne, UK: Holt, Rinehart & Winston, 261 p.
- Bolton, Kelly R. 2005. « Organizational characteristics, goal orientation, and organizational attractiveness: a person-organization fit perspective ». Mémoire de maîtrise, Houston, University of Houston, 133 p.
- Brammer, Stephen J. et Stephen Pavelin. 2006. « Corporate reputation and social performance: the importance of fit », *Journal of Management Studies*, vol.43, no 3, p.435-355
- Breaugh, J.A., Macan, T.H. & Grambow, D.M. 2008. *Employee recruitment: current knowledge and directions for future research*. In G.P. Hodgkinson & K.J. Ford (Eds), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 23, New York: Wiley, p.45-82
- Bretz, Robert D. Jr 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*, vol.44, no 1, p.32-54
- Bromley, D.B. 2000. « Psychological aspects of corporate identity, image and reputation », *Corporate Reputation Review*, vol.3, no 2, p.240-252
- Brooks, Margaret E. et Scott Highhouse. 2006. «Familiarity breeds ambivalence», *Corporate Reputation Review*, vol.9, no 2, p.105-113
- Brooks, Margaret E., Scott Highhouse, Steven S.Russell et David E. Mohr. 2003. « Familiarity, ambivalence, and firm reputation: is corporate fame a double-edged sword? », *Journal of Applied Psychology*, vol.88, no 5, p.904-914
- Brown, Brad et Susan Perry. 1994. «Removing the financial performance halo from the Fortune's "most admired" companies », *Academy of Management Journal*, vol.37, no 5, p.1347-1359
- Cable, Daniel M. et Mary E.Graham. 2000. « The determinants of job seekers' reputation perception », *Journal of Organizational Behavior*, vol.21, no 8, p.929-948
- Cable, Daniel M. et Timothy A.Judge. 1994. « Pay preferences and job search decisions, a person-organization fit experience », *Personnel Psychology*, vol.47, no 2, p.317-348
- Cable, Daniel M. et Timothy A.Judge. 1996. « Person-organization fit, job choice decisions, and organization entry », *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, vol.67, no 3, p.294-311
- Cable, Daniel M. et Daniel B.Turban. 2001. « Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment », *Personnel and Human Resources Management*, vol.20, p.115-163

- Carless, Sally A. et Amantha Imber. 2007. « The influence of perceived interviewer and job and organizational characteristics on applicant and job choice intentions: the role of applicant anxiety », *International Journal of Selection and Assessment*, vol.14, no 4, p.359-371
- Carroll, Archie B. 1979. « A three-dimensional conceptual model of corporate performance », *Academy of Management*, vol.4, no 4, p.497-505
- Chapman, Derek S., Krista L.Uggerslev, Sarah A.Carroll, Kelly A.Piasentin 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*, vol.90, no 5, p.928-944
- Chatman, Jennifer A. 1989. « Improving interactional organizational research: a model of person-organization fit », *Academy of Management Review*, vol.17, no 1, p.99-121
- Cohen, Jacob. 1988. *Statistical power analysis for the behavioural sciences*, New York: Academic Press, 415 p.
- Collins, Christopher J. 2007. « The interactive effects of recruitment practices and product awareness on job seekers' employer knowledge and application behaviors », *Journal of Applied Psychology*, vol.92, no 1, p.180-190
- Collins, Christopher J. et Jian Han. 2004. « Exploring applicant pool quantity and quality: the effects of early recruitment practice strategies, corporate advertising, and firm reputation », *Personnel Psychology*, vol.57, no 3, p.685-717
- Davis, Keith. 1973. « The case for and against business assumption of social responsibilities », *Academy of Management Journal*, vol.16, no 2, p.312-322
- DeShon, Richard P. 1998. *Generalizability theory*. In F.Drasgow and N.Schmitt (Eds). *Advances in Measurement and Data Analysis*, Jossey-Bass, San Francisco, p.189-220
- Dutton, Jane E. et Janet M.Dukerich. 1991. « Keeping an eye on the mirror: images and member identification », *Academy of Management Journal*, vol.34, no 3, p.517-554
- Dutton, Jane E., Janet M.Dukerich et Celia V.Harquail. 1994. « Organizational images and member identification », *Administrative Science Quarterly*, vol.39, no 2, p.239-263
- Ehrhart, Karen H. et Jonathan C.Ziegert. 2005. « Why are individuals attracted to organizations », *Journal of Management*, vol.31, no 6, p.901-918
- Fombrun, Charles et Mark Shanley. 1990. « What's in name? Reputation building and corporate strategy », *Academy of Management Journal*, vol.33, no 2, p.233-258

- Fryxell, Gerald E. et Jia Wang. 1994. « The Fortune corporate reputation “index”: Reputation for what? », *Journal of Management*, vol.20, no 1, p.1-14
- Gatewood, Robert D., Mary A.Gowan et Gary J.Lautenschlager. 1993. « Corporate image, recruitment image, and initial job choice decisions », *Academy of Management*, vol.36, no 2, p.414-427
- Greening, Daniel W. et Daniel B.Turban. 2000. « Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality force », *Business and Society*, vol.39, no 3, p.254-280
- Harrison, Jeffrey S. et Edward R. Freeman. 1999. « Stakeholders, social responsibility, and performance: empirical evidence and theoretical perspectives », *Academy of Management Journal*, vol.42, no 5, p.479-486
- Highhouse, Scott, Filip Lievens et Evan F.Sinar, 2003. « Measuring attraction to organizations », *Educational and Psychological Measurement*, vol.63, no 6, p.986-1001
- Highhouse, Scott, Michael J.Zickar, Todd J.Thorsteinson, Sandra L.Stierwalt et Jerel E.Slaughter. 1999. « Assessing company employment image: an example in the fast food industry », *Personnel Psychology*, vol.52, no 1, p.151-173
- Honeycutt, Tracey L. et Benson Rosen. 1997. « Family friendly human resource policies, salary levels, and salient identity as predictors of organizational attraction », *Journal of Vocational Behavior*, vol.50, no 2, p.271-290
- James, Inga. 2003. « Employees as stakeholders: an examination of person-organization fit and the corporate social performance ». Thèse de doctorat, Claremont, Faculty of Claremont Graduate University, 144 p.
- Judge, Timothy A. et Robert D. Jr Bretz. 1992. « Effects of work values on job choice decisions », *Journal of Applied Psychology*, vol.77, no 3, p.261-271
- Judge, Timothy A. et Daniel Cable. 1997. « Applicant personality, organizational culture, and organization attraction », *Personnel Psychology*, vol.50, no 2, p.359-394
- Judge, Timothy A. et Gerald R.Ferris 1992. « The elusive criterion of fit in human resources staffing decisions », *Human Resource Planning*, vol.15, no 4, p.47-67
- Kristof, Amy L. 1996. « Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications », *Personnel Psychology*, vol.49, no 1, p.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*, vol.58, no 2, p.281-342
- Leonard, Bill. 1999. « HR squeezed by tight labor market », *HR Magazine*, vol.44, no 6, p.37
- Lievens, Filip. 2007. « Employer branding in the belgian army: the importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees », *Human Resource Management*, vol.46, no 1, p.51-69
- Lievens, Filip, Christoph Decaestecker, Pol Coetsier et Jo Geirnaert. 2001. « Organizational attractiveness for prospective applicants: a person-organisation fit perspective », *Applied Psychology*, vol.50, no 1, p.30-51
- Lievens, Filip et Scott Highhouse. 2003. « The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer », *Personnel Psychology*, vol.56, no 1, p.75-102
- Lievens, Filip, Greet Van Hoye et Frederik Anseel. 2007. « Organizational identity and employer image: towards a unifying framework », *British Journal of Management*, vol.18, no 1, p.45-59
- 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*, vol.78, no 4, p.553-572
- Luce, Rebecca A., Alison A.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*, vol.40, no 4, p.397-415
- Mason, Elsa Maria. 1998. « Effect of organizational image and applicant experience on job pursuit intentions », California State University, Mémoire de maîtrise, 63 p.
- Miles, Sandra J. et Glynn W. Mangold. 2005. « Positioning Southwest Airlines through employee branding », *Business Horizons*, vol.48, p.535-545
- Murphy, Kevin R. et Brett Myers. 2004. *Statistical power analysis: a simple and general model for traditional and modern hypothesis tests*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 120 p.
- Orlitzky, Marc, Frank L.Schmidt et Sara L.Rynes. 2003. « Corporate social and financial performance: a meta-analysis », *Organization Studies*, vol.24, no 3, p.403-441
- Pfeffer, Jeffrey. 1994. « Competitive advantage through people », *California Management Review*, vol. 36, no 2, p.9-27

- Podsakoff, P.M., S.B. Mackenzie, J-Y. Lee et N.P.Podsakoff. 2003. «Commun method biases in behavioural research: a critical review of the literature and recommended remedies », *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, p.879-903
- Rynes, Sara L. 1991. *Recruitment, job choice, and post-hire consequences : a call for news research directions. In Handbook of industrial and organizational psychology*, 2<sup>e</sup> éd. ref. par M.D. Dunnette et L.M. Hough. Palo Alto. CA : Consulting Psychologist Press, vol.2, p.399-444
- Rynes, Sara L. et Alison E. Barber. 1990. « Applicant attraction strategies : an organizational perspective », *The Academy of Management Review*, vol. 15, no 2, p.286-310
- Rynes, Sara L., Robert D.Jr Bretz et Barry Gerhart. 1991. « The importance of recruitment in job choice: a different way of looking », *Personnel psychology*, vol. 44, p.487-52
- Rynes, Sara L. et Barry Gerhart. 1990. « Interviewers assessments of applicant "fit": an exploratory investigation », *Personnel Psychology*, vol.43, no 1, p.13-35
- Rynes, Sara L., Herbert G. Heneman et Donald P.Schwab. 1980. « Individual reactions to organizational recruiting : a review », *Personnel Psychology*, vol.33, no 3, p.529-542
- Scheu, Christine Renee. 2000. « Achieving recruiting goals : applying what we know about person-organization fit across a range of organizational image ». Mémoire de maîtrise, East Lansing, Michigan State University, 98 p.
- Schneider, Benjamin. 1987. « The people make the place », *Personnel Psychology*, vol.40, no 3, p.437-454
- Shelton, K. 1999. *Information from brochures in the Career Services Office*. University of Missouri, Columbia, MO.
- Simmons, D.D., S.E. Binney et B. Dodd. 1992. « Valuing "a clean environment." Factor location, norms, and relations to risks », *Journal of Social Behavior and Personality*, vol.7, p.649-658
- Slaughter, Jerel E., Michael J. Zikar, Scott Highhouse, David C.Mohr. 2004. « Personality trait inferences about organizations: development of a mesure and assessment of construct validity », *Journal of Applied Psychology*, vol.89, no 1, p.85-103
- Slaughter, Jerel E., Michael J. Zikar, Scott Highhouse, David C. Mohr, Derek Steinbrenner, J.O'Connor. 2001. *Personality trait inferences about organizations: development of a measure and tests of the congruence hypothesis*. Paper presented at the 16<sup>th</sup> Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Diego, CA.

- Spence, A.M. 1974. *Market signaling : information transfer in hiring and related screening processes*. Cambridge. MA : Harvard Univ. Press.
- Stets, Jan E. et Peter J.Burke. 2000. « Identity theory and social identity theory », *Social Psychology Theory*, vol.63, no 3, p.224-237
- Stevens, James P. 2002. *Applied multivariate statistics for the social sciences*, 4<sup>e</sup> éd. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, 703 p.
- Sullivan, John. 2004. « The 8 elements of a successful employment branch », *Ere*, page consultée le 15 avril 2008, [En ligne], adresse URL: <http://www.ere.net/articles/db/52CB45DADFAA4CD2BBC366659E26892A.asp>
- Swanson, Diane L. 1995. « Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate », *Academy of Management Review*, vol.20, no 1, p.43-54
- Tabachnick, Barbara G. et Linda S. Fidell. 2001. *Using multivariate statistics*. Boston: Allyn and Bacon. 966 p.
- Tom, VR. 1971. « The role of personality and organizational images in the recruiting process », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 6, p.573-592
- Turban, Daniel B. 2001. « Organizational attractiveness as an employer on college campuses: an examination of the applicant population », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 58, no 2, p.293-312
- Turban, Daniel B. et Daniel Cable. 2003. « Firm reputation and applicant pool characteristic », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, p.733-751
- Turban, Daniel B., Monica L.Forret et Cheryl L.Hendrickson. 1998. « Applicant attraction to firms : influences of organization reputation, job and organizational attributes, and recruiters behaviors », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 52, no 1, p.24-44
- Turban, Daniel B. et Daniel W.Greening. 1997. « Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees », *Academy of Management Journal*, vol.40, no 3, p.184-194
- Turban, Daniel B. et Thomas L.Keon. 1993. « Organizational attractiveness: an interactionist perspective », *Journal of Applied Psychology*, vol.78, no 2, p.658-672
- Swajkowski, Eugene et Raymond E.Figlewicz. 1999. « Evaluating corporate performance: a comparison of the Fortune reputation survey and the Socrate social rating database », *Journal of Management Issues*, vol.11, no 2, p.137-154



- Vandermerwe, Sandra et Michael D.Oliff. 1990. « Costumers drive corporations green », *Long Range Planning*, vol.23, no 6, p.10-17
- Waddock, Sandra A. et Samuel L.Graves. 1997. « The corporate social performance-financial performance link », *Strategic Management Journal*, vol.18, no 4, p.303-320
- Wartick, Steven L. 2002. « Measuring corporate reputation: definition and data », *Business and Society*, vol.41, no 4, p.371-392
- Wartick, Steven L. et Philip L.Cochran. 1985. « The evolution of the corporate social performance model », *Academy of Management*, vol.10, no 4, p.758-769
- Whetten, David A., D.Lewis et L.J. Mischel. 1992. Towards an integrated model of organizational identity and member commitment. *Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management*, Las Vegas.
- 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*, vol.41, no 4, p.393-414
- Wood, Donna J. 1991, « Corporate social performance revisited », *Academy of Management Review*, vol.16, no 4, p.691-718