

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

DÉVELOPPEMENT ET ÉVALUATION DE LA VALIDITÉ DE CONTENU ET  
APPARENTE D'UN OUTIL DE DIAGNOSTIC DU POUVOIR D'ATTRACTION LIÉ  
AUX PRATIQUES DE RECRUTEMENT EXTERNE D'UNE ORGANISATION

MÉMOIRE  
PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES (PROFIL RECHERCHE)

PAR  
CLAUDINE BISHOP

MARS 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

En préambule de ce mémoire, je souhaite adresser tous mes remerciements aux personnes qui m'ont apporté leur appui et qui ont contribué à l'élaboration de ce mémoire.

Je tiens tout d'abord à exprimer toute ma gratitude à ma directrice de mémoire, Mme Lucie Morin pour son soutien, ses précieux conseils et ses encouragements, sans lesquels ce travail n'aurait pu être réalisé. J'espère qu'elle trouvera dans cette réalisation de quoi justifier sa confiance.

Je tiens également à remercier tous ceux qui par leur collaboration ont rendu ce travail possible. Mes sincères remerciements à Mme Marie-Ève Lapalme, Mme Line Cardinal, M. Denis Morin, M. Didier Dubois, Mme Émilie Pelletier, M. Jean-Marc Lacroix et M. Claude Robitaille pour avoir accepté de me recevoir, de répondre à mes questions et d'enrichir ce mémoire.

Je voudrais aussi remercier toutes les personnes qui me sont chères, qui m'ont aidée par leurs encouragements, leurs conseils ou tout simplement leur affection, et tout particulièrement :

-Hugo Lacroix, sans qui, les moments plus laborieux auraient été plus difficiles à surmonter, je le remercie chaleureusement pour ses encouragements et sa compassion.

-Mes parents envers qui je serai éternellement reconnaissante de m'avoir guidée et soutenue et surtout d'avoir cru en moi. Je les remercie tendrement de tout cet amour et de ce soutien.

Enfin, j'adresse mes plus sincères remerciements à tous mes proches et amis qui m'ont toujours soutenue et encouragée au cours de la réalisation de ce mémoire.

## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	v
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
CHAPITRE I.....	1
INTRODUCTION ET PROBLÉMATIQUE.....	1
CHAPITRE II.....	5
RECENSION DES ÉCRITS.....	5
2.1 Le capital humain.....	5
2.1.1 Les divers actifs de l'organisation.....	5
2.1.2 Un actif intangible de l'organisation : le capital humain.....	9
2.2 Pouvoir d'attraction organisationnelle.....	11
2.2.1 Définition du concept.....	11
2.2.2 Théories explicatives de l'attraction organisationnelle.....	13
2.3 Les facteurs d'influence du pouvoir d'attraction.....	15
2.3.1 Recherche de Morin (2006).....	15
2.3.2 Rynes et Barber (1990).....	18
2.3.3 Recherche de Chapman, Uggerslev, Caroll, Piasentin et Jones 2005.....	20
2.3.4 Recherches empiriques sur les facteurs impactant le pouvoir d'attraction d'une organisation et ciblant les pratiques de recrutement externe.....	23
CHAPITRE III.....	31
MODÈLE D'ANALYSE.....	31
3.1 Modèle d'analyse.....	31
CHAPITRE IV.....	34
MÉTHODOLOGIE.....	34
4.1 Type de recherche.....	34
4.2 Élaboration de l'outil.....	36
4.3 Validation de l'outil.....	37
CHAPITRE V.....	41
ANALYSE DES RÉSULTATS.....	41
5.1 Outil développé version I.....	41
5.2 Évaluation de la validité de contenu par les experts.....	43

5.3 Évaluation de la validité apparente par des experts.....	62
5.4 Outil de diagnostic version II.....	63
5.5 Évaluation de la validité apparente par des experts du milieu des affaires.....	65
5.5.1 Questions reliées au contexte organisationnel actuel.....	66
5.5.2 Questions reliées à l’outil de diagnostic .....	69
5.3 Outil de diagnostic version III .....	71
CHAPITRE VI .....	73
DISCUSSION ET CONCLUSION.....	73
6.1 Apport théorique.....	74
6.2 Apport pratique.....	75
6.3 Limites.....	76
6.4 Recherche future.....	77
BIBLIOGRAPHIE .....	79
ANNEXE A.....	85
ANNEXE B.....	101

## **LISTE DES FIGURES**

Figure 2.1 : Liens entre les concepts .....	12
Figure 2.3 : Facteurs d'influence du pouvoir d'attraction organisationnelle. ....	22
Figure 3.1 Modèle d'analyse .....	32

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 2.1 : Définitions des types d'actifs intangibles selon Weatherly (2003) .....	7
Tableau 2.2 : Définition des types de capitaux selon Bontis (1996) .....	8
Tableau 2.3 : Facteurs d'influence de l'attraction organisationnelle.....	21
Tableau 5.1 : Outil de diagnostic version I .....	41
Tableau 5.2 : Résultats de la première étape de l'évaluation de la validité de contenu par des experts .....	45
Tableau 5.3 : Résultats de la deuxième étape de la validation de contenu par des experts .....	48
Tableau 5.4 : Résultats de la troisième étape de la validation de contenu par des experts.....	52
Tableau 5.5 : Commentaires et suggestion des experts et modification des items.....	56
Tableau 5.5 : Outil de diagnostic version II .....	63

## RÉSUMÉ

L'objectif général de cette recherche est de développer un outil de diagnostic basé sur la littérature scientifique et destiné aux entreprises qui désirent évaluer le pouvoir d'attraction de leurs pratiques de gestion des ressources humaines liées au recrutement externe. En d'autres mots, cette étude vise à répondre à la question de recherche suivante : Dans une perspective de gestion stratégique du capital humain, comment juger du pouvoir d'attraction des pratiques de recrutement externe en milieu organisationnel? Pour ce faire, nous avons développé un modèle d'analyse qui repose sur la littérature scientifique autant empirique que théorique s'étant intéressée au pouvoir d'attraction organisationnelle. Une première version de l'outil de diagnostic a été développée, basée sur la littérature existante et a été présentée à des experts de contenu dans le but d'évaluer la validité de contenu de l'outil, mais aussi la validité apparente. Après avoir présenté l'outil aux experts, il a été modifié selon les recommandations de ceux-ci. Par la suite, l'outil révisé a été présenté à des gens d'affaires dans le but d'évaluer la validité apparente de l'outil.

Au terme de notre recherche, un outil de diagnostic des pratiques de recrutement externe ayant un impact sur le pouvoir d'attraction d'une organisation a été généré. Ainsi, cette recherche offre sur le plan théorique, deux contributions principales soit d'avoir fait ressortir la distinction entre le concept d'attraction organisationnelle et celui de pouvoir d'attraction en plus d'avoir bonifié un modèle intégrateur des déterminants de l'attraction organisationnelle proposé par Morin (2006). Sur le plan pratique, cette recherche fournit une grille d'analyse complète pour les organisations désirant évaluer leurs pratiques de recrutement externe dans le but d'augmenter leur pouvoir d'attraction.

**Mots clés :** attraction organisationnelle, pouvoir d'attraction, outil de diagnostic, pratiques de recrutement externe.

## CHAPITRE I

### INTRODUCTION ET PROBLÉMATIQUE

Dans le contexte actuel de l'économie du savoir, le défi de la gestion stratégique du capital humain représente un enjeu de taille pour les organisations qui désirent demeurer compétitives. L'organisation doit s'assurer d'attirer et de fidéliser un capital humain de qualité afin de se démarquer et de développer un avantage concurrentiel. De plus, les changements démographiques actuels provoquent une nouvelle réalité où l'offre d'emploi sera inévitablement plus élevée que la demande de la part des employés qualifiés. L'ouverture des marchés et les occasions de carrières internationales attirantes sont aussi à considérer dans le contexte présent. Enfin, il faut aussi porter attention à l'émergence des travailleurs atypiques, c'est-à-dire des travailleurs temporaires, contractuels ou à temps partiels. Tous ces facteurs amènent des changements importants dans le monde des travailleurs.

Plusieurs pratiques en ressources humaines sont déployées dans les organisations avec comme objectif ultime, la réussite d'une gestion concurrentielle et efficace. Le contexte présent est effectivement ponctué de défis comme ceux de la relève, de l'attraction et la fidélisation du capital humain. Les entreprises, pour s'assurer une relève de qualité, doivent attirer les meilleurs candidats. Même s'il existe un certain nombre de recherches qui se sont intéressées au concept d'attraction organisationnelle (Morin 2006 ; Rynes et Barber, 1990), il n'en existe aucune à notre connaissance portant sur le développement d'un outil de diagnostic des pratiques d'attraction en contexte organisationnel. L'idée de développer un tel outil basé sur ce qui existe dans la littérature permet dans un premier temps de faire l'état des connaissances sur les pratiques d'attraction pouvant être utilisée par les organisations. Dans un deuxième temps, les meilleures pratiques peuvent ainsi être regroupées pour former un

outil de diagnostic. Dans un troisième temps, cette recherche permet de cerner des pratiques qui n'ont pas été testées ou pour lesquelles d'autres recherches seraient nécessaires. La contribution de cette recherche est donc tant au niveau théorique que pratique.

L'auteur Davenport (1999) s'est beaucoup intéressé à l'importance du capital humain et aux pratiques nécessaires à sa bonne gestion. Il définit le capital humain comme étant constitué de trois éléments qui sont les aptitudes, les comportements et l'effort. Selon Davenport, la gestion efficace du capital humain passe par quatre grands domaines d'interventions qui ne sont pas nécessairement distincts, mais qui s'entrecoupent soit, l'attraction, c'est-à-dire d'embaucher les bonnes personnes; le développement, c'est-à-dire d'offrir aux employés l'accès à l'apprentissage continu que ce soit par la formation formelle ou informelle; la mobilisation c'est-à-dire d'aller chercher l'investissement optimal de son capital humain en instaurant le contrat psychologique et en offrant un environnement qui stimule et encourage la contribution et finalement, la fidélisation du capital humain en mettant en place des stratégies permettant la loyauté et l'engagement des employés. Dans ce mémoire, nous nous concentrons exclusivement sur la dimension de l'attraction. De plus, nous n'étudierons que les pratiques de dotation en lien avec l'attraction, précisément les pratiques de recrutement externe. En effet, l'ensemble des changements énoncés plus tôt risque fort d'avoir des conséquences sur l'ensemble des pratiques de dotation. Ainsi, l'employé qualifié devant une plus grande offre pourra faire la sélection de l'employeur proposant la meilleure offre en réponse à ses besoins. En conséquence, les pratiques d'attraction doivent être renouvelées et offrir des avantages difficiles à imiter.

L'objectif général de cette recherche est de développer un outil de diagnostic basé sur la littérature scientifique et destiné aux entreprises qui désirent évaluer le pouvoir d'attraction de leurs pratiques de gestion des ressources humaines liées au recrutement externe. En d'autres mots, cette étude vise à répondre à la question de recherche suivante : **dans une perspective de gestion stratégique du capital humain, comment juger du pouvoir d'attraction des pratiques de recrutement externe en milieu organisationnel?**

Sur le plan théorique, cette recherche offre les deux contributions suivantes : cette recherche permet de distinguer le concept de pouvoir d'attraction de celui d'attraction. Il semble y avoir une confusion dans la littérature existante à savoir que plusieurs auteurs parlent de ces deux concepts sans vraiment les distinguer clairement. Cet effort de distinction entre les concepts est présent dans cette recherche. De plus, cette recherche bonifie le modèle intégrateur des déterminants de l'attraction organisationnelle proposé par Morin (2006), lequel modèle a soutenu le développement de notre grille d'évaluation. En effet, une analyse critique de la littérature a permis d'inclure de nouvelles variables dans ce modèle.

Sur le plan pratique, cette recherche offre aussi une contribution importante. En effet, outre le contexte de compétitivité dans lequel évoluent les organisations, la principale raison qui nous pousse à vouloir développer une telle grille est de permettre aux organisations d'évaluer leurs pratiques à l'aide de critères et de normes développées à partir de la littérature scientifique sur le sujet. Cette grille, qui porte sur un des quatre leviers de la gestion du capital humain proposés par Davenport (1999), pourra devenir un outil utile pour les gestionnaires et les consultants en gestion des ressources humaines ou en gestion du capital humain. Voici quelques exemples d'objectifs qu'une organisation pourrait avoir en tête en choisissant d'utiliser l'outil de diagnostic qui a été développé dans ce mémoire :

- \* L'organisation veut améliorer son pouvoir d'attraction
- \* L'organisation désire évaluer ses pratiques actuelles afin de s'assurer qu'elle joue bien son rôle d'attraction.
- \* L'organisation désire contrôler les coûts relatifs au recrutement externe.

Par ailleurs, l'élaboration de cette grille d'évaluation ne vise pas une organisation précise, mais se veut un cadre de référence pour toutes les entreprises voulant évaluer le pouvoir d'attraction du capital humain de leurs pratiques. Par conséquent, les critères et les normes recensées dans la littérature doivent permettre une haute transférabilité. En ce sens, on peut dire que cette grille s'inscrit dans la perspective de l'approche universaliste (McMahan, Virick et Wright, 1999). Cependant, il est certain que la grille développée pourra être adaptée

au contexte précis d'une organisation. Ainsi, certains critères peuvent être modifiés ou enlevés en fonction du contexte et des objectifs de l'organisation en question.

Dans le chapitre suivant, nous présentons une recension des écrits en lien avec notre question de recherche. Plus spécifiquement, les deux thèmes suivants sont développés : le capital humain et le pouvoir d'attraction organisationnelle. Par la suite, le Chapitre III présente le modèle d'analyse utilisé. Dans le Chapitre IV, les détails de la méthodologie utilisée dans le cadre de la recherche sont développés. Le Chapitre V présente les résultats de notre recherche, soit l'outil de diagnostic créé à partir de la littérature et validé avec l'aide d'experts de contenu et de praticiens dans le domaine des ressources humaines. Finalement, le Chapitre VI présente une discussion sur les résultats obtenus et sur les limites de la recherche. Quelques pistes de recherches futures sont aussi proposées.

## CHAPITRE II

### RECENSION DES ÉCRITS

Dans ce chapitre, nous présentons les écrits empiriques et théoriques recensés en lien avec notre question de recherche, qui est : « **Dans une perspective de gestion stratégique du capital humain, comment juger du pouvoir d'attraction des pratiques de recrutement externe en milieu organisationnel?** ». Les deux thèmes principaux abordés sont le capital humain et le pouvoir d'attraction organisationnelle. Par la suite, les facteurs d'influence du pouvoir d'attraction des organisations seront présentés.

#### 2.1 Le capital humain

Cette recherche se concentre sur le capital humain et sur le pouvoir d'une organisation à attirer ce capital chez elle. Ce premier bloc de littérature présente le concept de capital humain.

##### 2.1.1 Les divers actifs de l'organisation

Une organisation est constituée d'un ensemble d'actifs qui, rassemblés, permettent le fonctionnement de celle-ci. On reconnaît aux organisations trois catégories d'actif soient, les actifs financiers, les actifs physiques et les actifs intangibles (Weatherly, 2003). Bien entendu, les actifs financiers et physiques sont palpables et mesurables, donc plus faciles à identifier et à gérer. La définition des actifs tangibles est généralement la même pour l'ensemble des chercheurs et des acteurs dans l'organisation. En bref, les actifs tangibles regroupent les fonds de l'entreprise, son capital, ses placements et investissements, mais aussi, tous ses biens matériels, les bâtiments tout comme le mobilier.

Pour les actifs intangibles, les auteurs ne forment pas un consensus aussi clair. Le caractère abstrait de ceux-ci rend leur définition et leur gestion plus difficile. On peut définir la notion d'actifs intangibles en énumérant plusieurs composantes comme le démontre la définition suivante de Hall (1992, p. 135):

*Intangible resources range from the intellectual property rights of patent, trademarks, copyright and registered design ; through contacts ; trade secrets ; public knowledge such as scientific works ; to the people dependent, or subjective resources of know-how; networks; organisational culture and the reputation of product and company.*

Cette définition met bien en évidence la variété d'éléments qui peuvent constituer les actifs intangibles. Certains chercheurs ne se contentent pas d'une définition aussi large et ont poussé les recherches afin d'apposer des dénominations plus claires aux différentes composantes des actifs intangibles. Ainsi, selon Weatherly (2003), les actifs intangibles sont composés du capital structurel, du capital social, du capital client et du capital humain. L'auteur propose une définition pour chacun des types de capital. Ces définitions sont présentées au Tableau 2.1.

**Tableau 2.1 : Définitions des types d'actifs intangibles selon Weatherly (2003)**

Type de capital	Définition
<i>Structural capital</i>	« <i>structural capital represents the codified knowledge that resides within an organization (policy and procedure manuals, databases, corporate files, departmental and organizational processes</i> » (Weatherly, 2003, p.S5).
<i>Social capital</i>	« <i>social capital represents the value that can be found among the relationships within the organization to facilitate the transfer of knowledge.</i> » (Weatherly, 2003, p.S5).
<i>Customer capital</i>	« <i>customer capital (also referred to as organizational and/or relational capital) is the corporate memory possessed by those who have relationships with suppliers, customers, and any other outside entity that interacts with the firm for the purpose of accomplishing the work of the organization.</i> » (Weatherly, 2003, p.S5).
<i>Human capital</i>	« <i>human capital represents the knowledge, experience and attributes of employees</i> » (Weatherly, 2003, p.S5).

D'autre part, Bontis (1996) propose un classement un peu différent des actifs intangibles. En effet, selon lui les actifs intangibles sont composés de capital humain, de capital structurel et de capital relationnel. Ces trois types de capitaux regroupés vont former ce que l'auteur appelle le capital intellectuel. Voici dans le Tableau 2.2, le classement et les définitions des différents capitaux, tel que proposé par Bontis (1996) :

Tableau 2.2 : Définition des types de capitaux selon Bontis (1996)

Type de capital	Définition
<i>Human Capital</i>	« <i>Human capital is the firm's collective capability to extract the best solutions from the knowledge of its people. It is important because it is a source of innovation and strategic renewal, whether it is from brainstorming in a research lab, daydreaming at the office, throwing out old files, re-engineering new processes, improving personal skills or developing new sales leads.</i> » (Bontis, 1996, p.43)
<i>Structural capital</i>	« <i>Structural capital is the firm's organizational capabilities to meet market requirements. It involves the organization's routines and structures that support employees' quests for optimum intellectual performance and, therefore, overall business performance. An individual can have a high level of intellect, but if the organization has poor systems and procedures by which to track his or her actions, the overall intellectual capital will not reach its fullest potential.</i> » (Bontis, 1996, p.43)
<i>Relation capital</i>	« <i>Relational capital refers to the organization's relationships or network of associates and their satisfaction with and loyalty to the company. It includes knowledge of market channels, customer and supplier relationships, industry associations and a sound understanding of the impacts of government public policy.</i> » (Bontis, 1996, p.43)
<i>Intellectual capital</i>	« <i>Human capital, structural capital, and relational capital combine to form intellectual capital</i> » (Bontis, 1996, p.43)

Les principales différences entre ces deux propositions de classification des actifs intangibles sont les suivantes: premièrement, la notion de capital intellectuel n'est pas présente dans le modèle de Weatherly (2003). De plus, Bontis (1996) lui, ne va pas parler de « *customer capital* ». Par ailleurs, les deux auteurs utilisent des noms différents pour parler d'un concept fortement similaire soit le « *social capital* » pour Weatherly (2003) et le « *relational capital* »

pour Bontis (1996). Enfin, malgré ces différences, il est important de noter que Bontis et Weatherly notent tous deux l'existence du capital humain et ils le définissent de façon similaire. Cet élément est très intéressant d'autant plus que la présente recherche a pour but de développer un outil de diagnostic destiné au capital humain dans les organisations.

### **2.1.2 Un actif intangible de l'organisation : le capital humain**

Le recensement de la littérature sur le capital humain permet de constater une grande évolution du concept au cours des dernières décennies. Au début des années 1980, deux auteurs se sont penchés sur cette notion de capital humain. Ces deux auteurs sont Théodore W. Schultz (1981) et Gary S. Becker (1983). Ces auteurs proposaient une approche plutôt économique du capital humain. Dans son livre « *Investing in People* », Schultz (1981) a démontré que certains facteurs déterminants, comme investir dans le savoir et dans l'humain, permettaient de sécuriser l'humain et lui procuraient un bien-être dans son travail. D'une façon similaire, Becker (1983) dans son livre « *Human Capital* » va démontrer que les investissements dans le capital humain, comme la formation par exemple, rapportent à long terme. Il devenait donc bénéfique pour la performance de l'organisation d'investir dans le capital humain. Ces deux auteurs ont développé l'idée de l'importance d'investir dans le capital humain et ont appliqué la théorie économique nommée retour sur l'investissement ou « *return on investment* » (ROI) pour le démontrer. Cette théorie économique est encore utilisée aujourd'hui, dans divers contextes sans l'objectif sous-jacent de mesurer la valeur du capital humain. Ainsi, de nouveaux indicateurs ont été développés pour évaluer l'importance du capital humain.

Un aspect qui a aussi évolué par rapport au capital humain est la façon de définir l'employé lui-même au sein d'une organisation. Davenport (1999) a proposé une nouvelle façon de concevoir les employés dans les organisations. Il a développé l'idée selon laquelle l'organisation ne détient pas le capital humain. En fait, chaque individu possède un certain « capital humain » et va choisir de l'investir dans une organisation plutôt qu'une autre. Selon le modèle de Davenport (1999), le capital humain est constitué de trois éléments soit les

aptitudes, les comportements et l'effort. Cet auteur a créé une équation pour assembler les différents éléments permettant de constituer le capital humain. Voici l'équation qu'il propose:  $[ability + behavior] \times efforts \times time$ . Dans cette théorie, les aptitudes (*ability*) vont inclure le savoir, le talent et les habilités. Au niveau du comportement (*behavior*), l'auteur entend toute façon d'agir qui est observable dans l'accomplissement d'une tâche. Finalement, en ce qui concerne l'effort (*effort*), l'auteur va dire qu'il s'agit de l'application consciencieuse des ressources mentales et physiques afin d'en arriver à une fin. Ces éléments sont aussi combinés au facteur du temps (*time*) qui est calculé selon différentes mesures (heures, années) selon le cas.

D'une façon similaire, Walker (2001) va dire qu'on ne définit plus les gens comme des ressources humaines ou des actifs humains, c'est le terme de capital humain qui est maintenant adéquat. Il va définir ce capital humain de la façon suivante: « *human capital is the set of skills, knowledge, and capabilities organizations need to succeed in the new knowledge and technology economy* » (Walker, 2001, p.4). On note ici, tout comme dans le cas de Davenport (1999) que le capital humain est un besoin de l'organisation. Cette dernière doit être en mesure de reconnaître et de retenir ces gens qui sont susceptibles d'offrir leurs services à une autre organisation si celle-ci a de meilleurs avantages. L'organisation doit donc considérer le capital humain comme une relation d'échange et non pas comme une valeur acquise. Il devient donc très important pour les organisations d'identifier et de mesurer la valeur de leur capital humain.

Pour Weatherly (2003) tout comme pour Davenport (1999), le capital humain n'a pas de définition en soit, c'est un ensemble d'éléments qui, rassemblés, forment ce que les membres d'organisations vont appeler le capital humain. Rappelons que Weatherly (2003) va définir le capital humain comme étant la somme collective des attributs, des expériences de vie, des savoirs, des énergies et de l'enthousiasme que les gens investissent dans leur travail. On peut constater que les éléments compris dans la notion de capital humain se ressemblent d'un auteur à l'autre.

Bontis (2002), dans une de ses recherches va dire que l'essence du capital humain est l'intelligence déterminante des membres de l'organisation. Cette définition est un peu plus simple que celles proposées par Davenport (1999) et Weatherly (2003) et ne sera pas retenue dans le cadre de la présente recherche parce qu'elle ne rend pas compte de la richesse du capital humain. En effet, pour la présente recherche le capital humain sera considéré comme un ensemble d'éléments tel que proposé par Weatherly (2003) et Davenport (1999) plutôt que comme l'unique intelligence des membres de l'organisation (Bontis, 1996).

## **2.2 Pouvoir d'attraction organisationnelle**

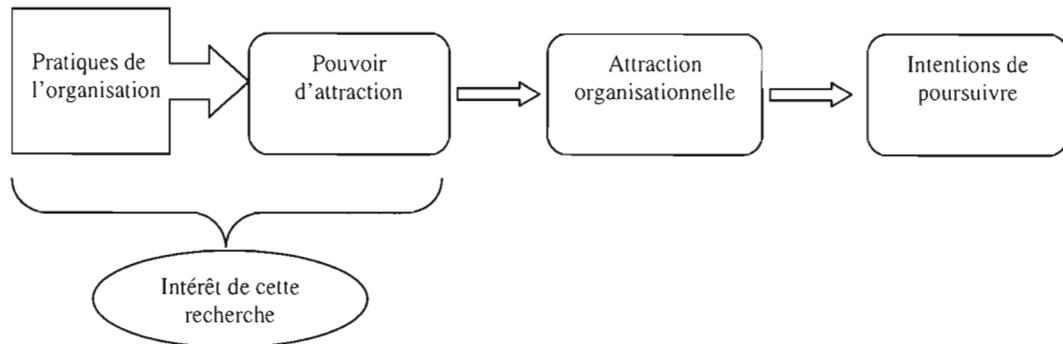
Cette recherche se concentre sur le capital humain et sur le pouvoir d'une organisation à attirer ce capital chez elle. Ce deuxième bloc de littérature présente le concept de pouvoir d'attraction organisationnelle.

### **2.2.1 Définition du concept**

Avant d'élaborer le concept de pouvoir d'attraction organisationnelle, il est important de présenter le concept d'attraction organisationnelle. En effet, dans la littérature, les auteurs n'accordent pas toujours une importance à la distinction de ces deux concepts.

Afin de bien comprendre le concept d'attraction organisationnelle, Aiman-Smith, Bauer et Cable (2001) proposent la définition suivante : « *we operationalize organizational attraction as an attitude or expressed general positive affect toward an organization, toward viewing the organization as a desirable entity with which to initiate relationship* » (p.221). Une autre définition proposée par Rynes (1991) définit l'attraction comme étant le pouvoir de rejoindre les candidats potentiels et de créer en eux le sentiment que l'organisation est un endroit positif où travailler. Les deux définitions souvent reprises dans la littérature scientifique illustrent l'aspect flou du concept. S'agit-il d'une attitude d'une personne ou d'une capacité organisationnelle? En fait, ces deux définitions suggèrent deux concepts, tels qu'illustrés à la

Figure 1, soit le concept de pouvoir d'attraction (capacité organisationnelle) et le concept d'attraction (attitude individuelle).



**Figure 2.1 : Liens entre les concepts**

Dans ce mémoire, nous considérons important de faire la distinction entre trois concepts étudiés, illustrés à la Figure 1. Le premier concept est le pouvoir d'attraction qui est lié aux pratiques déployées par l'organisation dans le but d'avoir un impact sur le sentiment d'attraction de la personne en recherche d'emploi. Il s'agit donc d'une capacité organisationnelle. Les deux autres concepts que l'on doit distinguer sont l'attraction organisationnelle et les intentions de poursuivre le processus d'embauche (Aiman-Smith et al., 2001) qui sont davantage des attitudes individuelles. L'attraction organisationnelle est définie comme étant une attitude ou une impression générale positive par rapport à une organisation au point d'initier une relation avec celle-ci comme il a été exposé au paragraphe précédent. Autrement dit, c'est la réaction affective d'une personne en regard des attributs d'une organisation lesquels ont été mis en valeur par des pratiques. Enfin, les intentions de poursuivre la démarche active de demande d'emploi auprès d'un employeur sont considérées comme une action, c'est-à-dire la recherche d'information sur l'organisation, le contact de celle-ci ou la tentative d'avoir une entrevue avec celle-ci. Cette nuance est très intéressante et comme le précisent certains auteurs, elle n'a pas toujours été prise en considération dans les recherches antérieures. Dans la présente recherche, nous nous intéressons au concept de pouvoir d'attraction parce que ce mémoire est réalisé sous la perspective de l'employeur.

De plus, il est pertinent de s'intéresser au pouvoir d'attraction organisationnelle pour plusieurs raisons. Schneider (1987) a soulevé le fait que les gens sont différents et sont par conséquent attirés par différents facteurs. De plus, certains auteurs ont démontré que les gens étaient souvent attirés par des organisations qui partageaient des valeurs similaires aux leurs (Cable et Judge, 1996). Il est certainement avantageux pour des organisations d'attirer des candidats qui prodiguent des valeurs similaires et qui répondent au « *person-organization fit* » selon lequel il doit y avoir congruence entre les valeurs de l'individu et celles de l'organisation (Kristof, 1996). L'entrevue est un moyen parmi d'autres d'attirer des candidats vers l'organisation, mais aussi de déterminer si l'organisation pourrait être intéressée par celui-ci (Rynes 1991, Barber 1998, Cable et Turban 2001, Lievens et Highhouse 2003). En effet, on peut faire progresser cette idée et supposer que de bonnes pratiques de dotation, permettant un bon pouvoir d'attraction, permettent d'attirer de bons candidats, des candidats dont les valeurs convergent avec celle de l'entreprise.

Plusieurs pratiques peuvent influencer le pouvoir d'attraction. La prochaine section va dans un premier temps, recenser les facteurs et les pratiques qui influencent le pouvoir d'attraction des organisations. Dans ce mémoire, nous avons décidé de nous concentrer sur les pratiques de recrutement externe. Dans un deuxième temps, la section suivante porte plus précisément sur l'effet des pratiques de gestion des ressources humaines de dotation au niveau du recrutement externe, sur l'attraction organisationnelle. Ainsi, ce sont les pratiques de gestions des ressources humaines qui sont amenées à augmenter le pouvoir d'attraction des organisations qui ont été retenues.

### **2.2.2 Théories explicatives de l'attraction organisationnelle**

Dans la littérature, on constate l'existence de quelques théories explicatives du phénomène d'attraction organisationnelle. La section suivante présente deux de ces théories soit, la théorie de l'environnement et la théorie interactionniste.

## 1) Théorie de l'environnement (*environment processing metatheory*)

La première théorie explicative proposée par Ehrhart et Ziegert (2005) est appelée « *environment processing theory* ». Selon cette théorie, les individus, avec les éléments connus de la réalité comportant évidemment certaines incertitudes, vont développer leur propre perception du milieu et ainsi être attirés. Cette perception (environnement perçu) doit cependant être confirmée lorsque l'individu s'accomplit dans l'organisation (environnement réel). Cette théorie s'intéresse à la perception des individus, à comment ils développent ces perceptions et à comment ces perceptions amènent l'individu à être attiré par l'organisation. En somme, les individus, avec les éléments connus de la réalité, vont compléter celle-ci et développer leur propre perception du milieu et ainsi être attirés ou non. C'est ce qui nous intéresse particulièrement dans le cadre de ce mémoire, comprendre comment les actions posées par l'organisation sont complétées par les candidats. Ce groupe de théorie inclut la théorie des signaux (*signaling theory*) à laquelle on se réfère souvent lorsqu'on parle d'attraction. En effet, cette théorie, « *suggests that applicants interpret recruiter behaviors as signal of working conditions at an organization (Rynes 1991)* » in Turban et al. (1998, p.28). La théorie des signaux démontre que le candidat va interpréter plusieurs signaux envoyés par l'organisation, même à son insu, pour se former une idée de ce qu'est l'organisation. Dans la présente recherche, cette théorie est particulièrement importante puisque l'outil que nous visons à développer devra permettre une réflexion sur les signes qui pourraient lancer un message aux candidats. C'est en fait la théorie des signaux qui sera sous-jacente à l'outil qui sera développé.

## 2) Théorie interactionniste (*interactionist processing metatheory*)

La deuxième théorie est nommée « *interactionist processing metatheory* ». Cette théorie met l'accent sur l'interaction entre les caractéristiques du candidat et les caractéristiques de l'environnement qui va entraîner l'attraction. (Ehrhart et Ziegert, 2005). Ici, c'est le « *person-organization fit* » qui va déterminer l'ampleur de l'attraction du candidat envers l'organisation. Voici une définition du « *person-organization fit* »: « *the compatibility between people and organizations that occurs when (a) there is a similarity or match of some*

*attribute and/or (b) one entity provides what the other wants or need.»* (Kristof, 1996, p.906). De ce « *person-organization fit* » résulte deux types de *fit*. Premièrement, on nomme « *objective fit* » le phénomène par lequel les caractéristiques réelles de l'environnement vont déterminer si l'individu peut s'intégrer dans l'organisation. Deuxièmement, il y a le « *subjective fit* » où l'individu va prédire s'il pourra s'intégrer à l'organisation en se basant sur les caractéristiques réelles de l'organisation. Nous reviendrons un peu plus loin sur cette notion de « *person-organisation fit* ».

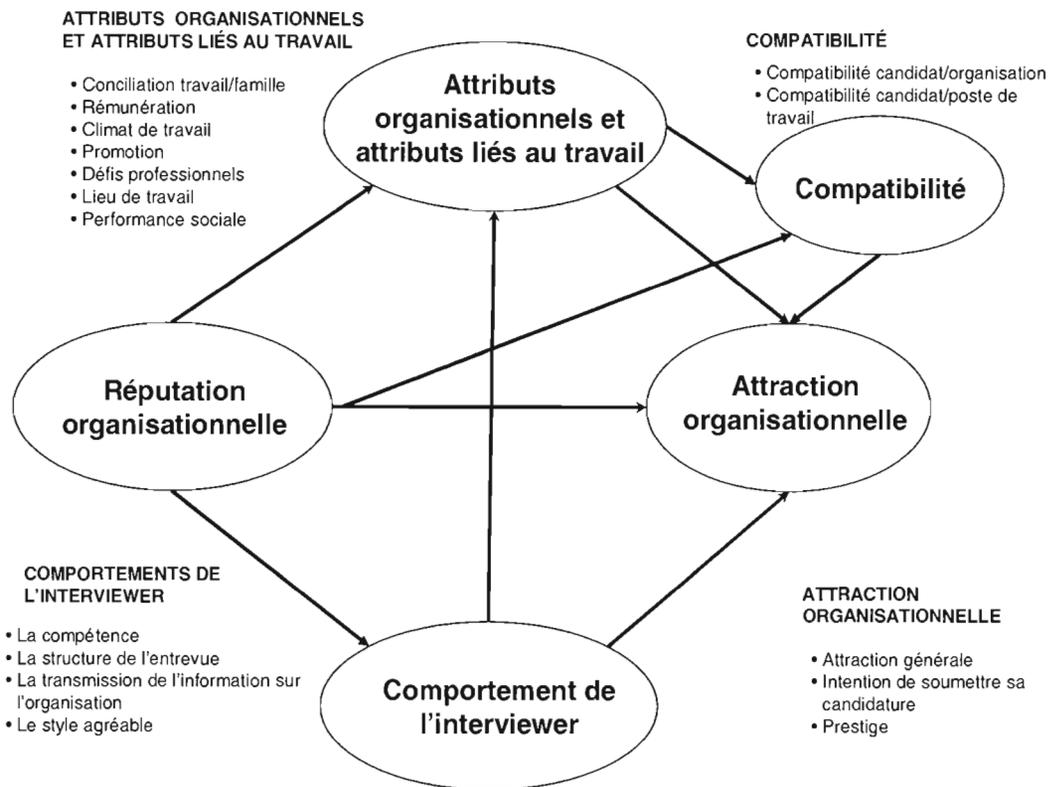
L'apport amené par Ehrhart et Ziegert (2005) est l'élaboration d'un modèle intégrant les différentes théories d'attraction. D'après les auteurs, ces théories sont nécessaires pour bien saisir le concept d'attraction. Leur modèle intégré se veut un outil pertinent pour les organisations puisqu'il permet une réflexion à plusieurs niveaux. En effet, la considération des différentes options de réactions des candidats limite les chances de repousser un candidat potentiel.

### **2.3 Les facteurs d'influence du pouvoir d'attraction**

La littérature sur le pouvoir d'attraction est en continuelle émergence vu les défis actuels nommés plutôt, auxquels sont confrontées les organisations. En effet, de nombreux textes théoriques et plusieurs recherches empiriques ont été recensés dans le but d'identifier les différents facteurs d'influence du pouvoir d'attraction organisationnelle.

#### **2.3.1 Recherche de Morin (2006)**

Dans son document de travail, Morin (2006) s'est intéressé aux différents facteurs pouvant avoir un impact sur l'attraction organisationnelle du candidat lors du processus de recrutement. Pour ce faire, il a recensé une littérature importante sur l'attraction organisationnelle et a développé le modèle illustré à la Figure 2.2.suivante :



**Figure 2.2 : Les déterminants de l'attraction organisationnelle Tiré de : Morin 2006**

Ce modèle est le point de départ de ce mémoire puisque pour évaluer les pratiques permettant à l'organisation d'atteindre un pouvoir d'attraction important, on doit s'assurer de bien identifier les facteurs influençant ce pouvoir et ainsi les associer aux pratiques de gestion des ressources humaines. Comme le démontre la Figure 2.2, le modèle proposé par Morin (2006), relève quatre principaux déterminants influencent l'attraction organisationnelle. Ces facteurs sont le comportement de l'interviewer, la réputation organisationnelle, les attributs organisationnels et les attributs de l'emploi et finalement la compatibilité entre l'organisation et le candidat. Ces facteurs sont issus d'une littérature importante recensée par Morin. Parmi cette littérature, la recherche de Turban, Forret et Hendrickson (1998) nous est apparue la plus significative.

Cette recherche empirique avait pour objectif de déterminer comment la réputation de l'organisation, les attributs de l'organisation et de l'emploi ainsi que les comportements du recruteur pouvaient influencer l'attraction d'un candidat. Cette recherche avait pour but de reconnaître l'impact des facteurs de la première entrevue sur l'attraction d'un candidat pour une firme. Ces chercheurs ont proposé et testé un modèle démontrant la relation suivante : « comment la réputation de l'organisation va jouer sur la perception du candidat par rapport au recruteur et aux attributs de l'emploi et de l'organisation ? » Le modèle d'analyse de ces chercheurs soutenait six hypothèses :

H1 : Les attributs organisationnels et ceux de l'emploi vont avoir un effet positif direct sur l'attraction des candidats envers la firme.

H2 : Les comportements du recruteur vont avoir un effet positif direct sur l'attraction des candidats envers la firme.

H3 : Les comportements du recruteur vont avoir un effet positif direct sur l'attraction par son influence sur la perception du travail et des attributs organisationnels.

H4 : La réputation organisationnelle a un effet positif direct sur l'attraction organisationnelle du candidat.

H5 : La réputation organisationnelle va influencer positivement la perception du travail et des attributs organisationnels.

H6 : La réputation organisationnelle va influencer positivement la perception du recruteur.

Afin d'atteindre leur objectif, les chercheurs ont recueilli des données auprès de candidats participant à une entrevue par l'entremise du centre de placement d'une école de gestion aux États-Unis. Les entrevues étaient d'une durée de 25 à 30 minutes et constituaient le premier contact avec la compagnie. Deux questionnaires étaient présentés aux candidats soit un premier, en pré-entrevue avec des questions démographiques et des mesures de la réputation organisationnelle, des attributs organisationnels et du travail ainsi que l'attraction à la firme. Un deuxième questionnaire post-entrevue avec des mesures des attributs organisationnels et ceux liés au poste, de l'attraction à la firme et de la perception des comportements du recruteur. En tout, il y a eu 361 entrevues par 201 candidats. D'un point de vue

méthodologique, cette recherche repose sur des bases solides et peut être utilisée comme base pour la présente recherche.

Les résultats des analyses statistiques indiquent que toutes les relations hypothétiques testées dans cette recherche sont significatives sauf pour la relation directe entre le comportement du recruteur et l'attraction organisationnelle post entrevue (hypothèse 2). Le comportement du recruteur influence l'attraction de façon indirecte en influençant le travail et les attributs organisationnels. Les résultats de la recherche sont les suivants : les résultats confirment l'impact des perceptions de l'emploi et des caractéristiques organisationnelles de la part du candidat sur l'attraction de celui-ci. Les perceptions du candidat par rapport aux comportements du recruteur n'ont pas d'effet direct sur l'attraction du candidat pour la firme. Par contre, ces perceptions ont un effet indirect sur les perceptions de l'emploi et des caractéristiques de l'organisation. La réputation de l'organisation influence positivement la perception des comportements du recruteur et d'une entrevue future tout comme les caractéristiques de l'emploi et de l'organisation. Mais la réputation n'influence pas l'attraction du candidat pour une entrevue future. En somme, cette recherche empirique amène ainsi de nombreuses dimensions à considérer pour notre modèle d'analyse.

La recension des écrits que nous avons effectuée nous a fait découvrir deux autres recherches importantes sur l'attraction, mais non recensées par Morin (2006). Le texte qui suit les présente.

### **2.3.2 Rynes et Barber (1990)**

Rynes et Barber (1990), dans un article théorique, ont développé un modèle interdisciplinaire de l'attraction des candidats et ce, d'un point de vue organisationnel. L'accent est mis sur les activités visant à augmenter le nombre de candidats ou à attirer des individus ayant des caractéristiques différentes des candidats habituels. Les auteurs distinguent les concepts de recrutement et d'attraction en énonçant que le recrutement est un moyen d'attirer des candidats.

Le modèle proposé se base sur trois stratégies distinctes d'attraction soit (1) la modification des pratiques de recrutement (2) la cible de candidats à profils diversifiés et (3) la modification des incitatifs. Les auteurs relèvent un certain nombre de contingences qui influencent ces stratégies : (1) niveau de demande d'emploi (nombre de travailleurs disponibles) (2) caractéristiques des postes vacants (3) caractéristiques de l'organisation (4) phase du processus d'attraction et (5) considérations légales. Selon le contexte, certaines stratégies sont valorisées. Il existe des relations entre les différentes stratégies. Le choix de la stratégie est souvent le résultat de l'expertise des ressources humaines. Il existe donc un lien important entre les pratiques courantes des ressources humaines et les stratégies d'attraction. Par ailleurs, cet article fait état des principales recherches par rapport aux différentes stratégies proposées par les auteurs. Ainsi, ils tiennent compte d'un certain nombre d'aspects, qui sont énumérés ci-dessous.

Les auteurs mentionnent que la stratégie de modification des pratiques de recrutement est celle qui a reçu le plus d'attention dans la littérature et ce, sous quatre dimensions soit le représentant organisationnel, le message de recrutement, les sources de recrutement et le moment du recrutement.

Un aspect important qui ressort de la présente recherche est que le fait de cibler des candidats à profils diversifiés peut augmenter le pouvoir d'attraction d'une organisation. On constate que le fait de cibler des candidats à profils diversifiés pour augmenter le pouvoir d'attraction d'une organisation n'est pas présent dans le modèle de Morin (2006). C'est un élément qui sera ajouté au modèle d'analyse de la présente recherche. Les deux autres facteurs présentés dans cette recherche soient, les pratiques de recrutement et la modification des incitatifs ont déjà été considérées dans le modèle de Morin (2006) et sont présentes dans notre modèle d'analyse. Les incitatifs font partie des attributs de l'organisation et de l'emploi. Pour ce qui est des pratiques, même si elles sont présentes dans l'ensemble des dimensions présentées dans notre modèle d'analyse, elles se retrouvent majoritairement, dans la recherche de Barber et Rynes (1990), dans la dimension « activité de recrutement ».

### **2.3.3 Recherche de Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin et Jones 2005**

Chapman et al. (2005) présentent leur recherche empirique qui avait comme objectif de résumer les relations existantes entre les indicateurs traditionnels et les résultats associés à l'attraction organisationnelle et au processus du choix de l'emploi. Les chercheurs, par des techniques de méta analyse, ont vérifié si des variables modératrices, tel que le genre et la race pouvaient expliquer la variation des résultats des recherches précédentes. Les chercheurs ont aussi testé si les relations entre les indicateurs de recrutement traditionnels et le choix de l'emploi peuvent être influencées par des variables médiatrices comme les attitudes envers l'organisation ou les intentions d'accepter l'emploi.

Les quatre résultats de recrutement qui ont été retenus sont (1) les intentions de poursuivre le processus de recrutement (2) l'attraction pour l'emploi et pour l'organisation (3) les intentions d'accepter l'emploi et (4) le choix de l'emploi. Les auteurs ont aussi retenu six indicateurs : (1) les caractéristiques de l'emploi et de l'organisation (2) les caractéristiques du recruteur (3) les perceptions du processus de recrutement (4) la concordance perçue (5) les alternatives perçues et (6) les attentes d'embauches. Dans cette recherche, trois variables modératrices ont été regardées : le genre, la race et le type de candidat. Pour développer leur modèle, les chercheurs ont fonctionné en quatre étapes. Premièrement, ils ont fait une recherche par mots-clés reliés au recrutement dans les bases de données en psychologie, en administration et en éducation. Deuxièmement, ils ont utilisé les références de six revues de littérature sur le recrutement. Troisièmement, ils ont recensé les écrits de conférences pour finalement contacter dix-huit chercheurs dans le domaine du recrutement. On peut donc juger que cette recherche est solide au niveau de la littérature sur laquelle elle s'appuie.

Les résultats de cette recherche font ressortir que les attributs de l'organisation sont reliés au sentiment d'attraction du candidat tout comme dans la recherche de Turban et al. (1998). De plus, le déroulement du recrutement a un effet sur l'attraction tandis que la personne qui fait le recrutement ne semble pas influencer l'attraction. Ici, l'impact des activités de recrutement est évidemment considéré et sera inclus dans le modèle d'analyse permettant de développer

l'outil de diagnostic. Finalement, la perception d'un « *fit* » est l'indicateur le plus fortement associé à l'attraction, élément qui rejoint les résultats présentés antérieurement.

Contrairement au modèle proposé par de Morin (2006), les recherches de Turban et Forret (1998) et de Chapman et al. (2005) étaient empiriques et ont permis de tester des relations directes ou indirectes, entre les éléments nommés et retenus et l'attraction organisationnelle. Pour cette raison, l'ensemble de ces facteurs sera retenu pour développer notre outil.

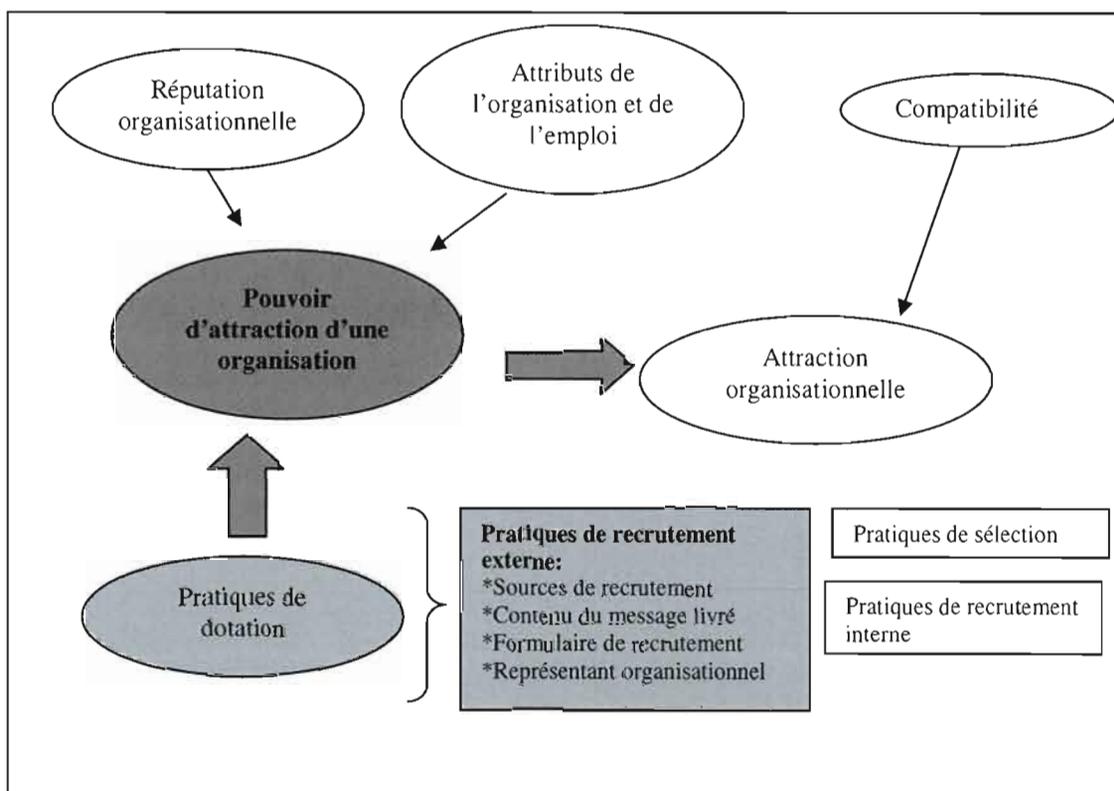
Le Tableau 2.3 présente une synthèse des divers facteurs ressortis jusqu'à présent.

**Tableau 2.3 : Facteurs d'influence de l'attraction organisationnelle**

<b>Facteurs</b>	<b>Auteurs à l'appui</b>
Sources et cibles de recrutement	Rynes et Barber (1990)
Activité de recrutement et de sélection	Rynes et Barber (1990) Chapman et al. (1995)
Comportement du recruteur	Rynes et Barber (1990) Turban et al. (1998) Morin (2006)
Attributs de l'organisation et de l'emploi	Rynes et Barber (1990) Chapman et al. (1995) Turban et al. (1998) Morin (2006)
Réputation de l'organisation	Turban et al. (1998) Morin (2006)
Compatibilité ( <i>fit</i> )	Chapman et al. (1995) Morin (2006)

Après réflexion, il apparaît que les trois premiers facteurs du Tableau 2.3, soit, les sources et cibles de recrutement, les activités de recrutement et de sélection ainsi que les comportements du recruteur font partie des pratiques de dotation. On peut aussi argumenter que les attributs

de l'organisation et de l'emploi peuvent être retenus dans les pratiques de dotation dans la mesure où ces attributs sont diffusés dans l'offre d'emploi. Les pratiques de dotation englobent la sélection, le recrutement interne et le recrutement externe, principal intérêt dans notre recherche. La Figure 2.3 se veut un modèle amélioré de Morin (2006) où, plus particulièrement, on distingue les concepts de pouvoir d'attraction et d'attraction.



**Figure 2.3 : Facteurs d'influence du pouvoir d'attraction organisationnelle.**

Le facteur de la réputation ne sera pas retenu dans notre modèle d'analyse puisque nous considérons que l'organisation par ses pratiques de recrutement ne peut pas directement influencer la dimension de la réputation. Il est de même pour la dimension de la compatibilité (*fit*) qui ne sera pas développée dans l'outil de diagnostic puisque l'organisation ne peut pas, par ses pratiques influencer cette dimension.

### **2.3.4 Recherches empiriques sur les facteurs impactant le pouvoir d'attraction d'une organisation et ciblant les pratiques de recrutement externe**

Dans notre recherche nous nous intéressons aux pratiques de dotation. Selon St-Onge, Audet, Haines et Petit (2004, p.182), « la dotation est l'expression souvent utilisée pour désigner le processus d'acquisition des ressources humaines. Elle comprend l'analyse des postes, le recrutement, la sélection, la décision d'embauche et l'intégration dans le milieu de travail. » Dans la littérature recensée jusqu'à présent, nous savons que les activités de recrutement et la sélection influencent le pouvoir d'attraction d'une organisation. Dans le présent mémoire, l'accent sera porté sur les pratiques de recrutement externe puisque nous considérons que le recrutement interne s'adresse à des individus déjà au sein de l'entreprise donc déjà « attirés ». « On définit généralement le recrutement comme l'ensemble des activités visant à fournir à l'organisation un nombre suffisant de candidats qualifiés, de telle sorte que celle-ci puisse choisir les individus les plus aptes à occuper les postes disponibles. » (Dolan et al., 2002, p.188). Nous avons choisi de ne pas nous concentrer sur les activités de sélection puisque nous considérons qu'à cette étape dans le processus de dotation, les candidats potentiels ont normalement déjà été attirés. Il est à noter que les recherches recensées sont parfois orientées en partant du point de vue de l'individu, d'autres de l'organisation. Notre mémoire a pour objectif de déterminer quelles sont les pratiques de recrutement externe qui permettent d'augmenter le pouvoir d'attraction de l'organisation. Nous adoptons donc un point de vue organisationnel.

Voici un certain nombre de résultats intéressants pour le développement de notre outil centré sur les pratiques de recrutement externe. Ces pratiques touchent les sources et cibles de recrutement, le message livré lors du recrutement (contenu et caractère de l'offre), le formulaire de recrutement, le représentant organisationnel.

#### **a) Sources et cibles de recrutement**

Par rapport aux sources de candidats, Van Hoye et Lievens (2005) proposent de diversifier les sources d'informations sur l'emploi (l'offre d'emploi) afin de rejoindre le plus grand bassin de candidats possibles. Deux options principales s'offrent aux employeurs, le recrutement à partir du bassin organisationnel interne et le recrutement sur le marché du

travail (Dolan et al., 2002). Ces moyens ne sont pas considérés dans le présent mémoire. Au niveau du recrutement à l'interne, les options sont les suivantes : l'affichage de poste, la promotion, la mutation ou le transfert, la rotation des postes et finalement le réembauchage et le rappel (Dolan et al., 2002). Au niveau externe maintenant, les options suivantes sont connues, les programmes de recommandation de candidats, les centres d'emploi gouvernementaux, les agences privées de placement, les agences de placement temporaire, les associations professionnelles, les institutions d'enseignement, les médias, des services de recrutement informatisés et Internet (Dolan et al., 2002). Il semble qu'Internet soit une source de très grande importance puisque plusieurs chercheurs s'entendent pour dire que de plus en plus de chercheurs d'emploi dépendent de ce médium pour identifier les emplois vacants et acquérir de l'information pré application (Bartram, 2000 ; Cober, Brown, Blumenthal, Doverspike et Levy, 2001 ; Dillabough, 2002 ; Lachnit, 2001 ; Van Roody, Alonso et Fairchild, 2003 in Reeve et Schultz, 2004). L'organisation doit donc, dans le but d'attirer le plus grand nombre de candidats potentiels s'assurer de diffuser l'offre d'emploi dans les différentes sources disponibles. Il est en effet recommandé d'utiliser plusieurs sources simultanément. L'organisation peut aussi s'informer à savoir si certaines sources permettent de cibler de meilleurs candidats selon le poste offert par exemple les journaux professionnels qui peuvent davantage cibler des professionnels dans un domaine précis (journal du barreau pour les avocats). Même si le message est diffusé par diverses sources, le contenu du message est d'autant plus important. Au fond, au niveau des sources et cibles de recrutement, ce qu'il faut retenir c'est la diversité et la pertinence des sources sans oublier l'intérêt pour les candidats à profils diversifiés tel que proposé par Rynes (1990).

### **b) Caractère du message livré**

La littérature scientifique s'est intéressée à l'effet du message livré sur l'attraction organisationnelle des candidats. Reeve et Schultz (2004) rapportent que les candidats utilisent l'information présentée dans l'affichage lors de leur prise de décision par rapport à la poursuite du processus d'emploi. Des informations spécifiques par rapport aux caractéristiques de l'emploi influencent le sentiment d'attraction organisationnelle du candidat (Barber et Roehling, 1993 ; Rynes et Miller, 1983). En effet, un nombre important d'informations par rapport aux caractéristiques de l'emploi et de l'organisation (salaire,

bénéfices, plan de carrière) augmentent l'attraction organisationnelle des candidats selon la recherche de Rynes et Miller (1983) (in Roberson et al. 2005).

De plus, le niveau de détail fourni dans le message de recrutement a un impact sur le désir des candidats à rechercher un emploi au sein de l'organisation (Barber et Roehling, 1993 ; Gatewood et al. 1993 ; Herriot et Rothwell, 1981 in Roberson et al. 2005). Plus l'information est disponible, plus le candidat sait à quoi s'attendre et sait s'il est intéressé par l'emploi, par l'organisation. Cadwell et O'Reilly (1995) ainsi que Wanous (1992) ont aussi remarqué que les candidats ayant reçu le plus grand nombre d'information avaient tendance à avoir une attitude plus positive par rapport au poste et à mieux s'adapter lors de leur entrée en poste. Il est donc très important pour l'organisation de rendre disponible le plus d'information possible sur le poste à combler, mais aussi sur les caractéristiques de l'organisation elle-même. Nous y reviendrons en détail un peu plus tard. Il ressort des résultats provenant de la littérature que le réalisme du message et un grand niveau de détail de l'information fournie sont nécessaires pour augmenter le pouvoir d'attraction organisationnelle.

### **c) Contenu du message**

Plusieurs recherches se sont justement intéressées à l'effet de certains attributs sur l'attraction (Rynes et Lawler, 1983 ; Harris et Fink, 1987 ; Cable et Judge, 1994 ; Thomas et Wise, 1999 ; Rau et Hyland 2005). Les résultats montrent entre autres que les facteurs suivants tendent à augmenter l'attraction : le salaire, les opportunités de promotions, location, les bénéfices, l'autonomie, la flexibilité et le type de travail.

Dans le modèle théorique présenté par Morin (2006), un certain nombre d'attributs sont recensés. Ces attributs sont les suivants, la conciliation travail/ famille, la rémunération, le climat de travail, les promotions, les défis professionnels, le lieu de travail et la performance sociale.

Un autre attribut important qui peut augmenter le pouvoir d'attraction est l'accès à la formation. En effet, vu le contexte actuel des employés à temps partiels ou à contrat et

l'importance grandissante des compétences dans l'économie actuelle du savoir, la formation et le développement des compétences sont des attributs organisationnels considérables (Finegold, Levenson et Buren, 2005). D'autres attributs organisationnels tels que les possibilités de formation, les possibilités d'avancement et les compensations augmentent l'attraction organisationnelle des candidats (Powell 1984 ; Taylor et Bergmann, 1987 (in Roberson et al. 2005).

Le phénomène de la gestion de la diversité prend aussi de plus en plus d'importance pour les candidats en influençant leur attraction pour l'organisation. En effet, une recherche empirique de Williams et Bauer (1994) a fait ressortir que les participants avaient évalué les organisations qui avaient un système de gestion de la diversité comme plus attrayante.

Selon l'étude de Galinsky, Bond et Friedman 1993 (in Rau et Hyland 2005), l'équilibre entre le travail et la vie personnelle serait un des trois facteurs les plus considérés par le candidat pour l'acceptation de l'emploi. La recherche de Bohl (1996) et Scott 1996 (in Rau et Hyland 2005) abonde dans le même sens. En effet, selon leur recherche les employeurs croient que les aménagements de travail sont un atout pour les candidats parce qu'ils croient ainsi que l'employeur est plus flexible, tant au niveau spatial (où le travail s'effectue) que temporel (quand le travail s'effectue) permettant de mieux répondre aux différentes demandes par rapport aux intérêts personnels et ceux reliés au travail. Scandura et Lankau 1997 (in Rau et Hyland 2005) ont trouvé que les aménagements de travail flexibles étaient fortement reliés à l'engagement organisationnel et à la satisfaction.

En plus des précédents, il y a aussi la structure de l'organisation qui semble avoir un impact important sur l'attraction organisationnelle (Cable et Graham 2000, Highhouse, Zieckar, Thorsteinson, Stierwalt et Slaughter 1999, Honeycutt et Rosen 1997, Lievens, Decaesterker, Coetsier et Geinaert 2001 et Turban et Keon 1993 in Lievens et Highhouse). De plus, selon Pfeiffer (1998) (in Aiman Smith et al. 2001), la sécurité d'emploi est un élément important pour attirer des candidats (le plus important selon cet auteur).

Nous savons aussi que les systèmes de compensations et le dévoilement d'attributs moins visibles de l'organisation peuvent augmenter l'attraction envers l'emploi et l'organisation. Gerhart et Milkovich 1992, Rynes et Miller 1983 (in Cable et Judge 1994). De plus, Rynes 1987 (in Cable et Judge 1994) suggère que les systèmes de compensations sont capables d'attirer ou de repousser le bon type de candidat puisque ce système communique beaucoup sur les valeurs, la philosophie et les pratiques de l'organisation.

Il est essentiel pour l'organisation de dévoiler les attributs de l'emploi et de l'organisation dans l'offre d'emploi pour augmenter son pouvoir d'attraction organisationnelle. Toutes les pratiques qui sont reconnues comme pouvant augmenter l'attraction organisationnelle devraient être mentionnées. Ces pratiques seront présentées dans l'outil de diagnostic.

#### **d) Formulaire de recrutement**

Au niveau des formulaires de recrutement, une recherche de Saks, Leck et Saunders (1995) a permis de remarquer que les formulaires de recrutement qui demandent des informations discriminatoires peuvent avoir des effets négatifs sur la réaction d'attraction des candidats. En effet les résultats de cette recherche ont démontré que les sujets qui ont complété l'application contenant des questions discriminatoires ont réagi moins favorablement par rapport à l'organisation et étaient moins enclins à poursuivre le processus d'embauche. De plus, l'organisation doit s'assurer que sa demande d'information est justifiée tant d'une perspective éthique que légale. Ce sont des règles de bases qui doivent absolument être prises en considération par l'organisation.

#### **e) Représentant organisationnel**

L'effet du représentant organisationnel sur le pouvoir d'attraction organisationnelle a retenu beaucoup l'attention au niveau de la littérature scientifique. Voici les recherches recensées sur ce sujet.

Le représentant et le recruteur ont un rôle très important dans la livraison du message. Par exemple, il faut par contre tenir compte du fait que les candidats trouvent l'emploi comme moins attrayant lorsque le recruteur discute trop de l'emploi ou lorsqu'il y a surcharge

d'information (Connerly & Rynes 1997). À ce sujet, Rynes et al. (1980) proposent de se concentrer sur l'attractivité du poste vacant puisque c'est ce facteur qui augmente l'attractivité des candidats. Il est suggéré que le recruteur donne des informations positives sur le poste. La recherche de Turban et Dougherty (1992) va dans le même sens que celle de Connerly & Rynes (1997). Outre l'importance de donner de l'information positive sur le poste et sur l'organisation, il est intéressant de constater que l'information qui est réelle (*realistic information*) peut augmenter l'attraction organisationnelle d'un candidat (Thorsteinson, Palmer et Wulff, 2004). Il ne s'agit pas de cacher les côtés plus négatifs de l'emploi, mais tout comme la personne qui s'intéresse à l'emploi, l'organisation doit faire ressortir ses forces. La recherche de Hass (1981) affirme aussi que l'information réelle peut augmenter l'attraction envers une organisation et relève l'importance de la crédibilité de la source pour la persuasion (in Thorsteinson et al. 2004). À ce sujet, il est important que l'organisation mise sur des recruteurs qui ont une grande connaissance de l'organisation. De plus, elle doit s'assurer qu'aucune fausse information n'est divulguée tout en s'assurant de transmettre l'information par des sources crédibles. Les auteurs suivants, Lui et Stabding (1989) ainsi que McGinnies et Ward (1980) (in Thorsteinson et al. 2004) ont aussi démontré l'importance de la perception que l'information ou l'informateur est digne de confiance pour accorder de la crédibilité et ainsi de la persuasion. À ce sujet, un informateur qui fait état des bons et des mauvais côtés, va être considéré comme digne de confiance et non pas comme un vendeur peu crédible. Il s'agit encore une fois de se centrer sur les faits réels. Il faut donc que l'organisation porte une attention particulière à la crédibilité de ses représentants organisationnels. Bretz et Judge's (1998) nous mettent tout de même en garde en nous suggérant de faire attention au type d'information réelle qui est dévoilée donne puisque ces auteurs ont démontré que de l'information réelle trop négative pouvait réduire l'attraction organisationnelle. L'organisation doit donc donner l'essentiel des avantages du poste et de l'organisation tout en répondant véridiquement aux questions supplémentaires des candidats. La diffusion d'un nombre important d'attributs du poste et de l'organisation (information qui est véridique) permet donc l'optimisation des critères énoncés précédemment.

La recherche de Connerly et Rynes (1997) avait pour but de collecter des données sur le processus de recrutement tant du point de vue du candidat que du recruteur (ou représentant

organisationnel selon le cas). Ainsi, des questionnaires ont été distribués aux représentants et aux candidats suite à l'entrevue. Un premier critère qui a pu être relevé est que lorsque le représentant est informé et informe bien, l'attraction organisationnelle tend à augmenter. Les recherches de Harris et al. (1987) et de Turban & Dougherty (1992) vont dans le même sens en exprimant que la capacité du représentant à répondre efficacement aux questions et à être bien informé va influencer l'attraction positive du candidat envers l'entreprise. Toujours dans la recherche de Connerly & Rynes (1997), on découvre que les candidats préfèrent un représentant ou un recruteur qui se présente bien. De plus, les candidats ont évalué positivement la présentation du représentant si celui-ci était « *caring, empathetic or concerned* » (Connerly et Rynes, 1997, p.1564). Dans la même voie, une recherche de Turban et Dougherty (1992) a dévoilé que les comportements gentils, amicaux et chaleureux ont tendance à augmenter l'attraction du candidat. Dans cette même recherche, les auteurs citent deux autres recherches allant dans le même sens. Il y a la recherche de Rynes (1991) qui a permis de découvrir que les comportements chaleureux et amicaux sont de bons indices pour les candidats de la valeur de ces comportements dans l'organisation et donc influencent leur attraction. L'autre recherche est celle de Rynes et al. (1980) révèle que les comportements chaleureux sont les plus déterminants des caractéristiques de la personnalité du représentant organisationnel qui influencent l'attraction des candidats. C'est en regard à ces trois recherches que nous avons établi la norme comme étant : le représentant est accueillant, chaleureux, amical et aimable.

Il est important pour les candidats que le recruteur s'exprime bien et de façon claire. Une recherche citée par Larsen et Phillips (2002) appuie justement cette idée. C'est une recherche de Schmitt et Coyle (1976) qui a permis de découvrir que les recruteurs qui n'utilisent pas de « ums » et de « ahs » sont mieux perçus par les candidats ce qui augmente leur attraction. De la même façon, le recruteur doit suivre une ligne directrice sans donner trop de détails inutiles. Les candidats préfèrent lorsque les propos du recruteur sont développés avec une logique facile à suivre et à comprendre

Une autre recherche citée par Larsen et Phillips (2002), la recherche de Rand & Wexler (1975) a permis de découvrir que le candidat risque d'être plus attiré envers l'organisation si

le recruteur partage des caractéristiques similaires à celles du candidat. Les candidats ont effectivement le désir de travailler avec des gens qui leur ressemblent et c'est en se basant sur leurs ressemblances avec les recruteurs qu'ils vont généraliser à l'ensemble des individus de l'organisation. Ces propos sont bien sûr appuyés par des recherches comme celles de Rynes et Barber (1990) et Larsen et Phillips (2002).

Les résultats de différentes recherches ( Rand et Wexler, 1975 in Larsen& Phillips (2002) ; Rynes et Barber, 1990 ; Larsen et Phillips, 2002) ont démontré que les candidats étaient plus attirés par l'organisation lorsque le recruteur provient du même champ de compétences que le candidat. Si le recruteur provient de la même sphère fonctionnelle, les interactions risquent d'être plus riches.

La recherche de Connerly et Rynes (1997) a permis de savoir que les candidats ont tendance à trouver plus efficaces les recruteurs ayant plus d'expérience. De plus, il semble que les candidats préfèrent aussi lorsque les recruteurs ont plus d'heures de formation. Les résultats de la recherche mentionnent aussi que le recruteur doit donner un nombre important d'informations sur l'entreprise et sur le poste. Pourtant, il n'existe pas de normes fixes sur le nombre d'informations à donner aux candidats. Pour fixer la norme, nous nous sommes basés sur un conseil trouvé sur le site [www.orhri.org](http://www.orhri.org) voulant que le recruteur ait une grille d'entrevue afin d'assurer la standardisation des entrevues. Un peu dans la même logique nous proposons comme norme d'avoir une liste d'information à donner au candidat. Cette liste pourra être élaborée par des experts dans l'organisation.

Au niveau du représentant organisationnel (ou du recruteur), il faut retenir que l'organisation à avantage à porte attention à la personnalité du recruteur, à ses compétences et sa formation, mais aussi, aux informations qu'il est appelé à donner sur l'organisation et sur le poste.

Le chapitre suivant présente le modèle d'analyse de cette recherche. Ce modèle reprend de façon complète l'ensemble des dimensions recensées dans ce présent chapitre et synthétisé dans la Figure 2.3.

## CHAPITRE III

### MODÈLE D'ANALYSE

Rappelons que l'objectif principal de ce mémoire est de répondre à la question suivante: **«Dans une perspective de gestion stratégique du capital humain, comment juger du pouvoir d'attraction des pratiques de recrutement externe en milieu organisationnel? »**. Afin de répondre à cette question, nous allons développer une grille d'évaluation des pratiques de gestion stratégiques du capital humain plus précisément au niveau des pratiques de recrutement externe. Dans la section suivante, nous proposons un modèle d'analyse qui reprend les dimensions développées dans le chapitre II.

#### 3.1 Modèle d'analyse

Parmi les facteurs ressortis dans le chapitre II de ce mémoire, nous allons retenir les pratiques de recrutement externe. Nous avons choisi de mettre l'accent sur les pratiques de recrutement externe puisque nous considérons que le recrutement interne s'adresse à des individus déjà au sein de l'entreprise donc déjà « attirés ». Les activités de sélection sont aussi écartées de ce mémoire, puisque nous considérons qu'à cette étape dans le processus de dotation, les candidats potentiels ont normalement déjà été attirés. Comme il a été mentionné plus tôt, le facteur de convergence (*fit*) ne sera pas développé dans l'outil de diagnostic puisque le candidat a un aussi grand rôle à jouer que l'organisation pour créer cette convergence. Même chose pour la réputation qui repose en général sur une variété de facteurs plus ou moins contrôlés par l'organisation. La Figure 3.1 présente le modèle d'analyse utilisé pour la présente recherche. Ce modèle inclut l'ensemble des variables liées au recrutement externe pouvant, à notre connaissance, avoir une influence sur le pouvoir d'attraction des organisations.

Groupe de pratiques reliées au recrutement	Dimensions
Sources de recrutement	Intérêt envers les profils hors norme
	Nombre de sources d'affichage
	Diversité des sources d'affichage
Nature du message livré lors du recrutement	Réalisme du message
	Détail de l'information
	Crédibilité de la source
Contenu du message de recrutement (offre d'emploi)	<b>Attributs de l'organisation :</b>
	Pratiques de gestion de la diversité
	Pratiques de l'accès à l'égalité
	Climat de travail
	Performance sociale
	<b>Attributs de l'emploi :</b>
	Conciliation travail/famille
	Rémunération
	Promotion
	Défis professionnels
	Lieu de travail
	Accès à la formation
Formulaire de recrutement	<b>Nature des informations demandées :</b>
	Légales
	Éthiques
Représentant organisationnel (parfois le recruteur) dans un contexte de recrutement externe par exemple sur les campus de formation, de foires ou de salon de l'emploi...	Personnalité du représentant
	Compétences
	Expérience
	Formation
	Standardisation des informations données
	Description du poste disponible

**Figure 3.1 Modèle d'analyse**

Notre modèle suppose que ces différentes pratiques affectent le pouvoir d'attraction des organisations. Chaque groupe de pratiques se compose de dimensions toutes associées à des indicateurs ressortis de la littérature pour identifier les pratiques de recrutement externe. C'est à partir de ce modèle d'analyse que l'outil de diagnostic a été développé. Comme il est expliqué dans le chapitre suivant, l'outil a pour objectif de vérifier si l'organisation optimise ses pratiques de dotation, au niveau du recrutement externe afin de développer un meilleur pouvoir d'attraction. L'idée sous-jacente de l'outil est évidemment d'alimenter le

questionnement et l'analyse des organisations par rapport à leurs pratiques de recrutement externe de façon à ce qu'elle puisse améliorer leur pouvoir d'attraction.

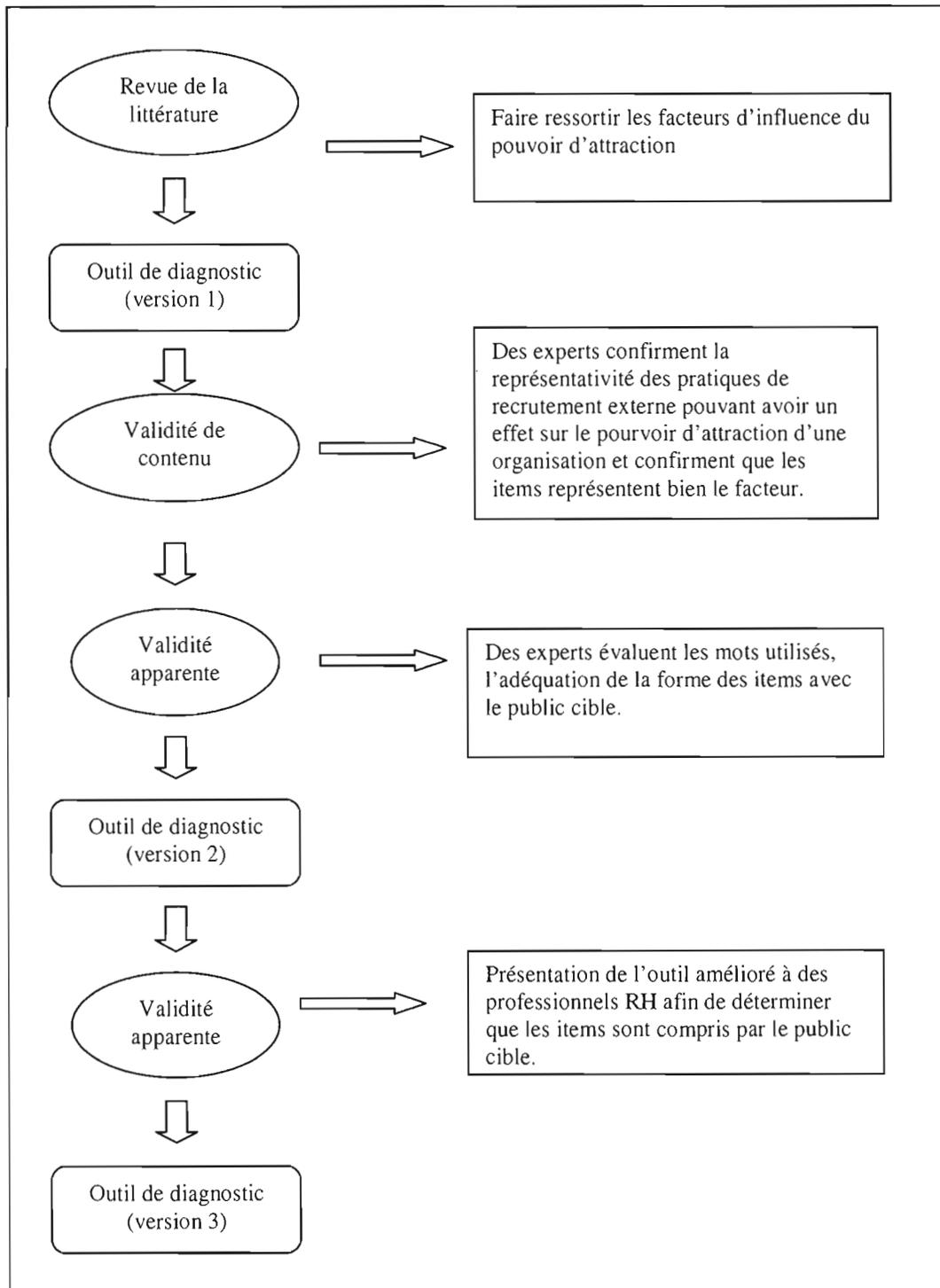
## CHAPITRE IV

### MÉTHODOLOGIE

Dans ce chapitre, nous décrivons les aspects méthodologiques de notre recherche. Plus spécifiquement, nous présentons le type de recherche, la méthode d'élaboration de l'outil, la méthode de validation de l'outil avec les instruments de collecte. Les concepts de validité de contenu et de validité apparente seront présentés dans ce chapitre.

#### 4.1 Type de recherche

Dans cette recherche, nous avons tenté de répondre à la problématique suivante : «**Dans une perspective de gestion stratégique du capital humain, comment juger du pouvoir d'attraction des pratiques de recrutement externe en milieu organisationnel?**». Pour ce faire, nous avons développé le modèle d'analyse présenté au chapitre précédent qui repose sur la littérature scientifique autant empirique que théorique s'étant intéressée au pouvoir d'attraction organisationnelle. En effet, il existe une littérature importante sur le sujet de l'attraction organisationnelle, mais à notre connaissance aucun outil de diagnostic permettant aux organisations d'évaluer leurs pratiques en la matière n'a vu le jour. Comme il a été démontré dans la revue de littérature, il existe cependant certaines recherches qui ont développé des modèles théoriques et empiriques des déterminants et des cibles du pouvoir d'attraction des organisations (Rynes et Barber, 1990; Chapman et al., 1995; Turban et al., 1998; Morin, 2006). Nous rappelons que c'est à partir de ces modèles que nous avons pu développer l'outil de diagnostic proposé dans ce mémoire. La présente recherche est donc qualitative, exploratoire et inductive. Une partie de l'analyse des données est quantitative comme nous le verrons plus loin. La Figure 4.1 illustre le cadre méthodologique de notre recherche.



**Figure 4.1 : Cadre méthodologique de la recherche**

## 4.2 Élaboration de l'outil

La conceptualisation de l'outil de diagnostic repose sur une recension des écrits sur le pouvoir d'attraction organisationnelle. Ainsi, nous avons dans un premier temps recensé la littérature scientifique portant sur les thèmes de l'attraction organisationnelle et les pratiques de recrutement. Nous avons utilisé les bases de données *ABI Inform* ainsi que *CBA Complete*. Une recherche a aussi été effectuée dans le catalogue Badadug de l'UQAM et dans le catalogue de la grande bibliothèque de Montréal. Cette première recherche a permis de ressortir une littérature importante sur le sujet. Cette littérature nous a permis de cerner de nombreuses variables d'influence du pouvoir d'attraction d'une organisation.

Dans un deuxième temps, nous avons raffiné notre recherche de documentation en utilisant les mêmes bases de données et catalogue avec comme mots-clés les variables d'influence ressorties. Ainsi, nous avons pu développer le modèle d'analyse présenté au chapitre III.

Dans un troisième temps, l'outil a été développé. Pour ce faire, nous nous sommes basés sur le modèle d'analyse et nous avons développé des items pour chacune des sous dimensions en nous basant sur les normes présentées dans la littérature scientifique. Les énoncés ont tous été développés en se basant sur les pratiques de recrutement externe des organisations. Pour développer les items, nous nous sommes basés sur les critères proposés par Spector (1992) qui font un bon item. Premièrement, un bon item est clair, concis et sans ambiguïté. Spector (1992) propose cinq règles à considérer lors de la rédaction des items. La première est que chaque item doit contenir une seule idée. La deuxième règle suggère que les items doivent utiliser la forme positive et négative afin de réduire les biais lorsqu'un répondant utilise l'outil. La troisième règle est d'éviter d'utiliser des expressions familières ou le jargon du domaine, vaut mieux utiliser un langage accessible à tous. Cette règle est particulièrement importante considérant que les praticiens seront amenés à utiliser l'outil. La quatrième règle est en fait la continuité de la précédente et suggère que l'on devrait toujours s'interroger sur le niveau de lecture et de compréhension des répondants dans la rédaction des items. Il faut s'assurer que les répondants, à qui l'outil est adressé soient en mesure de comprendre les énoncés. Finalement, la cinquième règle proposée par Spector (1992) est d'éviter de

développer des items à connotation négative dans le but d'utiliser la forme négative telle que suggérée par la deuxième règle. L'ensemble de ces règles a été considéré pour développer les items.

### 4.3 Validation de l'outil

De nombreuses études scientifiques ont eu pour objectif de développer et de valider un instrument de mesure (Yang, Watkins et Marsick, 2004; McLean, Yang, Kuo, Tolbert et Larkin, 2005; Vandewalle, 1997, Dwivedi, Choudrie et Brinkamn 2006). En général, ces chercheurs utilisent une méthodologie similaire pour procéder au développement de leur outil. Le point de départ est une recherche dans la littérature existante ayant pour objectif de définir le concept central de l'outil à développer et de recenser les recherches ayant déjà été faites sur le sujet. C'est ce rassemblement du savoir et du savoir-faire existant qui permet de développer l'outil. C'est précisément de cette façon que nous avons procédé tel que décrit un peu plus tôt. La deuxième étape dans le développement d'un outil de diagnostic est la validation de contenu par des experts de contenu oeuvrant dans le domaine précis de la recherche.

La validité de contenu est le « degré auquel une opérationnalisation représente le concept qui doit être généralisé. » (Thiétart, 2003, p.259). Une définition abondant dans le même sens propose que la validité de contenu est définie comme suit : « *the degree to which elements of an assessment instrument are relevant to, and representative of, the targeted construct for a particular assessment purpose* » (Hayne, Ricahr et Kubany, 1995, p.238 in Tojib et Sugianto 2006). C'est ainsi que nous désirons évaluer avec des experts de contenu la validité de contenu de notre outil.

En effet, pour développer cet outil, en plus de consulter des recherches ayant le même objectif que la nôtre, nous nous sommes aussi référés à la recherche de Tojib et Sugianto (2006) qui s'est intéressée au concept de validité de contenu et des façons de procéder pour l'évaluer. C'est dans cette recherche que les propos d'Ebel (1967) sont rapportés par rapport à l'importance de la validité de contenu, qui est à la base de tous les autres types de validité

qui peuvent être évalués lors du développement d'un instrument (Tojib et Sugianto, 2006). Nous avons donc procédé à cette première étape de validation de notre outil.

Dans notre cas, nous avons ciblé des experts en ressources humaines plus spécifiquement ayant une expertise marquée en recrutement ou en attraction organisationnelle. Afin de déterminer les experts pouvant évaluer l'outil, nous avons consulté le répertoire des professeurs en gestion des ressources humaines de l'UQAM. Les experts sélectionnés sont Monsieur Denis Morin puisqu'il possède une expertise dans le domaine de l'attraction organisationnelle et qu'il a déjà effectué des travaux de recherche dans le domaine, travaux qui ont été cités dans le présent mémoire. Mme Line Cardinal a aussi été retenue puisqu'elle se spécialise dans les pratiques de dotation et les pratiques de gestion des ressources humaines, notamment au niveau du recrutement externe. Finalement, Mme Marie-Ève Lapalme a été retenue puisqu'elle se spécialise aussi dans les pratiques de gestion des ressources humaines liées à la dotation.

Nous avons donc envoyé un courriel pour inviter ces experts à évaluer notre outil de diagnostic plus précisément au niveau de la validité de contenu et éventuellement de la validité apparente. Lorsque les experts ont manifesté leur intérêt de participer à la présente recherche, nous leur avons présenté le questionnaire qui a été développé (voir annexe A) pour leur permettre d'évaluer la validité de contenu de l'outil. Ce questionnaire comportait quatre étapes distinctes. Au début du document, l'objectif du mémoire ainsi que la démarche de recherche étaient présentés. La bibliographie des recherches et de la littérature utilisées pour développer l'outil était aussi présentée à la fin du document. La première étape avait pour objectif d'assurer la validité de contenu de l'ensemble des pratiques de recrutement externe ayant un impact sur le pouvoir d'attraction d'une organisation. Pour ce faire, il était demandé aux experts de prendre connaissance des dimensions de recrutement externe ressorties et en évaluer l'importance de chacune d'elle en vous basant sur vos expériences et vos connaissances. Les experts pouvaient effectuer leur choix en utilisant l'échelle suivante : «1- extrêmement pas important; 2-peu important; 3-ni important ni le contraire; 4-important; 5- extrêmement important». Cette échelle a aussi été utilisée dans les recherches sur lesquelles nous nous sommes basés pour développer notre outil (Tojib et Sugianto, 2006). Par la suite,

nous avons demandé aux experts si, à leur connaissance, il y avait des pratiques de recrutement externe pouvant avoir un impact sur le pouvoir d'attraction d'une organisation, qui n'étaient pas présentes dans l'outil. La deuxième étape se déroulait selon la même procédure, mais avait trait aux différentes sous dimensions des pratiques évaluées à l'étape 1. Dans la dernière étape du questionnaire, tous les items étaient présentés dans le désordre et il s'agissait pour les experts de jumeler chacun de ces items avec les sous-dimensions de l'étape deux, chacune identifiée par une lettre. Cette étape visait à vérifier si l'item était facilement associé à la bonne dimension donc, s'il la représentait bien. Après cet exercice de jumelage, il était demandé aux experts d'évaluer la pertinence selon eux de chacun des énoncés. L'ensemble de ces étapes visait le calcul d'un ratio de validité de contenu (Content validity ratio) tel que développé par Lawshe (1975) pour chaque section de l'outil de diagnostic soit les pratiques, les sous dimensions et les items. Il était demandé aux experts de remplir ce questionnaire avant la rencontre prévue pour discuter davantage de la validité de contenu et de la validité apparente. Les trois experts ont été rencontrés et une discussion sur chacune des étapes a eu lieu dans le but de bien comprendre les commentaires et les évaluations des experts. Deux experts ont été rencontrés en même temps pendant environ une heure. L'après-midi de la même journée, le troisième expert a été rencontré. Tel que mentionné, une petite discussion de retour sur chacune des étapes du questionnaire et une discussion brève sur la validité apparente ont eu lieu. Nous avons profité de la rencontre pour faire une première évaluation de la validité apparente.

La deuxième partie de la collecte de données s'est faite auprès de gens d'affaires afin d'évaluer la validité apparente de l'outil. Voici une définition du concept de validité apparente : *«indicates that the items that are supposed to measure a concept, do on the face of it, look like they are supposed to measure a concept»* (Sekaran, 1992, p.171). Pour procéder à cette évaluation de la validité apparente de l'outil, quatre personnalités oeuvrant dans différents secteurs ont été invitées par courriel à participer à notre recherche. Ces quatre professionnels, qui ont tous accepté l'invitation ont été choisis pour différentes raisons. Premièrement, nous avons rencontré M. Claude Robitaille, CRHA, Directeur des ressources humaines et matérielles au Centre de Recherche informatique de Montréal (CRIM) qui œuvre dans le secteur des technologies de l'information où la pénurie de main-d'œuvre est un sujet

souvent discuté. Nous avons aussi rencontré M. Jean-Marc Lacroix, Conseiller en Solution d'affaires qui œuvre dans le milieu du commerce de détail et des PME où l'attraction de main d'œuvre est parfois difficile. Finalement, M. Didier Dubois et sa collègue Mme Émilie Pelletier, directeurs-conseils de HRM Group qui s'intéressent grandement aux problématiques d'attraction et de fidélisation des ressources humaines. Un questionnaire (annexe B) a été envoyé à chacun de ces experts avant l'entrevue afin de leur présenter l'objectif et la méthodologie de recherche, mais aussi l'outil et les questions d'entrevue. Les questions ont été développées en fonction des questions utilisées dans la recherche de Tojib et Sugianto (2006). Des rencontres personnalisées ont eu lieu dans le but d'approfondir l'échange sur la validité apparente de l'outil. Par la suite, l'outil de diagnostic a été modifié en fonction des commentaires et recommandations ressorties par les experts. Suite à ces modifications, l'outil a été présenté à des gens d'affaires pour évaluer la validité apparente de l'outil. Les rencontres se sont déroulées individuellement sauf pour la rencontre avec M. Dubois et Mme Pelletier qui s'est faite de façon conjointe. Le chapitre qui suit présente l'ensemble des résultats recueillis à travers ces diverses étapes.

## CHAPITRE V

### ANALYSE DES RÉSULTATS

Ce chapitre présente les résultats de notre recherche. Dans un premier temps, nous présentons la première version de l'outil développé à partir de la littérature scientifique puis, les résultats de l'étape de collecte de données soit l'évaluation de la validité de contenu par les experts. Ensuite, nous présentons les résultats de l'étape d'évaluation de la validité apparente de l'outil par des gens d'affaires. Enfin, nous terminons en vous présentant l'outil de diagnostic final développé au terme des évaluations de validité de contenu et apparente.

#### 5.1 Outil développé version I

Au terme de la recherche approfondie de la littérature dans le but de déterminer l'ensemble des variables pouvant avoir un impact sur le pouvoir d'attraction d'une organisation, la première version de l'outil a pu être développée et est présentée au tableau 5.1. C'est cette première version de l'outil qui a été présentée aux experts pour la validation de contenu.

Tableau 5.1 : Outil de diagnostic version I

Groupe de pratiques reliées au recrutement	Indicateurs	Énoncés
Sources de recrutement	Intérêt envers les profils hors norme	-L'organisation élargit ses possibilités en analysant la candidature de candidats hors normes pouvant détenir des compétences intéressantes pour le poste. -L'organisation élargit ses possibilités en analysant la candidature de candidats hors normes pouvant détenir des expériences intéressantes pour le poste.
	Nombre de sources d'affichage	-L'organisation s'assure de diffuser l'offre d'emploi à l'interne et à l'externe. - L'organisation affiche le poste dans de nombreuses sources d'affichages disponibles. (sites Internet, journaux, salon d'emploi, agence de placement, etc.).
	Diversité des sources d'affichage	-L'organisation encourage les programmes de référencement de candidats intéressants. L'organisation se questionne sur les meilleurs endroits d'affichages pour le poste en fonction du type de candidat recherché (journaux professionnels).

Nature du message livré lors du recrutement	Réalisme du message	-L'organisation s'assure que l'information qui est diffusée est réelle. -L'organisation s'assure que même les points plus négatifs, mais vrais sont diffusés.
	Détail de l'information	-L'organisation s'assure que le plus de détails possible sont fournis dans le message de recrutement. -L'organisation s'assure de dévoiler des informations spécifiques par rapport aux caractéristiques de l'emploi. Par exemple, ne fait pas que dire qu'elle offre des avantages sociaux, elle précise lesquels.
	Crédibilité de la source	-L'organisation s'assure que ses représentants organisationnels détiennent toute l'information nécessaire et véridique afin d'être perçus comme crédibles. -L'organisation s'assure que le représentant organisationnel dit la vérité et est en mesure d'amener positivement les points plus négatifs.
Contenu du message de recrutement (offre d'emploi)	<b>Attributs de l'organisation :</b>	
	Pratiques de gestion de la diversité	-L'organisation dévoile si elle possède un programme de gestion de la diversité. -L'organisation dévoile ses politiques d'accès à la diversité.
	Pratiques de l'accès à l'égalité	-L'organisation dévoile si elle possède un programme d'accès à l'égalité. -L'organisation dévoile ses politiques d'accès à l'égalité.
	Climat de travail	-L'organisation fait état du bon climat de travail dans l'organisation. -L'organisation détaille les actions qu'elle prend pour maintenir ou améliorer ce bon climat de travail.
	Performance sociale	-L'organisation fait état de ses politiques sociales. -L'organisation dévoile ses réalisations dans le domaine.
	<b>Attributs de l'emploi :</b>	
	Conciliation travail/ famille	-L'organisation mentionne les possibilités d'offrir à ses employés une conciliation travail famille. -L'organisation mentionne les possibilités d'aménagement de travail.
	Rémunération	-L'organisation s'assure d'offrir un programme de rémunération compétitif. -L'organisation détail son programme de rémunération (présence d'un bonus annuel)
	Promotion	-L'organisation énonce les possibilités d'avancement au sein de l'organisation. -L'organisation mentionne la présence de promotions intéressantes.
	Défis professionnels	-L'organisation fait état des défis intéressants reliés au poste à combler. -L'organisation présente les tâches du poste en exprimant la contribution de celles-ci à l'organisation.
	Lieu de travail	-L'organisation fait état des conditions positives liées à l'accès au lieu de travail (métro, stationnement) -L'organisation fait état des services disposés autour du milieu de travail qui constituent un avantage.

	Accès à la formation	L'organisation mentionne l'accès à la formation. -L'organisation détaille ses programmes de formation et les avantages qui y sont liés.
Formulaire de recrutement	<b>Nature des informations demandées :</b>	
	Légales	-L'organisation s'assure que son formulaire de recrutement respecte les clauses légales fournies par les lois du travail. - L'organisation s'assure que son formulaire de recrutement respecte les clauses légales fournies par les normes du travail.
	Éthiques	-L'organisation s'assure que son formulaire de recrutement ne contient aucune demande d'information discriminatoire. -L'organisation s'assure que son formulaire de recrutement ne contient aucune demande d'information qui ne serait pas éthique.
Représentant de l'organisation (comportement du recruteur) dans un contexte de recrutement sur campus, de foires ou salons d'emploi...	Personnalité du représentant	-L'organisation s'assure que ses recruteurs se présentent bien, sont accueillants et sympathiques. -L'organisation s'assure de recruter des recruteurs qui s'expriment bien.
	Compétences	Le recruteur connaît bien le poste et est en mesure de répondre aux questions liées à ce poste. - Le recruteur connaît bien l'organisation et est en mesure de répondre aux questions liées à l'organisation.
	Expérience	L'organisation s'assure de recruter des recruteurs expérimentés. -L'organisation s'assure de coacher les représentants.
	Formation	L'organisation s'assure de recruter des recruteurs formés. -L'organisation s'assure de compléter la formation des représentants organisationnels au besoin.
	Standardisation des informations données	-L'organisation fournit à ses représentants une grille d'éléments à dévoiler afin d'assurer que les informations pertinentes sont divulguées. -L'organisation s'assure que le représentant se concentre sur l'attractivité du poste vacant puisque c'est ce facteur qui augmente l'attractivité des candidats.
	Description du poste disponible	-Le représentant donne des informations positives sur le poste. -L'organisation s'assure qu'il y a toujours un représentant du département ou une personne dans le même champ de compétence du candidat lors de la première rencontre

## 5.2 Évaluation de la validité de contenu par les experts

Le questionnaire présenté à l'annexe A, a été envoyé à trois experts dans le domaine du recrutement externe ou de l'attraction organisationnelle. Parmi ces trois experts, seulement deux ont rempli le questionnaire. Par contre, les trois experts ont participé aux entretiens portant sur l'évaluation de la validité de contenu et la validité apparente de l'outil. Nous avons donc accès aux données qualitatives nécessaires permettant d'évaluer notre outil. Les ratios de validité de contenu (Lawshe, 1975) tel que décrit dans le chapitre précédent ont tout

de même calculé avec les résultats de ces deux questionnaires. L'interprétation des ratios a parfois été faite en complément avec les données qualitatives ressorties des entretiens comme il sera expliqué plus tard. Afin de rapporter les propos des experts de façon claire, nous allons procéder en ce référent aux experts en les numérotant d'un à trois.

L'expert 2, qui n'a pas rempli le questionnaire a précisé être fortement en accord avec les points emmenés par l'expert 1. Les commentaires et suggestions faites oralement par l'expert 2 ont apporté une richesse et des propositions d'améliorations de l'outil. Pour l'expert 3, il est à noter que certains items n'ont pas été évalués dû à un manque de compréhension de la dimension ou de l'item. Ceci est un bon indice que le vocabulaire et la formulation de l'item étaient à revoir.

### **Première étape du questionnaire**

Dans cette première étape du questionnaire, nous avons demandé aux experts d'évaluer l'importance des pratiques de recrutement externe présentées sur le pouvoir d'attraction d'une organisation. Le tableau 5.2 présente les résultats ressortis des questionnaires.

**Tableau 5.2 : Résultats de la première étape de l'évaluation de la validité de contenu par des experts**

<b>Activités de recrutement externe ayant un impact sur le pouvoir d'Attraction d'une organisation</b>	<b>Expert 1</b>	<b>Expert 3</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Ratio de validité de contenu (<math>\sum e_i - N/2</math>)/(N-1)</b>
<b>Sources de recrutement</b>	5	5	5	0.99
<b>Nature du message livré lors du recrutement</b>	5	-	5	0.99
<b>Contenu du message de recrutement (offre d'emploi)</b>	5	5	5	0.99
<b>Formulaire de recrutement</b>	4	-	4	0.99
<b>Représentant de l'organisation</b>	5	5	5	0.99

En calculant le ratio de validité de contenu, il est clair que toutes les pratiques présentées aux experts ont été reconnues comme ayant un impact sur le pouvoir d'attraction d'une organisation.

Comme il a été énoncé plus tôt, un court entretien s'est déroulé après que les experts aient rempli le questionnaire. Cette rencontre a permis de faire ressortir beaucoup de suggestions et de questionnements sur l'outil. Premièrement, tous les experts s'entendent sur le fait que les dimensions ressorties représentent bien les pratiques de recrutement externe pouvant avoir un impact sur le pouvoir d'attraction d'une organisation, malgré un certain questionnement sur la dimension «formulaire de recrutement». Nous reviendrons sur cette dimension un peu plus loin. Ces propos sont cohérents avec les ratios de validité de contenu calculé précédemment. Nous allons maintenant procéder en détaillant, pour chacune des dimensions de pratique, les points qui ont été amenés par les experts.

Premièrement, au niveau du groupe de pratique «source de recrutement», les experts 1 et 2 suggèrent d'inclure aussi la «cible de recrutement». L'expert 3 soulève que «la source de

recrutement revient au média utilisé» et bien souvent, le type de média choisi dépend de la cible. L'expert 3 est d'accord avec l'idée de renommer cette catégorie «source et cible de recrutement». C'est précisément ce qui a été fait.

Au niveau de la «nature du message», l'expert 3 dit avoir de la difficulté à saisir la nuance entre la nature et le contenu du message. Lorsque l'énoncé est associé aux sous dimensions, la nuance se fait mieux, mais le terme «nature» pourrait être à revoir. Lors de la première rencontre, l'expert 2 a aussi mentionné que cette dimension pourrait être clarifiée. Nous avons choisi de renommer cette catégorie «caractère du message livré lors du recrutement»

Maintenant, au niveau de la dimension «contenu du message livré lors du recrutement (offre d'emploi)», l'expert 2 soulève qu'il serait préférable de nommer cette catégorie «contenu du message tel que véhiculé par l'organisation». L'expert 1 ne partage pas cet avis et considère que «contenu du message de recrutement (offre d'emploi)» est clair. L'expert 3 souligne le fait qu'il faut porter une attention au fait que «le contenu peut varier selon la source». C'est un point pertinent, d'où l'importance de considérer les sources et le contenu dans la présente grille. Nous avons choisi de ne pas modifier le nom de cette catégorie.

Un questionnement a été soulevé sur la dimension «formulaire de recrutement». En effet, l'expert 3 soulève l'idée que le formulaire d'emploi peut être considéré comme une étape qui vient après avoir attiré un candidat. L'expert 2 avait aussi soulevé ce point. Avec l'émergence d'Internet et des candidatures spontanées en lignes, nous allons tout de même conserver ce groupe de pratique. En effet, le formulaire en ligne peut être le premier contact d'un candidat avec une organisation. Nous reparlerons lors de la présentation des résultats de l'étape deux de la pertinence de conserver ou non ce groupe de pratiques. L'ensemble des experts ont suggéré d'utiliser le terme «formulaire d'embauche» ou «demande d'emploi» plutôt que «formulaire de recrutement». Nous avons retenu «formulaire d'embauche».

Finalement, au niveau de la dernière dimension soit celle du «représentant de l'organisation» aucune suggestion de modification n'a été soulevée. Les experts n'ont pas suggéré des pratiques de recrutement externe ayant pu être oubliées, ayant un impact sur le pouvoir

d'attraction. La conclusion de cette première étape est de faire l'utilisation d'un vocabulaire uniforme conforme à celui utilisé en organisation. Les modifications visant cette uniformité avec le milieu ont été faites, tel que suggéré par les experts.

**Deuxième étape du questionnaire:**

Dans cette deuxième étape, nous avons demandé aux experts d'évaluer l'importance des sous dimensions proposées pour chaque groupe de pratiques de recrutement externe pour le pouvoir d'attraction d'une organisation. Le tableau 5.3 présente les résultats ressortis des questionnaires.

Tableau 5.3 : Résultats de la deuxième étape de la validation de contenu par des experts

Groupe de pratiques reliées au recrutement	Sous dimensions	Expert 1	Expert 3	Moyenne	Ratio de validité de contenu (Ne - N/2)/(N/2)
Sources de recrutement	Intérêt envers les profils hors norme	-	-	-	-
	Nombre de sources d'affichage	5	-	5	0.99
	Diversité des sources d'affichage	5	-	5	0.99
Nature du message livré lors du recrutement	Réalisme du message	4	4	4	0.99
	Détail de l'information	4	4	4	0.99
	Crédibilité de la source	5	-	5	0.99
Contenu du message de recrutement (offre d'emploi)	Attributs de l'organisation :				
	Pratiques de gestion de la diversité	4	4	4	0.99
	Pratiques de l'accès à l'égalité	4	4	4	0.99
	Climat de travail	5	-	5	0.99
	Performance sociale	3	-	3	-1
	Attributs de l'emploi :				
	Conciliation travail/ famille	5	5	5	0.99
	Rémunération	5	5	5	0.99
	Promotion	5	5	5	0.99
	Défis professionnels	5	5	5	0.99
	Lieu de travail	5	5	5	0.99
Accès à la formation	5	5	5	0.99	
Formulaire de recrutement	Nature des informations demandées :				
	Légales	2	3	2.5	-1
	Éthiques	2	3	2.5	-1
Représentant de l'organisation	Personnalité du représentant	5	4	4.5	0.99
	Compétences	5	4	4.5	0.99
	Expérience	5	4	4.5	0.99
	Formation	-	4	4	0.99
	Standardisation des informations données	3	-	3	-1
	Description du poste disponible	5	5	5	0.99

En calculant le ratio de validité de contenu pour chaque sous dimension, il ressort que certaines sous dimensions sont jugées comme moins importantes que d'autres. Comme il a été expliqué plus tôt, un ratio de validité inférieur à 0.49 devrait normalement être éliminé. En suivant cette logique, les sous dimensions suivantes devraient être éliminées : «intérêt envers les profils hors norme», «performance sociale», «légale» «éthique» et «standardisation des informations données». Le fait d'avoir décidé de procéder à une collecte de données qualitatives complémentaire prend ici tout son sens. Effectivement, nous avons choisi de ne pas éliminer toutes ses sous dimensions puisque dans certains cas, la sous dimension a été évaluée comme peu importante parce qu'incomprise. Nous avons porté une attention particulière aux sous dimensions qui n'ont pas été évaluées ou comprises par les experts. Lors de la rencontre d'échange pour la deuxième étape, voici les grandes lignes de ce qui est ressorti des propos amenés par les experts. Chaque sous dimension sera reprise individuellement et présentée avec les commentaires et suggestions amenés par les experts.

Au niveau de la première sous dimension «intérêt envers les profils hors normes» la réaction a été unanime, le terme «hors norme» n'est pas adéquat. Les experts suggèrent l'utilisation de l'expression «profil diversifié» puisque l'organisation ne veut pas envoyer le message qu'elle diminue ses exigences ou qu'elle est à la recherche de candidats à statut particulier au niveau social. L'expert 3 ne comprend pas comment l'organisation peut à travers l'offre d'emploi stipuler son intérêt envers des profils de candidats. L'explication fournie à ce questionnement est en fait d'inclure une phrase dans l'offre d'emploi qui dirait par exemple «ou toute autre combinaisons de discipline ou d'expériences pertinentes». Après explication, l'expert 3 convient que cette pratique est importante, mais il est nécessaire de reformuler l'énoncé. Au lieu d'éliminer cette sous dimension, nous avons choisi de la modifier en utilisant le terme «profil diversifié» plutôt que «profil hors norme».

Au niveau des sous dimensions «nombre de sources d'affichage» et «diversité des sources d'affichage», l'expert 2 suggère de bien distinguer les deux idées, ce qu'il ne réussit pas à faire. Une façon de marquer la différence serait d'utiliser une catégorie «pertinence de la source». L'expert 3 considère que c'est davantage la pertinence de la source que la diversité de la source qui permet d'augmenter le pouvoir d'attraction d'une organisation. En fait, ce

qui ne semble pas clair pour les trois experts est la dimension «nombre de sources d'affichage». En effet, les experts 1 et 2 mentionnent qu'il serait bien de donner un exemple afin de préciser ce que veut dire l'énoncé par exemple « à combien d'endroits l'offre d'emploi est-elle disponible ? ». L'expert 1 suggère de faire une liste des diverses sources disponibles afin de permettre un score cumulatif du nombre de sources de recrutement retenues. Les experts 1 et 3 ont aussi souligné un point intéressant par rapport au fait que d'augmenter le nombre de sources peut faciliter le recrutement, augmenter le nombre de candidats rejoint, mais en quoi est-ce que cela affecte le pouvoir d'attraction ? L'expert 1 soulève le questionnement suivant : « devrait-on en plus de la diversité considérer la fréquence d'affichage ? ». L'expert 2 souligne que la norme au niveau de l'affichage est souvent une seule fois et si le poste n'est pas comblé, on procède à un deuxième affichage. L'expert 3 souligne que la durée d'affichage peut aussi être importante à considérer bien que c'est bien souvent conforme au type de source choisie. Nous avons convenu d'utiliser les termes « diversité des sources d'affichage » et « pertinence des sources d'affichage » dans le but de clarifier ces sous dimensions.

Au niveau de la dimension « réalisme du message », la sous dimension est claire et c'est unanime pour tous les experts. Au niveau de la sous dimension « détail de l'information » les experts 1 et 2 mentionnent que l'énoncé devrait être précisé. L'expert 1 a aussi soulevé la question suivante : « est ce que cet énoncé ne serait-il pas plus pertinent dans la section « contenu du message de recrutement » ? Est-ce que le résultat à cette question ne dépend pas des réponses aux sous dimensions de la section contenu du message de recrutement ? ». L'expert 3 considère cet énoncé clair et ne nécessite pas de modification. Pour la sous dimension « crédibilité de la source » les experts 1 et 3 suggèrent que cette sous dimension serait plus pertinente dans la section « représentant de l'organisation ». L'expert 3 confirme cette idée en posant la question suivante : « une personne est crédible, mais une source ? » Après considération des commentaires, nous avons considéré de déplacer la sous dimension dans la dimension du représentant organisationnel.

Au niveau des sous dimensions de la section « contenu du message de recrutement » la majorité des sous dimensions semble approuvées par les experts. De nombreux commentaires

ont cependant émergé. Premièrement, au niveau de la sous dimension « pratique de gestion de la diversité », l'expert 3 est d'accord dans la mesure où l'organisation possède ce type de pratique. Pour la sous dimension « climat de travail » l'expert 3 souligne qu'il est difficile de dévoiler ce type d'information dans une offre d'emploi. Il soulève aussi le questionnement « est ce pas rare de parler de sa performance sociale dans une offre d'emploi ? » Nous avons tout de même convenu que malgré le fait que cette pratique soit rare, le fait de dévoiler plus souvent les pratiques sociales pourrait augmenter le pouvoir d'attraction d'une organisation. En ce sens, l'expert est d'accord. Nous avons donc choisi de conserver cette sous dimension. Des suggestions d'ajouts ont aussi été faites pour cette section. L'expert 2 mentionne que la visite des lieux et le fait d'avoir de l'information sur les futurs collègues dans l'entreprise peuvent avoir un impact sur l'attraction d'un candidat. De plus, il est essentiel selon lui d'ajouter une partie où l'organisation dévoile sa culture et ses valeurs. Nous avons effectivement ajouté une sous dimension « culture et valeurs de l'organisation ». Nous ne retenons pas, par contre, la visite des lieux et l'information sur les collègues puisque nous ne voyons pas, en pratique, comment c'est possible. La visite des lieux se fait souvent au moment de l'entrevue.

Dans la section du formulaire de recrutement, les experts ont fait ressortir la difficulté de différencier la nature éthique et la nature légale d'une information. Il serait plus pertinent, suggère l'expert 3 de parler de « convergence des formulaires » et de se questionner sur les aspects éthiques et légaux. L'expert 2 suggère aussi, soit de regrouper les deux sous catégories ou de mieux les différencier en offrant une définition quoique cela peut s'avérer difficile. L'expert 1 mentionne que dans cette section, il verrait une sous dimension qui engloberait la clarté et le professionnalisme du formulaire. Dans ce cas, il est très clair qu'il y a une confusion par rapport aux termes utilisés. Suite aux modifications suggérées par les experts, nous conservons tout de même ces sous dimension, en les regroupant en une seule sous dimension.

Dans la catégorie de pratique sur le représentant de l'organisation, pour la sous dimension « formation », l'expert 1 suggère de préciser s'il s'agit de la formation académique du représentant ou de la formation offerte par l'organisation. Nous avons précisé qu'il s'agissait

de la formation académique des recruteurs. Maintenant, au niveau de la sous dimension «standardisation des informations données», l'expert 3 ne comprend pas le sens de cet énoncé. L'expert 1 trouve que c'est très difficile à calculer et remet en question la pertinence de cette sous dimension. Certaines suggestions d'ajout ont été faites pour cette section. En effet, l'expert 3 se demande si on ne devrait pas ajouter les caractéristiques démographiques du recruteur qui est reconnu comme ayant un impact sur le pouvoir d'attraction. Nous n'avons pas ajouté les caractéristiques démographiques, car il s'agirait de discrimination envers les recruteurs par l'employeur. L'expert 1 suggère aussi d'ajouter dans les compétences du recruteur, sa capacité de vendre. Nous considérons que cette capacité de vendre entre dans la crédibilité du représentant ou du recruteur. Finalement, les experts 1 et 2 mentionnent l'importance de la connaissance de l'organisation du représentant organisationnel et de sa capacité à bien décrire l'organisation, deux éléments ajoutés.

### Troisième étape du questionnaire :

Dans cette troisième étape, nous avons demandé aux experts d'évaluer l'importance de chacun des items proposés pour chaque sous dimensions. Le tableau 6 présente les résultats ressortis des questionnaires. Les items ont été numérotés afin de faciliter le traitement des données.

**Tableau 5.4 : Résultats de la troisième étape de la validation de contenu par des experts**

Items	Expert 1	Expert 3	Moyenne	Ratio de validité de contenu ( $N_e - N/2$ )/( $N - 1$ )
1-Le poste est affiché dans de nombreuses sources d'affichage disponibles. (Ex : sites internet, journaux, agence de placement, salon d'emploi)	5	-	5	0.99
2-L'organisation fournit de l'information sur son programme de rémunération	5	3	4	0
3-L'organisation fournit de l'information sur les actions prises pour	5	1	3	0

maintenir ou améliorer son climat de travail				
4-L'organisation donne de l'information sur ses programmes de formation	5	3	4	0
5-L'organisation donne de l'information sur ses politiques d'accès à l'égalité	5	5	5	0.99
6-L'organisation donne de l'information sur ses politiques de gestion de la diversité	5	5	5	0.99
7-L'organisation donne de l'information sur ses réalisations sociales	5	1	3	0
8-L'organisation donne de l'information sur la présence d'un programme de gestion de la diversité	5	5	5	0.99
9-L'organisation donne de l'information sur la présence d'un programme de gestion de l'égalité	5	5	5	0.99
10-L'organisation analyse des candidatures «hors norme» pouvant détenir des compétences intéressantes pour le poste	5	1	3	0
11-L'organisation analyse des candidatures «hors norme» pouvant détenir des expériences intéressantes pour le poste	5	1	3	0
12-L'organisation encourage les programmes de référencement	-	-	-	-
13-L'organisation donne de l'information sur les possibilités d'avancement au sein de l'entreprise	5	4	4.5	0.99
14-L'organisation donne de l'information sur ses politiques sociales	5	-	5	0.99
15-L'organisation donne de l'information sur les avantages liés à l'accès au milieu de travail (métro, stationnement)	5	5	5	0.99
16-L'organisation donne de l'information sur les défis à relevés au sein du poste affiché	5	5	5	0.99
17-L'organisation donne de l'information sur son climat de travail positif	5	1	3	0
18-L'organisation donne de l'information sur les services localisés près de l'entreprise	5	5	5	0.99
19-Les représentants possèdent une	5	4	4.5	0.99

grille d'éléments à dévoiler aux candidats				
20-L'organisation donne de l'information sur l'accès à la formation	5	4	4.5	0.99
21-L'organisation donne de l'information sur les opportunités de promotions au sein de l'entreprise	5	5	5	0.99
22-L'organisation donne de l'information sur ses politiques d'aménagement de travail	5	5	5	0.99
23-L'organisation donne de l'information sur ses politiques de conciliation travail/famille	5	5	5	0.99
24-L'offre d'emploi présente les tâches du poste affiché	5	5	5	0.99
25-L'organisation offre un programme de rémunération compétitif	5	5	5	0.99
26-L'organisation assure une formation aux représentants organisationnels	5	-	5	0.99
27-L'organisation offre un support aux représentants organisationnels	2	-	2	-1
28-L'organisation donne de l'information sur les caractéristiques spécifiques de l'emploi	5	5	5	0.99
29-L'organisation diffuse l'offre d'emploi à l'externe et dans son réseau	-	5	5	0.99
30-L'organisation recrute des représentants organisationnels (ou des recruteurs) expérimentés	5	5	5	0.99
31-L'organisation recrute des représentants organisationnels (ou des recruteurs) ayant une formation adéquate	5	-	5	0.99
32-L'organisation recrute des représentants organisationnels (ou des recruteurs) qui s'expriment bien	5	4	4.5	0.99
33-L'organisation s'assure qu'il y a toujours un représentant du département ou une personne dans le même champ de compétence de l'offre d'emploi	4	4	4	0.99
34-L'organisation donne de l'information réelle et vraie	5	4	4.5	0.99
35-L'organisation s'assure de fournir beaucoup de détails dans son message de recrutement	5	-	5	0.99
36-Le représentant organisationnel dit	2	3	2.5	0

la vérité sur les points positifs et négatifs de l'organisation				
37-Le représentant se concentre sur l'attractivité du poste vacant lorsqu'il parle à un candidat potentiel	5	-	5	0.99
38-Les points plus «négatifs» de l'organisation sont diffusés véridiquement	5	4	4.5	0.99
39-L'organisation embauche des représentants organisationnels accueillant et sympathique	4	4	4	0.99
40-Les représentants organisationnels détiennent toute l'information nécessaire et véridique afin d'être perçu comme crédibles	5	5	5	0.99
41-Le formulaire de recrutement ne contient aucune demande d'information qui n'est pas éthique	5	3	4	0
42-Le formulaire de recrutement ne contient aucune demande d'information discriminatoire.	5	-	5	0.99
43-Le formulaire de recrutement respecte les clauses légales fournies par les lois du travail	5	4	4.5	0.99
44-Le formulaire de recrutement respecte les clauses légales fournies par les normes du travail	5	5	5	0.99
45-L'organisation s'est questionnée sur les meilleurs endroits d'affichage pour le poste en fonction du type de candidat recherché	-	5	5	0.99
46-Le représentant organisationnel connaît bien l'organisation et est en mesure de répondre aux questions liées à l'organisation	5	5	5	0.99
47-Le représentant connaît bien le poste et est en mesure de répondre aux questions liées à ce poste	-	5	5	0.99
48-Le représentant donne des informations positives sur le poste	3	5	4	0

Encore ici, calculant le ratio de validité de contenu, il ressort que certains items sont jugés comme moins pertinents que d'autres. Comme il a été expliqué plus tôt, un ratio de validité inférieur à 0.49 devrait normalement être éliminé. Les items suivants devraient donc

normalement être rejetés : «2-L'organisation fournit de l'information sur son programme de rémunération », «3-L'organisation fournit de l'information sur les actions prises pour maintenir ou améliorer son climat de travail», «4-L'organisation donne de l'information sur ses programmes de formation», «7-L'organisation donne de l'information sur ses réalisations sociales», «10-L'organisation analyse des candidatures «hors norme» pouvant détenir des compétences intéressantes pour le poste», «11-L'organisation analyse des candidatures «hors norme» pouvant détenir des expériences intéressantes pour le poste», «12-L'organisation encourage les programmes de référencement», «17-L'organisation donne de l'information sur son climat de travail positif», «27-L'organisation offre un support aux représentants organisationnels», «36-Le représentant organisationnel dit la vérité sur les points positifs et négatifs de l'organisation», «41-Le formulaire de recrutement ne contient aucune demande d'information qui n'est pas éthique», «48-Le représentant donne des informations positives sur le poste».

Tout comme dans l'étape 2, le fait d'avoir décidé de procéder à une collecte de données qualitatives complémentaire prend ici tout son sens. Effectivement, nous avons choisi de ne pas éliminer tous ses items puisque dans certains cas, l'item a été évalué comme peu pertinent parce qu'incompris. Lors de la rencontre d'échange pour la troisième étape, voici les grandes lignes de ce qui est ressorti des propos amenés par les experts. Les résultats sont présentés dans le tableau suivant où les suggestions et les commentaires des experts sont notés ainsi que la modification qui a été apportée à l'item. Nous reparlerons plus tard des items qui ont été retenus.

**Tableau 5.5 : Commentaires et suggestion des experts et modification des items**

Items	Commentaires/ suggestions des experts	Item modifié
Le poste est affiché dans de nombreuses sources d'affichage disponibles. (Ex : sites internet, journaux, agence de placement, salon d'emploi)	Expert 1 : enlever le mot nombre puisque cela porte à confusion avec la diversité à laquelle se rapporte l'énoncé.	Le poste est affiché dans les sources d'affichage disponibles. (Ex : sites internet, journaux, agence de placement, salon d'emploi, utilisation des réseaux de contacts des

		employés à l'interne))
L'organisation fournit de l'information sur son programme de rémunération	Expert 3 : utiliser l'expression «pratique de rémunération» au lieu de «programme de rémunération».	L'organisation fournit de l'information sur ses pratiques de rémunération.
L'organisation fournit de l'information sur les actions prises pour maintenir ou améliorer son climat de travail	Expert 3 : considère cet item peu pertinent parce que ne voit pas comment mentionner cet élément dans l'offre d'emploi.	L'organisation fournit de l'information sur les actions prises pour maintenir ou améliorer son climat de travail
L'organisation donne de l'information sur ses programmes de formation		L'organisation donne de l'information sur ses programmes de formation
L'organisation donne de l'information sur ses politiques d'accès à l'égalité		L'organisation donne de l'information sur ses politiques d'accès à l'égalité
L'organisation donne de l'information sur ses politiques de gestion de la diversité		L'organisation donne de l'information sur ses politiques de gestion de la diversité
L'organisation donne de l'information sur ses réalisations sociales	Expert 2 : parler des réalisations sociales et communautaires Expert 3 : considère cet item peu pertinent parce que ne voit pas comment mentionner cet élément dans l'offre d'emploi	L'organisation donne de l'information sur ses réalisations sociales ou communautaires
L'organisation donne de l'information sur la présence d'un programme de gestion de la diversité		L'organisation donne de l'information sur la présence d'un programme de gestion de la diversité
L'organisation donne de l'information sur la présence d'un programme de gestion de l'égalité	Expert 3 : parle-t-on d'égalité ou d'équité.?	L'organisation donne de l'information sur ses politiques en matière d'équité.
L'organisation analyse des candidatures «hors norme» pouvant détenir des compétences intéressantes pour le poste	Experts 1 -2 : revoir l'expression «hors norme» tel que discuté précédemment. Expert 3 : ne constitue pas une pratique de recrutement.	L'organisation procède à l'analyse de profils diversifiés de candidatures (mention dans l'offre d'emploi : ou toute autre combinaison de formation et expérience pertinente)
L'organisation analyse des candidatures «hors norme»	Experts 1 -2 : revoir l'expression «hors norme» tel	Item éliminé

pouvant détenir des expériences intéressantes pour le poste	que discuté précédemment. Expert 3 : ne constitue pas une pratique de recrutement.	
L'organisation encourage les programmes de référencement	Expert 1-2-3 : le terme référencement n'est pas clair. Expert 1 : il s'agit d'un type de source parmi tant d'autres, peut être simplement ajouté cette source dans la liste des sources du premier item de la liste.	Item éliminé Mention référence de l'interne ajouté dans le premier item
L'organisation donne de l'information sur les possibilités d'avancement au sein de l'entreprise		L'organisation donne de l'information sur les possibilités d'avancement au sein de l'entreprise
L'organisation donne de l'information sur ses politiques sociales	Expert 3 : difficile à mentionner dans offre d'emploi.	L'organisation donne de l'information sur ses politiques sociales
L'organisation donne de l'information sur les avantages liés à l'accès au milieu de travail (métro, stationnement)		L'organisation donne de l'information sur les avantages liés à l'accès au milieu de travail (métro, stationnement)
L'organisation donne de l'information sur les défis à relevés au sein du poste affiché		L'organisation donne de l'information sur les défis à relevés au sein du poste affiché
L'organisation donne de l'information sur son climat de travail positif	Expert 2 : enlever le mot positif Expert 3 : comment peut-on faire cela ? en mentionnant qu'il n'y a pas de griefs ?	L'organisation donne de l'information sur son climat de travail
L'organisation donne de l'information sur les services localisés près de l'entreprise		L'organisation donne de l'information sur les services localisés près de l'entreprise
Les représentants possèdent une grille d'éléments à dévoiler aux candidats		Les représentants possèdent une grille d'éléments à dévoiler aux candidats
L'organisation donne de l'information sur l'accès à la formation		L'organisation donne de l'information sur l'accès à la formation
L'organisation donne de l'information sur les opportunités de promotions au		L'organisation donne de l'information sur les opportunités de

sein de l'entreprise		promotions au sein de l'entreprise
L'organisation donne de l'information sur ses politiques d'aménagement de travail		L'organisation donne de l'information sur ses politiques d'aménagement de travail
L'organisation donne de l'information sur ses politiques de conciliation travail/famille		L'organisation donne de l'information sur ses politiques de conciliation travail/famille
L'offre d'emploi présente les tâches du poste affiché	Expert 1 : difficile à dire avec quelle sous dimension cet item devrait être classé.	Le représentant présente les tâches du poste affiché
L'organisation offre un programme de rémunération compétitif	Expert 3 : offre une rémunération compétitive au lieu de «programme de rémunération» Expert 1 : est ce que l'attraction va varier en fonction de si elle offre ou si elle transmet l'information ? Expert2 : parler de rémunération globale et non simplement du salaire.	L'organisation fournit de l'information sur ses pratiques de rémunération.
L'organisation assure une formation aux représentants organisationnels	Expert 3 : Ne s'agit-il pas d'une pratique pré recrutement ?	L'organisation assure une formation aux représentants organisationnels
L'organisation offre un support aux représentants organisationnels	Expert 1 : préciser quelque part qui sont les représentants organisationnels.	L'organisation offre un support aux représentants organisationnels
L'organisation donne de l'information sur les caractéristiques spécifiques de l'emploi		L'organisation donne de l'information sur les caractéristiques spécifiques de l'emploi
L'organisation diffuse l'offre d'emploi à l'externe et dans son réseau	Expert 1 : Ajouter dans la liste des sources du premier item.	Item éliminé Mention référence de l'interne ajouté dans le premier item
L'organisation recrute des représentants organisationnels (ou des recruteurs) expérimentés	Expert 1 : préciser le contexte, quand ?	L'organisation recrute des représentants organisationnels (ou des recruteurs) expérimentés
L'organisation recrute des représentants organisationnels (ou des recruteurs) ayant une	Expert 1-3 : préciser le contexte, quand ?	L'organisation recrute des représentants organisationnels (ou des

formation adéquate		recruteurs) ayant une formation adéquate pour recruter
L'organisation recrute des représentants organisationnels (ou des recruteurs) qui s'expriment bien	Expert 1 : où et quand ? préciser le contexte.	L'organisation recrute des représentants organisationnels (ou des recruteurs) qui s'expriment bien
L'organisation s'assure qu'il y a toujours un représentant du département ou une personne dans le même champ de compétence de l'offre d'emploi		L'organisation s'assure qu'il y a toujours un représentant du département ou une personne dans le même champ de compétence de l'offre d'emploi
L'organisation donne de l'information réelle et vraie		L'organisation donne de l'information réelle et vraie
L'organisation s'assure de fournir beaucoup de détails dans son message de recrutement	Expert 3 : préciser quels types de détails.	Item éliminé
Le représentant organisationnel dit la vérité sur les points positifs et négatifs de l'organisation		Le représentant organisationnel dit la vérité sur les points positifs et négatifs de l'organisation
Le représentant se concentre sur l'attractivité du poste vacant lorsqu'il parle à un candidat potentiel	Expert 1 : revient à l'idée suggérée plus tôt d'ajouter « la capacité de vendre»	Le représentant se concentre sur l'attractivité du poste vacant lorsqu'il parle à un candidat potentiel
Les points plus «négatifs» de l'organisation sont diffusés véridiquement	Expert 2 : vérifier si le terme véridiquement est adéquat.	Les points plus «négatifs» de l'organisation sont diffusés en représentant réellement la vérité.
L'organisation embauche des représentants organisationnels accueillants et sympathiques		L'organisation embauche des représentants organisationnels accueillants et sympathiques
Les représentants organisationnels détiennent toute l'information nécessaire et véridique afin d'être perçus comme crédibles		Les représentants organisationnels détiennent toute l'information nécessaire et véridique afin d'être

		perçus comme crédibles
Le formulaire de recrutement ne contient aucune demande d'information qui n'est pas éthique	Expert 3 : éthiques ou légales ? Est-ce que c'est vraiment pertinent pour attirer ? Expert2 : Ne comprend pas la différence entre légal et éthique tel qu'exprimer dans l'étape précédente.	Le formulaire d'embauche respecte la charte des droits et libertés dans ses demandes d'information
Le formulaire de recrutement ne contient aucune demande d'information discriminatoire.		Le formulaire de recrutement ne contient aucune demande d'information discriminatoire.
Le formulaire de recrutement respecte les clauses légales fournies par les lois du travail	Expert2 : Ne comprend pas la différence entre légal et éthique tel qu'exprimer dans l'étape précédente. Expert 2 : remplacer «clauses légales» par «dispositions légales». Expert 3 : remplacer le mot «fournies» par «prescrites».	Le formulaire d'embauche respecte les dispositions légales prescrites par les lois du travail
Le formulaire de recrutement respecte les clauses légales fournies par les normes du travail	Expert 2 : redondant avec énoncé précédent, ce n'est peut-être pas pertinent, se rapporter à la charte des droits et libertés.	Item éliminé
L'organisation s'est questionnée sur les meilleurs endroits d'affichage pour le poste en fonction du type de candidat recherché		L'organisation s'est questionnée sur les meilleurs endroits d'affichage pour le poste en fonction du type de candidat recherché
Le représentant organisationnel connaît bien l'organisation et est en mesure de répondre aux questions liées à l'organisation	Expert 1 : cet item contient deux idées en une, revoir pour éviter possibilité d'interférence	<b>Devient deux items :</b> -Le représentant organisationnel connaît bien le poste. -Le représentant est en mesure de répondre aux questions liées aux postes disponibles.
Le représentant connaît bien le poste et est en mesure de répondre aux questions liées à ce poste	Expert 1 : cet item contient deux idées en une, revoir pour éviter possibilité d'interférence	<b>Devient deux items :</b> -Le représentant organisationnel connaît bien l'organisation.

		-Le représentant est en mesure de répondre aux questions reliées à l'organisation.
Le représentant donne des informations positives sur le poste		

Comme le démontre le tableau 5.5, plusieurs items ont été modifiés et certains même éliminés. Nous avons aussi, suite aux recommandations des experts, ajouté deux items correspondant à la sous dimension que les experts ont proposé d'ajouter c'est-à-dire «culture et valeurs de l'organisation». Ces deux items sont : «l'organisation donne de l'information sur sa culture organisationnelle» et «l'organisation donne de l'information sur ses valeurs».

### 5.3 Évaluation de la validité apparente par des experts

Après avoir réalisé l'évaluation de la validité de contenu, la dernière étape de la rencontre avec les experts avait pour objectif d'évaluer la validité apparente de l'outil en leur posant diverses questions ouvertes présentées à la fin du questionnaire (annexe A). Voici les résultats de cette étape. Premièrement, à la question «Est-ce que le nombre d'items est adéquat?», tous les experts ont répondu que oui, qu'il n'y en avait ni trop, ni trop peu. L'expert 3 a aussi mentionné que le temps nécessaire pour compléter l'outil ne sera pas trop élevé ce qui est bien considérant le temps limité des gens d'affaires.

Pour la question «Est-ce que les items sont clairs?» les experts ont mentionné qu'a priori, plusieurs items n'étaient pas clairs, mais suite aux nombreuses propositions et réflexions lors de la rencontre, le vocabulaire devrait normalement être adéquat. Pour les deux questions suivantes, portant sur le type d'échelle à utiliser, les experts ont aussi unanimement penché pour une échelle de type Likert plutôt qu'une échelle de type «absence ou présence» de la pratique. C'est donc cette échelle qui a été présentée aux praticiens lors de l'étape d'évaluation de la validité apparente.

À la question «croyez-vous que les items ressortis représentent bien la réalité des organisations?» tous les experts ont répondu oui. L'expert 3 a amené un point important :

l'idée derrière les items représente bien la réalité de certaines organisations, mais pas le vocabulaire utilisé. Ceci revient à la deuxième question c'est-à-dire de revoir le vocabulaire utilisé afin de rendre l'outil plus clair et facile à utiliser.

Finalement, les experts ont répondu unanimement par l'affirmative aux deux dernières questions soit «croyez-vous que cet outil est pertinent ?» et «utiliseriez-vous cet outil». Il s'agit d'une bonne indication que l'outil est prêt à être présenté aux gens du milieu des affaires. La prochaine étape consistait justement à vérifier si les gens d'affaires du milieu des ressources humaines sont du même avis.

#### 5.4 Outil de diagnostic version II

Au terme de ces étapes d'évaluation de la validité de contenu et apparente par les experts, le tableau 5.5 présente l'outil révisé selon les suggestions et les commentaires des trois experts rencontrés.

**Tableau 5.5 : Outil de diagnostic version II**

	Indicateurs	Énoncés	Degré de présence de la pratique dans votre organisation	N/A
Sources et cibles de recrutement	Intérêt envers les profils diversifiés de candidats	L'organisation procède à l'analyse de profils diversifiés de candidats (mention dans l'offre d'emploi; ou toute autre combinaison de formation et expérience pertinente)	1 2 3 4 5	
	Diversité des sources d'affichage	Le poste est affiché dans les différentes sources d'affichages disponibles (site Internet, journaux, agence de placement, salon d'emploi, utilisation des réseaux de contacts des employés à l'interne)	1 2 3 4 5	
	Pertinence des sources d'affichage	L'organisation s'est questionnée sur les meilleurs endroits d'affichage pour le poste en fonction du type de candidat recherché	1 2 3 4 5	
Caractère du message livré lors du	Réalisme du message	Les points plus «négatifs» de l'organisation sont diffusés en représentant réellement la vérité.	1 2 3 4 5	
		Le représentant organisationnel dit la vérité sur les points positifs et négatifs de l'organisation	1 2 3 4 5	

		L'organisation donne de l'information réelle et vraie	1	2	3	4	5		
	Niveau de détail de l'information	L'offre d'emploi donne de l'information sur les caractéristiques spécifiques de l'emploi	1	2	3	4	5		
Contenu du message de recrutement (offre d'emploi)	Attributs de l'organisation et de l'emploi								
	Pratiques de gestion de la diversité	L'organisation donne de l'information sur ses politiques de gestion de la diversité	1	2	3	4	5		
	Pratiques d'accès à l'égalité	L'organisation donne de l'information sur ses politiques en matière d'équité	1	2	3	4	5		
		L'organisation donne de l'information sur ses politiques d'accès à l'égalité	1	2	3	4	5		
	Climat de travail	L'organisation fournit de l'information sur les actions prises pour maintenir ou améliorer son climat de travail	1	2	3	4	5		
		L'organisation donne de l'information sur son climat de travail	1	2	3	4	5		
	Performance sociale	L'organisation donne de l'information sur ses réalisations sociales ou communautaires	1	2	3	4	5		
		L'organisation donne de l'information sur ses politiques sociales	1	2	3	4	5		
	Conciliation travail/famille	L'organisation donne de l'information sur ses politiques d'aménagement de travail	1	2	3	4	5		
		L'organisation donne de l'information sur ses politiques de conciliation travail/famille	1	2	3	4	5		
	Rémunération	L'organisation fournit de l'information sur ses pratiques de rémunération.	1	2	3	4	5		
		L'organisation donne de l'information sur ses pratiques de rémunération globale	1	2	3	4	5		
	Promotion	L'organisation donne de l'information sur les possibilités d'avancement au sein de l'entreprise	1	2	3	4	5		
		L'organisation donne de l'information sur les opportunités de promotion au sein de l'entreprise	1	2	3	4	5		
	Défis professionnels	L'organisation donne de l'information sur les défis à relever au sein du poste affiché	1	2	3	4	5		
	Lieu géographique	L'organisation donne de l'information sur les avantages liés à l'accès au milieu de travail (métro, stationnement)	1	2	3	4	5		
		L'organisation donne de l'information sur les services localisés près de l'entreprise	1	2	3	4	5		
	Accès à la formation	L'organisation donne de l'information sur ses programmes de formation	1	2	3	4	5		
		L'organisation donne de l'information sur l'accès à la formation	1	2	3	4	5		
	Culture et valeurs de l'organisation	L'organisation donne de l'information sur sa culture organisationnelle	1	2	3	4	5		
		L'organisation donne de l'information sur ses valeurs	1	2	3	4	5		
	Formulaire d'embauche	Convenance des informations demandées (légalles et éthiques)	Le formulaire d'embauche respecte la charte des droits et libertés dans ses demandes d'information	1	2	3	4	5	
			Le formulaire d'embauche ne contient aucune demande d'information discriminatoire	1	2	3	4	5	

Représentant de l'organisation (comportement du recruteur) dans un contexte de recrutement sur campus, dans les foires ou les salons d'emploi		Le formulaire d'embauche respecte les dispositions légales prescrites par les lois du travail	1	2	3	4	5	
	Personnalité du représentant	L'organisation embauche des représentants organisationnels (ou des recruteurs) accueillants et sympathiques	1	2	3	4	5	
		L'organisation recrute des représentants organisationnels (et des recruteurs) qui s'expriment bien.	1	2	3	4	5	
	Compétences du représentant	Le représentant connaît bien le poste	1	2	3	4	5	
		Le représentant est en mesure de répondre aux questions reliées aux postes disponibles	1	2	3	4	5	
		L'organisation s'assure qu'il y a toujours un représentant du département ou dans le même champ de compétence de l'emploi	1	2	3	4	5	
	Expérience du représentant	L'organisation recrute des représentants organisationnels (et des recruteurs) expérimentés	1	2	3	4	5	
	Formation académique du représentant	L'organisation recrute des représentants organisationnels (et des recruteurs) ayant une formation adéquate pour recruter	1	2	3	4	5	
	Description du poste disponible par le représentant	Le représentant donne des informations positives sur le poste	1	2	3	4	5	
		Le représentant présente les tâches du poste affiché	1	2	3	4	5	
		Le représentant se concentre sur l'attractivité du poste vacant lorsqu'il parle à un candidat potentiel	1	2	3	4	5	
	Connaissance de l'organisation du représentant	Le représentant organisationnel connaît bien l'organisation	1	2	3	4	5	
		Le représentant organisationnel est en mesure de répondre aux questions reliées à l'organisation	1	2	3	4	5	
	Standardisation des informations qui doivent être données par le représentant	Les représentants possèdent une grille d'informations à dévoiler aux candidats	1	2	3	4	5	
	Coaching des représentants par l'organisation	L'organisation offre du support aux représentants organisationnels	1	2	3	4	5	
		L'organisation assure une formation aux représentants organisationnels	1	2	3	4	5	
Crédibilité du représentant	Les représentants organisationnels détiennent toute l'information nécessaire et véridique afin d'être perçus comme crédibles	1	2	3	4	5		

### 5.5 Évaluation de la validité apparente par des experts du milieu des affaires

Un document (annexe B) a été envoyé à quatre praticiens du milieu des affaires. Ce document contenait les questions sur lesquelles on allait demander aux experts de développer lors des entretiens. Ce document contenait deux catégories de questions, la première englobant des questions davantage liées au contexte des entreprises notamment par rapport au pouvoir

d'attraction. La deuxième catégorie de questions portait plus précisément sur l'outil de diagnostic visant ainsi à évaluer la validité apparente de celui-ci.

### **5.5.1 Questions reliées au contexte organisationnel actuel**

La première question qui a été posée aux gens d'affaires visait à évaluer si l'attraction organisationnelle constituait un enjeu important dans leur organisation ou dans leur domaine d'intervention. Voici les réponses ressorties par chacun des experts qui seront identifiés en utilisant l'expression : expert 1, 2 et 3. Premièrement, M. Robitaille mentionne que dans son cas, l'attraction de candidats qualifiés est un enjeu «moyen» et que «ça dépend toujours des fluctuations du marché». Cet expert se réfère à la période des années 2000 où le taux de roulement était de 30% et où l'offre était très grande. Les conditions ont changé depuis et selon lui, « il faut s'adapter aux nouvelles tendances du marché et miser sur sa réputation et les points forts de l'organisation pour être attirants». M. Lacroix, de son côté soulève qu'un des «aspects critiques est toujours d'aller chercher des gens pour une organisation». Selon lui, il faut s'intéresser aux pratiques gagnantes du passé et les reprendre, les remettre en œuvre. Il est essentiel pour une organisation de trouver son style, son genre et d'y rester fidèle, nous souligne-t-il. Selon son expérience, c'est toujours la même problématique et ce sont souvent les mêmes pratiques qui sont mises en œuvre. C'est vraiment par rapport à l'image et à la réputation de la compagnie que celle-ci va connaître un succès au niveau de l'attraction. Une compagnie connue, qui a bonne réputation va toujours avoir des candidats qualifiés prêts à travailler pour elle. Selon M. Dubois, l'attraction de candidats qualifiés est définitivement un enjeu important. « Tous les secteurs sont en crise» nous dit-il, le choix des candidats est plus restreint. Par contre, il faut faire la part des choses. «Les gens de ressources humaines sont plus sensibilisés», ces experts doivent revoir les grilles de qualifications et agrandir les caractéristiques demandées. Il faut aussi nuancer au niveau sectoriel où la réalité peut être différente d'un secteur à l'autre. C'est la même chose par exemple par rapport au lieu géographique des compagnies. Mais en général, selon M. Dubois et sa collègue Mme Pelletier, l'attraction organisationnelle est effectivement un enjeu important pour les compagnies québécoises.

La deuxième question sur laquelle on demandait aux experts de développer, tendait à évaluer dans quelle mesure le recrutement est, selon eux, la meilleure façon d'attirer des candidats qualifiés. À ce sujet, M. Robitaille souligne la puissance du référencement de candidats par des employés de l'entreprise. Selon lui, il est nécessaire d'utiliser le réseau des employés internes pour aller chercher des candidats intéressants surtout s'ils sont mobilisés et ont à cœur l'organisation. «Lorsqu'un employé réfère quelqu'un qu'il connaît personnellement, ça nous donne une sorte de garantie que le candidat est bon» nous dit-il. En ce sens, il considère cette méthode plus riche que le recrutement à l'externe. Il souligne tout de même que l'utilisation du service des agences de placement peut être une alternative intéressante surtout pour les petites entreprises qui n'ont pas nécessairement de département RH. En ce sens, il voit l'outil qu'on lui a présenté comme un bon moyen pour ces petites entreprises d'évaluer si les agences de placement ont bien fait leur travail au niveau du recrutement. M. Lacroix va dire que lorsqu'on parle d'attraction de candidats, on doit axer davantage sur le nom et la notoriété de la compagnie que simplement sur le service de recrutement. Pour faire le recrutement, une PME sans département RH qui fait appel à une agence de placement n'est pas, à son avis, la meilleure façon d'attirer des candidats surtout en contexte de pénurie de candidats. M. Lacroix suggère qu'il s'agit pour une organisation d'être présente le plus possible que ce soit dans les foires d'emploi, dans les congrès ou autre. Il est clair, selon lui qu'il faut développer le désir de ceux qui sont déjà attirés de poursuivre au sein de la compagnie que ce soit en amenant par exemple les employés clés d'une succursale qui aimerait éventuellement être gérant et lui donner le goût d'évoluer au sein de l'entreprise. Pour M. Dubois et Mme Pelletier, il s'agit de trouver de nouvelles méthodes et d'user de créativité pour aller chercher de nouveaux candidats. La notoriété de l'entreprise joue pour beaucoup. S'il y a une façon qui est significativement meilleure que les autres, ce n'est certainement pas le recrutement.

Par la suite, nous avons demandé aux experts de nous parler de leur plan d'action en matière d'attraction organisationnelle, s'ils en ont un. M. Robitaille explique qu'il n'a pas de plan formel destiné à l'attraction. «Nous avons des pratiques en place qui, oui, peuvent être positives dans une approche d'attraction» nous dit-il. En fait, selon lui, il s'agit de bien cibler le public visé lors d'une nouvelle offre d'emploi. Encore une fois, il s'agit de miser sur les

points forts de l'organisation comme la réputation, le climat de travail et les valeurs. Pour M. Lacroix, il s'agit de toujours utiliser le pouvoir d'attraction pour recruter en utilisant le pouvoir du nom de la marque ou de la compagnie. Il faut sans cesse gonfler cet aspect pour se faire connaître en faisant ressortir, par exemple ce que la compagnie fait dans la communauté (financement des athlètes olympiques). Il est bon pour une compagnie de diffuser et de démontrer qu'il y a des gagnants, des modèles dans l'entreprise. Il faut se surpasser et toujours tenter de battre le record, de refaire ses plans en tentant d'aller une coche plus haut. Pour M. Dubois et Mme Pelletier, il est clair que beaucoup d'entreprises n'ont pas de plan d'action orienté vers l'attraction de candidats. L'attraction est un concept récent et en émergence et comme le soulignent ces consultants «c'est notre travail». On voit dans certaines grandes entreprises comme Tim Hortons, BMO, Desjardins, Bureau en gros, des développements intéressants au niveau de l'attraction de candidats, mais c'est en émergence actuellement. Ce qu'il est essentiel de comprendre c'est que l'attraction ne doit pas être considérée seulement lorsqu'on a besoin de nouveaux employés, c'est une réalité toujours présente. Souvent, c'est parce qu'un candidat va avoir un coup de cœur pour l'entreprise dont il a entendu parler qu'il va se diriger sur le site Web de la compagnie dans la section carrière.

Finalement, la dernière question par rapport au contexte dans lesquels agissent les gens d'affaires rencontrés concerne les meilleures pratiques selon eux pour augmenter le pouvoir d'attraction d'une organisation. M. Robitaille souligne que selon lui, c'est une combinaison de plusieurs pratiques énoncées précédemment qui peuvent augmenter le pouvoir d'attraction d'une organisation. Il fait ressortir que le bouche à oreille est très important pour attirer surtout dans un petit milieu par exemple celui des technologies de l'information. Pour M. Lacroix, c'est vraiment par la visibilité auprès des gens du milieu, «il s'agit d'allumer quelque chose en quelqu'un comme une opportunité, un défi». Finalement, M. Dubois et Mme Pelletier soulignent que le positionnement de l'employeur est très important. Il est bien d'aller chercher les chercheurs d'emploi passifs c'est-à-dire de faire tant du «pull» que du «push».

### 5.5.2 Questions reliées à l'outil de diagnostic

Maintenant, pour la deuxième catégorie de questions qui portaient plus précisément sur l'outil de diagnostic voici les résultats ressortis. Dans cette section la première question visait à évaluer si l'outil contenait un nombre raisonnable d'items. À cette question, le premier expert souligne que si l'outil est destiné à être utilisé pour chaque emploi à afficher, le nombre d'items est trop grand. Lorsqu'un poste est mis en affichage, les délais sont souvent serrés et il faut agir rapidement. De plus, pour procéder à l'affichage des postes, «on se base davantage sur l'expérience». M. Robitaille souligne par contre que cet outil pourrait être utilisé dans le cadre d'une analyse des processus ou s'il existe une problématique d'attraction dans l'organisation. «Si ça va bien, pourquoi changer?». Il mentionne aussi que l'outil pourrait constituer un bon exercice à faire sur une base régulière par exemple une fois par année pour se rafraîchir la mémoire et pour assurer que la majorité des pratiques reconnues comme «best practices» soient bien mises en place. Pour M. Lacroix, l'outil est un peu long. Il mentionne qu'il pourrait être bien de rapatrier certaines dimensions afin de réduire le nombre d'items. Par contre, il nous mentionne que lorsqu'il regarde l'ensemble des items, il ne peut réussir à choisir quel item couper sans enlever une valeur à l'outil. Il mentionne se baser sur la loi de Pareto du 80/20 pour justifier que l'outil est un peu long. En effet, selon cette loi, 80% d'accomplissement pour 20% de l'effort sont nécessaires. Pour M. Dubois, la réponse dépend en fonction du public auquel est destiné l'outil. Si l'outil est destiné à des gens RH, il n'y a pas de problème, mais s'il est destiné à un chef d'entreprise c'est peut-être un peu long.

À la question : « est-ce que les items sont clairs? », voici les réponses que nous avons obtenues. M. Robitaille répond oui à cette question en précisant que les thématiques sont intéressantes et que l'outil va en profondeur. Personnellement, il aime bien les indicateurs. Pour M. Lacroix, il dit avoir lu certains items deux fois afin de bien comprendre, mais au bout du compte, c'est toujours clair. C'est au niveau de l'échelle que M. Lacroix trouve ça moins clair. Nous en reparlerons un peu plus tard. M. Dubois et Mme Pelletier mentionnent que les items sont clairs dans la mesure où l'outil s'adresse à des gens de ressources humaines. Au niveau de la représentativité de la réalité organisationnelle, M. Robitaille nous mentionne que pour un expert en ressources humaines, l'outil représente très bien la réalité et

couvre l'ensemble des variables affectant le pouvoir d'attraction. Quant à M. Lacroix, il mentionne qu'en se basant sur ses expériences passées, il peut affirmer que les items couvrent tout et la longueur de l'outil qui peut être perçue comme négative est en fait nécessaire. Selon M. Dubois et Mme Pelletier, l'outil est très pertinent avec la réalité organisationnelle et il en ressort un grand travail de recherche. De plus, le sujet, très d'actualité qu'est l'attraction organisationnelle rend l'outil d'autant plus pertinent. La question suivante portant davantage sur la pertinence de l'outil a fait ressortir les possibilités d'utilisation de l'outil en contexte organisationnel. Ainsi, M. Robitaille souligne la pertinence de l'outil pour initier un questionnement ou une réflexion sur les pratiques de recrutement externe d'une organisation. M. Lacroix lui, voit la pertinence de cet outil pour les PME puisqu'il les «aide à se poser les bonnes questions» en matière d'attraction ou de recrutement. M. Dubois voit davantage l'outil comme une «check-list» et voit lui aussi que cet outil aurait davantage de valeur pour les PME comparativement à des grandes organisations qui ont peut-être davantage de ressources à consacrer au niveau du développement des ressources humaines. Les praticiens vont tous dans le même sens en mentionnant qu'ils utiliseraient l'outil dans les cadres énoncés plus tôt c'est-à-dire pour initier une réflexion pour M. Robitaille, pour appliquer à la réalité de PME pour M. Lacroix et comme revue de ce à quoi il faut penser quand on parle de recrutement pour M. Dubois et Mme Pelletier.

Au niveau des commentaires généraux par rapport à l'outil, voici ce qui est ressorti. Pour M. Robitaille, le commentaire général qu'il exprime est le suivant : «l'outil est bien et les indicateurs touchent tout ce qu'il faut». Les commentaires apportés par M. Lacroix ont trait à l'échelle utilisée dans l'outil. Il suggère que revoir l'échelle et de la transformer en échelle dichotomique de type «oui/non» en ajoutant une case non applicable et une case commentaires. Pour lui cette échelle représenterait davantage la réalité des gens d'affaires qui ne sont pas toujours en mesure d'évaluer sur une échelle à cinq niveaux la performance d'une pratique. De plus, M. Lacroix souligne l'importance de procéder à une mise à jour régulière de l'outil afin d'assurer «que la compagnie reste dans le coup». Pour M. Dubois et Mme Pelletier ont ressortis plusieurs éléments. Premièrement, ils se posent la question suivante : «toute vérité est-elle bonne à dire ?». Certains éléments n'ont pas besoin d'être mentionnés au candidat selon la stratégie de recrutement de l'organisation. Ainsi, l'organisation peut

choisir de ne pas dévoiler le salaire offert quand celui-ci n'est pas compétitif en misant sur les autres points forts de l'organisation. Ainsi, les catégories de l'outil peuvent être modifiées ou gradées par importance spécifiquement pour une organisation qui voudrait utiliser l'outil. Deuxièmement, au niveau de l'échelle, ils suggèrent d'utiliser une forme de « check-list » avec laquelle les organisations pourraient faire l'inventaire de leur pratique de recrutement. M. Dubois suggère d'ajouter une catégorie sur les produits et services de l'entreprise qui peuvent parfois avoir un impact majeur sur l'attraction d'un candidat envers une organisation. Il rappelle que le processus d'attraction s'apparente à un processus de vente et passe beaucoup par la passion du produit. Tout l'aspect de la réputation organisationnelle est aussi très important pour M. Dubois. L'outil développé n'a pas l'objectif d'intégrer les pratiques pouvant avoir un impact sur la réputation organisationnelle, mais une recherche future sur le sujet pourrait être très intéressante. Ce point avait aussi été soulevé par M. Lacroix. Finalement, bien que M. Dubois et Mme Pelletier trouvent l'outil très intéressant ils suggèrent qu'il serait bien d'ajouter un complément de « comment faire » afin de guider les organisations davantage.

La conclusion générale de la rencontre avec les gens d'affaires est que l'outil est pertinent et qu'il s'intéresse à un enjeu central auquel font face les organisations, l'attraction organisationnelle.

### **5.3 Outil de diagnostic version III**

Comme il a été illustré à la Figure 4.1, au terme de la rencontre avec les praticiens, une troisième version de l'outil devait être présentée. Or, la rencontre avec les praticiens n'a pas fait émerger de modifications majeures à l'outil de diagnostic. Principalement, les recommandations des experts par rapport à l'outil se situent au niveau du nombre d'items qui pourrait être revu en baisse sans toutefois qu'il y ait eu de précisions sur les items qui auraient pu être à leur avis retirés et au niveau de l'échelle qui pourrait être dichotomique (oui/non) ou encore sous forme de « check-list ». Nous ne présenterons pas une troisième version de l'outil puisque aucune modification majeure n'a été apportée à celui-ci. Il est toutefois intéressant de garder en tête que les organisations pourront, si elles utilisent l'outil

de diagnostic présenté dans ce mémoire, utiliser l'échelle qui leur convient et faire une sélection parmi les items présentés afin de représenter plus fidèlement leur réalité.

## **CHAPITRE VI**

### **DISCUSSION ET CONCLUSION**

Ce dernier chapitre discute les résultats obtenus et présente l'apport théorique et pratique de notre recherche. Ce chapitre nous permet aussi de faire le point sur les limites de notre recherche. Des suggestions de pistes de recherches futures seront finalement présentées.

Comme nous l'avons constaté précédemment, le contexte actuel est ponctué de défis comme ceux de la relève, de l'attraction et de la fidélisation du capital humain. Par conséquent, les entreprises doivent trouver des moyens d'attirer une relève et des candidats de qualité afin de rester compétitives. Pour répondre à ce besoin des organisations, plusieurs recherches se sont intéressées à l'attraction organisationnelle (Morin, 2006 ; Rynes et Barber, 1990 ; Chapman et al., 1995 ; Turban et al., 1998). Nous avons vu dans la revue de littérature que plusieurs facteurs peuvent avoir une incidence sur le pouvoir d'attraction d'une organisation. Les pratiques de recrutement externes font partie de ces facteurs d'influence. En explorant la littérature scientifique sur l'impact des pratiques de recrutement externe, nous avons pu constater l'existence de différentes recherches s'intéressant aux variables d'influence du pouvoir d'attraction, mais aucun outil de diagnostic permettant de regrouper l'ensemble des variables ayant un impact sur le pouvoir d'attraction d'une organisation n'existe à notre connaissance. L'objectif de notre recherche était donc de développer un outil de diagnostic basé sur la littérature scientifique destiné aux entreprises qui désirent évaluer le pouvoir d'attraction de leurs pratiques de gestion des ressources humaines liées au recrutement externe. Au terme de cette recherche, nous pouvons exprimer avoir atteint cet objectif.

## 6.1 Apport théorique

La réalisation de ce mémoire a généré plusieurs apports théoriques intéressants. Dans un premier temps, nous avons fait la distinction entre le concept de pouvoir d'attraction et celui d'attraction, alors qu'ils sont présentés de façon plutôt confuse dans les recherches passées. Cette distinction constitue un apport important pour les recherches futures. Rappelons que le concept d'attraction organisationnelle réfère davantage à l'attitude d'une personne à l'égard d'une organisation tandis que le pouvoir d'attraction constitue une capacité organisationnelle. Notre recherche a permis de mieux comprendre et d'expliquer le concept de pouvoir d'attraction.

Cette recherche a aussi permis dans un deuxième temps de proposer un modèle intégrateur des variables ayant un impact sur le pouvoir d'attraction d'une organisation. Nous avons dans ce sens bonifié le modèle proposé par Morin (2006) qui proposait plusieurs déterminants organisationnels. Selon nos recherches, non seulement le comportement de l'interviewer a un impact sur le pouvoir d'attraction organisationnelle, mais aussi l'ensemble des pratiques de dotation plus précisément au niveau des pratiques de recrutement externe. C'est précisément ce groupe de pratiques de recrutement externe que nous avons décortiqué dans le but de générer un outil de diagnostic complet pour les organisations. Nous avons ainsi approfondi les pratiques de recrutement externe qui sont reconnues comme ayant un effet sur le pouvoir d'attraction d'une organisation. Un autre apport théorique est l'outil développé, basé sur des connaissances empiriques et théoriques, qui permet de regrouper un ensemble de pratiques divisé en sous dimensions et constituant donc un point de départ complet pour la recherche future dans le domaine du pouvoir d'attraction et des pratiques de recrutement externe. Cette recherche apporte une vision organisationnelle du concept de pouvoir d'attraction en évaluant du point de vue de l'organisation les mesures pouvant être mises en place pour augmenter l'attraction. Finalement, ce mémoire a permis de développer des items pour chacune des dimensions ressorties de la littérature scientifique.

## 6.2 Apport pratique

Sur le plan pratique, cette recherche apporte une contribution en offrant aux gestionnaires, consultants et gens d'affaires un outil de diagnostic solide sur les pratiques de recrutement externe leur permettant de réfléchir sur le pouvoir d'attraction de leur organisation. Rappelons que cet outil a été validé tant au plan théorique par des experts qui ont évalué la validité de contenu et la validité apparente de l'outil qu'au plan pratique par des gens d'affaires qui ont évalué la validité apparente de l'outil présenté. Un autre apport pratique de ce mémoire est de permettre aux organisations de distinguer l'attraction et le pouvoir d'attraction et d'agir au niveau des pratiques de recrutement externe pour augmenter le pouvoir d'attraction.

Notre méthodologie de recherche a permis de ressortir des suggestions et des commentaires très pertinents accordant une plus value intéressante à l'outil en plus de fournir des données quantitatives (ratio de validité de contenu) permettant d'évaluer séparément chaque groupe de pratique, chaque sous dimension et chaque item. Cette collecte de données a entre autres fait ressortir le point selon lequel le vocabulaire utilisé devait être revu dans le but de représenter plus fidèlement la réalité et les termes utilisés en organisation. Le résultat est donc un outil adapté à la réalité des organisations et utilisant un vocabulaire qui représente bien le contexte organisationnel actuel.

Au plan pratique, il est également intéressant de constater que la recherche empirique recensée est cohérente avec ce que vivent les organisations. En effet, il est pertinent pour les organisations de se baser sur la littérature scientifique pour tenter de trouver des solutions aux problématiques qu'elles vivent ou même pour initier des réflexions sur leurs pratiques. Ainsi comme le propose le texte de Short (2006), cette recherche permet de réduire l'écart qui existe entre la recherche et la pratique en orientant la recherche vers les réalités organisationnelles. En ce sens, pour développer ce mémoire, nous sommes partis d'une problématique actuelle vécue dans les organisations et nous avons tenté d'aller voir ce qui était disponible dans les connaissances et recherches actuelles visant ainsi à rendre les connaissances empiriques utilisables pour les organisations. En impliquant des experts de

contenu et des gens d'affaires, nous nous assurons que l'outil est solide théoriquement et réaliste en pratique.

### **6.3 Limites**

Notre recherche comporte certaines limites. La première limite est due au fait que nous n'avons pas eu un contrôle parfait sur la façon dont les experts ont répondu aux questionnaires. Ce sont en fait les conséquences de cette situation qui constituent une limite. En effet, lors de la première étape de validation de l'outil de diagnostic avec les experts, nous avons obtenu des résultats quantitatifs de deux experts seulement, le troisième expert consulté n'ayant pas rempli par écrit le questionnaire (il est important de noter toutefois que cet expert a participé activement à l'entretien sur la validation de l'outil au niveau du contenu et a amené de nombreuses suggestions). Nous avons donc dû baser nos calculs de ratio sur deux résultats au lieu de trois. Cependant, le fait de compléter l'exercice de validation de contenu de façon qualitative a permis de combler ce vide d'informations quantitatives. En effet, nous avons réalisé que, sans la collecte qualitative, certains items ou même certaines catégories d'items auraient été rejetées en étant incompréhensibles quoique pertinentes. Nous considérons aussi que l'utilisation de ces deux méthodes complémentaires a permis de faire ressortir une quantité intéressante de résultats et a ainsi restreint les dommages liés à la limite exposée.

Par ailleurs, et toujours en lien avec la validité de contenu, il est certain qu'un nombre plus élevé d'experts aurait pu permettre d'assurer une meilleure validité de contenu de l'outil. Malgré le fait que seulement trois experts de contenu ont validé l'outil de diagnostic et que seulement deux ont complété le questionnaire, nous avons tout de même atteint un niveau de saturation dans la collecte des données puisque le dernier expert rencontré tendait à fournir les mêmes commentaires et suggestions que les deux premiers rencontrés. Cette même situation s'applique pour les gens d'affaires rencontrés. Afin d'assurer une validité apparente qui réponde à notre objectif initial de créer un outil d'une perspective universaliste, il aurait été intéressant de présenter l'outil à plus de gens d'affaires provenant de différents milieux, secteurs et de différentes tailles d'entreprise. Toutefois, le phénomène de saturation a aussi eu lieu avec les quatre personnes rencontrées.

La deuxième limite repose sur le fait que la problématique de l'attraction organisationnelle est actuellement en émergence et plusieurs recherches se développent sur ce sujet. Étant donné la construction par étape de notre outil de diagnostic, il est difficile d'intégrer cette nouvelle littérature sans recommencer le processus de validation. Il est à noter que la recension des écrits pour le développement initial de l'outil s'est terminée au printemps 2007. Toute recherche pertinente qui a été développée ultérieurement n'a donc pas été considérée dans le développement de l'outil de diagnostic présenté dans ce mémoire. En ce sens, il pourrait être intéressant de développer ce même exercice dans quelques années afin d'assurer que l'outil reste actuel et repose sur tout le corps de connaissances disponibles.

Une troisième limite est due au fait que l'outil n'a pas été testé. Bien que nous ayons procédé à l'évaluation de la validité de contenu et de la validité apparente, plusieurs autres types de validités restent à confirmer comme la validité de construit qui se définit comme étant le «degré auquel une opérationnalisation permet de mesurer le concept qu'elle est censée mesurer.»; donc dans ce cas, mesurer dans quelle mesure les items mesurent bien le pouvoir d'attraction d'une organisation. De plus, l'outil a été présenté à seulement quatre personnalités d'affaires et n'a pas été validé auprès de différentes populations dans divers contextes. Il serait indispensable, dans le but d'améliorer la crédibilité de l'outil de le tester dans le cadre d'une étude expérimentale validant si l'outil est vraiment fonctionnel. Il faudrait aussi tester la fiabilité de l'outil. Cet élément peut constituer d'excellentes pistes de recherche futures.

#### **6.4 Recherche future**

Une avenue de recherche future intéressante serait de compléter cet outil c'est-à-dire de recenser la littérature scientifique sur les facteurs non retenus dans cette recherche comme la réputation et la compatibilité. En développant un outil plus large, l'évaluation des pratiques influençant le pouvoir d'attraction des organisations serait plus précise et probablement plus performante. Il est ressorti des entretiens avec les gens d'affaires que la réputation de l'organisation était absolument à considérer afin de bien évaluer son pouvoir d'attraction.

Cette idée est confirmée par plusieurs recherches. Il est très pertinent que nous proposons de continuer à développer l'outil de diagnostic entamé dans ce mémoire.

La présente recherche tient pour acquis que les différentes recherches recensées dans la littérature scientifique ont un réel impact sur le pouvoir d'attraction d'une organisation tel que présenté dans leur résultat. Cependant, il serait intéressant de comprendre comment ces pratiques influencent les candidats potentiels. À ce sujet, la recherche de Ehrhat et Ziegert (2005) sur les différentes théories explicatives de l'attraction organisationnelle serait un bon point de départ. Il serait aussi intéressant de vérifier laquelle des théories présentées par ces auteurs est la plus influente, est-ce la perception que le candidat se fait à partir des signaux de l'environnement ou bien l'interaction entre les caractéristiques de l'individu et celle de l'organisation qui jouent le plus sur le sentiment d'attraction d'un candidat?

Finalement, il pourrait être intéressant de tester parmi l'ensemble des items ressortis, lesquels ont le plus grand impact sur le sentiment d'attraction des candidats. L'organisation doit-elle miser de façon égale sur chacune de ces pratiques ou existe-t-il des pratiques plus gagnantes que d'autres?

Comme il a été expliqué dans l'introduction et dans la recension des écrits, pour arriver à une gestion stratégique du capital humain, Davenport (1999) propose d'agir sur quatre grands domaines d'intervention soit l'attraction, le développement, la mobilisation et la fidélisation des employés. On comprend donc qu'une organisation qui s'intéresserait simplement à son pouvoir d'attraction sans aussi agir sur les trois autres domaines d'intervention ne serait probablement pas aussi performante qu'une organisation qui le fait. Il est donc essentiel à notre avis de pousser la recherche simultanément dans ces quatre domaines d'intervention. Le même processus de recension des écrits et de regroupement des pratiques reconnues serait bénéfique pour les organisations et permettrait aux scientifiques de faire le point sur les connaissances et de développer la recherche où il y a un plus grand besoin.

## BIBLIOGRAPHIE

- Adelfer, C.P. et McCord, C.G. 1970. « Personal and situational factors in the recruitment interviews. » *Journal of Applied Psychology*. Vol 54, p. 377 à 385.
- Aiman-Smith, L., T.N. Bauer et D.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
- Anderson, N., M. Born et N. Cunningham-snell. 2001. « Recruitment and Selection : Applicant Perspectives and Outcomes » in *Handbook of industrial, work and organization psychology*. London; Sage. p.
- Argenti, P.A. et Druckenmiller, B. 2004. « Reputation and the Corporate Brand », *Corporate Reputation Review*, Vol.6, No.4, p.368 à 374
- Barber, A.E. 1998. *Recruiting employees. Individual and organizational perspectives*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Barber, A.E. et Roehling, M.V. 1993. « Job postings and the decision to interview: A verbal protocol analysis. » *Journal of Applied Psychology*, Vol 78, p.845 à 856.
- Becker S.G. 1983. *Human Capital*. University of Chicago Press. 268p.
- Bontis, Nick. 1996. « There's a Price on your Head : Managing Intellectual Capital Strategically ». *Business Quaterly*, vol.60, no.4, p.40
- Breaugh, J.A. et M. Starke. 2000. « Research on Employee Recruitment : So Many Studies, So Many Remaining Questions. » *Journal of Management*. Vol26, no 3. p.405
- Bretz, R.D. et Judge, T.A. 1998. « Realistic job previews : A test of the adverse self-selection hypothesis ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 83, p. 330 à 337.
- Cable, D.M. & Turban, D.B. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, pp. 115-163.
- Cable, D.M. et Judge, T.A.1994. « Pay preference and job search decisions : A person-organization fit perspective » *Personnel Psychology*, Vol.47, No.2, p. 317 à 348.
- Chapman, D.S., K.L. Uggerslev, S.A. Carroll, K.A. Piasentin et D.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.

- Connerley, L. May et Sara L. Rynes. 1997. « The Influence of Recruiter Characteristics and Organizational Recruitment Support on Perceived Recruiter Effectiveness: Views from Applicants and Recruiters ». *Human Relations*. vol.50, no.2, p.1563.
- Davenport, O. Thomas 1999. *Human Capital: What It Is and Why People Invest It*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 251p.
- Dwivedi, Y.K., J. Choudrie et W-P. Brinkman. 2006. «Development of a survey instrument to examine consumer adoption of broadband» *Industrial Management and Data Systems*, Vol. 106, No.5, p.700 à 718.
- Ehrhart, H. Karen et Jonathan C. Ziegert. 2005. « Why Are Individuals Attracted to Organizations? » *Journal of Management*, vol 31, no 6, p.901
- Fombrun, C. et M. Shanley. 1990. « What's in a name? Reputation building and corporate strategy. » *Academy of management journal*. Vol 33, no.2, p.233
- Hall, R. 1992. « The strategic analysis of intangible resources ». *Strategic Management Journal*. Vol. 13. no. 2. p.135.
- Harris, M., M.Fink and S. Laurence. 1987. « A Field Study of Applicant Reactions to Employment Opportum». *Personnel Psychology*, vol.40,no.4, p.765
- Highhouse, S., Lievens, F. et Sinar, E.F. 2003. « Measuring Attraction to Organization » *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 63, p.986 à 1001.
- Highhouse, S., Sterwalt, S.L., Bachiochi, P., Elder, A.E. et Fisher, G. 1999. « Effects of advertised human resource management practices on attraction of African american applicants », *Personnel Psychology*, Vol. 52, No.2, P.425 à 442.
- Kristof, B. 1996. «Person-organisation fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement and implications», *Personnel Psychology*, Vol. 49, p. 1-49.
- Lado, A et Wilson, M. 1994. «Human resource systems and sustained competitive advantage : A competency-based perspective ». *Academy of Management Review*, vol. 19, p.699 à 727.
- Larsen, D. et J.I. Phillips.2002. « Effect of recruiter on attraction to the firm : Implications of the Ellboration Likelihood Model » *Journal of Business and Psychology*. Vol.16. no 3. p.347
- Lawshe, C.H. 1975. «A Quantitative approach to content validity» *Personnel Psychology*, Vol. 28, p. 563 à 575.
- Lievens F., et Highhouse, S. 2003. « The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer » *Personnel Psychology*, Vol 56, p.75

- Lievens, F., Van Hoye, G. et Schreurs, B. 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, p.553 à 572.
- Luce, A.R., A.E. Barber et A.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, p.397.
- Macan, T.H. et Dipboye, R.L. 1990. « The relationship of interviewers' preinterview impressions to selection and recruitment outcomes. » *Personnel Psychology*, vol.43, p.745 à 768.
- McLean, G.N., B. Yang, M.-H. C. Kuo, AS. Tolbert, C. Larkin. 2005. «Development and Initial Validation of an Instrument Measuring Managerial Coaching Skill» *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 16, No. 2, p.157 à 178.
- McMahan, G., Virick, M. et Wright, P. 1999. « Alternative Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management Revisited: Progress, problems and prospects.» *Research in Personnel and Human Resources Management*. Supplement 4. *Strategic Human Resources Management in the Twenty-First Century*. P 99-122
- Morin, D. 2006. *Les déterminants de l'attraction organisationnelle*. Document de travail
- Peterson, D.K. 2004. « The Relationship between Perceptions of Corporate Citizenship and Organizational Commitment », *Business Society*, Vol.43, No.3, p.296 à 319.
- Powell, G. 1991. « Applicant Reactions to the initial Employment Interview: Exploring Theoretical and Methodological Issues. » *Personnel Psychology* Vol. 44, no.1, p. 67.
- Rau, B.L. et Hyland, M.A.M. 2005. « Role conflict and flexible work arrangements : The effects on applicant attraction » *Personnel Psychology*, Vol.55, no.1, p.111 à 136
- Reeve, C.L. et Shultz, L. 2004. « Job-Seeker Reactions to Selection Process Information in Job Ads », *International Journal of Management*, Vol, 12, No..4, p.343 à 355.
- Roberson, Q.M., C.J. Collins et S. Oreg. 2005. « The Effects of Recruitment Message Specificity on Applicant Attraction to Organization. » *Journal of Business and Psychology*. Vol.19, No.3, p.319
- Rynes, S.L. 1991. « Recruitment, job choice, and post-hire consequences » *Handbook of industrial and organizationnal psychology*.p.399-444
- Rynes S.L., et Barber, A.E. 1990. « Applicant attraction strategies : An organizationnal perspective. » *Academy of Management Review*, vol 15, p.286.

- Rynes, S.L. et H.E. Miller. 1983. « Recruiter and job influences on candidates for employment » *Journal of applied psychology*. Vol 68, p.147
- Rynes, S.L. et Lawler, J. 1983. « A policy –capturing investigation of the role of expectancies in decisions to pursue job alternatives. » *Journal of Applied Psychology*. Vol68, p.620 à 631.
- Rynes, S.L. Heneman, H.G. et Schab, D.P. 1980. « Individual reactions to organizational recruiting : A review. » *Personnel Psychology*, Vol.33, p.529 à 542
- Saks, A.M., Leck, J.D. et Saunders, D.M. 1995. « Effects of applications blanks and employment equity on applicant reactions and job pursuit intentions ». *Journal of Organizational Behavior*, vol.16, p.415 à 430.
- Schneider, B. 1987. «The people make the place », *Personnel Psychology*, Vol. 40, p.437 à 454.
- Schmitt, N.W. et Coyle, B.W. 1976. « Applicant decisions in the employment interview.» *Journal of Applied Psychology*, Vol.61, p.184 à 192.
- Sekaran, U. 1992. *Research Methods for Business*. John Wiley & sons inc, 2ème edition USA, 428p.
- Short, C.D. 2006. «Closing the Gap Between Research and Practice in HRD» *Human Resource Development Quaterly*, Vol. 17, No. 3, p.343 à 350.
- Smither, J.W., Reilly, R.R., Millsap, R.E, Pearlman, K. et Stoffey, R.W. 1993. « Applicant Reactions to Selection Procedures », *Personnel Psychology*, Vol.46, No.1, p. 49 à 76.
- Spector, P.E. 1992. *Summated Rating Scale Construction: An Introduction*, Series: Quantitative Applications in the Social Sciences, Sage University Paper No. 82, Thousand Oaks, 80p.
- Shultz.W.T. 1981. *Investing in people*. Berkeley: University of California Press. 1739.
- St-Onge et al. 2e éd. 2004, *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*. Montréal : G. Morin, 706 p.
- Taylor, M.S. et Bergmann, T.J. 1987. « Organizational recruitment activities and applicants' reactions at different stage of recruitment process. », *Personnel Psychology*, Vol. 40, p.261 à 285.
- Thibodeaux, H.F. et Kudisch, J.D. 2003. « The Relationship Between Applicant Reaction, the Likelihood of Complaints, and Organizational Attractiveness », *Journal of Business and Psychology*, Vol. 18, No.2, p.247 à 257.

- Thiétart, R.-A. et coll. 2003. *Méthodes de recherches en management*. Dunod, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 537p.
- Thomas, M.K. et Wise, P.G. 1999. « Organizational Attractiveness and Individual Differences : Are Diverse Applicants Attracted by Different Factors? » *Journal of Business and Psychology*, Vol.13, No.3, p. 375 à 390.
- Thorsteinson, T.J., Palmer, E.M. et Wulff. C. 2004. « Too Good to be True? Using Realism to Enhance Applicant Attraction », *Journal of Business and Psychology*, Vol.19, No.1, p.125 à 137.
- Tojib, D.R. et L.-F. Sugianto. 2006. «Content Validity Instruments in IS Research» *Journal of Information Technology Theory and Application*, Vol 8, No.3, p.31 à 56.
- Turban, D.B., M.L. Forret et C.L. Hendrickson. 1998. « Applicant Attraction to Firms : Influences of Organization Reputation, Job and Organizational Attributes, and Recruiter Behaviors ». *Journal of Vocational Behavior*. Vol 52, no VB961555. P.24
- Turban, D.B., & Dougherty, T. W., (1992). Influences of campus recruiting on applicant attraction to the firm. *Academy of Management Journal*, Vol. 35, pp. 739-765.
- Turban, D.B. et Greening, D.W. 1997. « Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees », *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No.3, p. 658 à 672.
- Vanderwalle, D. 1997. «Development and Validation of a Work Domain Goal Orientation Instrument» *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 57, No.6, p.995 à 1015.
- Van Hove, G. et Lievens, F. 2005. « Recruitment-Related Information Sources and Organizational Attractiveness : Can Something Be Done About Negative Publicity? » *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 13, No. 3, p. 179 à 187
- Walker, J.W. 2001. « Human Capital : Beyond HR? », *Human Resource Planning*, Vol.24, No.2, p.4 à 5.
- Wanda, J.S., Wokutch, R.E., Harrington, K.V. et Dennis, B.S. 2004. « Organizational Attractiveness and Corporate Social Orientation : Do Our Values Influence Our Preference for Affirmative Action and Managing Diversity ? », *Business and Society*, Vol. 43, No.1, p. 69 à 96.
- Weatherly A. Leslie. 2003. « Human Capital the Elusive Asset ». *HRMagazine*, vol 48, no 3, p. s1.
- Williams, M.L. et Bauer, N.T. 1994. « The effect of Managing Diversity Policy on Organizational Attractiveness » *Group Organization Management*, Vol. 19, No.3, p.295 à 308.

Yang B., k.e. Watkins, V.J. Marsick. 2004. «The Construct of the Learning Organization: Dimensions, Measurement, and Validation» *Human Resource Development Quarterly*, Vol.15, No. 1, p.31 à 55.

## ANNEXE A

### Exercice de validation de contenu d'un outil de diagnostic des pratiques de recrutement externe

Je vous remercie d'avoir accepté de jouer le rôle d'expert de contenu en regard de la validation d'un outil de diagnostic des pratiques de recrutement externe. Cet outil est développé en lien avec la notion de pouvoir d'attraction d'une organisation. Cet outil est aussi développé dans le cadre de mon mémoire au programme de MBA-Recherche. Spécifiquement, ma question de recherche est la suivante : dans une perspective de gestion stratégique du capital humain, comment juger du pouvoir d'attraction des pratiques de recrutement externe en milieu organisationnel?

Voici ce que vous trouverez dans ce document :

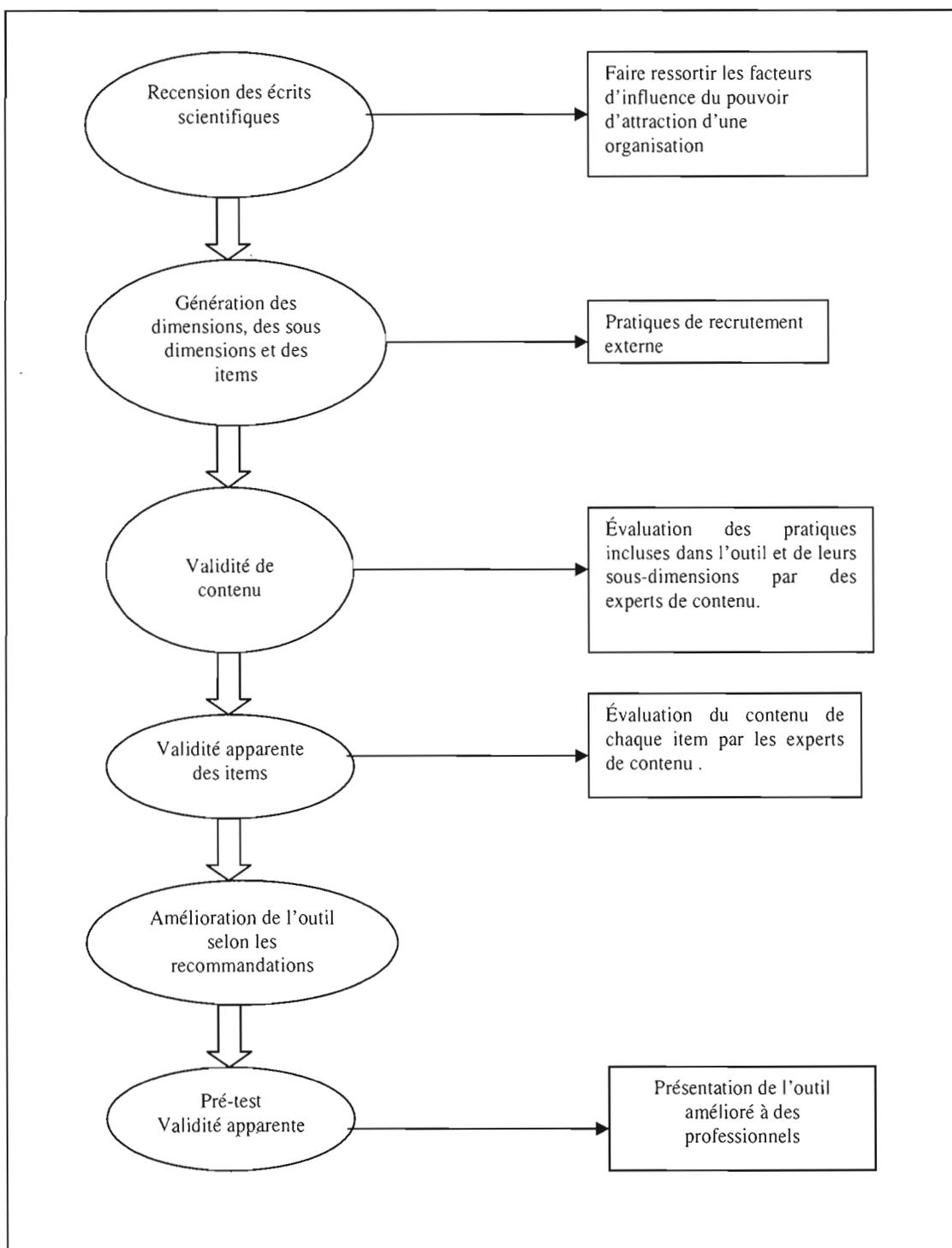
- Figure 1** : Illustration de la méthodologie de ma recherche
  - Étape 1** : Questionnaire visant à assurer la validité de contenu de l'ensemble des pratiques de recrutement externe ayant un impact sur le pouvoir d'attraction d'une organisation
  - Étape 2** : Questionnaire visant à assurer la validité de contenu des différentes dimensions des pratiques de recrutement externe
  - Étape 3** : Questionnaire visant à évaluer le lien entre les divers items de l'outil de diagnostic et les sous-dimensions identifiées
  - Étape 4** : Questionnaire visant à évaluer la validité apparente de l'outil. Cette partie se déroulera lors de la rencontre du 6 novembre, vous n'avez pas besoin de la remplir préalablement à la rencontre.
- Bibliographie** : Références utilisées pour le développement de l'outil.

Nous vous remercions sincèrement de participer à cette recherche!

Claudine Bishop  
Candidate au MBA Recherche  
Université du Québec à Montréal

Lucie Morin, Ph.D.  
Professeure agrégée  
Directrice des programmes de 1er cycle en GRH  
École des sciences de la gestion  
Université du Québec à Montréal

**Figure 1**  
**Méthodologie de ma recherche**



**Étape 1**  
**Validation de contenu**  
**Pratiques de recrutement externe**

Cette première étape a pour but d'évaluer la validité de contenu de l'ensemble des pratiques de recrutement externe ayant un impact sur le pouvoir d'attraction d'une organisation.

Vous devez prendre connaissance des dimensions ci-dessous et, pour chacune, en évaluer l'importance en regard du domaine du recrutement externe. S.V.P., encerclez le chiffre qui représente le mieux l'importance que vous accordez à la pratique selon l'échelle suivante :

- 1- **extrêmement pas important**
- 2- **peu important**
- 3- **ni important ni le contraire**
- 4- **important**
- 5- **extrêmement important**

Pratiques de recrutement externe	Importance				
Sources de recrutement	1	2	3	4	5
Nature du message livré lors du recrutement	1	2	3	4	5
Contenu du message de recrutement (offre d'emploi)	1	2	3	4	5
Formulaire de recrutement	1	2	3	4	5
Représentant de l'organisation	1	2	3	4	5

Selon vous, y a-t-il des pratiques de recrutement externe qui ne sont pas présentes dans le tableau ci-dessus et qui peuvent avoir un impact sur le pouvoir d'attraction d'une organisation? Si oui lesquelles?

---



---



---



---

**Étape 2**  
**Validation de contenu**  
**Sous-dimensions des pratiques de recrutement externe**

Cette deuxième étape a pour but d'évaluer la validité de contenu des différentes sous-dimensions des pratiques de recrutement externe ayant un impact sur le pouvoir d'attraction d'une organisation.

Vous devez prendre connaissance des sous-dimensions ci-dessous et pour chacune, en évaluer l'importance en vous basant sur vos expériences et vos connaissances. S.V.P., encerclez le chiffre qui représente le mieux l'importance que vous accordez à la sous-dimension selon l'échelle suivante :

- 1- **extrêmement pas important**
- 2- **peu important**
- 3- **ni important ni le contraire**
- 4- **important**
- 5- **extrêmement important**

<b>Pratiques de recrutement externe</b>	<b>Sous-dimensions</b>	<b>Importance</b>				
Sources de recrutement	Intérêt envers les profils hors norme	1	2	3	4	5
	Nombre de sources d'affichage	1	2	3	4	5
	Diversité des sources d'affichage	1	2	3	4	5
Nature du message livré lors du recrutement	Réalisme du message	1	2	3	4	5
	Détail de l'information	1	2	3	4	5
	Crédibilité de la source	1	2	3	4	5
Contenu du message de recrutement (offre d'emploi)	<b>Attributs de l'organisation :</b>					
	Pratiques de gestion de la diversité	1	2	3	4	5
	Pratiques de l'accès à l'égalité	1	2	3	4	5
	Climat de travail	1	2	3	4	5
	Performance sociale	1	2	3	4	5
	<b>Attributs de l'emploi :</b>					
	Conciliation travail/ famille	1	2	3	4	5
	Rémunération	1	2	3	4	5
	Promotion	1	2	3	4	5
	Défis professionnels	1	2	3	4	5
	Lieu de travail	1	2	3	4	5
	Accès à la formation	1	2	3	4	5
Formulaire de recrutement	<b>Nature des informations demandées :</b>					
	Légalement	1	2	3	4	5
	Éthiques	1	2	3	4	5

Représentant de l'organisation (comportement du recruteur) dans un contexte de recrutement sur campus, de foires ou salons d'emploi...	Personnalité du représentant	1	2	3	4	5
	Compétences	1	2	3	4	5
	Expérience	1	2	3	4	5
	Formation	1	2	3	4	5
	Standardisation des informations données	1	2	3	4	5
	Description du poste disponible	1	2	3	4	5

Selon vous, y a-t-il des sous-dimensions associées aux pratiques de recrutement externe qui ne sont pas présentes dans le tableau précédent et qui peuvent avoir un impact sur le pouvoir d'attraction d'une organisation? Si oui lesquelles? SVP préciser à quelle pratique la sous-dimension est liée.

---



---



---



---

**Étape 3**  
**Validation de contenu**  
**Items liés aux sous-dimensions**  
**des pratiques de recrutement externe**

L'objectif ici est d'évaluer si chaque item est correctement associé à la bonne sous-dimension des diverses pratiques. De plus, nous désirons évaluer la validité apparente de chaque item.

Pour chaque item du Tableau 2, vous devez :

1. identifier à quelle sous-dimension selon vous il appartient en utilisant le Tableau 1 comme référence;
2. en évaluer la pertinence de l'item en encerclant le chiffre qui représente le mieux la pertinence que vous accordez à l'item selon l'échelle suivante :

**1- ne représente pas du tout la dimension**

**2- représente peu la dimension**

**3- représente relativement la dimension**

**4- représente bien la dimension**

**5- représente très bien la dimension**

<b>Pratiques de recrutement externe</b>	<b>Sous-dimensions</b>	<b>Identification</b>
Sources de recrutement	Intérêt envers les profils hors norme	A
	Nombre de sources d'affichage	B
	Diversité des sources d'affichage	C
Nature du message livré lors du recrutement	Réalisme du message	D
	Détail de l'information	E
	Crédibilité de la source	F
Contenu du message de recrutement (offre d'emploi)	<b>Attributs de l'organisation :</b>	
	Pratiques de gestion de la diversité	G
	Pratiques de l'accès à l'égalité	H
	Climat de travail	I
	Performance sociale	J
	<b>Attributs de l'emploi :</b>	
	Conciliation travail/ famille	K
	Rémunération	L
	Promotion	M
	Défis professionnels	N
	Lieu de travail	O
	Accès à la formation	P
	Formulaire de recrutement	<b>Nature des informations demandées :</b>
Légales		Q
Éthiques		R
Représentant de	Personnalité du représentant	S

l'organisation (comportement du recruteur) dans un contexte de recrutement sur campus, de foires ou salons d'emploi...	Compétences	T
	Expérience	U
	Formation	V
	Standardisation des informations données	W
	Description du poste disponible	X

Tableau 2

Items	Identification (associez l'item à la lettre représentant la bonne sous- dimension dans le du tableau précédent	Pertinence
Le poste est affiché dans de nombreuses sources d'affichage disponibles. (Ex : sites internet, journaux, agence de placement, salon d'emploi)		1 2 3 4 5
L'organisation fournit de l'information sur son programme de rémunération		1 2 3 4 5
L'organisation fournit de l'information sur les actions prises pour maintenir ou améliorer son climat de travail		1 2 3 4 5
L'organisation donne de l'information sur ses programmes de formation		1 2 3 4 5
L'organisation donne de l'information sur ses politiques d'accès à l'égalité		1 2 3 4 5
L'organisation donne de l'information sur ses politiques de gestion de la diversité		1 2 3 4 5
L'organisation donne de l'information sur ses réalisations sociales		1 2 3 4 5
L'organisation donne de l'information sur la présence d'un programme de gestion de la diversité		1 2 3 4 5
L'organisation donne de l'information sur la présence d'un programme de gestion de l'égalité		1 2 3 4 5
L'organisation analyse des candidatures «hors norme» pouvant détenir des compétences intéressantes pour le poste		1 2 3 4 5
L'organisation analyse des candidatures «hors norme» pouvant détenir des		1 2 3 4 5

expériences intéressantes pour le poste					
L'organisation encourage les programmes de référencement		1	2	3	4 5
L'organisation donne de l'information sur les possibilités d'avancement au sein de l'entreprise		1	2	3	4 5
L'organisation donne de l'information sur ses politiques sociales		1	2	3	4 5
L'organisation donne de l'information sur les avantages liés à l'accès au milieu de travail (métro, stationnement)		1	2	3	4 5
L'organisation donne de l'information sur les défis à relevés au sein du poste affiché		1	2	3	4 5
L'organisation donne de l'information sur son climat de travail positif		1	2	3	4 5
L'organisation donne de l'information sur les services localisés près de l'entreprise		1	2	3	4 5
Les représentants possèdent une grille d'éléments à dévoiler aux candidats		1	2	3	4 5
L'organisation donne de l'information sur l'accès à la formation		1	2	3	4 5
L'organisation donne de l'information sur les opportunités de promotions au sein de l'entreprise		1	2	3	4 5
L'organisation donne de l'information sur ses politiques d'aménagement de travail		1	2	3	4 5
L'organisation donne de l'information sur ses politiques de conciliation travail/famille		1	2	3	4 5
L'offre d'emploi présente les tâches du poste affiché		1	2	3	4 5
L'organisation offre un programme de rémunération compétitif		1	2	3	4 5
L'organisation assure une formation aux représentants organisationnels		1	2	3	4 5
L'organisation offre un support aux représentants organisationnels		1	2	3	4 5
L'organisation donne de l'information sur les caractéristiques spécifiques de l'emploi		1	2	3	4 5
L'organisation diffuse l'offre d'emploi à l'externe et dans son réseau		1	2	3	4 5
L'organisation recrute des représentants organisationnels (ou des recruteurs) expérimentés		1	2	3	4 5
L'organisation recrute des représentants organisationnels (ou des recruteurs) ayant une formation adéquate		1	2	3	4 5

L'organisation recrute des représentants organisationnels (ou des recruteurs) qui s'expriment bien		1	2	3	4	5
L'organisation s'assure qu'il y a toujours un représentant du département ou une personne dans le même champ de compétence de l'offre d'emploi		1	2	3	4	5
L'organisation donne de l'information réelle et vraie		1	2	3	4	5
L'organisation s'assure de fournir beaucoup de détails dans son message de recrutement		1	2	3	4	5
Le représentant organisationnel dit la vérité sur les points positifs et négatifs de l'organisation		1	2	3	4	5
Le représentant se concentre sur l'attractivité du poste vacant lorsqu'il parle à un candidat potentiel		1	2	3	4	5
Les points plus «négatifs» de l'organisation sont diffusés véridiquement		1	2	3	4	5
L'organisation embauche des représentants organisationnels accueillant et sympathique		1	2	3	4	5
Les représentants organisationnels détiennent toute l'information nécessaire et véridique afin d'être perçus comme crédibles		1	2	3	4	5
Le formulaire de recrutement ne contient aucune demande d'information qui n'est pas éthique		1	2	3	4	5
Le formulaire de recrutement ne contient aucune demande d'information discriminatoire.		1	2	3	4	5
Le formulaire de recrutement respecte les clauses légales fournies par les lois du travail		1	2	3	4	5
Le formulaire de recrutement respecte les clauses légales fournies par les normes du travail		1	2	3	4	5
L'organisation s'est questionnée sur les meilleurs endroits d'affichage pour le poste en fonction du type de candidat recherché		1	2	3	4	5
Le représentant organisationnel connaît bien l'organisation et est en mesure de répondre aux questions reliées à l'organisation		1	2	3	4	5
Le représentant connaît bien le poste et est		1	2	3	4	5

en mesure de répondre aux questions reliées à ce poste		
Le représentant donne des informations positives sur le poste		1 2 3 4 5

#### **Quatrième partie : Validité apparente**

Lors de la rencontre, nous vous présenterons la première version de l'outil de diagnostic et nous vous demanderons de le commenter autour de différents aspects.

Veillez répondre par oui ou par non aux questions suivantes. Veillez indiquer les suggestions que vous apporteriez aux items pour rendre l'outil utilisable (validité apparente des items) :

Est-ce que le nombre d'items est adéquat?

---

---

---

Est-ce que les items sont clairs?

---

---

---

Est-ce qu'une échelle de Likert à cinq niveaux est adéquate pour évaluer les pratiques d'une organisation?

---

---

---

Croyez-vous qu'il serait préférable d'utiliser une échelle de type « présence ou absence » pour chaque item?

---

---

---

Croyez-vous que les items ressortis représentent bien la réalité des organisations?

---

---

---

Croyez-vous que cet outil est pertinent?

---

---

---

Utiliseriez-vous cet outil?

---

---

---

## Bibliographie

- Adelfer, C.P. et McCord, C.G. 1970. « Personal and situational factors in the recruitment interviews. » *Journal of Applied Psychology*. Vol 54, p. 377 à 385.
- Aiman-Smith, L., T.N. Bauer et D.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
- Anderson, N., M. Born et N. Cunningham-snell. 2001. « Recruitment and Selection : Applicant Perspectives and Outcomes » in *Handbook of industrial, work and organization psychology*. London; Sage. p.
- Argenti, P.A. et Druckenmiller, B. 2004. « Reputation and the Corporate Brand », *Corporate Reputation Review*, Vol.6, No.4, p.368 à 374
- Barber, A.E. 1998. *Recruiting employees. Individual and organizational perspectives*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Barber, A.E. et Roehling, M.V. 1993. « Job postings and the decision to interview: A verbal protocol analysis. » *Journal of Applied Psychology*, Vol 78, p.845 à 856.
- Becker S.G. 1983. *Human Capital*. University of Chicago Press. 268p.
- Bontis, Nick. 1996. « There's a Price on your Head : Managing Intellectual Capital Strategically ». *Business Quaterly*, vol.60, no.4, p.40
- Breaugh, J.A. et M. Starke. 2000. « Research on Employee Recruitment : So Many Studies, So Many Remaining Questions. » *Journal of Management*. Vol26, no 3. p.405
- Bretz, R.D. et Judge, T.A. 1998. « Realistic job previews : A test of the adverse self-selection hypothesis ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 83, p. 330 à 337.
- Cable, D.M. & Turban, D.B. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, pp. 115-163.
- Cable, D.M. et Judge, T.A.1994. « Pay preference and job search decisions : A person-organization fit perspective » *Personnel Psychology*, Vol.47, No.2, p. 317 à 348.
- Chapman, D.S., K.L. Uggerslev, S.A. Carroll, K.A. Piasentin et D.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.

- Connerley, L. May et Sara L. Rynes. 1997. « The Influence of Recruiter Characteristics and Organizational Recruitment Support on Perceived Recruiter Effectiveness: Views from Applicants and Recruiters ». *Human Relations*. vol.50, no.2, p.1563.
- Davenport, O. Thomas 1999. *Human Capital: What It Is and Why People Invest It*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 251p.
- Ehrhart, H. Karen et Jonathan C. Ziegert. 2005. « Why Are Individuals Attracted to Organizations? » *Journal of Management*, vol 31, no 6, p.901
- Fombrun, C. et M. Shanley. 1990. « What's in a name? Reputation building and corporate strategy. » *Academy of management journal*. Vol 33, no.2, p.233
- Hall, R. 1992. « The strategic analysis of intangible resources ». *Strategic Management Journal*. Vol. 13. no. 2. p.135.
- Harris, M., M.Fink and S. Laurence. 1987. « A Field Study of Applicant Reactions to Employment Opportum ». *Personnel Psychology*, vol.40,no.4, p.765
- Highhouse, S., Lievens, F. et Sinar, E.F. 2003. « Measuring Attraction to Organization » *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 63, p.986 à 1001.
- Highhouse, S., Sterwalt, S.L., Bachiochi, P., Elder, A.E. et Fisher, G. 1999. « Effects of advertised human resource management practices on attraction of African american applicants », *Personnel Psychology*, Vol. 52, No.2, P.425 à 442.
- Lado, A et Wilson, M. 1994. « Human resource systems and sustained competitive advantage : A competency-based perspective ». *Academy of Management Review*, vol. 19, p.699 à 727.
- Larsen, D. et J.I. Phillips.2002. « Effect of recruiter on attraction to the firm : Implications of the Elaboration Likelihood Model » *Journal of Business and Psychology*. Vol.16. no 3. p.347
- Lievens F., et Highhouse, S. 2003. « The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer » *Personnel Psychology*, Vol 56, p.75
- Lievens, F., Van Hoyer, G. et Schreurs, B. 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, p.553 à 572.
- Luce, A.R., A.E. Barber et A.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, p.397.

- Macan, T.H. et Dipboye, R.L. 1990. « The relationship of interviewers' preinterview impressions to selection and recruitment outcomes. » *Personnel Psychology*, vol.43, p.745 à 768.
- McMahan, G., Virick, M. et Wright, P. 1999. « Alternative Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management Revisited: Progress, problems and prospects. » *Research in Personnel and Human Resources Management*. Supplement 4. *Strategic Human Resources Management in the Twenty-First Century*. P 99-122
- Morin, D. 2006. *Les déterminants de l'attraction organisationnelle*. Document de travail
- Peterson, D.K. 2004. « The Relationship between Perceptions of Corporate Citizenship and Organizational Commitment », *Business Society*, Vol.43, No.3, p.296 à 319.
- Powell, G. 1991. « Applicant Reactions to the initial Employment Interview: Exploring Theoretical and Methodological Issues. » *Personnel Psychology* Vol. 44, no.1, p. 67.
- Rau, B.L. et Hyland, M.A.M. 2005. « Role conflict and flexible work arrangements : The effects on applicant attraction » *Personnel Psychology*, Vol.55, no.1, p.111 à 136
- Reeve, C.L. et Shultz, L. 2004. « Job-Seeker Reactions to Selection Process Information in Job Ads », *International Journal of Management*, Vol, 12, No..4, p.343 à 355.
- Roberson, Q.M., C.J. Collins et S. Oreg. 2005. « The Effects of Recruitment Message Specificity on Applicant Attraction to Organization. » *Journal of Business and Psychology*. Vol.19, No.3, p.319
- Rynes, S.L. 1991. « Recruitment, job choice, and post-hire consequences » *Handbook of industrial and organizational psychology*.p.399-444
- Rynes S.L., et Barber, A.E. 1990. « Applicant attraction strategies : An organizational perspective. » *Academy of Management Review*, vol 15, p.286.
- Rynes, S.L. et H.E. Miller. 1983. « Recruiter and job influences on candidates for employment » *Journal of applied psychology*. Vol 68, p.147
- Rynes, S.L. et Lawler, J. 1983. « A policy –capturing investigation of the role of expectancies in decisions to pursue job alternatives. » *Journal of Applied Psychology*. Vol68, p.620 à 631.
- Rynes, S.L. Heneman, H.G. et Schab, D.P. 1980. « Individual reactions to organizational recruiting : A review. » *Personnel Psychology*, Vol.33, p.529 à 542
- Saks, A.M., Leck, J.D. et Saunders, D.M. 1995. « Effects of applications blanks and employment equity on applicant reactions and job pursuit intentions ». *Journal of Organizational Behavior*, vol.16, p.415 à 430.

- Schneider, B. 1987. «The people make the place », *Personnel Psychology*, Vol. 40, p.437 à 454.
- Schmitt, N.W. et Coyle, B.W. 1976. « Applicant decisions in the employment interview. » *Journal of Applied Psychology*, Vol.61, p.184 à 192.
- Smither, J.W., Reilly, R.R., Millsap, R.E, Pearlman, K. et Stoffey, R.W. 1993. « Applicant Reactions to Selection Procedures », *Personnel Psychology*, Vol.46, No.1, p. 49 à 76.
- Shultz.W.T. 1981. *Investing in people*. Berkeley: University of California Press. 1739.
- Taylor, M.S. et Bergmann, T.J. 1987. « Organizational recruitment activities and applicants' reactions at different stage of recruitment process. », *Personnel Psychology*, Vol. 40, p.261 à 285.
- Thibodeaux, H.F. et Kudisch, J.D. 2003. « The Relationship Between Applicant Reaction, the Likelihood of Complaints, and Organizational Attractiveness », *Journal of Business and Psychology*, Vol. 18, No.2, p.247 à 257.
- Thomas, M.K. et Wise, P.G. 1999. « Organizational Attractiveness and Individual Differences : Are Diverse Applicants Attracted by Different Factors? » *Journal of Business and Psychology*, Vol.13, No.3, p. 375 à 390.
- Thorsteinson, T.J., Palmer, E.M. et Wulff. C. 2004. « Too Good to be True? Using Realism to Enhance Applicant Attraction », *Journal of Business and Psychology*, Vol.19, No.1, p.125 à 137.
- Turban, D.B., M.L. Forret et C.L. Hendrickson. 1998. « Applicant Attraction to Firms : Influences of Organization Reputation, Job and Organizational Attributes, and Recruiter Behaviors ». *Journal of Vocational Behavior*. Vol 52, no VB961555. P.24
- Turban, D.B., & Dougherty, T. W., (1992). Influences of campus recruiting on applicant attraction to the firm. *Academy of Management Journal*, Vol. 35, pp. 739-765.
- Turban, D.B. et Greening, D.W. 1997. « Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees », *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No.3, p. 658 à 672.
- Van Hoyer, G. et Lievens, F. 2005. « Recruitment-Related Information Sources and Organizational Attractiveness : Can Something Be Done About Negative Publicity? » *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 13, No. 3, p. 179 à 187
- Walker, J.W. 2001. « Human Capital : Beyond HR? », *Human Resource Planning*, Vol.24, No.2, p.4 à 5.
- Wanda, J.S., Wokutch, R.E., Harrington, K.V. et Dennis, B.S. 2004. « Organizational Attractiveness and Corporate Social Orientation : Do Our Values Influence Our

Preference for Affirmative Action and Managing Diversity ? », *Business and Society*, Vol. 43, No.1, p. 69 à 96.

Weatherly A. Leslie. 2003. « Human Capital the Elusive Asset ». *HRMagazine*, vol 48, no 3, p. s1.

Williams, M.L. et Bauer, N.T. 1994. «The effect of Managing Diversity Policy on Organizational Attractiveness » *Group Organization Management*, Vol. 19, No.3, p.295 à 308.

## ANNEXE B

### **Exercice d'évaluation de la validité apparente d'un outil de diagnostic des pratiques de recrutement externe**

Je vous remercie d'avoir accepté de jouer le rôle d'expert afin d'évaluer la validité apparente d'un outil de diagnostic des pratiques de recrutement externe.

Cet outil, développé dans le cadre de mon mémoire au programme de MBA-Recherche, cible le pouvoir d'attraction d'une organisation via ses pratiques de recrutement externe.

Spécifiquement, ma question de recherche est la suivante : dans une perspective de gestion stratégique du capital humain, comment juger du pouvoir d'attraction des pratiques de recrutement externe en milieu organisationnel?

En préparation à notre échange, vous trouverez dans ce document :

**Première partie :** Sommaire de la recherche

**Deuxième partie:** Outil de diagnostic à évaluer

**Troisième partie :** Questionnaire pour évaluer la validité apparente de l'outil.

Nous vous remercions sincèrement de participer à cette recherche !

Claudine Bishop  
Candidate au MBA Recherche  
Université du Québec à Montréal

Lucie Morin, Ph.D.  
Professeure agrégée  
Directrice des programmes de 1er cycle en GRH  
École des sciences de la gestion  
Université du Québec à Montréal

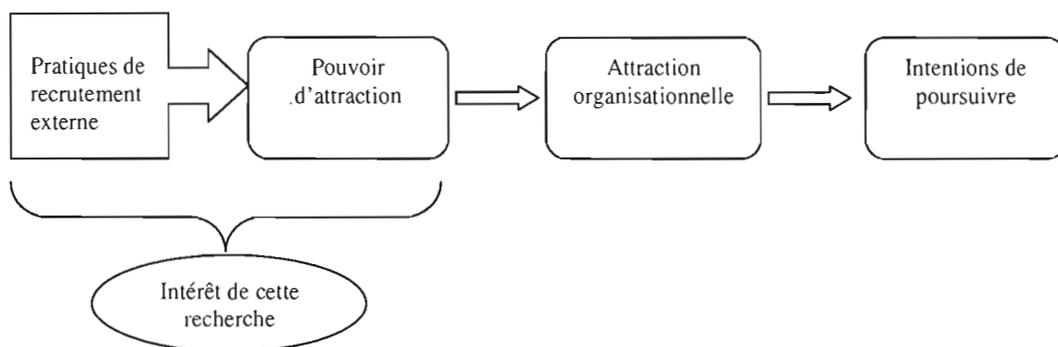
## Partie I

### Sommaire de la recherche

Rynes (1991) définit l'attraction comme étant le pouvoir de rejoindre les candidats potentiels et de créer en eux le sentiment que l'organisation est un endroit positif où travailler.

La littérature indique que plusieurs facteurs peuvent avoir un impact sur l'attraction (ex : réputation de l'organisation, attributs de l'emploi et de l'organisation, fit des valeurs, pratiques de GRH).

Tel qu'illustré ci-dessous, la présente recherche cible exclusivement les pratiques GRH de recrutement externe. En conséquence, notre outil de diagnostic a été développé du point de vue de l'organisation et non du candidat.



Spécifiquement, nous tentons de répondre à la question de recherche suivante : dans une perspective de gestion stratégique du capital humain, comment juger du pouvoir d'attraction des pratiques de recrutement externe en milieu organisationnel?

## Partie II

### Présentation de l'outil de diagnostic

	Indicateurs	Énoncés	Degré de présence de la pratique dans votre organisation	N/A
Sources et cibles de recrutement	Intérêt envers les profils diversifiés de candidats	L'organisation procède à l'analyse de profils diversifiés de candidats (mention dans l'offre d'emploi; ou toute autre combinaison de formation et expérience pertinente)	1 2 3 4 5	
	Diversité des sources d'affichage	Le poste est affiché dans les différentes sources d'affichages disponibles (site Internet, journaux, agence de placement, salon d'emploi, utilisation des réseaux de contacts des employés à l'interne)	1 2 3 4 5	
	Pertinence des sources d'affichage	L'organisation s'est questionnée sur les meilleurs endroits d'affichage pour le poste en fonction du type de candidat recherché	1 2 3 4 5	
Caractère du message livré lors du recrutement	Réalisme du message	Les points plus «négatifs» de l'organisation sont diffusés en représentant réellement la vérité.	1 2 3 4 5	
		Le représentant organisationnel dit la vérité sur les points positifs et négatifs de l'organisation	1 2 3 4 5	
		L'organisation donne de l'information réelle et vraie	1 2 3 4 5	
	Niveau de détail de l'information	L'offre d'emploi donne de l'information sur les caractéristiques spécifiques de l'emploi	1 2 3 4 5	
Contenu du message de recrutement (offre d'emploi)	<b>Attributs de l'organisation et de l'emploi</b>			
	Pratiques de gestion de la diversité	L'organisation donne de l'information sur ses politiques de gestion de la diversité	1 2 3 4 5	
	Pratiques d'accès à l'égalité	L'organisation donne de l'information sur ses politiques en matière d'équité	1 2 3 4 5	
		L'organisation donne de l'information sur ses politiques d'accès à l'égalité	1 2 3 4 5	
	Climat de travail	L'organisation fournit de l'information sur les actions prises pour maintenir ou améliorer son climat de travail	1 2 3 4 5	
		L'organisation donne de l'information sur son climat de travail	1 2 3 4 5	
	Performance sociale	L'organisation donne de l'information sur ses réalisations sociales ou communautaires	1 2 3 4 5	
		L'organisation donne de l'information sur ses politiques sociales	1 2 3 4 5	
	Conciliation travail/famille	L'organisation donne de l'information sur ses politiques d'aménagement de travail	1 2 3 4 5	
		L'organisation donne de l'information sur ses politiques de conciliation travail/famille	1 2 3 4 5	
	Rémunération	L'organisation fournit de l'information sur ses pratiques de rémunération.	1 2 3 4 5	
		L'organisation donne de l'information sur ses pratiques de rémunération globale	1 2 3 4 5	

	Promotion	L'organisation donne de l'information sur les possibilités d'avancement au sein de l'entreprise	1	2	3	4	5	
		L'organisation donne de l'information sur les opportunités de promotion au sein de l'entreprise	1	2	3	4	5	
	Défis professionnels	L'organisation donne de l'information sur les défis à relever au sein du poste affiché	1	2	3	4	5	
	Lieu géographique	L'organisation donne de l'information sur les avantages liés à l'accès au milieu de travail (métro, stationnement)	1	2	3	4	5	
		L'organisation donne de l'information sur les services localisés près de l'entreprise	1	2	3	4	5	
	Accès à la formation	L'organisation donne de l'information sur ses programmes de formation	1	2	3	4	5	
		L'organisation donne de l'information sur l'accès à la formation	1	2	3	4	5	
	Culture et valeurs de l'organisation	L'organisation donne de l'information sur sa culture organisationnelle	1	2	3	4	5	
L'organisation donne de l'information sur ses valeurs		1	2	3	4	5		
Formulaire d'embauche	Convenance des informations demandées (légalles et éthiques)	Le formulaire d'embauche respecte la charte des droits et libertés dans ses demandes d'information	1	2	3	4	5	
		Le formulaire d'embauche ne contient aucune demande d'information discriminatoire	1	2	3	4	5	
		Le formulaire d'embauche respecte les dispositions légales prescrites par les lois du travail	1	2	3	4	5	
Représentant de l'organisation (comportement du recruteur) dans un contexte de recrutement sur campus, dans les foires ou les salons d'emploi	Personnalité du représentant	L'organisation embauche des représentants organisationnels (ou des recruteurs) accueillants et sympathiques	1	2	3	4	5	
		L'organisation recrute des représentants organisationnels (et des recruteurs) qui s'expriment bien.	1	2	3	4	5	
	Compétences du représentant	Le représentant connaît bien le poste	1	2	3	4	5	
		Le représentant est en mesure de répondre aux questions reliées aux postes disponibles	1	2	3	4	5	
		L'organisation s'assure qu'il y a toujours un représentant du département ou dans le même champ de compétence de l'emploi	1	2	3	4	5	
	Expérience du représentant	L'organisation recrute des représentants organisationnels (et des recruteurs) expérimentés	1	2	3	4	5	
	Formation académique du représentant	L'organisation recrute des représentants organisationnels (et des recruteurs) ayant une formation adéquate pour recruter	1	2	3	4	5	
	Description du poste disponible par le représentant	Le représentant donne des informations positives sur le poste	1	2	3	4	5	
		Le représentant présente les tâches du poste affiché	1	2	3	4	5	
		Le représentant se concentre sur l'attractivité du poste vacant lorsqu'il parle à un candidat potentiel	1	2	3	4	5	

	Connaissance de l'organisation du représentant	Le représentant organisationnel connaît bien l'organisation	1	2	3	4	5	
		Le représentant organisationnel est en mesure de répondre aux questions reliées à l'organisation	1	2	3	4	5	
	Standardisation des informations qui doivent être données par le représentant	Les représentants possèdent une grille d'informations à dévoiler aux candidats	1	2	3	4	5	
	Coaching des représentants par l'organisation	L'organisation offre du support aux représentants organisationnels	1	2	3	4	5	
		L'organisation assure une formation aux représentants organisationnels	1	2	3	4	5	
	Crédibilité du représentant	Les représentants organisationnels détiennent toute l'information nécessaire et véridique afin d'être perçus comme crédibles	1	2	3	4	5	

**Partie III**  
**Questionnaire pour évaluer la validité apparente de l'outil**

Est-ce que l'attraction de candidats qualifiés est un enjeu important dans votre organisation, dans votre domaine?

---

---

Est-ce que le recrutement est à votre avis la meilleure façon d'attirer des candidats qualifiés?

---

---

---

Avez-vous un plan d'action pour augmenter le pouvoir d'attraction de votre organisation? Si oui, quelles sont les grandes lignes?

---

---

---

---

Quelles sont selon vous les meilleures pratiques pour augmenter le pouvoir d'attraction d'une organisation ?

---

---

---

---

**Question visant à évaluer la validité apparente de l'outil de diagnostic :**

Le nombre d'items de l'outil est-il adéquat?

---

---

---

Est-ce que les items sont clairs?

---

---

---

Croyez-vous que les items de l'outil représentent bien la réalité de votre organisation, de votre domaine?

---

---

---

Croyez-vous que cet outil est pertinent?

---

---

---

Utiliseriez-vous cet outil? .

---

---

---

Suggestions ou commentaire sur l'outil :

---

---

---

---

---

---

---

---

Merci de votre collaboration!