

Université de Montréal

L'influence des méthodes de recrutement externes sur la satisfaction  
générale au travail, la satisfaction à l'égard de la rémunération  
et la rétention

par  
Mathieu Bilodeau

École de relations industrielles  
Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures  
en vue de l'obtention du grade de maîtrise  
en relations industrielles

Juillet, 2004

©, Mathieu Bilodeau, 2004



HD

4815

U54

2005

V. 006

**Direction des bibliothèques**

**AVIS**

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

**NOTICE**

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Université de Montréal  
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

L'influence des méthodes de recrutement externes sur la satisfaction  
générale au travail, la satisfaction à l'égard de la rémunération  
et la rétention

présenté par :

Mathieu Bilodeau

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Gilles Guérin  
président-rapporteur

Victor Y. Haines III  
directeur de recherche

Patrice Jalette  
membre du jury

## **Résumé**

Cette étude vise à analyser l'influence de certaines méthodes de recrutement externes sur la satisfaction générale au travail, la satisfaction à l'égard de la rémunération, la rétention dans l'organisation et la rétention dans le poste. Nos hypothèses sont soutenues par la théorie de l'information réaliste (Wanous, 1973), la théorie de l'adéquation individu-environnement (Lewin, 1936) et les résultats d'études empiriques antérieures. Le questionnaire de Statistique Canada intitulé « Enquête sur le milieu de travail et les employés » de 2001 a permis d'obtenir un échantillon considérable de 20 377 répondants provenant d'une variété de secteurs d'activités, ce qui offre une possibilité de généralisation remarquable. Nos résultats les plus éloquents, suite aux analyses de différences de moyennes (tests-t), de corrélation et de régressions linéaires indiquent que certaines méthodes de recrutement externes ont un impact sur la satisfaction et la rétention des employés.

### **Mots clés**

Méthodes de recrutement

Satisfaction générale au travail

Satisfaction à l'égard de la rémunération

Rétention

## **Abstract**

This study investigates the extent to which eleven recruitment methods influence job satisfaction, pay satisfaction, organization tenure and job tenure. Our hypotheses are based on realistic job information theory (Wanous, 1973), the person-environment fit perspective (Lewin, 1936) and the results of previous empirical studies. The “Workplace and Employee Survey” conducted by Statistics Canada in 2001 provided a sample of 20 377 employees from a variety of industries, which offers interesting generalization opportunities. The most important results of this research according to *t*-tests, correlations and linear regression, indicate that some recruitment methods influence employee satisfaction and tenure.

### **Key words**

Recruitment methods

Job satisfaction

Pay satisfaction

Tenure

## TABLE DES MATIÈRES

<b>Liste des tableaux.....</b>	<b>VI</b>
<b>Liste des figures.....</b>	<b>VIII</b>
<b>Remerciements.....</b>	<b>IX</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 1 : Le défi du recrutement .....</b>	<b>3</b>
1.1 Définition du recrutement .....	3
1.2 Objectifs du recrutement .....	4
1.3 Méthodes de recrutement à l'externe .....	7
1.3.1 Les annonces dans les médias écrits .....	7
1.3.2 Les actualités ( <i>News Story</i> ) .....	8
1.3.2.1 La radio.....	9
1.3.2.2 La télévision .....	9
1.3.3 Les agences de placement .....	10
1.3.4 Le chasseur de têtes .....	11
1.3.5 Les bureaux de placement gouvernementaux .....	11
1.3.6 Les associations professionnelles .....	12
1.3.7 Les syndicats.....	12
1.3.8 Les établissements d'enseignement (collèges / universités).....	13
1.3.9 Internet .....	14
1.3.9.1 Site Web de la compagnie .....	14
1.3.9.2 Les sites de recrutement en ligne .....	15
1.3.10 Les programmes de recommandation .....	16
1.3.11 Les événements spéciaux .....	17
1.3.12 Les candidatures non sollicitées / initiative personnelle.....	17
1.3.13 Directement recruté par l'employeur actuel / réengagement.....	18
1.3.14 Les autres méthodes de recrutement externes.....	19

1.4 Méthodes formelles et informelles .....	20
1.5 Critères d'efficacité .....	21
1.6 Recension des principales études sur l'efficacité des méthodes de recrutement.....	22
1.6.1 Ullman (1966).....	23
1.6.2 Hill (1970).....	24
1.6.3 Gannon (1971) .....	26
1.6.4 Reid (1972) .....	27
1.6.5 Decker et Cornelius (1979).....	28
1.6.6 Breugh (1981) .....	30
1.6.7 Quagliari (1982).....	31
1.6.8 Caldwell et Spivey (1983) .....	32
1.6.9 Taylor et Schmidt (1983).....	34
1.6.10 Breugh et Mann (1984) .....	35
1.6.11 Swaroff, Barclay et Bass (1985) .....	36
1.6.12 Conard et Ashworth (1986).....	38
1.6.13 Latham et Leddy (1987).....	39
1.6.14 Kirnan, Farley et Geisinger (1989) .....	40
1.6.15 Saks (1994) .....	41
1.6.16 Grieffeth, Hom, Fink et Cohen (1997).....	43
1.7 Synthèse et critique des recherches.....	45
1.7.1 Efficacité des méthodes de recrutement.....	45
1.7.2 Spécificité nationale des études .....	50
1.7.3 Spécificité industrielle et occupationnelle des études.....	50
1.7.4 Taille des échantillons.....	51
1.7.5 Méthodes de recrutement retenues.....	52
1.7.6 Critères d'efficacité retenus .....	52
1.8 Question de recherche .....	53



<b>Chapitre 2 : Cadre théorique et hypothèses.....</b>	<b>55</b>
2.1 Théorie de l'information réaliste.....	55
2.1.1 Description réaliste d'emploi.....	57
2.1.2 Mécanismes de la théorie de l'information réaliste.....	60
2.1.3 Questionnement sur la nature de l'information réaliste.....	64
2.2 Théorie de l'adéquation individu-environnement.....	67
2.2.1 L'adéquation individu-organisation.....	68
2.2.2 L'adéquation individu-emploi.....	71
2.3 Modèle de recherche.....	74
2.3.1 Méthodes de recrutement externes.....	77
2.4 Hypothèses.....	77
2.4.1 Hypothèse sur l'adéquation individu-organisation.....	78
2.4.2 Hypothèses sur l'adéquation individu-emploi.....	79
 <b>Chapitre 3 : Méthodologie.....</b>	 <b>81</b>
3.1 Type de recherche.....	81
3.2 Plan d'observation.....	83
3.2.1 Plan d'observation pour le classement des méthodes de recrutement.....	84
3.2.2 Plan d'observation pour la vérification des hypothèses.....	85
3.3 Mesure des variables.....	91
3.4 Validité de l'étude.....	98
3.5 Plan d'analyse.....	100
 <b>Chapitre 4 : Résultats.....</b>	 <b>102</b>
4.1 Analyses de classement des méthodes de recrutement.....	102
4.2 Analyses descriptives.....	108
4.2.1 Analyses descriptives des variables indépendantes.....	109
4.2.2 Analyses descriptives des variables dépendantes.....	111
4.2.3 Analyses descriptives des variables de contrôle.....	113
4.3 Analyses bivariées et vérification des hypothèses.....	115

4.3.1 Analyses de différences de moyennes (tests-t) pour les variables de rétention .....	115
4.3.2 Analyses de différences de moyennes (tests-t) pour les variables de satisfaction .....	120
4.3.3 Analyses de corrélation.....	124
4.4 Analyses multivariées et vérification des hypothèses .....	130
4.4.1 Analyses de régression linéaire pour les variables de rétention.....	130
4.4.2 Analyses de régression linéaire pour les variables de satisfaction...	137
4.5 Synthèse des résultats.....	142
<b>Chapitre 5 : Discussion.....</b>	<b>144</b>
5.1 Analyse par méthode de recrutement .....	144
5.1.1 Annonces – offres d’emploi.....	144
5.1.2 Famille ou amis .....	146
5.1.3 Syndicat.....	147
5.1.4 Centre d’emploi du Canada ou autre organisme gouvernemental ...	147
5.1.5 Recrutement sur le campus .....	148
5.1.6 Actualités .....	149
5.1.7 Salon de l’emploi .....	150
5.1.8 Agence de recrutement – chasseur de têtes.....	150
5.1.9 Initiative personnelle.....	151
5.1.10 Directement recruté par l’employeur actuel.....	152
5.1.11 Internet .....	153
5.1.12 Synthèse .....	153
5.2 Analyses selon notre classement des méthodes de recrutement.....	154
5.2.1 Les méthodes qui fournissent beaucoup d’information sur l’organisation .....	154
5.2.2 Les méthodes qui fournissent peu d’information sur l’organisation	158
5.2.3 Les méthodes qui fournissent beaucoup d’information sur le poste	161
5.2.4 Les méthodes qui fournissent peu d’information sur le poste .....	163

5.3 Analyses selon le classement des méthodes formelles et informelles....	167
5.4 Analyse globale et limites .....	169
<b>Conclusion .....</b>	<b>174</b>
<b>Références.....</b>	<b>177</b>
<b>Annexe .....</b>	<b>187</b>

## Liste des tableaux

<b>Tableau I :</b> Synthèse des études portant sur l'efficacité des méthodes de recrutement.....	47
<b>Tableau II :</b> Fréquence des réponses concernant l'information sur l'organisation.....	103
<b>Tableau III :</b> Fréquence des réponses concernant l'information sur le poste.....	104
<b>Tableau IV :</b> Analyse descriptive concernant l'information sur l'organisation.....	106
<b>Tableau V :</b> Analyse descriptive concernant l'information sur le poste.....	107
<b>Tableau VI :</b> Classement des méthodes de recrutement.....	108
<b>Tableau VII :</b> Distribution des répondants selon la méthode de recrutement utilisée et la taille de l'emplacement.....	110
<b>Tableau VIII :</b> Distribution des répondants selon les variables dépendantes.....	112

<b>Tableau IX</b> : Distribution des répondants selon les variables de contrôle.....	114
<b>Tableau X</b> : Analyses de différences de moyennes (tests-t) pour la rétention.....	116
<b>Tableau XI</b> : Analyses de différences de moyennes (tests-t) pour la satisfaction.....	123
<b>Tableau XII</b> : Analyses de corrélation.....	128
<b>Tableau XIII</b> : Analyses de régression linéaire pour la rétention dans l'organisation.....	135
<b>Tableau XIV</b> : Analyses de régression linéaire pour la rétention dans le poste.....	136
<b>Tableau XV</b> : Analyses de régression linéaire pour la satisfaction générale au travail.....	140
<b>Tableau XVI</b> : Analyses de régression linéaire pour la satisfaction à l'égard de la rémunération.....	141
<b>Tableau XVII</b> : Synthèse des résultats relatifs à chacune des hypothèses.....	143

**Liste des figures**

<b>Figure 1</b> : Modèle de recherche.....	76
<b>Figure 2</b> : Construction du concept « Méthodes de recrutement externes »....	93
<b>Figure 3</b> : Construction du concept « Efficacité du recrutement ».....	95
<b>Figure 4</b> : Construction du concept « Caractéristiques démographiques ».....	97
<b>Figure 5</b> : Construction du concept « Caractéristiques occupationnelles »....	98

## Remerciements

Je tiens à remercier M. Victor Haines, mon directeur de recherche, pour son omniprésence, son encadrement, ses judicieux conseils et la pertinence de ses commentaires ; Statistique Canada pour l'accès aux données confidentielles ; Denis Gonthier pour son aide au Centre interuniversitaire québécois de statistiques sociales (CIQSS) ainsi que l'École de relations industrielles et le Centre interuniversitaire québécois de statistiques sociales (CIQSS) pour leur soutien financier.

Je tiens également à remercier M. Gilles Guérin, président-rapporteur et M. Patrice Jalette, membre du jury pour leurs rétroactions et commentaires sur cette recherche.

## **Introduction**

Ce mémoire s'intéresse à l'influence des méthodes de recrutement sur la satisfaction et la rétention des employés. Plus spécifiquement, nous souhaitons vérifier si certaines méthodes de recrutement externes influencent la satisfaction générale au travail, la satisfaction à l'égard de la rémunération et la rétention des employés au sein des milieux de travail. Ainsi, les dirigeants d'entreprises vont être en mesure d'avoir un plus grand contrôle sur le recrutement et la satisfaction générale de leur main-d'œuvre tout en favorisant l'obtention d'un taux de rétention optimal dans le poste et dans l'organisation.

Notre recherche présente quatre hypothèses appuyées par deux théories majeures décrites à la fois par Wanous (1973) et Lewin (1936), soit la théorie de l'information réaliste et la théorie de l'adéquation individu-environnement ainsi que des études empiriques antérieures. Nous avons utilisé la base de données du questionnaire de Statistique Canada de l'année 2001 intitulé « Enquête sur le milieu de travail et les employés ». Notre échantillon est de 20 377 répondants.

Nous avons étudié au total onze méthodes de recrutement externes. Chacune de ces méthodes a été mise en relation avec la satisfaction générale au travail, la satisfaction à l'égard de la rémunération, la rétention dans l'organisation et dans le poste. Des interprétations de ces résultats sont fournies dans la discussion.



Cependant, nous allons a priori débiter le premier chapitre en offrant une définition du recrutement et de ses objectifs.

## **Chapitre 1 : Le défi du recrutement**

Le présent chapitre définit le recrutement et explique ses objectifs. Il sera question des méthodes de recrutement et, en particulier, des méthodes externes. Nous présentons ensuite les recherches empiriques sur l'efficacité des méthodes de recrutement et nous terminons ce chapitre avec une synthèse critique des études pertinentes et la présentation de notre question de recherche.

### **1.1 Définition du recrutement**

Selon Sekiou, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis et Chevalier (2001), le recrutement est une activité qui vise à pourvoir des postes offerts et vacants dans une organisation. Cette activité implique l'établissement d'une procédure permettant à l'organisation de faire en sorte d'attirer un nombre suffisant de candidatures possédant des qualifications et de la motivation face au poste offert. Nous pouvons définir plus précisément le recrutement comme un ensemble de démarches entreprises par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir un poste vacant (Sekiou, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis et Chevalier, 2001).

Le recrutement comprend l'ensemble des activités d'information concernant les postes vacants au sein de l'entreprise (St-Onge, Audet, Haines et Petit, 2004).

Le recrutement englobe toutes les activités par lesquelles les employeurs indiquent qu'un poste est vacant dans l'organisation et incitent les personnes susceptibles de posséder la qualification requise à présenter leur candidature.

Par ailleurs, un récent sondage américain indiquait que les activités de recrutement étaient considérées comme prioritaires pour plusieurs organisations (Bureau of National Affairs, 2000). Aussi, selon Heneman III, Judge et Heneman (2000), le recrutement est d'une importance capitale puisqu'il fournit à l'organisation les compétences dont elle aura besoin pour mettre en œuvre ses stratégies.

## **1.2 Objectifs du recrutement**

Le principal objectif du recrutement est d'inciter les personnes ayant les compétences recherchées à se proposer comme candidates à un poste (St-Onge, Audet, Haines et Petit, 2004). Essentiellement, le recrutement consiste à attirer des candidats potentiellement intéressants pour l'entreprise et potentiellement intéressés par les avantages du poste offert (Réhayem, 1997).

Le recrutement vise également à décourager les personnes qui ne répondent pas à ces deux conditions à présenter leur candidature. Il est donc nécessaire d'utiliser les bonnes méthodes de recrutement afin d'attirer les bons candidats et de décourager les autres. Une fois le recrutement terminé, l'employeur choisit le ou les meilleurs candidats parmi un bassin de candidats.

Le recrutement a donc comme but de générer les candidatures les plus qualifiées pour un poste donné, c'est-à-dire de trouver la main-d'œuvre dont l'organisation a besoin pour que cette dernière puisse ensuite faire le choix le plus judicieux possible. Le recrutement vise aussi à réduire les risques de départ hâtif des candidats à la suite de leur embauche. En d'autres termes, le recrutement n'a pas uniquement pour but d'attirer des individus qualifiés, il vise également à recruter les individus les plus susceptibles de rester au sein de l'organisation une fois qu'ils ont été embauchés (Breaugh, 1992). Il peut également représenter un levier pour aider l'organisation à se conformer à ses obligations sociales et légales quant à la composition de sa main-d'œuvre dans le contexte d'un programme d'équité dans l'emploi (St-Onge, Audet, Haines et Petit, 2004).

Selon Dolan, Saba, Jackson et Schuler (2002), le recrutement poursuit également plusieurs objectifs spécifiques mentionnés ci-dessous :

- assurer le succès du processus de sélection en augmentant le nombre de candidats qualifiés ;
- rechercher des employés dont le profil, selon le cas, ressemble à celui de l'organisation ;
- réduire les risques de départ hâtif des candidats embauchés par l'organisation, dont le profil est incompatible avec les valeurs organisationnelles ;
- respecter les normes de l'entreprise en ce qui a trait aux programmes d'équité en matière d'emploi et aux considérations juridiques et sociales touchant la composition de la main-d'œuvre ;
- augmenter l'efficacité organisationnelle à court et à long terme.

L'atteinte de ces objectifs aura pour effet de favoriser l'embauche de candidats qualifiés, de les garder au service de l'entreprise ainsi que d'améliorer leur satisfaction et leur qualité de vie au travail.

De plus, le recrutement est l'activité qui tente d'attirer « la bonne personne au bon moment », compte tenu des contraintes juridiques et des intérêts à court et à long terme du candidat et de l'entreprise (Dolan, Saba, Jackson et Schuler, 2002). Cependant, le recrutement ne vise pas seulement à attirer les individus au sein d'une organisation pour répondre aux exigences d'un poste, il tente aussi d'attirer ceux dont la personnalité, les intérêts, les préférences ainsi que

les aptitudes répondent le mieux aux besoins de l'organisation. C'est seulement à cette dernière condition que le recrutement sera pleinement efficace.

### **1.3 Méthodes de recrutement à l'externe**

Pour attirer des candidats, l'employeur peut recourir à deux sources de recrutement soit à l'interne et à l'externe. À chaque source de recrutement correspond une panoplie de méthodes de recrutement (ex. : les petites annonces, les établissements d'enseignement, le réseau Internet, les candidatures spontanées, les agences de placement, etc.). Toutefois, seules les méthodes qui visent la source externe feront l'objet de la présente étude et de la recension de la littérature.

Cette section s'inspire surtout des écrits de Dolan, Saba, Jackson et Schuler (2002) et de St-Onge, Audet, Haines et Petit (2004). Il s'agit pour nous de présenter une brève description de chaque méthode de recrutement à l'externe incluant les avantages et inconvénients, de façon à situer le lecteur.

#### **1.3.1 Les annonces dans les médias écrits**

Les annonces dans les journaux, les périodiques, les revues spécialisées et les quotidiens semblent être la méthode de recrutement externe la plus utilisée

(Réhayem, 1997). Avant de publier une offre d'emploi, l'employeur doit se demander dans quel journal ou quelle revue il fera paraître son annonce. Son choix dépendra du public visé, du tirage et du coût de l'annonce, celle-ci étant relativement onéreuse.

Les médias écrits permettent généralement d'intéresser un grand nombre de candidats. Cependant, cet avantage peut se transformer en désavantage si l'annonce est mal comprise par les candidats. En effet, un trop grand nombre de candidatures entraîne des frais administratifs supplémentaires. Certes, les médias donnent à l'entreprise la possibilité de rejoindre un vaste public ; malheureusement, ils ne peuvent garantir la qualité des candidatures. Il faudra que l'employeur choisisse le média qui s'adresse au profil de candidature visé.

### **1.3.2 Les actualités (*News Story*)**

Le succès de cette méthode de recrutement externe repose sur le choix du média approprié. Certains médias ciblent un public composé surtout de professionnels, tandis que d'autres visent plutôt les classes populaires. Ainsi, les actualités peuvent être diffusées à la radio ou à la télévision.

### **1.3.2.1 La radio**

La radio est une façon de faire du recrutement intensif pour différentes catégories de postes à combler et elle permet d'obtenir un grand choix de candidats puisqu'elle donne à l'entreprise la possibilité de rejoindre une grande population de chercheurs d'emplois et de cibler un groupe de gens en particulier à l'occasion d'une émission de radio. Cependant, tout comme les annonces dans les médias écrits, il y a la possibilité d'avoir un trop grand nombre de candidatures peu pertinentes.

### **1.3.2.2 La télévision**

Cette méthode de recrutement ressemble à la radio puisqu'elle permet de rejoindre beaucoup de gens en même temps tout en ciblant un groupe spécifique lors d'une émission de télévision. Toutefois, elle s'adresse surtout aux grandes entreprises qui ont les moyens financiers étant donné son coût élevé. De plus, elle fournit peu d'information puisque sa durée d'antenne est relativement courte. Donc, pour être efficace, le message doit être clair, précis et concis.



### 1.3.3 Les agences de placement

Les agences de placement ont pour mission d'optimiser l'appariement entre l'individu (l'offre de travail) et l'emploi (la demande de travail). L'employeur ayant un poste à combler fait appel à une agence de placement en précisant les exigences du poste et les conditions de travail.

L'agence de placement a ensuite comme mandat de trouver des candidats ayant le profil des compétences demandé, d'effectuer la présélection et parfois la sélection finale. Le professionnel des ressources humaines devra choisir une agence de placement qui a fait ses preuves. Ces agences offrent un service rapide, confidentiel et efficace, bien que relativement coûteux.

Certaines agences se spécialisent dans le placement de cadres intermédiaires et supérieurs. D'autres agences assurent le placement de main-d'œuvre temporaire. C'est le cas des techniciens en bureautique, des agents de sécurité, des employés de bureau et des membres de la profession infirmière. Il arrive même que l'employé reçoive son salaire directement de l'agence de main-d'œuvre plutôt que de l'entreprise pour laquelle il travaille.

#### **1.3.4 Le chasseur de têtes**

Il s'agit d'une personne dont la mission est de recruter pour une entreprise un candidat dont le profil est très spécifique pour un poste et qui demande de très hautes compétences. Le chasseur de têtes offre un service qui peut prendre plusieurs mois, qui est confidentiel et très efficace, mais la facture est aussi très salée. La facture d'un chasseur de tête peut en effet s'élever jusqu'à 20 % du salaire de la personne engagée, pour la première année de travail (Réhayem, 1997). Ce pourcentage varie selon le niveau hiérarchique du poste à combler.

#### **1.3.5 Les bureaux de placement gouvernementaux**

Chaque ministère de l'emploi fédéral et provincial met des services de placement à la disposition des employeurs et des demandeurs d'emplois. Les centres d'emploi fédéraux existent dans chaque province canadienne et sont coordonnés par Ressources humaines et Développement des compétences Canada, qui a récemment mis sur pied une banque d'emplois informatisée reliée à chaque centre d'emploi provincial. Lorsqu'un employeur a un poste disponible, son service des ressources humaines peut acheminer immédiatement vers le centre d'emploi local les données relatives à ce poste. Les personnes intéressées rencontrent un conseiller du centre d'emploi qui détermine, à la suite d'entrevues, quel candidat possède les qualifications requises pour

occuper le poste. Une fois son choix arrêté, le conseiller recommande le candidat auprès de l'entreprise concernée. Les bureaux de placement gouvernementaux offrent gratuitement des services de placement et ils peuvent informer les gens sur les sources de subventions en vigueur. Toutefois, les centres des ressources humaines n'effectuent pas la présélection des candidats.

### **1.3.6 Les associations professionnelles**

Les associations professionnelles telles que l'Ordre des ingénieurs du Québec, le Barreau du Québec, l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec ou le Collège des médecins peuvent répondre à des besoins particuliers. L'entreprise qui recherche un médecin du travail, un conseiller en ressources humaines, un ingénieur ou un comptable est assurée de la compétence professionnelle du candidat si elle s'adresse à l'association professionnelle appropriée.

### **1.3.7 Les syndicats**

Dans la plupart des cas, les employeurs respectent les contrats et les accords collectifs et affichent à l'interne les postes vacants. Mais il arrive parfois que les demandes de l'organisation pour pourvoir un poste ne puissent être satisfaites

de l'intérieur ; dans ce cas, les employeurs se tournent vers d'autres méthodes de recrutement. Parfois, les syndicats peuvent contraindre l'employeur à accepter des ressources humaines venant d'une autre organisation en vertu du fait que les salariés de ces deux organisations sont régis par le même contrat collectif. Dans certains secteurs, comme l'industrie de la construction, les travailleurs spécialisés sont recrutés par le service de placement syndical. Étant donné le caractère saisonnier de ces activités, il s'agit d'un mode de recrutement pratique pour les employeurs.

### **1.3.8 Les établissements d'enseignement (collèges / universités)**

Les visites et l'affichage d'offres d'emploi dans les établissements d'enseignement permettent à l'entreprise de recruter une main-d'œuvre ayant des connaissances adéquates, un potentiel d'avenir, une capacité d'adaptation et une grande motivation au travail. Toutefois, les diplômés ne possèdent pas toujours l'expérience pertinente. En faisant appel aux diplômés des établissements d'enseignement, les entreprises recrutent surtout de futurs cadres, des spécialistes et des techniciens compte tenu de leur formation respective.

### **1.3.9 Internet**

Le recrutement sur le réseau Internet est une méthode de recrutement externe qui connaît un essor formidable (St-Onge, Audet, Haines et Petit, 2004). Cette méthode permet à la fois d'afficher des postes vacants et d'explorer des bases de données de candidats potentiels. Il existe essentiellement deux façons de dénicher la perle rare sur Internet. La première est de créer une section « carrière » sur son propre site Web. La deuxième est de faire appel aux sites de recrutement en ligne. Notons ici quelques sites connus tels que Monster, Jobboom et Workopolis.

#### **1.3.9.1 Site Web de la compagnie**

Grâce à cet outil, les entreprises peuvent recevoir des candidatures du monde entier et retenir celles qui répondent aux exigences de l'emploi. Cette méthode de recrutement devient de plus en plus incontournable (Goodson, 2001). L'avantage qu'offre Internet est que les entreprises peuvent aussi offrir aux candidats une foule d'informations concernant les postes, l'entreprise et le profil recherché. Des témoignages d'employés peuvent également être ajoutés pour mieux définir le profil des individus recherchés et la culture de l'entreprise.

Internet a l'avantage de rejoindre un grand nombre de candidats. Les entreprises doivent cependant agir rapidement puisque les candidats peuvent poser leur candidature à plusieurs emplois et retiendront l'entreprise qui agit rapidement et donne suite à leur candidature dans des délais raisonnables. Pour ce faire, l'organisation doit disposer d'une capacité importante en matière de gestion de l'information et doit accélérer les processus de sélection et de prise de décision. Toutefois, cette méthode de recrutement est impersonnelle, car il n'y a pratiquement aucun contact en personne entre l'employeur et les candidats.

### **1.3.9.2 Les sites de recrutement en ligne**

Les sites de recrutement en ligne offrent la possibilité d'accéder à des offres d'emplois de tous les secteurs d'activités et partout dans le monde. Aussi, chaque site de recrutement en ligne affiche des données de fréquentation, d'offres de candidature et d'offres d'emploi. Donc, plus la masse critique des visites et surtout des emplois proposés sera élevée, plus le site incitera d'individus et d'entreprises à faire appel à ses services. Les prix pour afficher un ou des postes semblent peu varier d'un site à l'autre et s'établissent autour d'un montant fixe mensuel.

Ainsi, ce montant donne droit à une page d'offre d'emploi sur le site ainsi qu'à d'autres options qui peuvent augmenter d'autant la facture. Par la suite, un employeur peut visualiser en permanence les nouvelles candidatures apparaissant sur le site et qui correspondent à ses critères d'embauche. Comme la méthode précédente, les sites de recrutement en ligne sont impersonnels et il y a toujours la possibilité de divulguer des renseignements confidentiels.

#### **1.3.10 Les programmes de recommandation**

Il s'agit essentiellement de publicité de bouche à oreille. Ces programmes incitent les employés à participer à la recherche de candidats qualifiés. Cette méthode s'appuie sur la prémisse voulant que les employés actuels connaissent bien la compagnie ainsi que le contenu et les exigences des postes à pourvoir. Ceux-ci constituent une bonne source de recrutement dans la mesure où ils sont bien informés des critères de sélection et des besoins de l'entreprise.

Il n'est pas rare qu'ils connaissent un parent ou un ami qui répondent à ces critères et à ces besoins. Il est même suggéré de récompenser (le plus souvent par une somme d'argent) les employés qui ont recommandé des candidats, particulièrement lorsqu'ils réussissent à dénicher un candidat possédant les qualifications les plus demandées. Toutefois, l'employeur doit veiller à ce qu'il

ne se forme pas de clans ni de groupes ; ceux-ci pourraient faire naître un climat de favoritisme et d'influence à l'intérieur des différents services.

### **1.3.11 Les événements spéciaux**

Les opérations portes ouvertes, les rencontres d'information, les foires de l'emploi sont autant de méthodes de recrutement qui misent sur la transmission de renseignements sur l'organisation de même que sur les possibilités d'emploi au sein de celle-ci. Une opération portes ouvertes permet au public de visiter l'entreprise, d'échanger avec le personnel et parfois de voir un film sur l'entreprise afin d'en apprendre davantage sur sa mission, ses produits et ses conditions de travail. Les rencontres d'information réunissent à un moment précis les personnes intéressées par un type de travail ou par une organisation donnée. Les rencontres d'information de ce type sont des occasions pour les responsables du recrutement de vérifier l'intérêt des candidats à l'égard des produits et des services de l'organisation.

### **1.3.12 Les candidatures non sollicitées / initiative personnelle**

Selon cette méthode, les candidats viennent déposer leur curriculum vitae à l'entreprise. C'est la preuve d'un certain dynamisme et d'une certaine



motivation de la part de ceux qui proposent ainsi leurs services. Cette méthode ne demande aucun déboursé de la part de l'employeur.

Pour les postes d'ouvriers et d'employés de bureau, certaines entreprises font appel aux agences gouvernementales de placement. D'autres entreprises trouvent par ce seul moyen presque tous les nouveaux employés dont elles ont besoin. Dans la plupart des cas cependant, cette méthode de recrutement est insuffisante et d'autres moyens doivent être utilisés.

### **1.3.13 Directement recruté par l'employeur actuel / réengagement**

Chaque semaine, des milliers d'employés sont temporairement licenciés alors que d'autres sont rappelés à leurs postes de travail. Le réengagement d'un ex-employé est un moyen relativement peu coûteux et efficace de faire du recrutement. L'entreprise possède déjà l'information sur le rendement, l'assiduité et le comportement global de ses anciens employés. En outre, ces derniers ont une bonne connaissance des responsabilités rattachées à leur emploi et fournissent souvent un meilleur rendement que les employés recrutés au moyen d'autres méthodes. Ils ont de plus tendance à demeurer à leur poste plus longtemps.

Si l'entreprise envisage le réengagement comme stratégie de recrutement, elle doit procéder à l'analyse des coûts et avantages qui en résulteront. Le réengagement et le rappel d'anciens employés s'avèrent particulièrement avantageux pour les entreprises dont les besoins en main-d'œuvre sont soumis à des fluctuations saisonnières. Cependant, ce procédé se révèle souvent peu efficace à cause du lien délicat qui relie l'employé à l'entreprise. En effet, de licenciements en rappels, le travailleur qualifié a suffisamment de temps pour trouver un autre emploi, parfois même dans une entreprise concurrente.

#### **1.3.14 Les autres méthodes de recrutement externes**

La participation de l'employeur à des journées-carrières dans les écoles et les universités, à des conférences sur les carrières ou à d'autres événements de ce genre est une autre façon de faire du recrutement. Nous pouvons aussi mentionner l'armée et les associations d'handicapés qui sont également d'autres méthodes de recrutement externes.

#### **1.4 Méthodes formelles et informelles**

Les méthodes formelles se divisent en plusieurs catégories sur ce marché : 1- publique, comme les bureaux de placement gouvernementaux et les établissements d'enseignement; 2- privée, comme les agences de recrutement, les médias d'information (i.e., journaux, radio, télévision, actualités), les associations professionnelles et les syndicats; 3- autres, comme Internet et les événements spéciaux. Ces méthodes visent à servir directement ou indirectement d'intermédiaires entre les candidats et les organisations.

En ce qui concerne les méthodes informelles, trois méthodes sont surtout concernées : les candidatures non sollicitées, les recommandations (i.e., famille ou amis) et le réengagement. Les candidatures spontanées sont celles de gens qui font de la prospection. Ils prennent l'initiative de faire savoir à l'organisation en quête d'un personnel nouveau qu'ils sont disposés à accepter des postes vacants. Ces personnes fournissent leur curriculum vitae à l'organisation sans que celle-ci en fasse la demande. Cela signifie que ces organisations ont une bonne image sur le marché du travail, surtout celles qui, en outre, ont les moyens de pratiquer une politique de liaison suivie avec les institutions d'enseignement et qui accueillent régulièrement en stage des étudiants. Enfin les programmes de recommandation et le réengagement font partie des méthodes de recrutement les moins coûteuses. Ces méthodes sont

considérées comme informelles puisqu'il n'y a aucun intermédiaire entre les candidats et les organisations.

### **1.5 Critères d'efficacité**

La présente étude s'intéresse à l'influence de certaines de ces méthodes de recrutement sur la satisfaction générale au travail, la satisfaction à l'égard de la rémunération ainsi que la rétention dans l'organisation et dans le poste. La satisfaction au travail est une attitude envers le travail en général ou envers une facette spécifique du travail. La satisfaction au travail peut affecter différentes variables d'intérêt pour les employeurs comme le rendement au travail, l'absentéisme et le roulement (Tosi, Mero et Rizzo, 2000). La satisfaction à l'égard de la rémunération, une dimension de la satisfaction au travail, est également une attitude mais envers le salaire obtenu en contrepartie d'une prestation de travail. Ainsi, une insatisfaction à l'égard de la rémunération peut entraîner une diminution de la satisfaction au travail, une diminution de rendement et une augmentation à la fois de l'absentéisme et du roulement (Tosi, Mero et Rizzo, 2000). Enfin, la rétention dans le poste et dans l'organisation est caractérisée par la durée qu'un employé reste au sein d'un même poste et/ou d'une même organisation.

Dans la mesure où la satisfaction au travail est plus élevée chez les employés recrutés par certaines méthodes et moins élevée chez les employés recrutés par

d'autres méthodes de recrutement, on pourra dire que certaines méthodes sont plus intéressantes que d'autres. Il en va de même pour la rétention. C'est d'ailleurs la logique dans laquelle s'inscrivent les études sur les méthodes de recrutement que nous recensons dans la prochaine section.

### **1.6 Recension des principales études sur l'efficacité des méthodes de recrutement**

L'analyse qui suit présente différentes études empiriques concernant l'efficacité des méthodes de recrutement externes. La description de chacune des études sera faite de la même façon en indiquant le ou les auteurs, l'année de publication de la recherche, la question de recherche, la méthode de collecte des données, la nature de l'échantillon avec le nombre de répondants, leurs caractéristiques et leurs types d'emplois. Par la suite, il y aura la description des variables dépendantes, indépendantes et de contrôle étudiées ainsi que les analyses effectuées et les principaux résultats obtenus avec les relations significatives et non significatives. Les études sont présentées en ordre chronologique de la plus ancienne à la plus récente.

Le tableau I qui commence à la page 47 structure et résume les études portant sur l'efficacité des méthodes de recrutement en offrant une vue globale des recherches que nous avons retenues sur le sujet. Il importe, pour comprendre la

contribution particulière de notre étude, de saisir les aspects particuliers de ce domaine de recherche établit depuis plusieurs décennies déjà. Il existe, en effet, plusieurs études sur l'efficacité des méthodes de recrutement et il serait difficile de justifier une autre étude de ce genre en l'absence d'un positionnement bien défini par rapport aux variables et choix méthodologiques des études antérieures.

### **1.6.1 Ullman (1966)**

Ullman (1966) a mené une étude pour identifier les méthodes de recrutement qui fournissent une période d'emploi plus longue, c'est-à-dire une meilleure rétention du personnel. La collecte des données a été réalisée par des entretiens. L'échantillon était composé de 258 femmes, employées de bureau réparties dans deux organisations.

Les variables indépendantes mises en lien avec le roulement des employées à l'intérieur de 12 mois sont les références, les journaux et les agences d'emploi. Il n'y avait aucune variable de contrôle dans l'étude.

Les résultats de cette étude révèlent que les employées de bureau recrutées à partir des références possèdent un roulement plus faible et donc, une période d'emploi plus longue que celles qui sont recrutées par les journaux et les

agences d'emploi et ce, dans les deux organisations. En effet, dans la première organisation, qui comptait 144 employées, le pourcentage d'employées de bureau restant après 12 mois était de 25 % chez les employées référées et de seulement 12 % chez les employées recrutées par les journaux. Aucune employée n'a été recrutée par les agences d'emploi dans cette première organisation.

Ensuite, dans la seconde organisation, qui comptait 114 employées, le même phénomène s'est produit. Ainsi, le pourcentage d'employées de bureau restant après 12 mois était de 72 % chez les employées référées, de seulement 26 % chez les employées recrutées par les journaux et de 38 % pour celles qui ont été recrutées par les agences d'emploi. Cette étude semble montrer un lien entre les références et le roulement.

### **1.6.2 Hill (1970)**

Hill (1970) a comparé le rendement des employés référés et des employés qui n'ont pas été référés. La collecte des données a été effectuée par l'entremise d'un questionnaire. L'échantillon était composé de 203 employés de bureau répartis dans trois compagnies d'assurance.

La variable dépendante était le rendement des employés et les variables indépendantes étaient les références et les autres méthodes de recrutement. Toutefois, l'étude ne mentionne pas quelles sont exactement les autres méthodes de recrutement. Dans cette étude, aucune variable de contrôle n'a été mentionnée.

Les résultats ne révèlent aucune relation significative entre les méthodes de recrutement et le rendement des employés de bureau et ce, dans les trois compagnies d'assurance. En effet, dans la première compagnie, le taux de réponse des répondants était trop faible pour être considéré valable (39 répondants seulement). Ensuite, dans la deuxième compagnie, la moyenne de la cote de rendement était de 52,2 % pour les employés référés et de 50,8 % pour les employés recrutés par d'autres méthodes. Même s'il y a une légère différence, elle n'est pas statistiquement significative.

Finalement, dans la troisième compagnie, la moyenne de la cote de rendement était de 50,5 % pour les employés référés et de 49,6 % pour les employés recrutés par d'autres méthodes. La différence n'est pas significative encore une fois. Bref, on ne retrouve aucune relation significative entre les méthodes de recrutement (i.e., références) et le rendement des employés de bureau et ce, dans les trois compagnies d'assurance.



### 1.6.3 Gannon (1971)

Gannon (1971) a étudié l'influence des méthodes de recrutement sur les départs des employés 12 mois après leur embauche. La méthode de collecte des données n'est pas clairement mentionnée dans cette étude<sup>1</sup>. Toutefois, l'échantillon était composé de 6 390 employés d'une banque.

Chaque variable indépendante a été mise en relation avec le roulement des employés. Ces variables sont les références, les agences d'emploi publiques, les agences d'emploi privées, les petites annonces dans les journaux, les candidatures non sollicitées, le réengagement et les références par les établissements d'enseignement. Aucune variable de contrôle n'est présente dans l'étude.

Les résultats indiquent que les employés de la banque recrutés à partir des références quittent moins que ceux qui sont recrutés par les autres méthodes. Ainsi, les références, les candidatures non sollicitées, le réengagement et les références par les établissements d'enseignement ont respectivement des taux de départ des employés allant de 21,3 % à 28,8 % alors que les agences d'emploi publiques, les agences d'emploi privées et les petites annonces dans les journaux ont respectivement des taux de départ des employés allant de

---

<sup>1</sup> Donc, on peut présumer que l'auteur a utilisé un questionnaire compte tenu de l'ampleur de l'échantillon.

37,8 % à 40,0 %. Donc, les méthodes de recrutement informelles semblent avoir un effet réducteur du roulement.

#### **1.6.4 Reid (1972)**

Reid (1972), tout comme Gannon (1971), a mené une étude sur les méthodes de recrutement et leurs relations avec le roulement. La collecte des données a été effectuée par des entretiens réalisés par une firme de sondage. L'échantillon était composé de 876 employés en ingénierie dans le secteur des métaux dont 658 hommes et 218 femmes.

Les variables indépendantes ont été mises en relation avec le roulement des employés. En ce qui concerne les variables indépendantes, il s'agissait des méthodes de recrutement et elles étaient au nombre de quatre, soit les références, les candidatures non sollicitées, les petites annonces et les agences d'emploi. Il n'y avait aucune variable de contrôle dans l'étude.

Les résultats indiquent que les employés en ingénierie dans le secteur des métaux qui ont été référés ont tendance à avoir un roulement plus faible que ceux recrutés par les autres méthodes. Ainsi, 29,5 % des employés ayant été référés ont une durée de service qui varie entre six mois et un an comparativement à 29,7 % pour les candidatures non sollicitées, à 23 % pour

les petites annonces et à 20,5 % pour les agences d'emploi. Il n'y a pas de différence significative entre les références et les candidatures non sollicitées en ce qui concerne le roulement des employés qui varie entre six mois et un an.

Toutefois, lorsque la durée de service augmente à plus d'un an, le taux d'employés référés qui restent s'élève à 38,9 % alors que pour les autres méthodes de recrutement, soit les candidatures non sollicitées, les petites annonces et les agences d'emploi ont observé respectivement des taux de 25 %, 16,4 % et de 22,7 %. Il se trouve donc que les méthodes de recrutement informelles sont nettement plus efficaces que les méthodes de recrutement formelles puisque les employés recrutés par ces méthodes ont un roulement plus faible.

#### **1.6.5 Decker et Cornelius (1979)**

Decker et Cornelius (1979) cherchaient à valider les conclusions rapportées par Gannon (1971) et Reid (1972) concernant les méthodes de recrutement. La collecte des données a été effectuée par des données secondaires. L'échantillon était composé de 2 466 employés provenant de trois organisations différentes dont : 1 753 d'une compagnie d'assurance, 514 d'une banque et 199 des services professionnels.

Encore une fois, chacune des variables indépendantes a été mise en relation avec le roulement des employés 12 mois après leur embauche. Ces variables sont les références, les candidatures non sollicitées, les journaux et les agences d'emploi. Cette étude ne possédait aucune variable de contrôle.

Les résultats révèlent que les employés référés ont un roulement plus faible dans deux des trois organisations que ceux recrutés par les autres méthodes, ce qui supporte les conclusions de Gannon (1971) et de Reid (1972). Ainsi, dans la première organisation, le taux de roulement des employés référés est de 31,1 %, de 33,3 % pour les journaux, de 42,8 % pour les candidatures non sollicitées et de 47,8 % pour les agences d'emploi.

Ensuite, dans la seconde organisation, le taux de roulement des employés référés est de 30,5 % contrairement à 35,8 % pour les candidatures non sollicitées, à 37,5 % pour les agences d'emploi et à 42,6 % pour les journaux. Bref, les agences d'emploi, les journaux et les candidats qui déposent leur candidature directement à l'entreprise sont parmi les méthodes de recrutement les moins efficaces selon cette étude.

### 1.6.6 Breugh (1981)

Breugh (1981) a effectué une étude sur la relation entre les méthodes de recrutement, le rendement, l'absentéisme et les attitudes au travail. La collecte des données a été effectuée par l'entremise d'un questionnaire. L'échantillon était composé de 112 chercheurs scientifiques dont 70 hommes et 42 femmes. Parmi ces 112 chercheurs, 30 ont été recrutés par les journaux, 24 par les agences de placement collégiales, 26 par les petites annonces et 32 en déposant leur candidature directement à l'entreprise.

Ainsi, chaque variable indépendante a été mise en relation avec le rendement, l'absentéisme, puis avec l'attitude qui comprend à la fois la satisfaction au travail et l'implication au travail. Les variables indépendantes sont les journaux, les agences de placement collégiales, les petites annonces et les candidatures non sollicitées. L'auteur a choisi de contrôler l'influence de cinq variables, soit l'âge, le sexe, l'éducation, le nombre d'années de travail au sein de la même entreprise et le nombre d'années de travail au sein d'un même poste.

Les résultats de l'analyse de variance multivariée indiquent que le rendement des chercheurs scientifiques recrutés par les agences de placement et les journaux est inférieur à ceux recrutés par les autres méthodes. Les journaux représentent la méthode de recrutement la moins efficace en ce qui concerne l'absentéisme ( $F = 7,47$ ;  $p < ,05$ ) puisque les candidats recrutés par les

journaux s'absentent presque deux fois plus que ceux recrutés par les autres méthodes. De plus, les candidats recrutés par les agences de placement démontrent peu d'implication ( $F = 2,63 ; p < ,05$ ) et une faible satisfaction au travail ( $F = 4,75 ; p < ,05$ ).

Enfin, aucun lien statistique n'a été trouvé concernant l'âge ( $F = 0,84 ; p < ,05$ ), le sexe ( $F = 1,02 ; p < ,05$ ), l'éducation ( $F = 2,40 ; p < ,05$ ), le nombre d'années de travail au sein de la même entreprise ( $F = 2,31 ; p < ,05$ ) et le nombre d'années de travail au sein d'un même poste ( $F = 1,25 ; p < ,05$ ).

### **1.6.7 Quagliari (1982)**

Quagliari (1982) cherchait à savoir comment l'information sur l'organisation qui est fournie aux candidats, varie selon les méthodes de références. L'échantillon était composé de diplômés récents en emploi à temps plein dans plusieurs entreprises soit en gestion ou en comptabilité. Au total, 64 participants dont 34 hommes et 30 femmes tous âgés entre 20 et 25 ans avec une moyenne d'âge de 22,3 ans ont participé à cette étude par questionnaire. Aucun des participants n'avait obtenu précédemment un emploi professionnel. Cent questionnaires ont été envoyés et 64 ont été retournés.

Les variables indépendantes dont les méthodes de recrutement formelles (i.e., petites annonces, journaux professionnels, agences d'emploi), les références et les candidatures non sollicitées ont été mises en relation avec la qualité de l'information fournit par les méthodes de recrutement. Il n'y avait aucune variable de contrôle dans l'étude.

Les résultats indiquent que les méthodes de recrutement formelles sont perçues comme étant celles qui fournissent le moins d'information en terme de précision ( $F = 5,49 ; p < 0,001$ ) et moins d'information en terme de qualité ( $F = 4,77 ; p < 0,001$ ) contrairement aux méthodes informelles. Par ailleurs, les résultats révèlent une relation significative entre la méthode des références et la qualité de l'information ( $F = 11,64 ; p < 0,01$ ) ainsi qu'une relation significative avec la précision de l'information ( $F = 15,95 ; p < 0,01$ ).

#### **1.6.8 Caldwell et Spivey (1983)**

Caldwell et Spivey (1983) ont évalué l'impact des méthodes de recrutement sur le succès global des employés. Au départ, 10 263 questionnaires ont été envoyés mais seulement 1 400 ont été retournés pour un taux de réponse de 14 %. L'échantillon était composé de 1 400 vendeurs provenant de différents magasins. Parmi ces 1 400 vendeurs, 258 ont été recrutés par des références,

645 par des affiches, 43 par un service d'emploi et 454 par les petites annonces dans les journaux.

Ainsi, les variables indépendantes mises en lien avec le rendement et le roulement à l'intérieur de 30 jours sont les références, les affiches, les services d'emploi et les petites annonces dans les journaux. De plus, la variable ethnie a été contrôlée dans cette étude.

Les résultats indiquent que les méthodes de recrutement formelles (i.e., affiches, services d'emploi, petites annonces dans les journaux) sont plus efficaces que la méthode de recrutement informelle (i.e., références), ce qui va à l'encontre des résultats obtenus dans les études précédentes. Ainsi, 46 % des candidats recrutés à partir des affiches ont un rendement jugé satisfaisant comparativement à 36 % pour les petites annonces dans les journaux, à 15 % pour les références et à 3 % pour les agences d'emploi.

De plus, lorsque l'on regarde le roulement à court terme chez les candidats blancs, on s'aperçoit que 27 % des candidats recrutés par les petites annonces ont un roulement considéré comme acceptable, alors que ce pourcentage est de 22 % concernant les affiches, 20 % pour les agences d'emploi et 12 % pour les références. Bref, cette étude démontre que les méthodes de recrutement formelles sont plus efficaces que les méthodes de recrutement informelles.



### 1.6.9 Taylor et Schmidt (1983)

Taylor et Schmidt (1983) cherchaient à évaluer l'efficacité des méthodes de recrutement en fonction du rendement, du roulement et de l'absentéisme dans une organisation. Au départ, un échantillon de 300 individus travaillant pour une entreprise d'emballage d'aliments a été sélectionné pour les fins de cette étude. Toutefois, sept travailleurs ont été exclus de l'analyse. Donc, l'échantillon final était composé de 293 employés incluant 153 femmes et 140 hommes avec une moyenne d'âge de 30 ans.

Les variables dépendantes (rendement, roulement et absentéisme) sont mises en relation avec sept variables indépendantes, soit les références, les journaux, les agences d'emploi publiques, la radio, la télévision, le réengagement et les candidatures non sollicitées. De plus, dans cette étude, les auteurs ont contrôlé la grandeur et le poids des individus, le sexe, le salaire et la préférence de poste. L'analyse de covariance révèle une relation positive significative entre le réengagement et le rendement ( $F = 2,93 ; p < ,01$ ).

Les employés saisonniers d'emballage d'aliments réengagés au sein de l'entreprise ont donc un meilleur rendement que ceux recrutés par d'autres méthodes puisqu'ils ont déjà de l'expérience. De plus, les employés réengagés ont une période d'emploi plus longue ( $F = ,64 ; p < ,01$ ) (donc un roulement plus faible) et se présentent plus souvent au travail ( $F = 2,51 ; p < ,01$ ) (donc

s'absente moins souvent) contrairement à ceux recrutés par d'autres méthodes. Par ailleurs, il n'y a pas de relation significative entre les autres méthodes de recrutement concernant le rendement, le roulement et l'absentéisme.

#### **1.6.10 Breugh et Mann (1984)**

Breugh et Mann (1984) ont étudié le lien entre les méthodes de recrutement, le rendement ainsi que la rétention. Au départ, l'échantillon de cette étude était de 110 individus. Toutefois, 12 répondants ont été écartés. Ainsi, il restait donc 98 travailleurs sociaux dont 65 femmes et 33 hommes. L'échantillon comptait 18 immigrants et 80 non immigrants. La méthode par laquelle les employés ont été recrutés a été déterminée à partir d'un questionnaire. Parmi, les 98 employés, 33 ont été recrutés par le biais des petites annonces dans les journaux, 42 par des recommandations et 23 par des candidatures non sollicitées.

Dans cette étude, les deux variables dépendantes (rendement et rétention) ont été mises en relation avec trois variables indépendantes, soit les références, les journaux et les candidatures non sollicitées. De plus, il y avait six variables de contrôle dans cette étude, soit la facilité à se trouver un nouvel emploi, le taux de formation et d'éducation des candidats et les caractéristiques démographiques telles que le sexe, l'ethnie, le niveau d'éducation et l'âge.

Les résultats de l'analyse de variance multivariée indiquent que le rendement au travail est supérieur parmi les candidats qui se présentent en personne que parmi ceux recrutés par d'autres méthodes ( $F = 6,29 ; p < 0,05$ ). De plus, les résultats indiquent que les candidats qui déposent leur candidature directement à l'entreprise ont un taux de rétention supérieur à ceux recrutés par d'autres méthodes. Ainsi, ces derniers obtiennent un taux de rétention de 87 % comparativement à 83 % pour les candidats référés et à 76 % pour les candidats recrutés à partir des journaux.

En ce qui concerne les caractéristiques démographiques, l'échantillon comprend davantage de femmes que d'hommes et il y a peu d'immigrant. En général, les candidats possèdent une formation professionnelle et la moyenne d'âge est de 34,7 ans. Toutefois, aucun lien statistique n'a été trouvé concernant ces variables.

#### **1.6.11 Swaroff, Barclay et Bass (1985)**

Des résultats intéressants provenant de l'étude réalisée par Swaroff, Barclay et Bass (1985) méritent d'être mentionnés. Leur recherche évalue l'efficacité des méthodes de recrutement en considérant des facteurs démographiques liés au rendement et au roulement. L'échantillon était composé de 618 représentants de produits techniques provenant de différentes manufactures. Il s'agissait de 618

hommes ayant reçu une formation collégiale et possédant peu d'expérience sur le marché du travail puisque la plupart ont immédiatement été embauchés après leurs études. Un questionnaire a été distribué parmi les employés. La moyenne d'âge dans l'échantillon se situait autour de 25 ans et 318 répondants étaient mariés.

Les auteurs se sont intéressés à cinq variables indépendantes (les références, les candidatures non sollicitées, les journaux, les agences d'emploi et les établissements d'enseignement) en relation avec deux variables dépendantes (le rendement et le roulement). De plus, un contrôle des variables âge, statut matrimonial et nombre d'emplois antérieur a été effectué.

Les résultats ne démontrent aucune relation significative entre les méthodes de recrutement informelles (i.e., références, candidatures non sollicitées) et le roulement entre 0 et 24 mois ( $F = 17,42$  ;  $p < ,05$ ) et aucune relation significative entre les méthodes de recrutement formelles (i.e., journaux, agences d'emploi, établissements d'enseignement) et le roulement entre 0 et 24 mois également ( $F = 17,13$  ;  $p < ,05$ ).

Aucune relation significative n'a été trouvée d'une part, entre les méthodes de recrutement informelles telles que mentionnées ci-dessus et le rendement ( $F = 70,10$  ;  $p < ,05$ ) et d'autre part, entre les méthodes de recrutement formelles et

le rendement également ( $F = 74,77$  ;  $p < ,05$ ). De plus, les trois variables de contrôle obtiennent des relations positives significatives avec les références.

#### **1.6.12 Conard et Ashworth (1986)**

Conard et Ashworth (1986) ont vérifié la relation entre les méthodes de recrutement et la rétention. La collecte des données a été effectuée par l'entremise d'une firme de recherche. L'échantillon était composé de 5 822 agents d'assurance-vie.

La variable dépendante était la rétention dans l'organisation à l'intérieur de 12 mois. Les variables indépendantes étaient les références et les journaux. Il y avait également deux variables de contrôle, c'est-à-dire l'aptitude des employés et le niveau de connaissance de l'emploi au moment de l'embauche.

Les résultats indiquent une relation positive entre les employés référés et la rétention ainsi qu'une relation négative entre les employés recrutés par les journaux et la rétention. Le taux de rétention est de 48 % concernant les employés référés et de 37,5 % concernant les employés recrutés par les journaux. Donc, le taux de rétention des employés référés est supérieur de 11 points de pourcentage à ceux qui ont été recrutés par les journaux. Par ailleurs, concernant les variables de contrôle, une relation positive significative a été

trouvée entre les aptitudes des employés, les connaissances à propos de l'emploi et les méthodes de recrutement, soit les références et les journaux ( $B = ,051 ; p < ,001$ ).

### **1.6.13 Latham et Leddy (1987)**

Latham et Leddy (1987) cherchaient à évaluer la relation entre les méthodes de recrutement, l'implication au travail, la satisfaction au travail et l'engagement envers l'organisation. La collecte des données a été effectuée par l'entremise d'un questionnaire. Au départ, 85 questionnaires ont été envoyés à des représentants automobiles et 68 ont été retournés pour un taux de réponse de 80 %. Parmi les 68 répondants, 7 travaillent comme gestionnaires, 39 comme vendeurs, 9 comme employés de bureau, 12 comme techniciens et 1 répondant n'a pas voulu identifier son emploi.

Encore une fois, chacune des variables indépendantes (références, candidatures non sollicitées et journaux) a été mise en relation avec les variables dépendantes, soit l'implication au travail, la satisfaction au travail et l'engagement envers l'organisation. Aucune variable n'a été contrôlée dans cette étude.

Les résultats présentent des liens positifs entre les références et l'engagement envers l'organisation ( $F = 1,93 ; p < ,01$ ) et également entre les références et l'implication au travail ( $F = 2,87 ; p < ,05$ ). De plus, les employés référés ont une satisfaction au travail supérieure à celle des employés recrutés par d'autres méthodes ( $F = 2,19 ; p < ,01$ ). En somme, les candidats référés possèdent de meilleures attitudes au travail que les candidats recrutés par les journaux et les candidats qui se présentent en personne.

#### **1.6.14 Kirnan, Farley et Geisinger (1989)**

Kirnan, Farley et Geisinger (1989) ont testé les relations entre les méthodes de recrutement, l'ancienneté dans l'organisation et certaines variables démographiques telles que le sexe, l'ethnie et l'âge. La collecte des données a été effectuée par l'entremise d'un questionnaire. Un questionnaire a été envoyé à 5 037 agents d'assurance-vie et 1 981 ont répondu pour un taux de réponse de 39 %.

Dans cette étude, les variables indépendantes mises en lien avec l'ancienneté dans l'organisation étaient les chasseurs de têtes, les journaux, les agences d'emploi, les établissements d'enseignement, les références, les candidatures non sollicitées et les autres méthodes de recrutement. Les auteurs ont décidé de contrôler trois variables, soit le sexe, l'ethnie et l'âge.

Tout d'abord on constate que les méthodes de recrutement informelles (i.e., références, candidatures non sollicitées) fournissent une meilleure qualité de candidats que les méthodes formelles (i.e., chasseurs de têtes, journaux, agences d'emploi, établissements d'enseignement). Ensuite, les méthodes de recrutement expliquent moins de 1 % de la variation totale de l'ancienneté. Ainsi, la moyenne d'ancienneté est de 41,6 semaines en ce qui concerne les méthodes informelles et de 38,2 semaines pour ce qui est des méthodes formelles. Cette différence de trois semaines est néanmoins statistiquement significative. En ce qui concerne les variables de contrôle, les résultats indiquent qu'il y a davantage de femmes (32,0 %) et d'immigrants (61,0 %) qui sont recrutés par les journaux. De plus, 27,3 % des individus âgés de 40 ans et plus sont recrutés également par les journaux.

#### **1.6.15 Saks (1994)**

Saks (1994) a mené une étude sur la relation entre les méthodes de recrutement et l'ancienneté. Un échantillon de 208 employés saisonniers d'un grand parc d'amusement a été sélectionné pour les fins de cette étude. L'échantillon était constitué de 44,7 % d'hommes et de 55,3 % de femmes et l'âge moyen des répondants était de 19 ans. Au total, 208 questionnaires ont été retournés sur 1 167 ce qui représente un taux de réponse de 18 %.



Ainsi, 18 personnes ont été recrutées par les petites annonces dans les journaux, 21 par les petites annonces à la radio, 36 par une référence d'une autre personne (soit un ami ou une personne qui travaille déjà au sein de l'entreprise), 110 qui ont été réengagés (qui ont déjà travaillé pour l'entreprise auparavant), 11 par des affiches et 11 qui se sont présentés en personne.

Les sept variables dépendantes concernant les candidats, soit l'ancienneté, l'engagement, les attentes recherchées, un mandat clair, l'habileté à se débrouiller, la satisfaction au travail et l'intention de quitter l'entreprise ont toutes été mises en relation avec deux variables indépendantes, soit les méthodes de recrutement formelles et les méthodes de recrutement informelles. Parmi les méthodes formelles, on retrouve les petites annonces dans les journaux, la radio et les affiches. Parmi les méthodes informelles, il y a les références, le réengagement et les candidatures non sollicitées. Aucune variable de contrôle n'est présente dans cette étude.

Les résultats démontrent que les méthodes de recrutement informelles sont positivement reliées avec les attentes recherchées ( $F = 0,62$  ;  $p < 0,001$ ), un mandat clair ( $F = 0,40$  ;  $p < 0,001$ ), l'engagement ( $F = 0,61$  ;  $p < 0,001$ ) la satisfaction au travail ( $F = 0,54$  ;  $p < 0,001$ ), l'ancienneté ( $F = 0,13$  ;  $p < 0,05$ ) et négativement reliées avec l'intention de quitter ( $F = -0,41$  ;  $p < 0,001$ ). De plus, les attentes recherchées sont significativement reliées avec la satisfaction au travail ( $F = 0,73$  ;  $p < 0,001$ ), l'engagement ( $F = 0,63$  ;  $p < 0,001$ ), un

mandat clair ( $F = 0,39 ; p < 0,001$ ) et négativement reliées avec l'intention de quitter ( $F = -0,58 ; p < 0,001$ ).

Par ailleurs, les méthodes formelles sont négativement reliées aux attentes recherchées ( $t = -2,29 ; p < 0,01$ ), aux habiletés à se débrouiller ( $t = -2,27 ; p < 0,01$ ) et à l'ancienneté ( $t = -2,68 ; p < 0,01$ ).

Bref, les résultats de cette étude appuient la majorité des études empiriques précédentes sur la relation entre les méthodes de recrutement et les sept variables dépendantes. Les résultats indiquent que les méthodes de recrutement informelles produisent de meilleurs résultats que les méthodes formelles.

De plus, les employés recrutés par des méthodes informelles reçoivent de l'information de façon plus précise, ont de plus grandes attentes et une plus grande habileté à se débrouiller que ceux recrutés par des méthodes formelles.

#### **1.6.16 Grieffeth, Hom, Fink et Cohen (1997)**

Grieffeth, Hom, Fink et Cohen (1997) cherchaient à évaluer l'efficacité des méthodes de recrutement en terme de satisfaction au travail, de roulement et d'absentéisme. Au départ, un échantillon de 221 infirmières d'un grand centre médical a été sélectionné pour les fins de cette étude. Toutefois, 20 infirmières

ont été exclues de l'analyse puisqu'elles ont été licenciées. Donc, l'échantillon final était composé de 201 infirmières. La moyenne d'âge de l'échantillon était de 26 ans. La méthode par laquelle les infirmières ont été recrutées a été déterminée à partir d'un questionnaire.

Dans cette étude, les trois variables dépendantes (satisfaction au travail, roulement et absentéisme) ont été mises en relation avec six variables indépendantes, soit les agences de recrutement, les journaux professionnels, les journaux, les candidatures non sollicitées, les références et les établissements d'enseignement. De plus, aucune variable de contrôle n'est présente dans cette étude.

Les résultats indiquent que la satisfaction au travail est supérieure parmi les candidats qui se présentent en personne que parmi ceux recrutés par d'autres méthodes ( $t = -,130 ; p < ,05$ ). De plus, les résultats indiquent que les candidats qui se présentent en personne ont un roulement inférieur à ceux recrutés par d'autres méthodes ( $t = -,321 ; p < ,05$ ). En ce qui concerne l'absentéisme, des résultats significatifs ont été trouvés par rapport aux journaux ( $t = -,692 ; p < ,05$ ), aux établissements d'enseignement ( $t = -,631 ; p < ,05$ ) et aux agences de recrutement ( $t = -,552 ; p < ,05$ ). Ainsi, les candidats recrutés par les journaux, les établissements d'enseignement et les agences de recrutement s'absentent moins souvent que ceux recrutés par d'autres méthodes.

## **1.7 Synthèse et critique des recherches**

Le tableau I qui suit présente une synthèse descriptive des recherches empiriques faites sur l'efficacité des méthodes de recrutement. Ce tableau offre une vue d'ensemble qui nous permet de faire certains constats sur ce courant de recherche.

### **1.7.1 Efficacité des méthodes de recrutement**

À la lumière des réponses apportées par la littérature, nous constatons que les méthodes de recrutement informelles sont nettement supérieures aux méthodes de recrutement formelles (Breugh et Mann, 1984 ; Conard et Ashworth, 1986 ; Decker et Cornelius, 1979 ; Gannon, 1971 ; Grieffeth, Hom, Fink et Cohen, 1997 ; Kirnan, Farley et Geisinger, 1989 ; Latham et Leddy, 1987 ; Reid, 1972 ; Saks, 1994 ; Taylor et Schmidt, 1983 ; Ullman, 1966) mise à part l'étude de Caldwell et Spivey (1983). Les méthodes informelles fournissent une meilleure qualité de candidats (Kirnan, Farley et Geisinger, 1989) et fournissent davantage d'information sur l'entreprise contrairement aux méthodes formelles (Breugh et Mann, 1984 ; Quaglieri, 1982 ; Saks, 1994).

De plus, les candidats recrutés par des méthodes informelles ont une meilleure connaissance sur la culture de l'entreprise (Reid, 1972), ont tendance à

améliorer davantage leur rendement au travail (Breugh, 1981 ; Taylor et Schmidt, 1983), à rester plus longtemps dans l'organisation (Kirnan, Farley et Geisinger, 1989 ; Reid, 1972 ; Saks, 1994 ; Ullman, 1966), ont un roulement moindre (Conard et Ashworth, 1986 ; Decker et Cornelius, 1979 ; Gannon, 1971 ; Reid, 1972 ; Ullman, 1966) et un absentéisme moindre (Breugh, 1981) tout en ayant des attentes réalistes envers leurs emplois (Breugh et Mann, 1984 ; Saks, 1994).

Enfin, les programmes de recommandation (i.e., référence de candidats, famille ou ami) et de réengagement de personnel sont considérés comme les méthodes de recrutement les plus efficaces pour l'entreprise (Decker et Cornelius, 1979 ; Quagliari, 1982).

Par ailleurs, on remarque que plusieurs études ne possèdent pas de variable de contrôle (Decker et Cornelius, 1979 ; Gannon, 1971 ; Grieffeth, Hom, Fink et Cohen, 1997 ; Hill, 1970 ; Latham et Leddy, 1987 ; Quagliari, 1982 ; Reid, 1972 ; Saks, 1994 ; Ullman, 1966), hormis les contrôles prévus par le devis de recherche utilisé. De plus, il y a quelques études qui n'ont trouvées aucune relation significative entre les méthodes de recrutement externes et les variables dépendantes (Hill, 1970 ; Swaroff, Barclay et Bass, 1985).

**Tableau I: Synthèse des études portant sur l'efficacité des méthodes de recrutement**

<b>Auteurs et année</b>	<b>Nature de l'échantillon</b>	<b>Variables indépendantes</b>	<b>Variables dépendantes</b>	<b>Variabiles de contrôle</b>	<b>Analyses et résultats</b>
Ullman (1966)	258 employés de bureau dans deux organisations	Références, journaux et agences d'emploi	Roulement	Aucune	Relation positive entre les références et le roulement.  Relation négative entre les journaux, les agences d'emploi et le roulement.
Hill (1970)	203 employés de bureau dans trois compagnies d'assurance	Références, autres méthodes de recrutement	Rendement	Aucune	Aucune relation significative entre les références, les autres méthodes de recrutement et le rendement.
Gannon (1971)	6 390 employés d'une banque	Références, agences d'emploi publiques, agences d'emploi privées, petites annonces dans les journaux, candidatures non sollicitées, réengagement et références par établissement d'enseignement	Roulement	Aucune	Relation négative entre les méthodes formelles et le roulement.  Relation positive entre les méthodes informelles et le roulement.
Reid (1972)	876 ingénieurs	Références, candidatures non sollicitées, petites annonces et agences d'emploi	Roulement	Aucune	Relation négative entre les méthodes formelles et le roulement.  Relation positive entre les méthodes informelles et le roulement.
Decker et Cornelius (1979)	2 466 employés de trois secteurs différents	Références, candidatures non sollicitées, journaux et agences d'emploi	Roulement	Aucune	Relation négative entre les agences d'emploi, les journaux, les candidatures non sollicitées et le roulement.  Relation positive entre les références et le roulement.

Auteurs et année	Nature de l'échantillon	Variables indépendantes	Variables dépendantes	Variables de contrôle	Analyses et résultats
Breaugh (1981)	112 chercheurs scientifiques	Journaux, agences de placement collégiales, petites annonces et candidatures non sollicitées	Absentéisme, rendement, satisfaction au travail et implication au travail	Age, sexe, éducation, nombre d'années de travail dans la même entreprise et nombre d'années de travail dans le même poste	Relation négative entre les journaux et l'absentéisme. Relation négative entre les journaux et le rendement. Relation négative entre les agences de placement, l'implication au travail et la satisfaction au travail.
Quagliari (1982)	64 étudiants universitaires	Petites annonces, journaux professionnels, agences d'emploi, références et candidatures non sollicitées	Qualité de l'information fournit par les méthodes de recrutement	Aucune	Relation positive entre les références, la précision de l'information et la qualité de l'information. Relation négative entre les méthodes formelles, la précision de l'information et la qualité de l'information.
Caldwell et Spivey (1983)	1 400 vendeurs provenant de différents magasins	Références, affiches, services d'emploi et petites annonces dans les journaux	Rendement et roulement	Ethnic	Relation positive entre les méthodes de recrutement formelles et le rendement. Relation positive entre les méthodes de recrutement formelles et le roulement.
Taylor et Schmidt (1983)	293 employés d'emballage d'aliments	Références, journaux, agences d'emploi publiques, radio, télévision, réengagement et candidatures non sollicitées	Rendement, roulement et absentéisme	Grandeur, poids, sexe, salaire et préférence de poste	Relation positive entre le réengagement, le rendement, le roulement et l'absentéisme. Aucune relation entre les autres méthodes concernant le rendement, le roulement et l'absentéisme.
Breaugh et Mann (1984)	98 travailleurs sociaux	Références, journaux et candidatures non sollicitées	Rendement et rétention	Facilité à se trouver un nouvel emploi, taux de formation et d'éducation, sexe, ethnité, niveau d'éducation et âge	Relation positive entre les candidatures non sollicitées et le rendement. Relation positive entre les candidatures non sollicitées et la rétention.

Auteurs et année	Nature de l'échantillon	Variabiles indépendantes	Variabiles dépendantes	Variabiles de contrôle	Analyses et résultats
Swaroff, Barclay et Bass (1985)	618 représentants de produits techniques provenant de différentes manufactures	Références, candidatures non sollicitées, journaux, agences d'emploi et établissements d'enseignement	Rendement et roulement	Âge, statut matrimonial et nombre d'emplois antérieur	Aucune relation entre les méthodes de recrutement et le roulement.  Aucune relation entre les méthodes de recrutement et le rendement.  Relation positive entre les références et la rétention.  Relation négative entre les journaux et la rétention.  Relation positive entre les références et l'engagement organisationnel, l'implication au travail et la satisfaction au travail.
Conard et Ashworth (1986)	5 822 agents d'assurance-vie	Références et journaux	Rétention	Aptitude et niveau de connaissance de l'emploi au moment de l'embauche	Relation positive entre les références et la rétention.  Relation négative entre les journaux et la rétention.
Latham et Leddy (1987)	68 représentants automobiles	Références, candidatures non sollicitées et journaux	Implication au travail, satisfaction au travail et engagement organisationnel	Aucune	Relation positive entre les références et l'engagement organisationnel, l'implication au travail et la satisfaction au travail.
Kimman, Farley et Geisinger (1989)	5 037 agents d'assurance-vie	Chasseurs de têtes, journaux, agences d'emploi, établissements d'enseignement, références, candidatures non sollicitées et autres méthodes de recrutement	Ancienneté	Sexe, ethnité et âge	Relation positive entre les méthodes informelles et l'ancienneté.
Saks (1994)	208 employés saisonniers d'un parc d'amusement	Petites annonces dans les journaux, radio, affiches, références, réengagement et candidatures non sollicitées	Engagement, attentes recherchées, mandat clair, habileté à se débrouiller, satisfaction au travail, intention de quitter l'entreprise et ancienneté	Aucune	Relation positive entre les méthodes informelles, les attentes recherchées, un mandat clair, l'engagement, la satisfaction au travail et l'ancienneté.  Relation négative entre les méthodes formelles et l'intention de quitter.
Grieffeth, Hom, Fink et Cohen (1997)	201 infirmières d'un grand centre médical	Agences de recrutement, journaux professionnels, journaux, candidatures non sollicitées, références et établissements d'enseignement	Satisfaction au travail, roulement et absentéisme	Aucune	Relation positive entre les candidatures non sollicitées et la satisfaction au travail.  Relation négative entre les candidatures non sollicitées et le roulement.  Relation négative entre les journaux et l'absentéisme.



### **1.7.2 Spécificité nationale des études**

On constate que presque toutes les études sur l'efficacité des méthodes de recrutement ont été réalisées en sol américain. Il y a donc un besoin de réaliser une étude dans un contexte national différent. Ce faisant, il sera possible de généraliser à un autre contexte national et culturel les conclusions d'études principalement américaines. Notre étude sera donc réalisée dans un contexte national différent, c'est-à-dire en sol canadien contrairement à toutes les études antérieures qui ont été réalisées en sol américain.

### **1.7.3 Spécificité industrielle et occupationnelle des études**

Peu d'études ont été réalisées avec un échantillon de personnes de différentes industries ou de personnes de différentes catégories occupationnelles. Typiquement, les études ont été réalisées auprès de personnes d'un seul secteur d'activité et d'une seule catégorie occupationnelle. Cette situation limite la capacité de généraliser les résultats obtenus à un ensemble plus vaste d'industries et de catégories occupationnelles. Cette situation est d'autant plus problématique que les circonstances dans lesquelles s'effectue le recrutement varient beaucoup d'une industrie et d'une catégorie occupationnelle à l'autre. Par exemple, dans l'industrie de la construction, puisqu'il s'agit d'un milieu à caractère saisonnier, les travailleurs sont recrutés par l'entremise de leur

syndicat. Ainsi, notre étude contiendra un échantillon de personnes provenant de différentes industries, de plusieurs secteurs d'activités et de différentes catégories occupationnelles.

#### **1.7.4 Taille des échantillons**

Après une recension des recherches empiriques sur l'efficacité des méthodes de recrutement, on s'aperçoit que certaines études antérieures possèdent des échantillons qui sont petits ( $n < 300$ ) (Breugh, 1981 ; Grieffeth, Hom, Fink et Cohen, 1997 ; Hill, 1970 ; Saks, 1994 ; Taylor et Schmidt, 1983 ; Ullman, 1966) et même très petits ( $n < 100$ ) (Breugh et Mann, 1984 ; Latham et Leddy, 1987 ; Quagliari, 1982). Avec des échantillons très petits, il est difficile d'avoir un nombre suffisant de personnes dans chaque méthode de recrutement pour être en mesure de détecter des différences significatives entre certaines méthodes de recrutement moins utilisées et les variables d'intérêt. Ainsi, la taille de notre échantillon sera considérable puisqu'elle compte 20 377 répondants, ce qui est nettement plus important que la moyenne des études précédentes.

### **1.7.5 Méthodes de recrutement retenues**

Les méthodes de recrutement utilisées dans les différentes études sont limitées. Ainsi, aucune étude ne fait mention des méthodes telles que le syndicat, les centres d'emplois publics et organismes gouvernementaux, ceux qui sont directement recrutés par l'employeur actuel, les actualités et les salons de l'emploi.

D'autre part, il n'y a aucune recherche jusqu'à présent qui a étudié l'efficacité du recrutement en ligne. Cette méthode récente de recrutement offre la possibilité d'afficher des postes directement sur le site Web de l'entreprise ou sur un site Web d'emploi, ce qui permet d'avoir un très grand bassin de candidats, d'attirer les candidats potentiels et de filtrer les candidatures qui correspondent aux besoins de l'entreprise. Compte tenu de la popularité croissante du recrutement en ligne (Richards, 2002), l'analyse de l'efficacité de cette méthode représente un besoin urgent.

### **1.7.6 Critères d'efficacité retenus**

On remarque que seulement quatre recherches ont mesuré la relation entre les méthodes de recrutement et la satisfaction générale au travail (Breaugh, 1981 ; Grieffeth, Hom, Fink et Cohen, 1997 ; Latham et Leddy, 1987 ; Saks, 1994) et

aucune n'a mesuré la relation entre les méthodes de recrutement et la satisfaction à l'égard de la rémunération. De plus, la majorité des recherches ont portées sur le roulement (Caldwell et Spivey, 1983 ; Conard et Ashworth, 1986 ; Decker et Cornelius, 1979 ; Gannon, 1971 ; Grieffeth, Hom, Fink et Cohen, 1997 ; Reid, 1972 ; Swaroff, Barclay et Bass, 1985 ; Taylor et Schmidt, 1983 ; Ullman, 1966). Ainsi, compte tenu du nombre limité de recherches sur la satisfaction générale au travail et sur la satisfaction à l'égard de la rémunération, il y a lieu d'étendre les analyses à ces variables d'intérêt, ce qui apporterait une nouvelle contribution à la littérature. Nous allons donc mesurer la relation entre plusieurs méthodes de recrutement externes et la satisfaction générale au travail, la satisfaction à l'égard de la rémunération, la rétention dans l'organisation et dans le poste qui, jusqu'à présent, n'a pas donné de résultats significatifs.

### **1.8 Question de recherche**

Suite à la présentation de la problématique, nous pouvons maintenant énoncer notre question de recherche qui est la suivante : Quelle est l'influence des méthodes de recrutement externes sur la satisfaction générale au travail, la satisfaction à l'égard de la rémunération et la rétention ?

Telle que nous l'avons exposé, cette question de recherche demeure pertinente sur le plan scientifique. Elle est aussi très pertinente pour la pratique de la gestion des ressources humaines compte tenu surtout de la situation de pénurie de main-d'œuvre.

Selon St-Onge, Audet, Haines et Petit (2004), avec les baby-boomers qui se préparent à la retraite, l'avancement de la technologie, la crise que traverse le domaine de l'éducation, l'exode des cerveaux et la dénatalité, des pénuries de main-d'œuvre dans certains secteurs et pour divers types d'emplois commencent à naître à l'horizon. À l'heure actuelle, on constate déjà des pénuries de spécialistes en informatique, de machinistes, d'opérateurs à commandes numériques, de techniciens en multimédia, de chimistes et d'ingénieurs. La situation est difficile aussi dans les petites et moyennes entreprises, qui n'arrivent pas toujours à combler leurs besoins en main-d'œuvre. Heureusement que le recrutement de ressources humaines déjà au service de l'entreprise ou qui se trouvent sur un marché plus vaste accorde une grande place à la constitution d'un réservoir de main-d'œuvre qualifiée.

Le prochain chapitre présente le cadre théorique et le modèle de recherche qui seront utilisés pour organiser les relations entre les différentes variables. Nous décrirons d'abord la théorie et le modèle de recherche, puis l'ensemble des hypothèses proposées complètera le chapitre.

## **Chapitre 2 : Cadre théorique et hypothèses**

Tout d'abord, nous avons jugé pertinent d'utiliser deux théories afin de développer notre modèle de recherche et formuler nos hypothèses. Deux théories décrites à la fois par Wanous (1973) et Lewin (1936) s'appliquent bien à l'analyse de l'efficacité des méthodes de recrutement, soit la théorie de l'information réaliste et la théorie de l'adéquation individu-environnement.

### **2.1 Théorie de l'information réaliste**

La théorie majeure qui facilite la compréhension de l'efficacité des méthodes de recrutement est la théorie de l'information réaliste. Cette théorie soutient qu'il y a des différences dans l'information qui est fournie par les différentes méthodes de recrutement et que plus la méthode de recrutement fournit une information réaliste, plus la méthode sera efficace (Rynes, 1991 ; Wanous et Colella, 1989). Ainsi, les efforts d'explication des résultats des différentes méthodes de recrutement sont souvent basés sur la théorie de l'information réaliste (Breugh, 1981 ; Breugh et Mann, 1984 ; Decker et Cornelius, 1979 ; Kirman, Farley et Geisinger, 1989 ; Schwab, 1982 ; Swaroff, Barclay et Bass, 1985 ; Taylor et Schmidt, 1983 ; Wanous et Colella, 1989). L'efficacité des méthodes de recrutement serait ainsi fonction de la nature de l'information que procure chacune de ces méthodes (Breugh, 1981 ; Hill, 1970 ; Ullman, 1966). Ainsi,

les méthodes qui fournissent davantage d'information réaliste sur le poste ou sur l'organisation sont, en principe, plus efficaces. Les méthodes de recrutement qui offrent davantage d'information sur le poste vont, en particulier, contribuer à améliorer l'adéquation individu-emploi et vont être associées à différentes variables telles que la satisfaction au travail et la rétention dans le poste. À l'opposé, les méthodes de recrutement qui offrent davantage d'information sur l'organisation vont, en principe, améliorer l'adéquation individu-organisation et entraîner une plus longue période d'emploi dans l'organisation. Bien que ces affirmations soient cohérentes avec la théorie de l'information réaliste, elles n'ont jamais été vérifiées.

Comme soutien à ces affirmations, la présente étude va intégrer la théorie de l'adéquation individu-environnement à celle de l'information réaliste. Ainsi, nous allons développer la théorie de l'information réaliste pour mieux comprendre l'efficacité relative des différentes méthodes de recrutement. Ensuite, à partir d'une étude nationale de grande envergure, cette recherche apportera une nouvelle contribution au niveau de la nature de l'information fournie par chacune des méthodes de recrutement.

La théorie de l'information réaliste est pleinement utilisée dans la description réaliste d'emploi qui consiste en une description élaborée de l'organisation, du poste et de ses exigences aux candidats (Breugh, 1983; Wanous, 1980). À la suite du partage de l'information réaliste, les chances sont moindres que les

candidats acceptent un poste qui ne sera pas en mesure de rencontrer leurs attentes. Il s'agit ici de l'effet de l'auto-sélection. De plus, une information réaliste peut entraîner une réduction des attentes à un niveau plus représentatif de la réalité organisationnelle (effet de la réduction des attentes). Recevoir une information réaliste peut également aider les nouveaux employés à développer une stratégie d'adaptation qui les aidera à rencontrer les défis que procure leur emploi (effet d'adaptation). Enfin, les nouveaux employés qui décident d'accepter l'emploi par eux-mêmes, sans contrainte ni incitation de la part des autres, auront tendance à être plus engagés envers les décisions de l'entreprise (effet de l'engagement personnel). Ces derniers peuvent aussi se sentir plus engagés puisqu'ils apprécient l'honnêteté de leur employeur lorsqu'il leur fournit une information juste et réelle.

### **2.1.1 Description réaliste d'emploi**

Les programmes de recrutement ont été conçus pour augmenter le réalisme des attentes que les candidats ont à propos de l'emploi et de l'organisation (Catano, Cronshaw, Wiesner, Hackett et Methot, 2001). Un de ces programmes est justement la description réaliste d'emploi qui est très efficace pour améliorer l'adéquation entre l'individu et son emploi et entre l'individu et son organisation. L'objectif de la description réaliste d'emploi est de réduire le roulement parmi les nouveaux employés en leur fournissant une information



exacte à propos de l'emploi qu'ils occupent et également à propos de l'organisation (Wanous, 1980, 1992).

Comme le mentionnent St-Onge, Audet, Haines et Petit (2004), peu importe la méthode de recrutement utilisée, une approche basée sur une description réaliste d'emploi devrait contribuer à améliorer les taux de succès du recrutement. Cette approche peu coûteuse et efficace surtout pour les postes complexes consiste à décrire le travail (i.e., tâches, responsabilités, conditions de travail, qualifications) et les responsabilités de façon réaliste, c'est-à-dire conforme à la réalité. Par exemple, pour un poste d'agent de bord dans une compagnie aérienne, une description réaliste renseigne sur les aspects négatifs de l'emploi, comme composer avec les clients difficiles, faire le même trajet à maintes reprises, ne jamais pouvoir défaire sa valise et travailler selon un horaire irrégulier. Bref, l'utilisation adéquate des méthodes de recrutement permettant de constituer une réserve de candidats qualifiés et la description réaliste d'emploi sont les deux conditions d'une sélection efficace.

Cette description réaliste d'emploi est basée sur la prémisse que les individus recrutés par des méthodes formelles, ont des attentes irréalistes à propos de leur emploi, car ils reçoivent moins d'information sur l'organisation et sur le poste. À l'inverse, les individus recrutés par des méthodes informelles, vont avoir des attentes plus réalistes et une vision plus précise sur leur éventuel poste dans l'organisation puisque les méthodes de recrutement informelles fournissent

davantage d'information réaliste que les méthodes de recrutement formelles (Decker et Cornelius, 1979).

Une analyse effectuée par Wanous (1973) et Premack et Wanous (1985) a démontré clairement que la description réaliste d'emploi augmente de façon considérable la satisfaction au travail des employés. Une autre vérification effectuée cette fois-ci par Colella et Wanous (1989) a démontré que les employés qui sont recrutés par des méthodes de recrutement informelles ont de faibles intentions de quitter l'organisation et ont aussi un faible taux de roulement contrairement à ceux recrutés par les petites annonces.

Bien que la théorie de l'information réaliste ait été supportée par les recherches sur la description réaliste d'emploi, ceci n'a pas été le cas en ce qui concerne les recherches sur les méthodes de recrutement. Néanmoins, la description réaliste d'emploi reste l'un des aspects les plus importants du processus de recrutement puisqu'il a pour effet de réduire le roulement des employés et d'améliorer la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel (Catano, Cronshaw, Wiesner, Hackett et Methot, 2001).

Wanous (1980) affirme que la description réaliste d'emploi est plus efficace lorsqu'elle est offerte pendant le processus de recrutement. L'impact est substantiellement réduit lorsque la description réaliste d'emploi est donnée après que le candidat ait accepté l'offre d'emploi. En effet, le candidat qui

reçoit de l'information réaliste avant d'accepter l'offre d'emploi va être en mesure de décider si le poste lui convient ou non. À l'opposé, le candidat qui reçoit de l'information réaliste après avoir accepté l'offre d'emploi va peut-être réaliser que le poste ne lui convient pas. Donc, le candidat risque de ne pas se sentir engagé auprès de l'organisation puisque cette dernière ne lui aura pas présenté les inconvénients du poste.

### **2.1.2 Mécanismes de la théorie de l'information réaliste**

Selon Rynes (1991), l'approche basée sur une description réaliste des postes doit ses bons résultats à différents mécanismes, soit l'auto-sélection, la réduction des attentes, l'adaptation et l'engagement.

- **Mécanisme de l'auto-sélection**

La théorie de l'information réaliste propose que les individus recrutés par le biais des méthodes qui fournissent davantage d'information sur le poste, vont être en mesure de sélectionner eux-mêmes les emplois qui correspondent à leurs attentes et exigences et éviter les emplois qui ne rencontrent pas leurs besoins (Breugh, 1983). L'auto-sélection incite les personnes dont les goûts et les aptitudes sont moins adaptés à la réalité du poste à retirer leur candidature (Rynes, 1991).

Plutôt que d'avoir un candidat qui accepte un emploi en ayant des attentes irréalistes et qui, par la suite, décide de quitter son poste, la description réaliste d'emploi propose un aperçu exact de l'offre d'emploi que le candidat accepte (Catano, Cronshaw, Wiesner, Hackett et Methot, 2001). Ainsi, le candidat qui découvre qu'il ne correspond pas au profil de l'organisation, va lui-même se retirer du concours. Cette décision permet à l'organisation de sauver des frais d'embauche et de formation. Donc, les candidats vont être en mesure de prendre eux-mêmes leurs propres décisions qui sont particulièrement basées sur l'évaluation réaliste du poste et de l'organisation. Ainsi, l'auto-sélection aura pour effet une meilleure perception de l'emploi et de l'organisation de la part des candidats (Breugh, 1992; Wanous, 1992). Enfin, dans une méta-analyse, Premack et Wanous (1985) concluent que la description réaliste d'emploi augmente de façon considérable l'auto-sélection, l'engagement organisationnel, la rétention, la performance et la satisfaction au travail.

- **Mécanisme de la réduction des attentes**

Plusieurs attentes initiales des candidats sont basées sur l'exactitude de l'information qu'ils reçoivent lors du processus de recrutement (Catano, Cronshaw, Wiesner, Hackett et Methot, 2001). Par exemple, l'exactitude de l'information qui est fournie par une méthode de recrutement va influencer directement sur la durée qu'un individu demeure à son poste, sur son engagement au sein de l'organisation et sur sa satisfaction au travail (Breugh,

1983). L'exactitude de l'information réduit l'écart entre les attentes initiales des candidats et la nature du travail à accomplir (Rynes, 1991). Dans une méta-analyse, Premack et Wanous (1985) concluent que la description réaliste d'emploi réduit les attentes initiales.

Jusqu'à présent, très peu d'études ont adéquatement vérifié les mécanismes de la théorie de l'information réaliste (Wanous et Colella, 1989). Par contre, un petit nombre d'études ont partiellement appuyé cette théorie en mesurant les attentes recherchées selon la méthode de recrutement. Ainsi, Quaglieri (1982) a trouvé que les candidats recrutés à partir des programmes de recommandation et d'initiatives personnelles avaient des attentes plus réalistes à propos de leur emploi que les candidats recrutés à partir des méthodes de recrutement formelles. De plus, Blau (1990), Breugh et Mann (1984) et Williams, Labig et Stone (1993) ont trouvé que les candidats recrutés à partir des recommandations avaient des attentes plus réalistes envers leur emploi que ceux recrutés à partir des journaux et des petites annonces. Par ailleurs, Conard et Ashworth (1986) ont tenté de vérifier la théorie de l'information réaliste par rapport aux attentes initiales, mais leurs résultats n'ont pas été concluants.

- **Mécanisme de l'adaptation**

La description réaliste d'emploi accroît la capacité à se débrouiller au sein de l'organisation et elle permet aux candidats de se doter par anticipation des

mécanismes d'adaptation qui les aideront à composer adéquatement avec les contraintes du poste (Rynes, 1991; Taylor et Schmidt, 1983; Wanous, 1980; Wanous et Colella, 1989). De plus, Breugh (1983) et Suszko et Breugh (1986) soutiennent que la description réaliste d'emploi influence la satisfaction et le roulement tout en améliorant l'adaptation des employés face à leur emploi.

- **Mécanisme de l'engagement**

La description réaliste d'emploi renforce l'engagement des candidats lorsque ceux-ci sont recrutés par l'organisation puisqu'elle leur fournit une description réaliste et exacte de l'emploi (Saks, 1992). Elle augmente l'intensité de l'engagement et de l'attachement des candidats envers l'organisation (i.e., valeurs, culture) qui a eu l'honnêteté de leur présenter les inconvénients de l'emploi (Rynes, 1991).

Selon Premack et Wanous (1985), l'engagement a tendance à être plus élevé parmi les employés qui ont reçu une description réaliste d'emploi. D'autre part, en général, le manque d'engagement de la part des employés peut-être attribué à une insatisfaction à l'égard de la rémunération, un leadership inadéquat de la part des dirigeants ou encore à de mauvaises conditions de travail (Wanous, 1992).

### 2.1.3 Questionnement sur la nature de l'information réaliste

D'après Wanous (1992), les mécanismes de la théorie de l'information réaliste sont entrecroisés. Ainsi, fournir une information réaliste pourrait prévenir la déception des attentes initiales de la part des candidats et aussi les prémunir contre l'aspect négatif de l'organisation. Mais quels aspects de l'organisation ont besoin d'être communiqués de façon réaliste pour obtenir des résultats positifs? Dans une recherche sur la description réaliste d'emploi, Barber (1998) a observé qu'il y a peu d'études jusqu'à présent qui ont mesuré l'impact des caractéristiques de la description réaliste d'emploi sur diverses variables d'intérêt.

Deux types d'information s'appliquent bien à l'analyse de l'efficacité des méthodes de recrutement, soit l'information sur l'organisation et l'information sur le poste. Toutefois, suite à la revue de littérature, il est facile de constater qu'il y a une lacune à cet effet, puisque la nature de l'information n'a pas été intégrée à la théorie de l'information réaliste. Ainsi, aucune recherche empirique jusqu'à présent ne fait mention de l'importance accordée à l'information sur l'organisation relativement à l'information sur le poste pour mesurer l'efficacité des méthodes de recrutement. Cette distinction est fondamentale selon la théorie devenue populaire de l'adéquation individu-environnement.

- **Information réaliste sur l'organisation**

Selon Cable, Aiman-Smith, Mulvey et Edwards (2000), plusieurs organisations offrent de l'information écrite et électronique aux candidats, notamment via Internet, les rapports annuels et les dépliants concernant leur mission, leur philosophie, leurs valeurs et leur culture. L'organisation dépêche également des représentants qui rencontrent les candidats lors de différentes sessions d'information et salons d'emploi. Ainsi, les candidats attirés par la mission, la philosophie, les valeurs et la culture de l'organisation auront tendance à assister aux présentations et à poser, par la suite, leur candidature pour décrocher un poste au sein de cette organisation. L'information sur l'organisation a un impact sur les croyances des candidats par rapport à la culture organisationnelle. De plus, lors du processus de recrutement, les recruteurs doivent communiquer de façon honnête et exacte toute l'information et les renseignements dont les candidats ont besoin. La transmission inadéquate et inexacte de l'information à propos de l'organisation envers les candidats, peut entraîner par la suite de l'instabilité chez les nouveaux employés, c'est-à-dire un roulement élevé, donc une faible rétention dans l'organisation.

Les méthodes de recrutement qui offrent davantage d'information sur l'organisation vont, selon la théorie de l'information réaliste, être associées à de plus longues périodes d'emploi (i.e., meilleure rétention, c'est-à-dire ancienneté dans l'organisation). L'information sur l'organisation devrait, en principe,



susciter l'attachement des candidats à l'organisation plutôt qu'à un poste en particulier. C'est pourquoi la rétention s'avère une variable dépendante pertinente en ce qui concerne l'effet de la transmission d'information réaliste sur l'organisation.

- **Information réaliste sur le poste**

L'information réaliste sur le poste permet aux candidats d'ajuster leurs attentes envers le poste (i.e., tâches, responsabilités, conditions de travail, qualifications). À la base, la théorie de l'information réaliste stipule que les méthodes de recrutement informelles entraînent un roulement moindre au sein de l'organisation, un taux d'absentéisme plus faible, une attitude au travail plus positive et un meilleur rendement que les méthodes de recrutement formelles parce que les méthodes informelles offrent aux candidats une information plus complète et réaliste à propos de l'emploi (Saks, 1992).

Les candidats recrutés à partir des méthodes informelles (i.e., références, réengagement, initiative personnelle) reçoivent davantage d'information réaliste sur leur emploi, alors que les candidats recrutés par des méthodes formelles (i.e., journaux, petites annonces, agences de recrutement) reçoivent de l'information inexacte et incomplète sur leur emploi (Saks, 1992, 1994). Ainsi, plus la méthode fournit d'information à propos du poste à combler, plus la satisfaction au travail et la rétention dans le poste de la personne recrutée par

cette méthode seront élevées. Donc, les méthodes de recrutement qui offrent davantage d'information sur le poste vont, selon la théorie de l'information réaliste, être associées à une satisfaction au travail plus élevée et une période d'emploi plus longue (i.e., rétention dans le poste).

## **2.2 Théorie de l'adéquation individu-environnement**

De façon générale, la théorie de l'adéquation individu-environnement porte sur l'adéquation entre l'individu (i.e., personnalité, valeurs) et l'organisation (i.e., culture, mission) et sur l'adéquation entre l'individu (i.e., compétences, connaissances, habiletés, aptitudes) et le poste (i.e., exigences professionnelles). Selon Gustafson et Mumford (1995), l'adéquation individu-environnement est définie en psychologie organisationnelle et industrielle comme l'interdépendance des individus et de leur environnement accentué par la perspective théorique courante. Plus précisément, il s'agit du lien entre les caractéristiques individuelles et celles de l'environnement. D'autre part, l'adéquation entre un individu et son environnement est exprimée comme le degré d'adaptation d'un individu en ce qui concerne sa situation professionnelle (Mumford et Stokes, 1992). Il s'agit donc d'une perspective théorique pertinente pour comprendre l'efficacité de diverses méthodes de recrutement.

D'après l'étude de O'Reilly, Chatman et Caldwell (1991), l'adéquation individu-environnement est représentée par deux concepts distincts, soit les aptitudes des employés par rapport à leur emploi et les valeurs des employés par rapport aux valeurs et à la culture organisationnelle. Ainsi, pour mesurer cette adéquation, il faut, en premier lieu, évaluer les connaissances, les habiletés et les aptitudes requises par l'emploi. Ensuite, en ce qui concerne le deuxième concept, une adéquation est nécessaire pour chaque employé afin d'évaluer leur profil avec celui de l'organisation.

Chatman (1991) soutient qu'une faible concordance entre les employés et la culture organisationnelle se traduit par de fortes intentions de quitter l'organisation, ce qui peut avoir un impact significatif sur le roulement des employés.

### **2.2.1 L'adéquation individu-organisation**

Selon Catano, Cronshaw, Wiesner, Hackett et Methot (2001), pendant que les candidats cherchent à apprendre le plus possible à propos de l'organisation, celle-ci cherche également à apprendre le plus possible sur les éventuels candidats. Au même moment, les candidats essaient de se démarquer davantage des autres candidats. L'organisation désire avoir les meilleurs candidats pendant que ces derniers désirent avoir le plus de choix possible parmi les

offres d'emploi. De plus, les candidats essaient de déterminer si l'organisation correspond à leur profil et vice-versa. La décision de chaque individu d'accepter l'offre d'emploi est basée sur l'échange d'information lors du processus de recrutement (Catano, Cronshaw, Wiesner, Hackett et Methot, 2001).

Si les candidats ne se sont pas renseignés suffisamment sur l'organisation où si l'organisation ne présente pas exactement les avantages et les inconvénients des postes à combler, il y a de fortes chances que l'adéquation individu-organisation ne fonctionne pas (Catano, Cronshaw, Wiesner, Hackett et Methot, 2001). Une mauvaise adéquation peut entraîner des coûts importants pour l'entreprise en terme d'absentéisme, de productivité et de roulement (Saks, 1994). Cette situation n'est pas souhaitée pour celle-ci puisque l'objectif principal d'une campagne de recrutement est d'améliorer les chances d'une meilleure adéquation entre les individus et l'organisation.

D'autre part, les résultats de l'étude de O'Reilly, Chatman et Caldwell (1991) indiquent que l'adéquation individu-organisation est positivement reliée à la satisfaction au travail, à la rétention dans l'organisation, à l'engagement organisationnel et négativement reliée au roulement et ce, indépendamment de l'âge et du sexe des individus. De plus, les résultats de leur étude fournissent un aperçu significatif de l'ajustement des individus dans l'organisation. Aussi, O'Reilly, Chatman et Caldwell (1991) mentionnent que la culture et les valeurs

sont des facteurs importants qui déterminent jusqu'à quel point un individu correspond au profil de l'organisation. En effet, les individus sont attirés par une organisation qui possède une culture et des valeurs semblables à eux. À l'inverse, l'organisation tente de recruter des individus qui possèdent une personnalité semblable et des valeurs qui correspondent à celles de l'organisation.

Saks (1994) a étudié le lien entre la théorie de l'information réaliste et plusieurs variables. Ainsi, ce dernier soutient que la théorie de l'information réaliste comprend des indicateurs d'efficacité au travail telles que la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, l'intention de quitter et la rétention. Ces indicateurs d'efficacité font partie intégrante de l'adéquation entre l'individu et l'organisation puisque dans la littérature portant sur le recrutement, ces indicateurs d'efficacité au travail sont utilisés pour évaluer l'adéquation entre l'individu et l'organisation. De plus, certaines méthodes de recrutement (i.e., informelles) contribuent à cette adéquation. Ainsi, les candidats recrutés par ces méthodes, vont être associés de près à leur organisation et à de plus longues périodes d'emploi. Par conséquent, la rétention dans l'organisation semble être un critère d'efficacité pertinent. Saks et Ashforth (1997) ont trouvé une relation positive significative entre l'adéquation individu-organisation et la satisfaction au travail et une relation négative significative avec l'intention de quitter l'organisation et le roulement.

Il y a également plusieurs recherches qui définissent cette adéquation comme le lien entre les valeurs, croyances, traits de personnalité d'un individu et les valeurs, croyances et normes de l'organisation (Chatman, 1991; Kristof-Brown, 2000; O'Reilly, Chatman et Caldwell, 1991; Rynes et Gerhart, 1990).

Les recherches antérieures ont démontré que les décisions prises par les individus sont cohérentes avec leurs préférences, personnalités, valeurs, besoins et leur perception de cette adéquation est influencée par les activités de recrutement de l'organisation (Saks et Ashforth, 1997). D'autre part, les études de Bretz, Rynes et Gerhart (1993) et de Rynes et Gerhart (1990) mentionnent que les recruteurs utilisent les caractéristiques des candidats telles que l'expérience de travail, les habiletés et la formation comme principe de base afin de juger et de parvenir à une bonne adéquation.

### **2.2.2 L'adéquation individu-emploi**

La théorie de l'adéquation individu-environnement développée à l'époque par Lewin (1936), est également reliée à l'adéquation entre l'individu et son emploi et certaines méthodes de recrutement (i.e., informelles) contribuent à cette adéquation.

Lorsqu'un individu possède les habiletés requises pour un emploi spécifique ou quand l'emploi rencontre les besoins de l'individu, il y a concordance entre ces deux éléments (Edwards, 1991). D'après l'étude de Caldwell et O'Reilly (1990), l'adéquation individu-emploi se définit comme le rapport global entre les forces et les faiblesses d'un individu et les exigences de l'emploi. Wanous (1977) a démontré comment une compréhension exacte des besoins de l'emploi peut accroître l'ajustement d'une personne à son emploi.

Bien que les candidats espèrent trouver un emploi qui correspond à leurs besoins, les recruteurs se concentrent davantage sur les candidats qui ont les connaissances, habiletés et aptitudes requises pour l'emploi. De ce fait, les connaissances, habiletés et aptitudes sont hautement importantes pour les recruteurs lorsqu'ils évaluent l'adéquation individu-emploi.

Or, un certain nombre de recherches définissent cette adéquation comme le lien entre les connaissances, habiletés, aptitudes d'un individu et les exigences de l'emploi (Caldwell et O'Reilly, 1990; Chatman, 1991; Kristof-Brown, 2000; O'Reilly, Chatman et Caldwell, 1991; Rynes et Gerhart, 1990). Souvent intégré dans la description réaliste d'emploi, le profil des compétences spécifie les connaissances, les habiletés, les aptitudes et les autres caractéristiques que devrait posséder le titulaire du poste pour bien exécuter son travail. Ainsi, comme le mentionnent St-Onge, Audet, Haines et Petit (2004), les connaissances sont des renseignements portant sur des concepts, des faits ou

une procédure et qui facilitent la réalisation d'une activité. Pour ce qui est des habiletés, il s'agit des capacités d'exécuter des opérations avec adresse et précision. Les aptitudes font référence à une disposition naturelle à faire quelque chose. Enfin, les autres caractéristiques comprennent des exigences particulières concernant un trait physique, la détention d'un titre professionnel ou encore le profil de personnalité requis par le poste.

Basés sur la théorie de l'information réaliste, les méthodes de recrutement qui fournissent plus d'information sur le poste, créeront probablement une meilleure adéquation individu-emploi, qui se traduit par de meilleurs résultats au travail. Ainsi, les méthodes de recrutement qui fournissent plus d'information sur l'éventuel poste que les candidats aimeraient accomplir, vont favoriser la satisfaction au travail et une meilleure rétention à l'intérieur de l'emploi. La satisfaction au travail est considérée comme une importante variable de l'adéquation individu-emploi puisqu'elle exprime dans quelle mesure les employés se sentent positivement ou négativement reliés à leurs emplois (Locke, 1976; Odom, Boy et Dunn, 1990).

Les candidats qui vont être associés de près à leur emploi vont également exprimer une satisfaction au travail et connaître une période d'emploi plus longue. Par conséquent, la satisfaction générale au travail, la satisfaction à l'égard de la rémunération et la rétention dans le poste semblent être des critères d'efficacité pertinents à l'adéquation individu-emploi. Enfin, Saks et

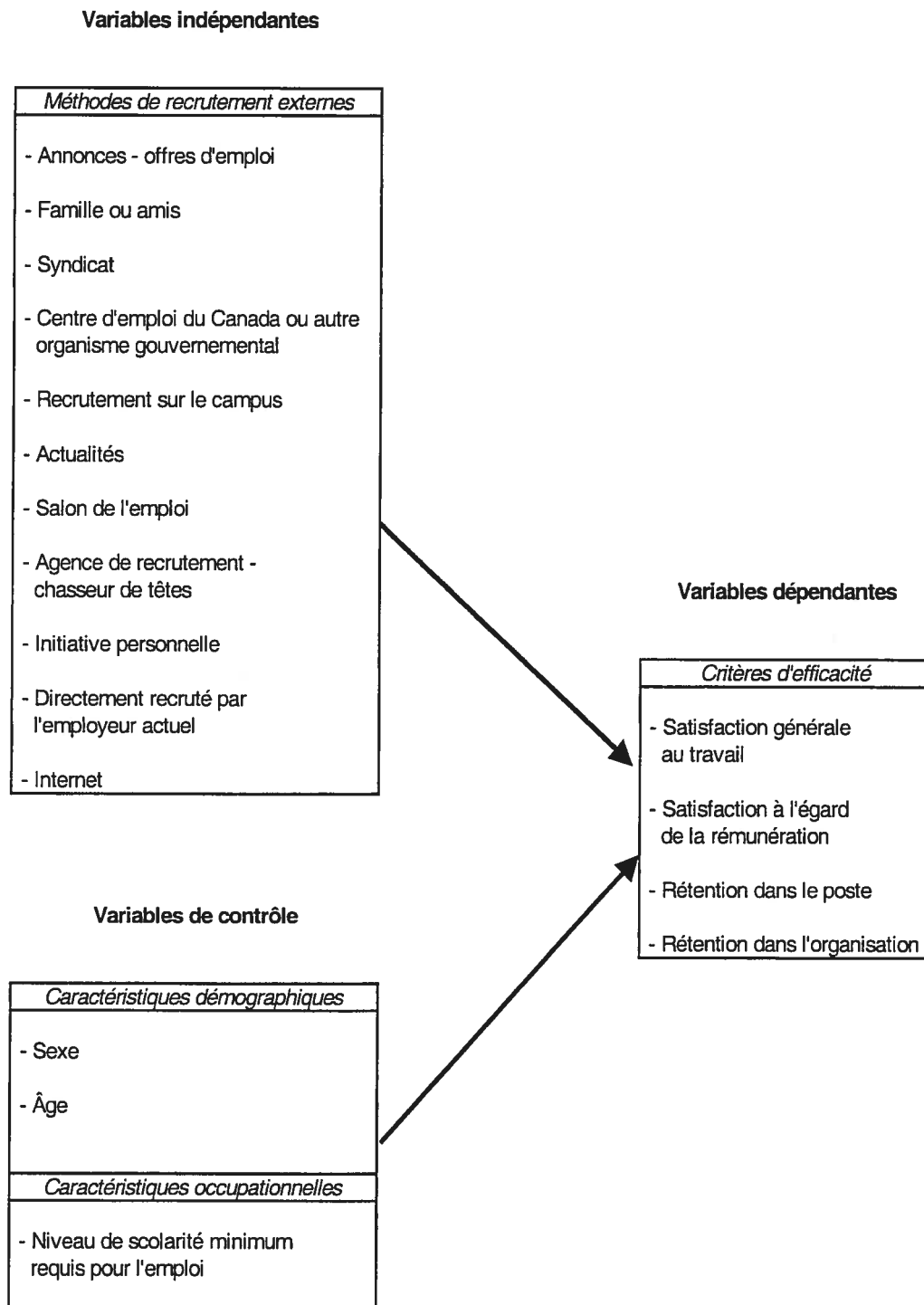


Ashforth (1997) ont trouvé une relation positive significative entre l'adéquation individu-emploi, la satisfaction au travail et la rétention dans le poste, de même qu'une relation négative significative entre cette adéquation et l'intention de quitter l'emploi. Par ailleurs, les résultats de l'étude de Caldwell et O'Reilly (1990) démontrent que l'adéquation individu-emploi est positivement reliée à la performance et à la satisfaction au travail et négativement reliée au roulement. De toute évidence, les individus recrutés par différentes méthodes, possèdent des aptitudes variées (i.e., formation, éducation, expérience de travail) affectant leur rendement au travail tout en ayant des répercussions sur leur satisfaction au travail et leurs périodes d'emploi (i.e., rétention) (Taylor et Schmidt, 1983).

### **2.3 Modèle de recherche**

Après cette recension théorique, la figure 1 représente graphiquement le modèle de recherche utilisé pour guider nos analyses. Les méthodes de recrutement externes représentent les variables indépendantes qui sont en relation avec les variables dépendantes, soit la satisfaction générale au travail, la satisfaction à l'égard de la rémunération, la rétention dans l'organisation et dans le poste. De plus, l'effet de certaines variables sera contrôlé afin de mieux saisir la contribution unique de chaque variable indépendante à l'explication des différentes variables dépendantes. Il s'agit des caractéristiques démographiques (i.e., sexe, âge) et des caractéristiques occupationnelles (i.e., niveau de scolarité

minimum requis pour l'emploi). Ainsi, les trois grands groupes de variables (variables indépendantes, dépendantes et de contrôle) composent le modèle de recherche.

**Figure 1 : Modèle de recherche**

### **2.3.1 Méthodes de recrutement externes**

Les méthodes de recrutement externes utilisées dans les différentes études sont limitées. Ainsi, aucune étude ne fait mention des méthodes telles que le syndicat, le centre d'emploi du Canada ou autre organisme gouvernemental, ceux qui sont directement recrutés par l'employeur actuel, les actualités et les salons de l'emploi. D'autre part, il n'y a aucune recherche jusqu'à présent qui ait étudié l'efficacité du recrutement en ligne. Notre modèle de recherche comprend une grande diversité de méthodes de recrutement externes dont certaines n'ont pas fait l'objet d'études dans la littérature.

Tel qu'exprimé par nos hypothèses dans la section suivante, il est attendu que la satisfaction générale au travail, la satisfaction à l'égard de la rémunération, la rétention dans l'organisation et dans le poste seront influencées par les méthodes de recrutement utilisées. Ces quatre variables dépendantes serviront donc à juger de l'efficacité des différentes méthodes de recrutement.

## **2.4 Hypothèses**

Les hypothèses portent sur l'influence des méthodes de recrutement externes sur la satisfaction générale au travail, la satisfaction à l'égard de la rémunération, la rétention dans l'organisation et dans le poste. Nos hypothèses

s'appuient sur les deux théories décrites auparavant, soit la théorie de l'information réaliste et la théorie de l'adéquation individu-environnement.

#### **2.4.1 Hypothèse sur l'adéquation individu-organisation**

Notre première hypothèse repose sur la théorie de l'information réaliste adaptée par Wanous (1973). Selon cette théorie, les méthodes de recrutement qui offrent plus d'information sur l'organisation sont associées à de plus longues périodes d'emploi, c'est-à-dire une meilleure rétention dans l'organisation.

Ensuite, cette hypothèse s'appuie sur la théorie de l'adéquation individu-environnement développée par Lewin (1936). Ainsi, les résultats de l'étude de O'Reilly, Chatman et Caldwell (1991) démontrent que l'adéquation individu-organisation est positivement reliée à la rétention dans l'organisation et négativement reliée au roulement. Pareillement, Saks et Ashforth (1997) ont trouvé une relation négative significative entre l'adéquation individu-organisation et l'intention de quitter l'organisation de même qu'une relation négative significative entre cette même adéquation et le roulement. Ainsi, en fondant notre raisonnement à la fois sur la théorie de l'information réaliste et sur la théorie de l'adéquation individu-environnement, nous proposons l'hypothèse suivante :

**H1 : Les méthodes de recrutement externes qui fournissent beaucoup d'information sur l'organisation vont entraîner une rétention plus longue dans l'organisation.**

#### **2.4.2 Hypothèses sur l'adéquation individu-emploi**

L'explication des hypothèses sur l'adéquation individu-emploi est soutenue par Wanous (1973) qui mentionne que, de façon générale, les méthodes de recrutement qui offrent plus d'information sur le poste vont, selon la théorie de l'information réaliste, être associées à une satisfaction au travail plus élevée et donc, par le fait même, une satisfaction à l'égard de la rémunération plus élevée. De plus, l'étude de Wanous et Colella (1989) a observé une relation positive significative entre l'information réaliste sur le poste et la satisfaction générale au travail. Aussi, Wanous (1980, 1992) a démontré la supériorité d'une approche basée sur une description réaliste d'emploi. Des comparaisons systématiques entre cette approche et l'approche traditionnelle ont permis de constater que les candidats informés d'une manière réaliste sur la nature des postes et du milieu de travail sont restés plus longtemps au service de l'entreprise, ont été aussi efficaces et ont finalement présenté des degrés de satisfaction plus élevés que les candidats auprès de qui aucun effort sérieux d'information réaliste n'avait été déployé.

Nous pouvons également appuyer nos hypothèses sur la théorie de Lewin (1936). Ainsi, Saks et Ashforth (1997) ont trouvé une relation positive significative entre l'adéquation individu-emploi, la satisfaction au travail et la rétention dans le poste, de même qu'une relation négative significative entre cette adéquation et l'intention de quitter l'emploi.

De même, nos hypothèses sont appuyées par les résultats de l'étude de Caldwell et O'Reilly (1990) qui indiquent que l'adéquation individu-emploi est positivement reliée à la satisfaction au travail et négativement reliée au roulement. Les trois hypothèses suivantes seront donc soumises à l'épreuve de la vérification empirique :

**H2 : Les méthodes de recrutement externes qui fournissent beaucoup d'information sur le poste vont entraîner une rétention plus longue dans le poste.**

**H3 : Les méthodes de recrutement externes qui fournissent beaucoup d'information sur le poste vont entraîner une satisfaction générale au travail plus élevée.**

**H4 : Les méthodes de recrutement externes qui fournissent beaucoup d'information sur le poste vont entraîner une satisfaction à l'égard de la rémunération plus élevée.**

## **Chapitre 3 : Méthodologie**

Le présent chapitre définira le type de recherche, le plan d'observation, les mesures des variables, la validité de l'étude et le plan d'analyse que nous utiliserons.

### **3.1 Type de recherche**

Tout d'abord, afin de bien définir le type de recherche, quelques éléments doivent être précisés. Il s'agit d'une recherche fondamentale puisque nous désirons trouver des solutions qui pourront éventuellement s'appliquer en milieu de travail. En plus de chercher à mieux comprendre le phénomène à l'étude, nous nous intéressons au côté pratique et utile des résultats qui seront observés puisque cette recherche est formulée à partir d'une problématique dont il faudra en bout de ligne résoudre, vérifier les données et les résultats sur le terrain pour pouvoir les appliquer au mémoire.

Il s'agit aussi d'une recherche explicative car, contrairement aux autres recherches (i.e., exploratoires, descriptives, classificatrices, prédictives), une recherche explicative a pour but d'expliquer un phénomène et/ou une recherche. Dans ce cas-ci, nous tenterons d'expliquer les résultats obtenus de la présente recherche par des analyses statistiques pour ainsi confirmer ou infirmer



les hypothèses établies au départ. Donc, étant donné notre but de mieux comprendre l'effet des méthodes de recrutement externes sur la satisfaction générale au travail, la satisfaction à l'égard de la rémunération, la rétention dans l'organisation et dans le poste ainsi que d'expliquer et de cerner les effets de celles-ci, cette recherche est qualifiée d'explicative.

Par la suite, ce mémoire de maîtrise présente une recherche déductive plutôt qu'inductive. En effet, une recherche inductive débute à partir des faits pour expliquer par la suite la théorie. Ainsi, la méthode hypothético-inductive s'appuie en premier lieu sur des indicateurs, des composantes, des dimensions, des concepts pour expliquer la théorie afin de formuler des hypothèses (Quivy et Van Campenhoudt, 1995).

Toutefois, en ce qui nous concerne, la méthode utilisée sera la méthode hypothético-déductive puisque notre étude s'appuie sur deux théories majeures, soit la théorie de l'information réaliste et la théorie de l'adéquation individu-environnement. Contrairement à la recherche inductive, la recherche déductive débute à partir de la théorie pour expliquer par la suite les faits et la réalité.

Ce modèle génère, par un travail logique, des hypothèses, des concepts et des indicateurs comme mentionnés ci-dessus auxquels il faudra rechercher des correspondants dans le réel. Donc, puisque nous nous appuyons sur des théories existantes et que nous avons basé nos hypothèses, concepts et indicateurs sur

des résultats observés dans la littérature, nous utilisons une méthode hypothético-déductive. Par ailleurs, la recherche sera quantitative puisque les données qui y seront compilées seront uniquement de nature quantitative. En effet, puisque nous aurons accès à la base de données de Statistique Canada et que cette dernière renferme des données statistiques, la recherche sera quantitative.

Donc, les résultats seront chiffrés et des analyses statistiques seront utilisées pour décrire les relations obtenues. Étant donné que nous abordons la recherche dans une perspective plus quantitative, les résultats seront davantage quantifiés de façon formelle, c'est-à-dire sous forme de pourcentage, de moyenne et d'écart type. La prochaine partie définira le plan d'observation que nous utiliserons.

### **3.2 Plan d'observation**

Le plan d'observation comprend une première démarche dont l'objectif est de classer les méthodes de recrutement selon qu'elles offrent beaucoup ou peu d'information sur l'organisation ou beaucoup ou peu d'information sur le poste. Dans cette section, nous décrivons premièrement la démarche de collecte des données qui permettra d'établir cette classification des méthodes de

recrutement. Nous décrirons ensuite la partie du plan d'observation qui va nous permettre de vérifier nos hypothèses.

### **3.2.1 Plan d'observation pour le classement des méthodes de recrutement**

En ce qui concerne les méthodes de recrutement externes, certaines méthodes, en principe, fournissent beaucoup d'information sur le poste, d'autres fournissent peu d'information sur le poste. Quelques méthodes offrent beaucoup d'information sur l'organisation et il y a des méthodes de recrutement qui fournissent peu d'information sur l'organisation.

La consultation d'experts en recrutement a permis de déterminer l'importance de l'information sur l'organisation et sur le poste selon la méthode de recrutement et d'établir un classement des méthodes. Plusieurs des méthodes de recrutement recensées dans l'enquête de Statistique Canada sont peu traitées dans la littérature. En principe, selon la littérature, on peut s'attendre à ce que les méthodes informelles (i.e., famille ou amis, initiative personnelle, directement recruté par l'employeur actuel) fournissent plus d'information sur l'organisation et sur le poste. Toutefois, afin de récupérer ces méthodes de recrutement peu traitées dans la littérature et afin de bien faire la distinction entre l'information sur l'organisation et l'information sur le poste, nous avons entrepris cette démarche.

Un questionnaire de deux pages (que l'on retrouve en annexe) demandant à chaque expert d'indiquer si chacune des onze méthodes fournit peu ou beaucoup d'information sur l'organisation et sur le poste a été administré. 42 experts ont été sélectionnés de façon aléatoire à partir de la liste des membres de l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec (ORHRI). Donc, les experts consultés sont tous des membres de l'ORHRI avec une spécialisation en dotation et/ou recrutement. Au total, 42 questionnaires ont été envoyés par courrier électronique et 25 ont été retournés pour un taux de réponse élevé dans ce cas-ci de 60 %.

### **3.2.2 Plan d'observation pour la vérification des hypothèses**

L'envoi d'un questionnaire parmi un échantillon d'employés recrutés par des méthodes externes et ce, par des entreprises canadiennes pour mesurer la satisfaction générale au travail, la satisfaction à l'égard de la rémunération, la rétention dans l'organisation et dans le poste est une possibilité.

Toutefois, cette façon de procéder serait très onéreuse et aurait entraîné des délais importants : élaboration du questionnaire, l'envoi, délai de réponse, etc. De plus, le taux de réponse risque d'être relativement faible comme c'est le cas habituellement lors des recherches effectuées par l'entremise d'un questionnaire.

Ainsi, nous pourrions épargner beaucoup d'argent et de temps, ce qui nous permettrait de rencontrer les délais requis pour l'élaboration du mémoire compte tenu qu'une enquête sur le milieu de travail et les employés (EMTE) a été effectuée en 2001 par Statistique Canada. Cette enquête a été effectuée auprès d'un échantillon de 20 377 employés ayant été recruté par des méthodes externes et ce, dans différentes entreprises, afin de mesurer différentes variables. L'échantillon initial, en 1999, était de 23 540 employés, ce qui laisse croire qu'entre 1999 et 2001, quelques employés ont quitté leur emploi. Donc, l'utilisation de la base de données de Statistique Canada pour accéder aux données confidentielles est préférable.

Afin d'amasser les données définies par les indicateurs d'intérêt, nous utiliserons comme structure de preuve le recueil de données existantes qui a été conçu par Statistique Canada.

L'EMTE vise à fournir un aperçu global des activités des employeurs et de leurs employés. L'enquête a pour objet de faire la lumière sur les relations entre la compétitivité, l'innovation, l'utilisation de la technologie et la gestion des ressources humaines du point de vue de l'employeur et l'utilisation de la technologie, la formation, la stabilité des emplois et le revenu du point de vue de l'employé (Statistique Canada, 2001).

Il s'agit d'une enquête longitudinale qui permet de suivre des établissements et leurs employés durant un certain nombre d'années. Cette année, en 2004, près de 8 000 emplacements ont participé à l'enquête.

Afin de mettre en place les conditions optimales à la croissance de l'économie axée sur la connaissance, les gouvernements doivent remanier les politiques en matière d'éducation, de formation, d'innovation, de réaménagement des effectifs, de pratiques en milieu de travail, de relations industrielles et de développement industriel. Les résultats de l'EMTE aideront à clarifier bon nombre de ces questions, ce qui facilitera l'établissement de politiques.

L'EMTE permet aux utilisateurs potentiels plusieurs innovations uniques dont la plus importante est le lien entre les événements qui ont lieu dans un milieu de travail et les résultats pour les employés. Aussi, l'aspect longitudinal de l'enquête permettra une meilleure compréhension des changements dans le temps.

L'EMTE est une enquête détaillée. Les caractéristiques du milieu de travail comprennent en outre des données sur l'emploi, les postes vacants, l'embauche, les départs, les pratiques en matière de ressources humaines, la rémunération, l'organisation du travail, la formation, les relations de travail, la concurrence, les stratégies d'entreprise, les changements organisationnels, la technologie, l'innovation et, dans une moindre mesure, le rendement des entreprises.

Les caractéristiques des employés comprennent des données sur l'utilisation de la technologie, la formation, les modalités de travail, la participation des employés, l'aide aux employés et à la famille. Ces données s'ajoute à celles sur la scolarité, la profession, la négociation collective et la période d'occupation des emplois, ainsi qu'aux données démographiques habituellement recueillies dans les enquêtes-ménages.

Notre analyse s'accomplit à un niveau individuel et la population visée par cette enquête est l'ensemble des personnes en emploi dans les milieux de travail canadiens. L'unité d'analyse est donc l'employé. Nous désirons utiliser des informations sur les différentes méthodes de recrutement afin de pouvoir vérifier lesquelles contribuent à augmenter la satisfaction générale au travail, la satisfaction à l'égard de la rémunération et la rétention des employés en milieu de travail.

La base de données va nous permettre de recueillir l'ensemble des données requises pour la présente étude. Le questionnaire conçu par Statistique Canada a servi d'instrument d'observation. Il sera utile afin de recueillir de l'information sur une variété de sujets relatifs aux employeurs et à leurs employés.

Le questionnaire est constitué de 59 questions (avec leurs sous-questions), ce qui va nous permettre de mesurer les différentes méthodes de recrutement externes (variables indépendantes) ainsi que la satisfaction générale au travail,

la satisfaction à l'égard de la rémunération, la rétention dans l'organisation et dans le poste (variables dépendantes).

L'enquête sur le milieu de travail et les employés a été menée pour la première fois à l'été et à l'automne 1999. Au départ, un peu plus de 6 300 établissements et quelque 23 540 employés ont répondu à l'enquête, ce qui représentent des taux de réponse de 94 % et de 83 % respectivement. Après ce cycle initial, l'enquête suivra les emplacements pendant quatre ans au moins et les employés pendant deux ans.

Un échantillonnage probabiliste stratifié a été employé pour définir l'échantillon des employés répondants. Cet échantillon fut sélectionné à partir de la base de données du registre des entreprises de Statistique Canada. Il s'agit d'un registre de l'ensemble des établissements canadiens qui est mis à jour et renouvelé à chaque mois. Il est important de mentionner que Statistique Canada a choisi les entreprises en premier et les employés par la suite.

Dans sa procédure, Statistique Canada s'est assuré que les employés qui composent l'échantillon proviennent d'une variété d'industries, de secteurs et de régions et que cet échantillon regroupe également des établissements de tailles variées.



De plus, la base de données de Statistique Canada permet d'utiliser les données pondérées. Les données pondérées permettent de corriger la stratification par échantillon, les étapes multiples de sélection de l'échantillon et les probabilités inégales de sélection des répondants. Les données pondérées permettent également de reconstituer la population réelle et de protéger la confidentialité parce qu'un cas ne représente plus un répondant. Donc, pour toutes ces raisons, nous utiliserons les données pondérées qui correspondent à 11 605 442 employés, ce qui tient compte des exigences de protection de la confidentialité de Statistique Canada.

Par ailleurs, nous utiliserons des pondérations appelées méthode d'auto-amorçage à travers nos analyses de régressions linéaires. La méthode d'auto-amorçage est une technique statistique au moyen de laquelle on suit une procédure de rééchantillonnage pour produire un certain nombre d'ensembles de pondérations qui, si on les utilise correctement, saisissent la variabilité de bien des statistiques. L'idée consiste à calculer un grand nombre d'estimations d'auto-amorçage, puis leur variance. Ainsi, cette technique consiste à utiliser l'échantillon initial, à partir duquel on sélectionne un échantillon aléatoire simple, et on remplace autant d'unités qu'on en avait au départ. On répète cette procédure un grand nombre de fois pour garantir la cohérence.

### 3.3 Mesure des variables

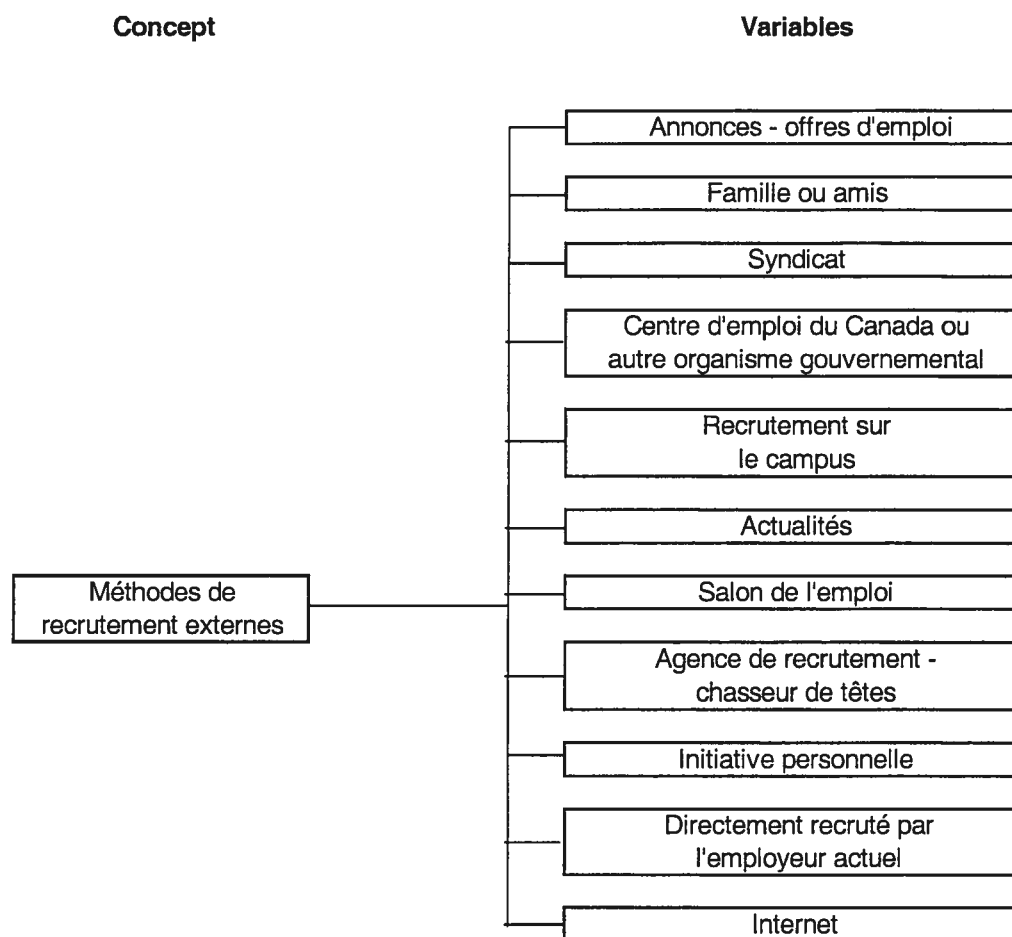
Toutes les variables ont été mesurées à l'aide du questionnaire réalisé par Statistique Canada en 2001. Les répondants devaient remplir le questionnaire en se référant uniquement aux caractéristiques de l'établissement dans lequel ils se trouvaient et des employés travaillant dans cet emplacement.

Les figures 2 à 5 présentent respectivement le modèle opérationnel des différents concepts. Le premier concept opérationnalisé sont les méthodes de recrutement externes (figure 2). Ce concept possède des variables nous permettant de connaître la méthode par laquelle chaque employé dans l'échantillon a été recruté.

Les méthodes de recrutement externes sont composées de onze variables, soit les annonces et offres d'emploi, le syndicat, les centres d'emploi du Canada ou autre organisme gouvernemental, le recrutement sur le campus, les actualités, le salon de l'emploi, les agences de recrutement et chasseur de têtes, Internet, les recommandations par la famille et/ou les amis, ceux qui se présentent en personne à l'entreprise, c'est-à-dire ceux qui postulent directement et qui prennent une initiative personnelle et enfin ceux qui sont directement recrutés par l'employeur actuel.

Ainsi, à la question « Comment avez-vous appris que cet emploi était disponible lorsque vous avez été engagé la première fois par votre employeur ? », un choix de onze méthodes de recrutement externes sont offertes. Par la suite, nous pourrions calculer le nombre de répondants ayant été recruté par chacune des méthodes de recrutement externes, divisé par le nombre total de répondants ayant été recruté par l'ensemble des méthodes de recrutement externes afin d'avoir un aperçu de leur incidence dans la réalité.

**Figure 2 : Construction du concept « Méthodes de recrutement externes »**



Le second concept à opérationnaliser concerne l'efficacité du recrutement (figure 3). Ce concept comprend quatre variables, soit la satisfaction générale au travail, la satisfaction à l'égard de la rémunération, la rétention dans l'organisation et dans le poste. Ainsi, pour mesurer les deux premières variables, le questionnaire de Statistique Canada demandait aux employés

d'évaluer leur niveau de satisfaction générale au travail et leur niveau de satisfaction à l'égard de la rémunération.

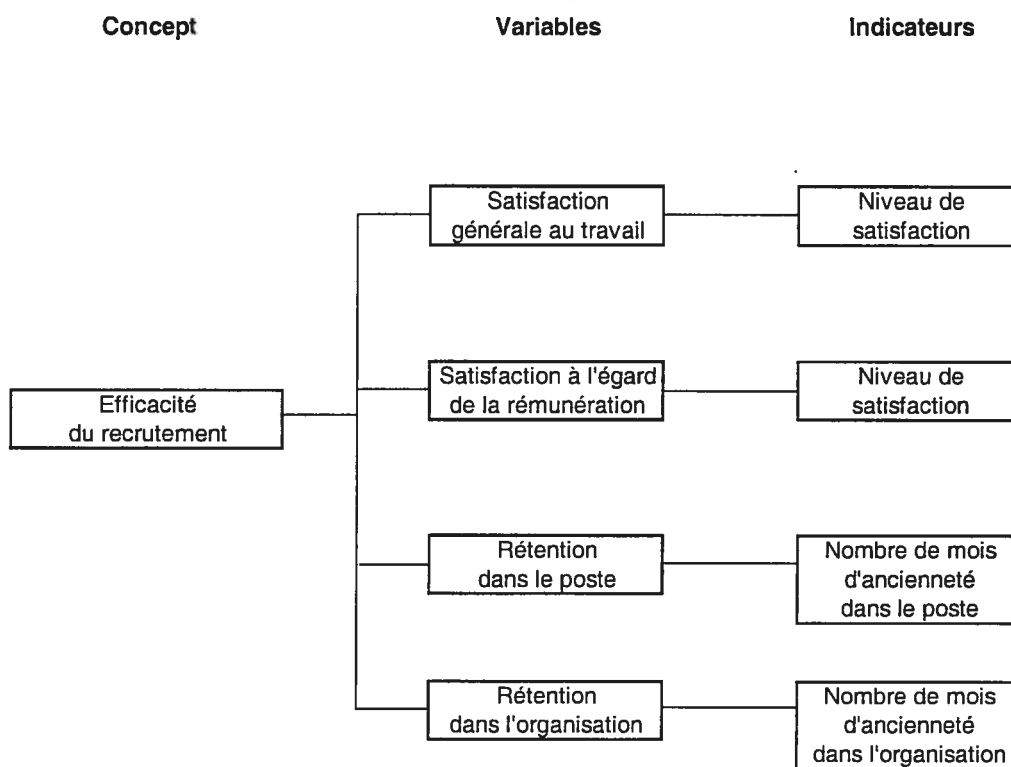
La satisfaction générale au travail est composée d'un seul indicateur. Ainsi, pour mesurer cette variable dépendante, la question posée était comme suit : « Dans quelle mesure êtes-vous satisfait de l'emploi que vous occupez, compte tenu de tous les aspects de ce dernier ? ».

La satisfaction à l'égard de la rémunération est aussi composée d'un seul indicateur. Pour mesurer cette deuxième variable dépendante, la question posée était comme suit : « Dans quelle mesure êtes-vous satisfait de la rémunération et des avantages sociaux que vous recevez, compte tenu des fonctions et responsabilités du poste ? ». Au départ, l'échelle de réponse pour ces deux variables qui est à quatre niveaux s'étendait de très satisfait (1) à très insatisfait (4). Toutefois, nous avons décidé de recoder l'échelle de réponse de ces deux variables allant de très insatisfait (1) à très satisfait (4) afin d'y avoir un ordre croissant qui facilitera l'interprétation des résultats.

En ce qui concerne la rétention dans l'organisation et dans le poste, elle est aussi composée d'un seul indicateur, soit le nombre de mois d'ancienneté de l'employé dans l'organisation et dans le poste chez son employeur actuel. L'opérationnalisation de cette variable exige de soustraire l'année d'embauche de l'employé de l'année de la réalisation de l'enquête et divisé par 12.

Enfin, pour sonder cette dernière variable dépendante, Statistique Canada demandait aux répondants : « Quand avez-vous commencé à travailler pour cet employeur ? ». Les répondants devaient indiquer au moins l'année où ils avaient commencé à travailler pour cet employeur. De plus, les réponses s'appliquent à la période ininterrompue de travail pour cet employeur, peu importe l'endroit. Si les répondants avaient volontairement abandonné leur emploi à un moment donné pour travailler pour un autre employeur, ils devaient indiquer la date de début la plus récente.

**Figure 3 : Construction du concept « Efficacité du recrutement »**



Les deux derniers concepts concernent les variables de contrôle qui assurent que ce que nous voulons observer ne soit réellement que le lien entre les méthodes de recrutement externes et les critères d'efficacité. Suite à la revue de la littérature sur les méthodes de recrutement externes, nous avons retenu deux concepts, soit les caractéristiques démographiques et les caractéristiques occupationnelles (figures 4 et 5).

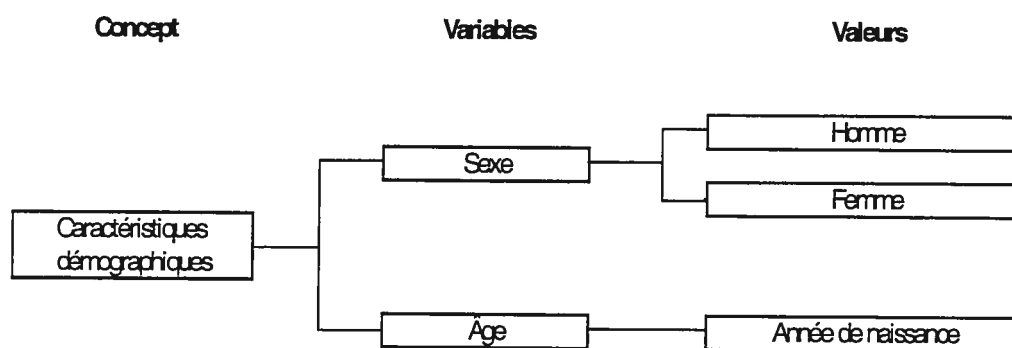
Ainsi, le premier concept à opérationnaliser parmi les variables de contrôle concerne les caractéristiques démographiques et elles comprennent deux variables, soit le sexe et l'âge des employés qui ont répondu à ce questionnaire. Le sexe est composé de deux valeurs, c'est-à-dire homme (0) et femme (1). L'âge est composé de l'année de naissance des employés (ce qui nous permettra de connaître leur âge à un moment précis).

Le deuxième concept à opérationnaliser parmi les variables de contrôle concerne les caractéristiques occupationnelles et il comprend une seule variable, soit le niveau de scolarité minimum requis pour l'emploi.

Ainsi, le niveau de scolarité minimum requis pour l'emploi est composé de neuf valeurs, soit les études primaires (1), études secondaires partielles (2), diplôme d'études secondaires (3), études postsecondaires partielles (4), diplôme ou certificat d'une école de métiers ou de formation professionnelle (5), diplôme d'études collégiales (6), diplôme universitaire de premier cycle et diplôme

d'études universitaires professionnelles (par exemple : médecine, droit, génie, éducation, etc.) (7), diplôme universitaire de cycle supérieur (8) et enfin, aucun niveau requis pour l'emploi (0). Bref, ces variables seront contrôlées lors des analyses afin qu'elles n'altèrent pas les relations obtenues entre les méthodes de recrutement externes et les critères d'efficacité.

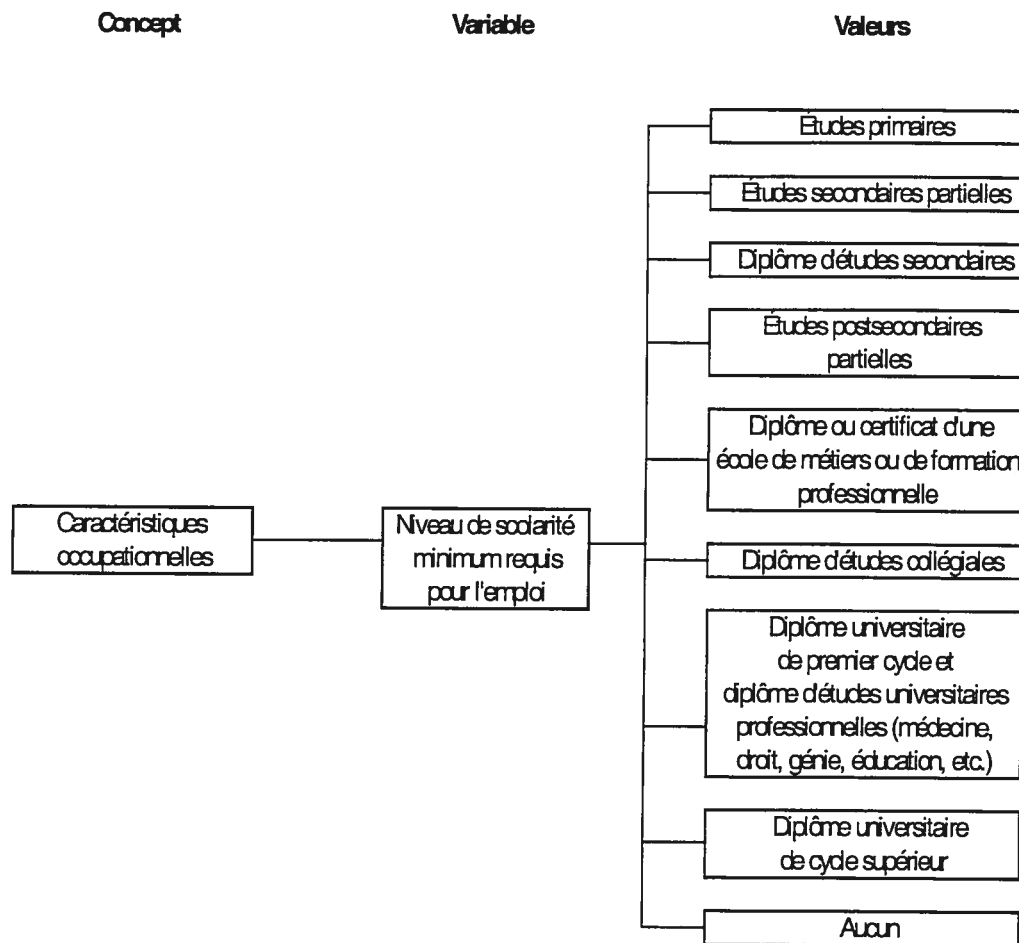
**Figure 4 : Construction du concept « Caractéristiques démographiques »**



En ce qui concerne le niveau de scolarité minimum requis pour l'emploi, la question était : « Quel est le niveau de scolarité minimal exigé pour ce poste ? ». Un choix de neuf niveaux de scolarité était offert.



**Figure 5 : Construction du concept « Caractéristiques occupationnelles »**



### 3.4 Validité de l'étude

Afin de s'assurer de la validité de notre étude, nous allons vérifier trois types de validité. D'abord, au niveau de la validité de la mesure des variables dépendantes, nous croyons que la mesure utilisée pour calculer la satisfaction

générale au travail, la satisfaction à l'égard de la rémunération, la rétention dans l'organisation et dans le poste est appropriée. Étant donné la clarté des questions mesurant ces variables, les réponses fournies représentent le niveau de satisfaction sur une échelle de 1 à 4 et le nombre de mois d'ancienneté pour mesurer la rétention.

Ensuite, pour ce qui est de la validité de la mesure des variables indépendantes, les méthodes de recrutement externes utilisées seront clairement pertinentes quant aux variables que nous avons choisi d'étudier.

Enfin, au niveau de la validité interne de la recherche, les hypothèses proposées sont basées sur deux théories, soit la théorie de l'information réaliste et la théorie de l'adéquation individu-environnement et sur les résultats de divers articles empiriques dont Blau (1990), Breugh et Mann (1984), Colella et Wanous (1989) et Wanous et Colella (1989). De plus, la structure de preuve, soit l'utilisation de données regroupées, est amplement adéquate. En effet, en plus de la fiabilité de l'organisme ayant administré le questionnaire, une adéquation complète existe entre les données que nous souhaitons recueillir et les informations que le questionnaire de Statistique Canada a permis d'amasser. Quant à la faisabilité du contenu, le travail associé est raisonnable et réaliste compte tenu de la base de données de Statistique Canada déjà disponible. La prochaine section va décrire les principales analyses de données qui seront effectuées.

### 3.5 Plan d'analyse

Puisque nous désirons expliquer nos variables dépendantes, c'est-à-dire cerner l'influence des méthodes de recrutement externes sur la satisfaction générale au travail, la satisfaction à l'égard de la rémunération, la rétention dans l'organisation et dans le poste, l'utilisation d'analyses statistiques représente la principale approche d'analyse de nos données. En ce qui concerne la méthode statistique, des analyses descriptives des différentes variables telles que des analyses de fréquences seront effectuées afin de bien cerner les caractéristiques de l'échantillon à l'étude et la normalité de la distribution. Aussi, l'utilisation de différences de moyennes (tests-t) et de corrélation seront effectuées afin d'évaluer la présence de liens significatifs entre les différentes variables. En effet, les variables indépendantes sont dichotomiques (0,1) et les variables dépendantes peuvent être traitées comme des variables continues (i.e., échelles à quatre niveaux) ou encore comme des variables ordinales (i.e., échelles à quatre niveaux). Les tests-t pour échantillons indépendants (tests-t pour deux échantillons) permettent de comparer la moyenne d'une variable de deux groupes d'observations alors que la variable dépendante est traitée comme variable continue.

De plus, afin de vérifier l'effet des variables de contrôle, nous allons procéder par analyses de régressions linéaires en traitant les méthodes de recrutement comme autant de variables dichotomiques. Les logiciels qui seront utilisés pour

traiter les données seront SPSS v.11 en ce qui concerne les analyses de tests-t et de corrélation ainsi que STATA v.8.2 concernant les analyses de régressions linéaires. Ces deux logiciels sont installés dans le laboratoire du Centre interuniversitaire québécois de statistiques sociales (CIQSS).

## **Chapitre 4 : Résultats**

Dans ce chapitre, nous présenterons d'abord les analyses de classement des méthodes de recrutement ainsi que les analyses descriptives. Ensuite, les résultats des analyses bivariées dont les différences de moyennes (tests-t), les corrélations et les résultats des analyses multivariées seront divulgués.

### **4.1 Analyses de classement des méthodes de recrutement**

La consultation par voie de questionnaire de 25 experts en recrutement au sein d'entreprises du secteur privé a permis d'établir un classement pour chacune des onze méthodes de recrutement externes à l'étude. La moyenne d'âge de ces experts est de 32,6 ans ayant en moyenne 6,3 années d'expérience en recrutement et 6,6 années d'expérience en gestion des ressources humaines. Le questionnaire demandait aux experts en recrutement d'estimer dans quelle mesure les onze méthodes de recrutement externes fournissent de l'information sur l'organisation qui recrute (mission, valeurs, etc.) et sur le poste à combler (tâches, exigences, conditions de travail, etc.). L'échelle de réponse pour ces deux variables est à quatre niveaux allant de très peu (1) à beaucoup (4). De plus, les données manquantes et celles qui ne s'appliquent pas n'ont pas été retenues afin de ne pas altérer les résultats. C'est pour cette raison que le total peut varier d'une méthode à une autre. Le tableau II présente la fréquence des

réponses pour chacune des onze méthodes de recrutement externes concernant l'information sur l'organisation.

On remarque, selon le sondage, que les agences de recrutement – chasseur de têtes, ceux qui sont directement recrutés par l'employeur actuel et Internet fournissent beaucoup d'information sur l'organisation. La famille ou amis, le recrutement sur le campus, les actualités, les salons de l'emploi et l'initiative personnelle procurent assez d'information. Enfin, les annonces – offres d'emploi, les syndicats et les centres d'emploi du Canada ou autre organisme gouvernemental offrent peu d'information sur l'organisation.

**Tableau II :Fréquence des réponses concernant l'information sur l'organisation**

Méthodes de recrutement externes	1 Très peu	2 Peu	3 Assez	4 Beaucoup	Total	Moyenne	Écart type
Annonces - offres d'emploi	5	8	7	5	25	2,48	1,05
Famille ou amis	4	4	13	4	25	2,68	0,95
Syndicat	5	11	4	0	20	1,95	0,69
Centre d'emploi du Canada ou autre organisme gouvernemental	7	9	7	1	24	2,08	0,88
Recrutement sur le campus	2	6	9	7	24	2,88	0,95
Actualités	2	9	7	5	23	2,65	0,93
Salon de l'emploi	2	4	13	6	25	2,92	0,86
Agence de recrutement - chasseur de têtes	0	6	7	8	21	3,10	0,83
Initiative personnelle	4	7	6	5	22	2,55	1,06
Directement recruté par l'employeur actuel	0	1	13	9	23	3,35	0,57
Internet	0	5	10	10	25	3,20	0,76

Ensuite, le tableau III ci-dessous présente la fréquence des réponses pour chacune des onze méthodes de recrutement externes concernant l'information sur le poste. On constate que les annonces – offres d'emploi, les agences de recrutement – chasseur de têtes, Internet et ceux qui sont directement recrutés par l'employeur actuel fournissent beaucoup d'information sur le poste. Les salons de l'emploi, l'initiative personnelle et le recrutement sur le campus procurent assez d'information. Enfin, selon les experts consultés, la famille ou amis, les syndicats, les centres d'emploi du Canada ou autre organisme gouvernemental et les actualités offrent peu d'information sur le poste.

**Tableau III : Fréquence des réponses concernant l'information sur le poste**

Méthodes de recrutement externes	1 Très peu	2 Peu	3 Assez	4 Beaucoup	Total	Moyenne	Écart type
Annonces - offres d'emploi	0	3	13	9	25	3,24	0,66
Famille ou amis	5	8	11	1	25	2,32	0,85
Syndicat	7	6	6	1	20	2,05	0,94
Centre d'emploi du Canada ou autre organisme gouvernemental	4	7	11	2	24	2,46	0,88
Recrutement sur le campus	3	5	7	8	23	2,87	1,06
Actualités	8	8	3	2	21	1,95	0,97
Salon de l'emploi	2	7	11	5	25	2,76	0,88
Agence de recrutement - chasseur de têtes	0	2	8	12	22	3,45	0,67
Initiative personnelle	2	6	11	3	22	2,68	0,84
Directement recruté par l'employeur actuel	0	0	12	12	24	3,50	0,51
Internet	0	3	15	7	25	3,16	0,62

Afin de faciliter les analyses, les réponses obtenues ont été regroupées dans deux catégories, soit très peu ou peu d'information et assez ou beaucoup d'information. Ce regroupement des réponses en deux catégories facilite le classement des méthodes.

Ensuite, pour la vérification de nos hypothèses, nous allons identifier comme méthodes qui fournissent beaucoup ou peu d'information, celles qui se classent dans le premier quartile de chaque regroupement, c'est-à-dire la valeur de la distribution statistique au-dessous desquelles se classent 75 % des méthodes de recrutement.

Comme le démontre le tableau IV, les salons de l'emploi, les candidats directement recrutés par l'employeur actuel et Internet sont les méthodes de recrutement externes qui fournissent le plus d'information sur l'organisation avec des pourcentages respectifs de 76 %, 96 % et 80 %. De plus, les syndicats et les centres d'emploi du Canada ou autre organisme gouvernemental sont les méthodes de recrutement externes qui fournissent le moins d'information sur l'organisation avec des pourcentages respectifs de 80 % et 67 %.



**Tableau IV : Analyse descriptive concernant l'information sur l'organisation**

Méthodes de recrutement externes	Très peu ou peu		Assez ou beaucoup	
	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
Annonces - offres d'emploi	13	52%	12	48%
Famille ou amis	8	32%	17	68%
Syndicat <sup>b</sup>	16	80%	4	20%
Centre d'emploi du Canada ou autre organisme gouvernemental <sup>b</sup>	16	67%	8	33%
Recrutement sur le campus	8	33%	16	67%
Actualités	11	48%	12	52%
Salon de l'emploi <sup>a</sup>	6	24%	19	76%
Agence de recrutement - chasseur de têtes	6	29%	15	71%
Initiative personnelle	11	50%	11	50%
Directement recruté par l'employeur actuel <sup>a</sup>	1	4%	22	96%
Internet <sup>a</sup>	5	20%	20	80%

<sup>a</sup>Méthodes de recrutement identifiées dans le premier quartile des méthodes qui fournissent beaucoup d'information sur l'organisation

<sup>b</sup>Méthodes de recrutement identifiées dans le premier quartile des méthodes qui fournissent peu d'information sur l'organisation

Ensuite, comme le démontre le tableau V, les annonces – offres d'emploi, les agences de recrutement – chasseur de têtes, les candidats directement recrutés par l'employeur actuel et Internet sont les méthodes de recrutement externes qui fournissent le plus d'information sur le poste avec des pourcentages respectifs de 88 %, 91 %, 100 % et 88 %. De plus, la famille ou amis, les syndicats et les actualités sont les méthodes de recrutement externes qui fournissent le moins d'information sur le poste avec des pourcentages respectifs de 52 %, 65 % et 76 %.

**Tableau V : Analyse descriptive concernant l'information sur le poste**

Méthodes de recrutement externes	Très peu ou peu		Assez ou beaucoup	
	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
Annonces - offres d'emploi <sup>a</sup>	3	12%	22	88%
Famille ou amis <sup>b</sup>	13	52%	12	48%
Syndicat <sup>b</sup>	13	65%	7	35%
Centre d'emploi du Canada ou autre organisme gouvernemental	11	46%	13	54%
Recrutement sur le campus	8	35%	15	65%
Actualités <sup>b</sup>	16	76%	5	24%
Salon de l'emploi	9	36%	16	64%
Agence de recrutement - chasseur de têtes <sup>a</sup>	2	9%	20	91%
Initiative personnelle	8	36%	14	64%
Directement recruté par l'employeur actuel <sup>a</sup>	0	0%	24	100%
Internet <sup>a</sup>	3	12%	22	88%

<sup>a</sup>Méthodes de recrutement identifiées dans le premier quartile des méthodes qui fournissent beaucoup d'information sur le poste

<sup>b</sup>Méthodes de recrutement identifiées dans le premier quartile des méthodes qui fournissent peu d'information sur le poste

Suite aux analyses descriptives concernant l'information sur l'organisation et l'information sur le poste, nous sommes maintenant en mesure de classer les méthodes de recrutement par rapport à la quantité d'information qu'elles fournissent. Ainsi, comme le démontre le tableau VI, le syndicat et les centres d'emploi du Canada ou autre organisme gouvernemental sont les méthodes de recrutement qui fournissent le moins d'information sur l'organisation. Par contre, ceux qui sont directement recrutés par l'employeur actuel, Internet et les salons de l'emploi sont les méthodes de recrutement qui fournissent le plus d'information sur l'organisation. En ce qui concerne l'information sur le poste, les actualités, le syndicat et la famille ou amis sont les méthodes de recrutement qui fournissent le moins d'information sur le poste. Par contre, ceux qui sont

directement recrutés par l'employeur actuel, les agences de recrutement – chasseur de têtes, Internet et les annonces – offres d'emploi sont les méthodes de recrutement qui fournissent le plus d'information sur le poste.

**Tableau VI : Classement des méthodes de recrutement**

Information sur l'organisation		Information sur le poste	
-	+	-	+
Syndicat	Directement recruté par l'employeur actuel	Actualités	Directement recruté par l'employeur actuel
Centre d'emploi du Canada ou autre organisme gouvernemental	Internet	Syndicat	Agence de recrutement - chasseur de têtes
	Salon de l'emploi	Famille ou amis	Internet
			Annonces - offres d'emploi

#### 4.2 Analyses descriptives

La distribution des répondants selon la méthode de recrutement utilisée se trouve dans le tableau VII. Il est important de rappeler que l'échantillon non pondéré correspond à 20 377 employés qui ont participé à l'Enquête sur le milieu de travail et les employés (EMTE) de 2001. L'échantillon pondéré correspond à 11 605 442 employés. Afin de mieux refléter la situation canadienne et compte tenu des exigences de protection de la confidentialité imposées par Statistique Canada, nous présenterons les résultats pondérés<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Les données pondérées permettent de corriger la stratification par échantillon, les étapes multiples de sélection de l'échantillon, les probabilités inégales de sélection des répondants et permettent également de protéger la confidentialité des répondants.

#### 4.2.1 Analyses descriptives des variables indépendantes

Le tableau VII, qui présente les analyses descriptives selon l'échantillon pondéré, indique qu'une très grande proportion d'individus a été recrutée à partir des recommandations, c'est-à-dire la famille ou amis (40,6 %). Il s'agit donc de la méthode de recrutement la plus utilisée. Ensuite, 17,8 % des individus ont été recrutés par l'initiative personnelle, c'est-à-dire qu'ils viennent déposer leur curriculum vitae à l'entreprise et 16,1 % par les annonces – offres d'emploi. Il y a 1 024 356 employés qui ont été recrutés par une autre méthode de celles que l'on retrouve dans la liste, ce qui représente 8,8 %. De plus, 9,3 % des employés ont été recrutés par leur employeur actuel. Enfin, il est facile de constater qu'une très faible proportion de gens a été recrutée par les autres méthodes de recrutement, soit les agences de recrutement – chasseur de têtes (2,9 %), les centres d'emploi du Canada ou autre organisme gouvernemental (2,9 %), le recrutement sur le campus (2,4 %), Internet (1,0 %), les actualités (0,9 %), le syndicat (0,5 %) et finalement les salons de l'emploi (0,4 %). Ces sept dernières méthodes de recrutement représentent seulement 11,0 % de l'ensemble de l'échantillon pondéré.

**Tableau VII : Distribution des répondants selon la méthode de recrutement utilisée et la taille de l'emplacement**

MÉTHODES DE RECRUTEMENT EXTERNES	Echantillon pondéré	
	Fréquence	Pourcentage
<b>Annonces - offres d'emploi</b>	<b>1 869 805</b>	<b>16,1%</b>
Moins de 20 employés	483 438	4,2%
20-99 employés	563 379	4,9%
100-499 employés	378 389	3,3%
500 employés et plus	444 599	3,8%
<b>Famille ou amis</b>	<b>4 712 009</b>	<b>40,6%</b>
Moins de 20 employés	1 558 410	13,4%
20-99 employés	1 497 741	12,9%
100-499 employés	899 351	7,7%
500 employés et plus	756 507	6,5%
<b>Syndicat</b>	<b>55 719</b>	<b>0,5%</b>
Moins de 20 employés	8 049	0,1%
20-99 employés	18 531	0,2%
100-499 employés	12 842	0,1%
500 employés et plus	16 297	0,1%
<b>Centre d'emploi du Canada ou autre organisme gouvernemental</b>	<b>332 361</b>	<b>2,9%</b>
Moins de 20 employés	88 555	0,8%
20-99 employés	78 904	0,7%
100-499 employés	69 744	0,6%
500 employés et plus	95 158	0,8%
<b>Recrutement sur le campus</b>	<b>279 001</b>	<b>2,4%</b>
Moins de 20 employés	41 771	0,4%
20-99 employés	46 778	0,4%
100-499 employés	42 555	0,4%
500 employés et plus	147 897	1,3%
<b>Actualités</b>	<b>103 317</b>	<b>0,9%</b>
Moins de 20 employés	25 174	0,2%
20-99 employés	23 337	0,2%
100-499 employés	37 222	0,3%
500 employés et plus	17 584	0,2%
<b>Salon de l'emploi</b>	<b>42 547</b>	<b>0,4%</b>
Moins de 20 employés	9 076	0,1%
20-99 employés	10 444	0,1%
100-499 employés	12 039	0,1%
500 employés et plus	10 988	0,1%
<b>Agence de recrutement - chasseur de têtes</b>	<b>334 290</b>	<b>2,9%</b>
Moins de 20 employés	58 234	0,5%
20-99 employés	100 780	0,9%
100-499 employés	74 783	0,6%
500 employés et plus	100 493	0,9%

**Tableau VII (suite) : Distribution des répondants selon la méthode de recrutement utilisée et la taille de l'emplacement**

MÉTHODES DE RECRUTEMENT EXTERNES	Echantillon pondéré	
	Fréquence	Pourcentage
<b>Initiative personnelle</b>	<b>2 062 752</b>	<b>17,8%</b>
Moins de 20 employés	537 396	4,6%
20-99 employés	633 262	5,5%
100-499 employés	360 065	3,1%
500 employés et plus	532 029	4,6%
<b>Directement recruté par l'employeur actuel</b>	<b>1 083 784</b>	<b>9,3%</b>
Moins de 20 employés	455 370	3,9%
20-99 employés	297 251	2,6%
100-499 employés	144 155	1,2%
500 employés et plus	187 008	1,6%
<b>Internet</b>	<b>118 179</b>	<b>1,0%</b>
Moins de 20 employés	25 490	0,2%
20-99 employés	42 322	0,4%
100-499 employés	34 388	0,3%
500 employés et plus	15 979	0,1%
<b>Autre</b>	<b>1 024 356</b>	<b>8,8%</b>
Moins de 20 employés	371 569	3,2%
20-99 employés	264 417	2,3%
100-499 employés	163 547	1,4%
500 employés et plus	224 823	1,9%

#### 4.2.2 Analyses descriptives des variables dépendantes

Les données pondérées indiquent que la moyenne de la satisfaction générale au travail est de 3,22 (sur une échelle allant de 1 à 4) avec un écart type de 0,68, ce qui signifie que les employés sont généralement satisfaits au travail et qu'il y a une dispersion des réponses assez élevée.

Ensuite, pour ce qui est de la variable satisfaction à l'égard de la rémunération, la moyenne de 2,91 est inférieure à celle de la satisfaction générale au travail,

ce qui indique que les employés sont plus satisfaits au travail, en général, qu'envers leur rémunération, en particulier. Par contre, on constate que les données de cette variable sont relativement dispersées avec un écart type de 0,73.

Au sujet de la troisième variable dépendante, soit la rétention dans l'organisation, on remarque que la moyenne est de 103,67 mois d'ancienneté (environ 9 années) et l'écart type est de 98,38 mois (environ 8 années). Enfin, en ce qui concerne la dernière variable dépendante, soit la rétention dans le poste, la moyenne est de 76,21 mois d'ancienneté (environ 6 années) et l'écart type est de 81,68 mois (environ 7 années).

**Tableau VIII : Distribution des répondants selon les variables dépendantes**

VARIABLES DÉPENDANTES	Échantillon pondéré			
	Fréquence	Pourcentage	Moyenne	Écart type
<b>Satisfaction générale au travail</b>				
1- Très insatisfait	288 715	2,5%	3,22	0,68
2- Insatisfait	866 862	7,5%		
3- Satisfait	6 474 255	55,9%		
4- Très satisfait	3 949 477	34,1%		
Valeur manquante	26 133	0,2%		
<b>Satisfaction à l'égard de la rémunération</b>				
1- Très insatisfait	468 222	4,0%	2,91	0,73
2- Insatisfait	2 262 622	19,5%		
3- Satisfait	6 722 623	58,1%		
4- Très satisfait	2 126 415	18,4%		
Valeur manquante	25 559	0,2%		
<b>Rétention dans l'organisation (mois)</b>			103,67	98,38
<b>Rétention dans le poste (mois)</b>			76,21	81,68

### 4.2.3 Analyses descriptives des variables de contrôle

Les variables de contrôle sont le sexe, le niveau de scolarité minimum requis pour l'emploi et l'âge que l'on retrouve au tableau IX. L'échantillon pondéré est composé de 49,4 % d'hommes et de 50,6 % de femmes. En ce qui a trait au niveau de scolarité minimum requis pour l'emploi, 34,4 % des employés qui composent l'échantillon pondéré oeuvrent dans un poste qui exige un diplôme d'études secondaires (D.E.S.), 6,1 % travaillent dans un poste qui exige un diplôme d'études professionnelles (D.E.P.), 14,0 % oeuvrent dans un poste qui exige un diplôme d'études collégiales (D.E.C.) et 15,6 % travaillent dans un poste qui exige d'un diplôme universitaire. Donc, sur une échelle à neuf niveaux, cette variable a une moyenne de 3,68, avec un écart type de 2,43.

Finalement, en ce qui concerne la dernière variable de contrôle, soit l'âge des employés, elle varie de 13 à 88 ans mais près de la moitié de l'échantillon pondéré ont entre 37 et 52 ans. Toutefois, la valeur moyenne de cette variable est de 39,45 ans avec un écart type de 11,51 ans et ainsi l'âge des employés est relativement dispersé.



**Tableau IX : Distribution des répondants selon les variables de contrôle**

VARIABLES DE CONTRÔLE	Échantillon pondéré			
	Fréquence	Pourcentage	Moyenne	Écart type
<b>Sexe</b>				
Homme	5 734 525	49,4%		
Femme	5 870 917	50,6%		
<b>Niveau de scolarité minimum requis pour l'emploi</b>				
Aucun	1 922 048	16,6%	3,68	2,43
Études primaires	154 607	1,3%		
Études secondaires partielles	924 894	8,0%		
Diplôme d'études secondaires	3 987 000	34,4%		
Études postsecondaires partielles	470 698	4,1%		
Diplôme ou certificat d'une école de métiers ou de formation professionnelle	709 439	6,1%		
Diplôme d'études collégiales	1 627 651	14,0%		
Diplôme universitaire de premier cycle et diplôme d'études universitaires professionnelles (médecine, droit, génie, éducation, etc.)	1 566 109	13,5%		
Diplôme universitaire de cycle supérieur	242 995	2,1%		
<b>Âge</b>			39,45	11,51

### **4.3 Analyses bivariées et vérification des hypothèses**

Compte tenu de la nature des variables à l'étude, les résultats des analyses bivariées comprennent deux types d'analyses statistiques, soit les analyses de différences de moyennes (tests-t) et les analyses de corrélation. Tous les résultats de ces analyses proviennent d'un échantillon pondéré et sont présentés sous formes de tableaux. L'analyse de ces résultats permettra de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses établies au départ. Il faut noter que, selon l'avis des professionnels de Statistique Canada, la procédure d'auto-amorçage<sup>3</sup> n'est pas requise pour ce type d'analyse car, les outils pour corriger l'effet de plan ne sont pas tous disponibles. De plus, aucune procédure d'auto-amorçage n'a été intégrée dans le logiciel STATA pour effectuer ce type d'analyse.

#### **4.3.1 Analyses de différences de moyennes (tests-t) pour les variables de rétention**

Les résultats des tests-t pour les variables de rétention sont présentés dans le tableau X. Tout d'abord, l'hypothèse 1 énonce que les méthodes de recrutement externes qui fournissent beaucoup d'information sur l'organisation vont entraîner une rétention plus longue dans l'organisation. Les résultats indiquent qu'il y a dix variables indépendantes, c'est-à-dire méthodes de

---

<sup>3</sup> La procédure d'auto-amorçage est une technique statistique au moyen de laquelle on suit une procédure de rééchantillonnage pour produire un certain nombre d'ensembles de pondérations qui, si on les utilise correctement, saisissent la variabilité des statistiques.

Tableau X: Analyses de différences de moyennes (tests-t) pour la rétention

VARIABLES INDÉPENDANTES	VARIABLES DÉPENDANTES									
	Rétention dans l'organisation (mois)					Rétention dans le poste (mois)				
	Oui	Non	t	p		Oui	Non	t	p	
Méthodes de recrutement externes	94,13	105,50	-6,07	0,00		68,34	77,73	-6,04	0,00	
Annonces - offres d'emploi	100,91	105,56	-3,32	0,00		73,20	78,27	-4,35	0,00	
Famille ou amis	120,29	103,59	1,68	0,09		93,78	76,13	2,13	0,03	
Syndicat	152,84	102,22	12,30	0,00		109,95	75,22	10,15	0,00	
Centre d'emploi du Canada ou autre organisme gouvernemental	119,05	103,29	3,50	0,00		83,91	76,02	2,11	0,04	
Actualités	76,56	103,91	-3,73	0,00		55,93	76,40	-3,36	0,00	
Salon de l'emploi	70,43	103,79	-2,93	0,00		47,33	76,32	-3,06	0,00	
Agence de recrutement - chasseur de têtes	80,42	104,36	-5,81	0,00		48,25	77,04	-8,43	0,00	
Initiative personnelle	112,37	101,79	5,88	0,00		82,11	74,94	4,79	0,00	
Directement recruté par l'employeur actuel	107,09	103,32	1,59	0,11		81,70	75,65	3,08	0,00	
Internet	26,01	104,47	-11,47	0,00		23,55	76,76	-9,36	0,00	
Autre	110,94	102,96	3,28	0,00		90,00	74,88	7,51	0,00	

recrutement, qui possèdent une relation significative avec la rétention dans l'organisation (au niveau de signification  $p < 0,05$ ), soit les annonces – offres d'emploi, la famille ou amis, les centres d'emploi du Canada ou autre organisme gouvernemental, le recrutement sur le campus, les actualités, les salons de l'emploi, les agences de recrutement – chasseur de têtes, l'initiative personnelle, Internet et les autres méthodes de recrutement.

Les individus qui sont directement recrutés par l'employeur actuel, Internet et les salons de l'emploi sont les trois méthodes de recrutement externes qui fournissent le plus d'information à propos de l'organisation selon le classement du tableau VI. Ainsi, après avoir effectué des analyses de différences de moyennes (tests-t), on constate que l'Internet et les salons de l'emploi sont négativement reliés à la rétention dans l'organisation. En effet, la variable Internet a une très faible moyenne de 26,01 mois de rétention dans l'organisation alors que pour l'ensemble des autres méthodes de recrutement, la moyenne est de 104,47 mois de rétention dans l'organisation. Pour ce qui est de la variable salon de l'emploi, elle a une moyenne de 70,43 mois de rétention dans l'organisation alors que pour l'ensemble des autres méthodes de recrutement, la moyenne est de 103,79 mois de rétention dans l'organisation.

Par ailleurs, on constate que la variable « directement recruté par l'employeur actuel » n'est pas significative avec la rétention dans l'organisation. Donc, tous ces résultats obtenus grâce aux analyses de différences de moyennes (tests-t)

indiquent que les méthodes de recrutement externes qui fournissent beaucoup d'information sur l'organisation n'entraînent pas une meilleure rétention dans l'organisation. Notons cependant que ces analyses n'incluent pas les variables de contrôle.

Toujours selon l'hypothèse 1, on doit s'attendre à des relations négatives entre les méthodes de recrutement qui fournissent peu d'information sur l'organisation (i.e., syndicat, centre d'emploi du Canada ou autre organisme gouvernemental) et la rétention dans l'organisation. Toutefois, ce n'est pas le cas puisque nous avons obtenu aucune relation significative concernant le syndicat et une relation positive significative concernant les centres d'emploi du Canada ou autre organisme gouvernemental.

Ensuite, l'hypothèse 2 énonce que les méthodes de recrutement externes qui fournissent beaucoup d'information sur le poste vont entraîner une rétention plus longue dans le poste. Les résultats indiquent que les annonces – offres d'emploi, la famille ou amis, le syndicat, les centres d'emploi du Canada ou autre organisme gouvernemental, le recrutement sur le campus, les actualités, les salons de l'emploi, les agences de recrutement – chasseur de têtes, l'initiative personnelle, ceux qui sont directement recrutés par l'employeur actuel, Internet et les autres méthodes de recrutement présentent une relation significative avec la rétention dans le poste (au niveau de signification  $p < 0,05$ ).

Les individus qui sont directement recrutés par l'employeur actuel, les agences de recrutement – chasseur de têtes, Internet et les annonces – offres d'emploi sont les quatre méthodes de recrutement externes qui fournissent le plus d'information sur le poste (tableau VI). Or, ces quatre méthodes de recrutement externes obtiennent une relation significative avec la rétention dans le poste (au niveau de signification  $p < 0,05$ ). Toutefois, on constate que trois méthodes de recrutement sur quatre sont négativement reliées à la rétention dans le poste. En effet, la variable annonces – offres d'emploi a une moyenne de 68,34 mois de rétention dans le poste alors que pour l'ensemble des autres méthodes de recrutement, la moyenne est de 77,73 mois de rétention dans le poste.

Ensuite, la variable agence de recrutement – chasseur de têtes a une moyenne de 48,25 mois de rétention dans le poste alors que pour l'ensemble des autres méthodes de recrutement, la moyenne est de 77,04 mois de rétention dans le poste. Enfin, la variable Internet a une très faible moyenne de 23,55 mois de rétention dans le poste alors que pour l'ensemble des autres méthodes de recrutement, la moyenne est de 76,76 mois de rétention dans le poste. Seule la variable directement recruté par l'employeur actuel obtient une relation positive significative avec la rétention dans le poste. Ainsi, cette variable a une moyenne de 81,70 mois de rétention dans le poste alors que pour l'ensemble des autres méthodes de recrutement, la moyenne est de 75,65 mois de rétention dans le poste. Même s'il faut interpréter ces résultats avec prudence compte tenu de

l'absence de variables de contrôle, force est de constater le peu d'appuis aux hypothèses 1 et 2.

Toujours selon l'hypothèse 2, on doit s'attendre à des relations négatives entre les méthodes de recrutement qui fournissent peu d'information sur le poste (i.e., actualités, syndicat, famille ou amis) et la rétention dans le poste. Ainsi, deux méthodes obtiennent des relations négatives significatives, soit la famille ou amis et les actualités alors que le syndicat obtient une relation positive significative. Toutefois, avant de confirmer ou d'infirmer les hypothèses 1 et 2, nous devons effectuer des analyses qui intègrent des variables de contrôle.

#### **4.3.2 Analyses de différences de moyennes (tests-t) pour les variables de satisfaction**

Les résultats des tests-t sont présentés dans le tableau XI. Tout d'abord, l'hypothèse 3 énonce que les méthodes de recrutement externes qui fournissent beaucoup d'information sur le poste vont entraîner une satisfaction générale au travail plus élevée. Les résultats indiquent qu'il y a sept variables indépendantes, c'est-à-dire méthodes de recrutement, qui possèdent une relation significative avec la satisfaction générale au travail (au niveau de signification  $p < 0,05$ ), soit les centres d'emploi du Canada ou autre organisme gouvernemental, le recrutement sur le campus, les actualités, les salons de

l'emploi, les agences de recrutement – chasseur de têtes, l'initiative personnelle et les autres méthodes de recrutement.

Les individus qui sont directement recrutés par l'employeur actuel, les agences de recrutement – chasseur de têtes, Internet et les annonces – offres d'emploi sont les quatre méthodes de recrutement externes qui fournissent le plus d'information sur le poste (tableau VI). Or, seulement une de ces méthodes de recrutement obtient une relation significative avec la satisfaction générale au travail (au niveau de signification  $p < 0,05$ ). Ainsi, après avoir effectué des analyses de différences de moyennes (tests-t), on constate que seule la variable agence de recrutement – chasseur de têtes est positivement reliée à la satisfaction générale au travail.

Toujours selon l'hypothèse 3, on doit s'attendre à des relations négatives entre les méthodes de recrutement qui fournissent peu d'information sur le poste (i.e., actualités, syndicat, famille ou amis) et la satisfaction générale au travail. Or, deux méthodes obtiennent aucune relation significative, soit la famille ou amis et le syndicat alors que les actualités obtiennent une relation positive significative.

Ensuite, l'hypothèse 4 énonce que les méthodes de recrutement externes qui fournissent beaucoup d'information sur le poste vont entraîner une satisfaction à l'égard de la rémunération plus élevée. Les résultats indiquent que la famille



ou amis, le syndicat, les centres d'emploi du Canada ou autre organisme gouvernemental, les actualités, les agences de recrutement – chasseur de têtes, l'initiative personnelle, Internet et les autres méthodes de recrutement possèdent une relation significative avec la satisfaction à l'égard de la rémunération (au niveau de signification  $p < 0,05$ ).

Toutefois, seulement deux des quatre méthodes qui fournissent beaucoup d'information sur le poste obtiennent une relation significative avec la satisfaction à l'égard de la rémunération (au niveau de signification  $p < 0,05$ ), soit les agence de recrutement – chasseur de têtes et Internet. Ainsi, on constate que seule la variable agence de recrutement – chasseur de têtes est positivement reliée alors que la variable Internet est négativement reliée.

Toujours selon l'hypothèse 4, on doit s'attendre à des relations négatives entre les méthodes de recrutement qui fournissent peu d'information sur le poste (i.e., actualités, syndicat, famille ou amis) et la satisfaction à l'égard de la rémunération. Toutefois, ce n'est pas le cas puisque nous avons obtenu des relations positives significatives concernant ces trois méthodes de recrutement. Néanmoins, avant de confirmer ou d'infirmer les hypothèses 3 et 4, nous devons effectuer des analyses de régressions linéaires qui intègrent des variables de contrôle.

**Tableau XI: Analyses de différences de moyennes (tests-t) pour la satisfaction**

VARIABLES INDÉPENDANTES	VARIABLES DÉPENDANTES									
	Satisfaction générale au travail					Satisfaction à l'égard de la rémunération				
	Oui	Non	t	p		Oui	Non	t	p	
Méthodes de recrutement externes	3,22	3,21	0,76	0,45		2,90	2,91	-0,42	0,68	
Annonces - offres d'emploi	3,21	3,22	-1,03	0,30		2,92	2,90	2,57	0,01	
Famille ou amis	3,17	3,22	-0,65	0,52		3,10	2,91	2,62	0,01	
Syndicat	3,14	3,22	-2,82	0,01		2,85	2,91	-2,01	0,04	
Centre d'emploi du Canada ou autre organisme gouvernemental	3,30	3,21	2,73	0,01		2,86	2,91	-1,44	0,15	
Recrutement sur le campus	3,39	3,21	3,44	0,00		3,13	2,91	4,12	0,00	
Actualités	3,39	3,22	2,15	0,03		2,88	2,91	-0,38	0,70	
Salon de l'emploi	3,29	3,21	2,67	0,01		2,99	2,91	2,67	0,01	
Agence de recrutement - chasseur de têtes	3,18	3,22	-3,20	0,00		2,85	2,92	-5,10	0,00	
Initiative personnelle	3,21	3,22	-0,24	0,81		2,89	2,91	-1,32	0,19	
Directement recruté par l'employeur actuel	3,16	3,22	-1,27	0,21		2,68	2,91	-4,46	0,00	
Internet	3,27	3,21	3,73	0,00		2,98	2,90	4,64	0,00	
Autre										

### 4.3.3 Analyses de corrélation

Les résultats des analyses de corrélation sont présentés dans le tableau XII. Premièrement, l'hypothèse 1 énonce que les méthodes de recrutement externes qui fournissent beaucoup d'information sur l'organisation (i.e., directement recruté par l'employeur actuel, Internet, salon de l'emploi) vont entraîner une rétention plus longue dans l'organisation. Les résultats des analyses de corrélation indiquent que les individus directement recrutés par l'employeur actuel obtiennent une relation positive significative avec la rétention dans l'organisation (au niveau de signification  $p < 0,01$ ) alors que les individus recrutés par Internet et les salons de l'emploi obtiennent des relations négatives significatives avec la rétention dans l'organisation (au niveau de signification  $p < 0,01$ ).

Toujours selon l'hypothèse 1, on doit s'attendre à des relations négatives entre les méthodes de recrutement qui fournissent peu d'information sur l'organisation (i.e., syndicat, centre d'emploi du Canada ou autre organisme gouvernemental) et la rétention dans l'organisation. Toutefois, ce n'est pas le cas puisque nous avons obtenu des relations positives significatives concernant ces deux méthodes de recrutement.

Deuxièmement, l'hypothèse 2 énonce que les méthodes de recrutement externes qui fournissent beaucoup d'information sur le poste (i.e., directement recruté

par l'employeur actuel, agence de recrutement – chasseur de têtes, Internet, annonces – offres d'emploi) vont entraîner une rétention plus longue dans le poste. Les résultats indiquent que les individus directement recrutés par l'employeur actuel obtiennent une relation positive significative avec la rétention dans le poste (au niveau de signification  $p < 0,01$ ) alors que les individus recrutés par les agences de recrutement – chasseur de têtes, Internet et les annonces – offres d'emploi obtiennent des relations négatives significatives avec la rétention dans le poste (au niveau de signification  $p < 0,01$ ).

Toujours selon l'hypothèse 2, on doit s'attendre à des relations négatives entre les méthodes de recrutement qui fournissent peu d'information sur le poste (i.e., actualités, syndicat, famille ou amis) et la rétention dans le poste. Ainsi, deux méthodes obtiennent des relations négatives significatives, soit la famille ou amis et les actualités alors que le syndicat obtient une relation positive significative.

Troisièmement, l'hypothèse 3 énonce que les méthodes de recrutement externes qui fournissent beaucoup d'information sur le poste (i.e., directement recruté par l'employeur actuel, agence de recrutement – chasseur de têtes, Internet, annonces – offres d'emploi) vont entraîner une satisfaction générale au travail plus élevée. Ainsi, les résultats démontrent que seulement deux des quatre méthodes qui fournissent beaucoup d'information sur le poste obtiennent une relation positive significative avec la satisfaction générale au travail (au niveau

de signification  $p < 0,01$ ), soit les annonces – offres d'emploi et les agences de recrutement – chasseur de têtes. En ce qui concerne les deux autres méthodes, soit directement recruté par l'employeur actuel et Internet, elles obtiennent des relations négatives significatives (au niveau de signification  $p < 0,01$ ).

Toujours selon l'hypothèse 3, on doit s'attendre à des relations négatives entre les méthodes de recrutement qui fournissent peu d'information sur le poste (i.e., actualités, syndicat, famille ou amis) et la satisfaction générale au travail. Ainsi, deux méthodes obtiennent des relations négatives significatives, soit la famille ou amis et le syndicat alors que les actualités obtiennent une relation positive significative.

Quatrièmement, l'hypothèse 4 énonce que les méthodes de recrutement externes qui fournissent beaucoup d'information sur le poste (i.e., directement recruté par l'employeur actuel, agence de recrutement – chasseur de têtes, Internet, annonces – offres d'emploi) vont entraîner une satisfaction à l'égard de la rémunération plus élevée. Pour ce qui est des résultats, seulement une des quatre méthodes qui fournissent beaucoup d'information sur le poste obtient une relation positive significative avec la satisfaction à l'égard de la rémunération (au niveau de signification  $p < 0,01$ ), soit les agences de recrutement – chasseur de têtes. En ce qui concerne les trois autres méthodes, soit directement recruté par l'employeur actuel, Internet et les annonces – offres d'emploi, elles obtiennent tous des relations négatives significatives (au niveau

de signification  $p < 0,01$ ). Bref, avant de confirmer ou d'infirmier ces quatre hypothèses, nous devons effectuer des analyses de régressions linéaires qui intègrent des variables de contrôle.

Toujours selon l'hypothèse 4, on doit s'attendre à des relations négatives entre les méthodes de recrutement qui fournissent peu d'information sur le poste (i.e., actualités, syndicat, famille ou amis) et la satisfaction à l'égard de la rémunération. Toutefois, ce n'est pas le cas puisque nous avons obtenu des relations positives significatives concernant ces trois méthodes de recrutement.

Par ailleurs, il est intéressant de constater que les quatre variables dépendantes sont positivement reliées entre elle. Ainsi, les résultats indiquent des corrélations positives significatives (au niveau de signification  $p < 0,01$ ) entre la satisfaction générale au travail, la satisfaction à l'égard de la rémunération, la rétention dans l'organisation et la rétention dans le poste, de même que des corrélations positives significatives entre la satisfaction à l'égard de la rémunération, la rétention à la fois dans l'organisation et dans le poste. De plus, on remarque une corrélation positive significative entre la rétention dans l'organisation et la rétention dans le poste. Donc, les individus satisfaits au travail sont également satisfaits du salaire et des avantages sociaux qu'ils reçoivent, restent plus longtemps dans l'organisation et dans le poste et ont un roulement moindre.

Tableau XII: Analyses de corrélation

VARIABLES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1- Satisfaction générale au travail										
2- Satisfaction à l'égard de la rémunération	0,516**									
3- Rétention dans l'organisation	0,073**	0,063**								
4- Rétention dans le poste	0,047**	0,030**	0,783**							
5- Annonces - offres d'emploi	0,005**	-0,003**	-0,042**	-0,042**						
6- Famille ou amis	-0,007**	0,018**	-0,023**	-0,030**	-0,343**					
7- Syndicat	-0,005**	0,018**	0,012**	0,015**	-0,027**	-0,052**				
8- Centre d'emploi du Canada ou autre organisme gouvernemental	-0,020**	-0,014**	0,086**	0,071**	-0,058**	-0,140**	-0,012**			
9- Recrutement sur le campus	0,019**	-0,010**	0,025**	0,015**	-0,068**	-0,126**	-0,010**	-0,027**		
10- Actualités	0,024**	0,029**	-0,026**	-0,024**	-0,041**	-0,076**	-0,007**	-0,016**	-0,015**	
11- Salon de l'emploi	0,015**	-0,003**	-0,020**	-0,021**	-0,016**	-0,049**	-0,004**	-0,010**	-0,010**	-0,006**
12- Agence de recrutement - chasseur de têtes	0,019**	0,019**	-0,041**	-0,059**	-0,072**	-0,134**	-0,012**	-0,021**	-0,026**	-0,016**
13- Initiative personnelle	-0,022**	-0,036**	0,041**	0,034**	-0,188**	-0,350**	-0,025**	-0,060**	-0,068**	-0,044**
14- Directement recruté par l'employeur actuel	-0,002**	-0,009**	0,011**	0,022**	-0,138**	-0,222**	-0,021**	-0,050**	-0,047**	-0,030**
15- Internet	-0,009**	-0,031**	-0,080**	-0,065**	-0,017**	-0,066**	0,001**	-0,017**	-0,016**	-0,006**
16- Autre	0,026**	0,032**	0,023**	0,053**	-0,133**	-0,242**	-0,016**	-0,047**	-0,045**	-0,029**
17- Âge	0,092**	0,063**	0,506**	0,442**	0,018**	-0,098**	0,022**	0,033**	0,000**	0,016**
18- Sexe	0,030**	-0,025**	-0,055**	-0,038**	0,025**	-0,036**	-0,041**	0,021**	-0,008**	-0,024**
19- Niveau de scolarité minimum requis pour l'emploi	0,082**	0,051**	0,086**	0,050**	0,092**	-0,176**	-0,002**	-0,035**	0,121**	0,052**

\*\* La corrélation est significative au niveau  $p < 0,01$  (bilatéral)

Tableau XII (suite): Analyses de corrélation

VARIABLES	11	12	13	14	15	16	17	18
11- Salon de l'emploi								
12- Agence de recrutement - chasseur de têtes	-0,010**							
13- Initiative personnelle	-0,025**	-0,075**						
14- Directement recruté par l'employeur actuel	-0,019**	-0,053**	-0,115**					
15- Internet	-0,003**	-0,017**	-0,046**	-0,033**				
16- Autre	-0,019**	-0,049**	-0,133**	-0,079**	-0,032**			
17- Âge	-0,022**	0,001**	0,005**	0,078**	-0,058**	0,060**		
18- Sexe	-0,015**	0,024**	0,033**	-0,007**	0,003**	-0,007**	-0,035**	
19- Niveau de scolarité minimum requis pour l'emploi	-0,002**	0,059**	-0,022**	0,045**	0,059**	0,067**	0,095**	0,041**

\*\* La corrélation est significative au niveau  $p < 0,01$  (bilatéral)



#### **4.4 Analyses multivariées et vérification des hypothèses**

Les résultats des analyses multivariées comprennent un seul test statistique, soit la régression linéaire. Les résultats de ces analyses proviennent d'un échantillon pondéré d'auto-amorçage et sont présentés sous formes de tableaux. L'analyse de ces résultats permettra par la suite de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses établies au départ. Il est important de mentionner que chaque poids d'auto-amorçage disponible au CIQSS est la moyenne de 50 autres poids. Ainsi, afin d'ajuster correctement l'erreur type et de corriger l'effet de plan, l'erreur type est multipliée par 7,071.

##### **4.4.1 Analyses de régression linéaire pour les variables de rétention**

Les analyses de régressions linéaires permettent d'évaluer de façon plus juste les relations entre les variables dépendantes (i.e., satisfaction générale au travail, satisfaction à l'égard de la rémunération, rétention dans l'organisation, rétention dans le poste) et les méthodes de recrutement externes, tout en contrôlant l'effet des variables de contrôle (i.e., âge, sexe, niveau de scolarité minimum requis pour l'emploi). Ainsi, nous souhaitons que les résultats obtenus dans ces analyses soient convaincants et nous aident à valider les résultats des analyses de différences de moyennes (tests-t) et des corrélations. Les tableaux XIII et XIV présentent les résultats des analyses de régressions

linéaires pour les variables de rétention concernant les onze méthodes de recrutement externes et les trois variables de contrôle à l'étude. Compte tenu de la taille de l'échantillon, nous avons choisi l'intervalle de confiance de 95 % afin de vérifier nos hypothèses. L'intervalle de confiance de 90 % nous permet cependant d'observer les relations qui sont presque significatives à ce niveau.

Tout d'abord, on remarque qu'il y a six variables indépendantes (i.e., annonces – offres d'emploi, centre d'emploi du Canada ou autre organisme gouvernemental, actualités, agence de recrutement – chasseur de têtes, directement recruté par l'employeur actuel, Internet) et trois variables de contrôle (i.e., âge, sexe, niveau de scolarité minimum requis pour l'emploi) qui possèdent une relation significative avec la rétention dans l'organisation (au niveau de signification  $p < 0,05$ ).

L'hypothèse 1 énonce que les méthodes de recrutement externes qui fournissent beaucoup d'information sur l'organisation (i.e., directement recruté par l'employeur actuel, Internet, salon de l'emploi) vont entraîner une rétention plus longue dans l'organisation. Les résultats des analyses de régressions linéaires indiquent que les individus directement recrutés par l'employeur actuel et Internet obtiennent des relations négatives significatives avec la rétention dans l'organisation (au niveau de signification  $p < 0,05$ ) alors que les salons de l'emploi n'obtiennent pas de relation significative avec cette dernière.

Donc, ces résultats indiquent que la rétention dans l'organisation est moins longue pour ces trois méthodes. De ce fait, nous pouvons clairement affirmer que les méthodes de recrutement externes qui fournissent beaucoup d'information sur l'organisation entraînent une rétention moins longue dans l'organisation. Ces résultats obtenus grâce aux analyses de régressions linéaires ne permettent donc pas d'appuyer notre hypothèse 1.

Toujours selon l'hypothèse 1, on doit s'attendre à des relations négatives entre les méthodes de recrutement qui fournissent peu d'information sur l'organisation (i.e., syndicat, centre d'emploi du Canada ou autre organisme gouvernemental) et la rétention dans l'organisation. Or, le syndicat obtient aucune relation significative et les centres d'emploi du Canada ou autre organisme gouvernemental obtiennent une relation positive significative.

En ce qui concerne les variables de contrôle, la variable sexe obtient une relation négative significative alors que les variables âge et niveau de scolarité minimum requis pour l'emploi obtiennent des relations positives significatives (au niveau de signification  $p < 0,05$ ).

Ensuite, on constate qu'il y a cinq variables indépendantes (i.e., annonces – offres d'emploi, actualités, salon de l'emploi, agence de recrutement – chasseur de têtes, Internet) et une variable de contrôle (i.e., âge) qui possèdent une

relation significative avec la rétention dans le poste (au niveau de signification  $p < 0,05$ ).

L'hypothèse 2 énonce que les méthodes de recrutement externes qui fournissent beaucoup d'information sur le poste (i.e., directement recruté par l'employeur actuel, agence de recrutement – chasseur de têtes, Internet, annonces – offres d'emploi) vont entraîner une rétention plus longue dans le poste. Les résultats indiquent que trois des quatre méthodes de recrutement obtiennent des relations négatives significatives avec la rétention dans le poste (au niveau de signification  $p < 0,05$ ) soit, les agences de recrutement – chasseur de têtes, Internet et les annonces – offres d'emploi alors que la variable directement recruté par l'employeur actuel n'obtient pas de relation significative.

Ces résultats indiquent que la rétention dans le poste est moins forte pour ces quatre méthodes. Donc, nous pouvons affirmer que ces quatre méthodes entraînent une période de rétention dans l'emploi moins longue. De ce fait, notre hypothèse 2 n'est pas confirmée.

Toujours selon l'hypothèse 2, on doit s'attendre à des relations négatives entre les méthodes de recrutement qui fournissent peu d'information sur le poste (i.e., actualités, syndicat, famille ou amis) et la rétention dans le poste. Toutefois, seulement une méthode obtient une relation négative significative, soit les

actualités alors que le syndicat et la famille ou amis obtiennent aucune relation significative.

En ce qui concerne les variables de contrôle, la variable âge obtient une relation positive significative (au niveau de signification  $p < 0,05$ ) alors que les variables sexe et niveau de scolarité minimum requis pour l'emploi n'obtiennent pas de relation significative.

Tableau XIII: Analyses de régression linéaire pour la rétention dans l'organisation

VARIABLES INDÉPENDANTES	VARIABLE DÉPENDANTE											
	Rétention dans l'organisation (mois)											
	Beta	Erreur type	Erreur type corrigée	Intervalle de confiance	Limite inférieure	Limite supérieure	Significatif après correction	Intervalle de confiance	Limite inférieure	Limite supérieure	Significatif après correction	Significatif après correction
<b>Méthodes de recrutement externes</b>												
Annonces - offres d'emploi	-17,423974	1,060630	7,499786	-32,123554	-2,724394	12,903363	Oui	-29,723623	-5,124325	Oui	Oui	
Famille ou amis	-0,296198	0,952398	6,734470	-13,485759	16,218878	16,218878	Non	-11,340729	10,748333	Non	Non	
Syndicat	-4,954724	1,527755	10,802858	-26,128326	16,218878	16,218878	Non	-22,671411	12,761963	Non	Non	
Centre d'emploi du Canada ou autre organisme gouvernemental	37,412977	2,316183	16,377885	5,312322	69,513632	69,513632	Oui	10,553245	64,272709	Oui	Oui	
Recrutement sur le campus	5,655302	2,199790	15,554862	-24,832228	36,142832	36,142832	Non	-19,854672	31,165276	Non	Non	
Actualités	-44,409967	1,738718	12,294591	-68,507366	-20,312568	-20,312568	Oui	-64,573097	-24,246837	Oui	Oui	
Salon de l'emploi	-19,534383	1,497510	10,588994	-40,288810	1,220044	1,220044	Non	-36,900332	-2,168434	Oui	Oui	
Agence de recrutement - chasseur de têtes	-30,154801	1,064080	7,524181	-44,902196	-15,407406	-15,407406	Oui	-42,494458	-17,815144	Oui	Oui	
Initiative personnelle	4,172925	0,903974	6,392061	-8,355514	16,701364	16,701364	Non	-6,310055	14,655905	Non	Non	
Directement recruté par l'employeur actuel	-14,399392	0,976828	6,907216	-27,937536	-0,861248	-0,861248	Oui	-25,727227	-3,071557	Oui	Oui	
Internet	-55,691995	1,022545	7,230484	-69,863744	-41,520246	-41,520246	Oui	-67,549989	-43,834001	Oui	Oui	
Autre	-8,316288	1,115830	7,890109	-23,780901	7,148325	7,148325	Non	-21,256066	4,623490	Non	Non	
<b>VARIABLES DE CONTRÔLE</b>												
Âge	4,274856	0,014919	0,105493	4,068089	4,481623	4,481623	Oui	4,101847	4,447865	Oui	Oui	
Sexe	-8,027312	0,382486	2,704584	-13,328297	-2,726327	-2,726327	Oui	-12,462830	-3,591794	Oui	Oui	
Niveau de scolarité minimum requis pour l'emploi	2,531782	0,094023	0,664843	1,228690	3,834874	3,834874	Oui	1,441440	3,622124	Oui	Oui	

## Explication:

Erreur type corrigée (ETC) = Erreur type \* 7,071067

Limite inférieure (95%) = Beta - (1,96 \* ETC)

Limite supérieure (95%) = Beta + (1,96 \* ETC)

Limite inférieure (90%) = Beta - (1,64 \* ETC)

Limite supérieure (90%) = Beta + (1,64 \* ETC)

Tableau XIV: Analyses de régression linéaire pour la rétention dans le poste

VARIABLES INDÉPENDANTES	VARIABLE DÉPENDANTE									
	Beta	Erreur type corrigée		Intervalle de confiance corrigée à 95%		Rétention dans le poste (mois)		Intervalle de confiance corrigée à 90%		Significatif après correction
		Erreur type	Erreur type corrigée	Limite inférieure	Limite supérieure	Limite inférieure	Limite supérieure	Limite inférieure	Limite supérieure	
<b>Méthodes de recrutement externes</b>										
Annonces - offres d'emploi	-14,667094	0,895660	6,333272	-27,080307	-2,253881	8,221273	-25,053660	-4,280528	6,340137	Oui
Famille ou amis	-3,300690	0,831353	5,878553	-14,822653	8,221273	8,221273	-12,941517	6,340137	6,340137	Non
Syndicat	0,866618	1,492838	10,555958	-19,823059	21,556295	21,556295	-16,445152	18,178388	18,178388	Non
Centre d'emploi du Canada ou autre organisme gouvernemental	23,170142	1,787353	12,638493	-1,601304	47,941588	47,941588	2,443014	43,897270	43,897270	Non
Recrutement sur le campus	0,940805	1,619699	11,453000	-21,507075	23,388685	23,388685	-17,842115	19,723725	19,723725	Non
Actualités	-32,858378	1,230105	8,698155	-49,906762	-15,809994	-15,809994	-47,123352	-18,593404	-18,593404	Oui
Salon de l'emploi	-20,201177	1,161392	8,212281	-36,297247	-4,105107	-4,105107	-33,669317	-6,733037	-6,733037	Oui
Agence de recrutement - chasseur de têtes	-33,825092	1,143533	8,085998	-49,673649	-17,976535	-17,976535	-47,086129	-20,564055	-20,564055	Oui
Initiative personnelle	0,898931	0,802998	5,678053	-10,230052	12,027914	12,027914	-8,413075	10,210937	10,210937	Non
Directement recruté par l'employeur actuel	-8,497107	0,836499	5,914940	-20,090390	3,096176	3,096176	-18,197609	1,203395	1,203395	Non
Internet	-36,526019	0,862760	6,100634	-48,483261	-24,568777	-24,568777	-46,531058	-26,520980	-26,520980	Oui
Autre	1,536714	0,929653	6,573639	-11,347618	14,421046	14,421046	-9,244053	12,317481	12,317481	Non
<b>VARIABLES DE CONTRÔLE</b>										
Âge										
Sexe	3,098670	0,013786	0,097482	2,907606	3,289734	3,289734	2,938800	3,258540	3,258540	Oui
Niveau de scolarité minimum requis pour l'emploi	-3,763045	0,286780	2,027841	-7,737613	0,211523	0,211523	-7,088704	-0,437386	-0,437386	Oui
	0,819939	0,073773	0,521654	-0,202502	1,842380	1,842380	-0,035573	1,675451	1,675451	Non

Explication:

Erreur type corrigée (ETC) = Erreur type \* 7,071067

Limite inférieure (95%) = Beta - (1,96 \* ETC)

Limite supérieure (95%) = Beta + (1,96 \* ETC)

Limite inférieure (90%) = Beta - (1,64 \* ETC)

Limite supérieure (90%) = Beta + (1,64 \* ETC)

#### 4.4.2 Analyses de régression linéaire pour les variables de satisfaction

Les tableaux XV et XVI présentent les résultats des analyses de régressions linéaires pour les variables de satisfaction concernant les onze méthodes de recrutement externes et les trois variables de contrôle à l'étude. Tout d'abord, on remarque qu'il n'y a aucune variable indépendante qui possèdent une relation significative avec la satisfaction générale au travail et il y a trois variables de contrôle (i.e., âge, sexe, niveau de scolarité minimum requis pour l'emploi) qui possèdent une relation significative avec la satisfaction générale au travail (au niveau de signification  $p < 0,05$ ).

L'hypothèse 3 énonce que les méthodes de recrutement externes qui fournissent beaucoup d'information sur le poste (i.e., directement recruté par l'employeur actuel, agence de recrutement – chasseur de têtes, Internet, annonces – offres d'emploi) vont entraîner une satisfaction générale au travail plus élevée. Toutefois, les résultats des analyses de régressions linéaires démontrent qu'il n'y a aucune méthode parmi celles qui fournissent beaucoup d'information sur le poste qui obtient une relation positive significative avec la satisfaction générale au travail. Donc, notre hypothèse 3 n'est pas confirmée.

Toujours selon l'hypothèse 3, on doit s'attendre à des relations négatives entre les méthodes de recrutement qui fournissent peu d'information sur le poste (i.e., actualités, syndicat, famille ou amis) et la satisfaction générale au travail.



Toutefois, ce n'est pas le cas puisque nous avons obtenu aucune relation significative concernant ces trois méthodes de recrutement.

Pour ce qui est des trois variables de contrôle (i.e., âge, sexe, niveau de scolarité minimum requis pour l'emploi), elles sont toutes associées de façon positive significative (au niveau de signification  $p < 0,05$ ) à la satisfaction générale au travail.

Ensuite, on constate qu'il y a une seule variable indépendante (i.e., Internet) et deux variables de contrôle (i.e., âge, niveau de scolarité minimum requis pour l'emploi) qui possèdent une relation significative avec la satisfaction à l'égard de la rémunération (au niveau de signification  $p < 0,05$ ).

L'hypothèse 4 énonce que les méthodes de recrutement externes qui fournissent beaucoup d'information sur le poste (i.e., directement recruté par l'employeur actuel, agence de recrutement – chasseur de têtes, Internet, annonces – offres d'emploi) vont entraîner une satisfaction à l'égard de la rémunération plus élevée. Pour ce qui est des résultats, seulement une des quatre méthodes qui fournissent beaucoup d'information sur le poste obtient une relation négative significative avec la satisfaction à l'égard de la rémunération (au niveau de signification  $p < 0,05$ ), soit Internet alors que les trois autres méthodes n'obtiennent pas de relation significative. Donc, notre hypothèse 4 n'est pas confirmée.

Toujours selon l'hypothèse 4, on doit s'attendre à des relations négatives entre les méthodes de recrutement qui fournissent peu d'information sur le poste (i.e., actualités, syndicat, famille ou amis) et la satisfaction à l'égard de la rémunération. Toutefois, ce n'est pas le cas puisque nous avons obtenu aucune relation significative concernant ces trois méthodes de recrutement.

Pour ce qui est des variables de contrôle, l'âge et le niveau de scolarité minimum requis pour l'emploi sont associées de façon positive significative (au niveau de signification  $p < 0,05$ ) à la satisfaction à l'égard de la rémunération alors que la variable sexe n'obtient pas de relation significative.

Tableau XV: Analyses de régression linéaire pour la satisfaction générale au travail

VARIABLES INDÉPENDANTES	VARIABLE DÉPENDANTE											
	Satisfaction générale au travail											
	Beta	Erreur type corrigée	Erreur type	Intervalle de confiance corrigée à 95%	Significatif après correction	Limite inférieure	Limite supérieure	Intervalle de confiance corrigée à 90%	Significatif après correction	Limite inférieure	Limite supérieure	Significatif après correction
Méthodes de recrutement externes												
Annonces - offres d'emploi	0,032657	0,008025	0,056745	-0,078564	Non	0,143878	0,125719	Non	-0,060405	0,125719	Non	
Famille ou amis	0,050664	0,008595	0,060776	-0,068457	Non	0,169785	0,150336	Non	-0,049008	0,150336	Non	
Syndical	-0,013817	0,012534	0,088629	-0,187529	Non	0,159895	0,131534	Non	-0,159168	0,131534	Non	
Centre d'emploi du Canada ou autre organisme gouvernemental	-0,046430	0,011999	0,084846	-0,212728	Non	0,119868	0,092717	Non	-0,185577	0,092717	Non	
Recrutement sur le campus	0,085789	0,009365	0,066221	-0,044003	Non	0,215581	0,194391	Non	-0,022813	0,194391	Non	
Actualités	0,182123	0,013990	0,098924	-0,011768	Non	0,376014	0,344359	Oui	0,019887	0,344359	Oui	
Salon de l'emploi	0,236389	0,018000	0,127279	-0,013078	Non	0,485856	0,445127	Oui	0,027651	0,445127	Oui	
Agence de recrutement - chasseur de têtes	0,092342	0,010141	0,071708	-0,048205	Non	0,232889	0,209943	Non	-0,025259	0,209943	Non	
Initiative personnelle	0,003122	0,008394	0,059355	-0,113213	Non	0,119457	0,100463	Non	-0,094219	0,100463	Non	
Directement recruté par l'employeur actuel	0,010012	0,009577	0,067720	-0,122718	Non	0,142742	0,121072	Non	-0,101048	0,121072	Non	
Internet	-0,023204	0,010686	0,075561	-0,171304	Non	0,124896	0,100717	Non	-0,147125	0,100717	Non	
Autre	0,073763	0,008300	0,058690	-0,041269	Non	0,188795	0,170014	Non	-0,022488	0,170014	Non	
<b>VARIABLES DE CONTRÔLE</b>												
Âge	0,005241	0,000149	0,001054	0,003176	Oui	0,007306	0,006969	Oui	0,003513	0,006969	Oui	
Sexe	0,044392	0,002804	0,019827	0,005531	Oui	0,083253	0,076909	Oui	0,011875	0,076909	Oui	
Niveau de scolarité minimum requis pour l'emploi	0,020412	0,000750	0,005303	0,010018	Oui	0,030806	0,029109	Oui	0,011715	0,029109	Oui	

**Explication:**

Erreur type corrigée (ETC) = Erreur type \* 7,071067

Limite inférieure (95%) = Beta - (1,96 \* ETC)

Limite supérieure (95%) = Beta + (1,96 \* ETC)

Limite inférieure (90%) = Beta - (1,64 \* ETC)

Limite supérieure (90%) = Beta + (1,64 \* ETC)

Tableau XVI: Analyses de régression linéaire pour la satisfaction à l'égard de la rémunération

VARIABLES INDÉPENDANTES	VARIABLE DÉPENDANTE											
	Satisfaction à l'égard de la rémunération											
	Beta	Erreur type	Erreur type corrigée	Intervalle de confiance	Limite inférieure	Limite supérieure	Significatif après correction	Intervalle de confiance	Limite inférieure	Limite supérieure	Significatif après correction	Significatif après correction
Méthodes de recrutement externes												
Annonces - offres d'emploi	0,020535	0,008881	0,062798	-0,102549	0,143619	Non	-0,082454	0,123524	Non	0,123524	Non	Non
Famille ou amis	0,061753	0,008694	0,061476	-0,058740	0,182246	Non	-0,039067	0,162573	Non	0,162573	Non	Non
Syndicat	0,203981	0,015651	0,110669	-0,012931	0,420893	Non	0,022483	0,385479	Non	0,385479	Oui	Oui
Centre d'emploi du Canada ou autre organisme gouvernemental	-0,026092	0,015002	0,106080	-0,234009	0,181825	Non	-0,200063	0,147879	Non	0,147879	Non	Non
Recrutement sur le campus	-0,043328	0,015459	0,109312	-0,257579	0,170923	Non	-0,222599	0,135943	Non	0,135943	Non	Non
Actualités	0,224506	0,022274	0,157501	-0,084196	0,533208	Non	-0,033796	0,482808	Non	0,482808	Non	Non
Salon de l'emploi	0,014126	0,015846	0,112048	-0,205488	0,233740	Non	-0,169633	0,197885	Non	0,197885	Non	Non
Agence de recrutement - chasseur de têtes	0,100924	0,009206	0,065096	-0,026665	0,228513	Non	-0,005834	0,207682	Non	0,207682	Non	Non
Initiative personnelle	-0,022717	0,008742	0,061815	-0,143875	0,098441	Non	-0,124094	0,078660	Non	0,078660	Non	Non
Directement recruté par l'employeur actuel	-0,007722	0,009658	0,068292	-0,141575	0,126131	Non	-0,119721	0,104277	Non	0,104277	Non	Non
Internet	-0,196794	0,013873	0,098097	-0,389064	-0,004524	Oui	-0,357673	-0,035915	Oui	-0,035915	Oui	Oui
Autre	0,092295	0,009371	0,066263	-0,037580	0,222170	Non	-0,016376	0,200966	Non	0,200966	Non	Non
<b>VARIABLES DE CONTRÔLE</b>												
Âge	0,003609	0,000165	0,001167	0,001322	0,005896	Oui	0,001686	0,005522	Oui	0,005522	Oui	Oui
Sexe	-0,032434	0,003273	0,023144	-0,077795	0,012927	Non	-0,070390	0,005522	Non	0,005522	Non	Non
Niveau de scolarité minimum requis pour l'emploi	0,015639	0,000753	0,005325	0,005203	0,026075	Oui	0,006907	0,024371	Oui	0,024371	Oui	Oui

**Explication:**

Erreur type corrigée (ETC) = Erreur type \* 7,071067

Limite inférieure (95%) = Beta - (1,96 \* ETC)

Limite supérieure (95%) = Beta + (1,96 \* ETC)

Limite inférieure (90%) = Beta - (1,64 \* ETC)

Limite supérieure (90%) = Beta + (1,64 \* ETC)

#### 4.5 Synthèse des résultats

Le tableau XVII qui suit présente une synthèse des résultats relatifs à chacune des hypothèses. Ce tableau offre une vue d'ensemble des résultats des analyses de régression et nous permet de faire certains constats concernant les différentes hypothèses. Un (+) signifie une relation positive significative, un (-) une relation négative significative et un (NS) aucune relation significative. Tel que nous pouvons le constater dans le tableau XVII, nous ne pouvons que conclure ou rejet des hypothèses.

**Tableau XVII : Synthèse des résultats relatifs à chacune des hypothèses**

Hypothèse 1			
Méthodes de recrutement externes	Relation attendue	Relation observée	Appuie l'hypothèse?
Directement recruté par l'employeur actuel	+	-	Non
Internet	+	-	Non
Salon de l'emploi	+	NS	Non
Syndicat	-	NS	Non
Centre d'emploi du Canada ou autre organisme gouvernemental	-	+	Non
Hypothèse 2			
Méthodes de recrutement externes	Relation attendue	Relation observée	Appuie l'hypothèse?
Directement recruté par l'employeur actuel	+	NS	Non
Agence de recrutement - chasseur de têtes	+	-	Non
Internet	+	-	Non
Annonces - offres d'emploi	+	-	Non
Actualités	-	-	Oui
Syndicat	-	NS	Non
Famille ou amis	-	NS	Non
Hypothèse 3			
Méthodes de recrutement externes	Relation attendue	Relation observée	Appuie l'hypothèse?
Directement recruté par l'employeur actuel	+	NS	Non
Agence de recrutement - chasseur de têtes	+	NS	Non
Internet	+	NS	Non
Annonces - offres d'emploi	+	NS	Non
Actualités	-	NS	Non
Syndicat	-	NS	Non
Famille ou amis	-	NS	Non
Hypothèse 4			
Méthodes de recrutement externes	Relation attendue	Relation observée	Appuie l'hypothèse?
Directement recruté par l'employeur actuel	+	NS	Non
Agence de recrutement - chasseur de têtes	+	NS	Non
Internet	+	-	Non
Annonces - offres d'emploi	+	NS	Non
Actualités	-	NS	Non
Syndicat	-	NS	Non
Famille ou amis	-	NS	Non

## **Chapitre 5 : Discussion**

Ce dernier chapitre tente de fournir une interprétation particulière et de plus amples explications quant aux résultats obtenus précédemment. Une analyse par méthode de recrutement, des analyses selon notre classement des méthodes de recrutement, des analyses selon le classement des méthodes formelles et informelles ainsi qu'une analyse globale seront présentées.

### **5.1 Analyse par méthode de recrutement**

L'objectif de cette section est de comparer nos résultats à ceux des études empiriques antérieures pour chacune des onze méthodes de recrutement externes.

#### **5.1.1 Annonces – offres d'emploi**

Les relations négatives significatives entre les annonces – offres d'emploi et la rétention à la fois dans l'organisation et dans le poste méritent d'être soulignées. Ces résultats appuient ceux de Conard et Asworth (1986), Decker et Cornelius (1979), Gannon (1971), Reid (1972) et Ullman (1966). De plus, ces résultats vont dans le même sens que Colella et Wanous (1989) puisque les

employés qui sont recrutés par des méthodes de recrutement formelles (i.e., annonces – offres d'emploi), ont de fortes intentions de quitter l'organisation et ont aussi un taux de roulement élevé. Par contre, nos résultats ne soutiennent pas une relation significative entre les annonces – offres d'emploi, la satisfaction générale au travail et la satisfaction à l'égard de la rémunération, ce qui appuie les résultats de Breugh (1981), Grieffeth, Hom, Fink et Cohen (1997) et Latham et Leddy (1987). En effet, les études effectuées par ces derniers ont trouvé que les annonces - offres d'emploi n'influencent pas la satisfaction générale au travail des employés.

Toutefois, la revue de littérature a fait ressortir des résultats variés quant à cette méthode de recrutement, soit par l'obtention de résultats non significatifs avec la rétention (Breugh et Mann, 1984 ; Grieffeth, Hom, Fink et Cohen, 1997 ; Kirnan, Farley et Geisinger, 1989 ; Swaroff, Barclay et Bass, 1985 ; Taylor et Schmidt, 1983), des résultats positifs significatifs avec la rétention (Caldwell et Spivey, 1983 ; Saks, 1994) et des résultats positifs significatifs avec la satisfaction générale au travail (Premack et Wanous, 1985 ; Saks, 1994 ; Wanous, 1973). Toutefois, nos résultats concernant la satisfaction et la rétention sont appuyés par plusieurs auteurs.



### 5.1.2 Famille ou amis

Nos résultats indiquent que la pratique de recrutement par la famille ou les amis n'affecte pas le taux de rétention dans l'organisation et dans le poste. Il est à noter que d'autres études empiriques n'ont obtenu aucune relation significative entre cette méthode et la rétention (Breugh et Mann, 1984 ; Caldwell et Spivey, 1983 ; Grieffeth, Hom, Fink et Cohen, 1997 ; Swaroff, Barclay et Bass, 1985 ; Taylor et Schmidt, 1983).

Par contre, certaines recherches empiriques ont fait ressortir des résultats différents quant à cette méthode, c'est-à-dire des relations positives significatives avec la rétention (Conard et Asworth, 1986 ; Decker et Cornelius, 1979 ; Gannon, 1971 ; Kirman, Farley et Geisinger, 1989 ; Reid, 1972 ; Saks, 1994 ; Schwab, 1982 ; Ullman, 1966).

En ce qui concerne la satisfaction générale au travail et la satisfaction à l'égard de la rémunération, nos résultats indiquent aucune relation significative entre ces variables et la famille ou les amis, ce qui va dans le même sens de l'étude de Grieffeth, Hom, Fink et Cohen (1997). Donc, nos résultats sont appuyés par plusieurs auteurs concernant la rétention et par seulement un auteur concernant la satisfaction.

### **5.1.3 Syndicat**

Nos résultats des analyses de régression indiquent aucune relation significative entre le recrutement par le syndicat et la rétention dans l'organisation et aucune relation significative avec la rétention dans le poste. De plus, aucune relation significative avec la satisfaction générale au travail et la satisfaction à l'égard de la rémunération n'a été trouvée. Ainsi, il est impossible d'effectuer une comparaison avec les résultats des études empiriques antérieures concernant le syndicat puisque aucune étude ne s'est penchée sur cette méthode de recrutement.

### **5.1.4 Centre d'emploi du Canada ou autre organisme gouvernemental**

Nos résultats d'analyses de régression linéaire indiquent une relation positive significative très forte entre la méthode du centre d'emploi du Canada ou autre organisme gouvernemental et la rétention dans l'organisation et aucune relation significative avec la rétention dans le poste. De plus, aucune relation significative avec la satisfaction générale au travail et la satisfaction à l'égard de la rémunération n'a été trouvée. Telle que pour la méthode du syndicat, il s'avère difficile d'effectuer une comparaison avec les résultats des études empiriques antérieures concernant les centres d'emploi du Canada ou autre

organisme gouvernemental puisque aucune recherche dans la littérature ne fait mention de cette méthode de recrutement.

### **5.1.5 Recrutement sur le campus**

Nos résultats non significatifs entre le recrutement sur le campus et la rétention à la fois dans l'organisation et dans le poste appuient les résultats des études de Grieffeth, Hom, Fink et Cohen (1997), Kirman, Farley et Geisinger (1989) et Swaroff, Barclay et Bass (1985). Ces résultats peuvent s'expliquer par le fait qu'il s'agit d'une main-d'œuvre qui ne possède pas toujours l'expérience pertinente.

Par ailleurs, nous avons trouvé aucune relation significative avec la satisfaction générale au travail et la satisfaction à l'égard de la rémunération. Les gens recrutés dans les établissements d'enseignement sont des individus ayant des connaissances adéquates, un potentiel d'avenir, une capacité d'adaptation et une grande motivation au travail, ce qui permet aux candidats de se doter par anticipation des mécanismes d'adaptation qui les aideront à composer adéquatement avec les contraintes du poste (Rynes, 1991; Taylor et Schmidt, 1983; Wanous, 1980; Wanous et Colella, 1989). Néanmoins, les diplômés en général possèdent peu d'expérience concrète. Ainsi, leur manque d'expérience

et le choc de la réalité peut engendrer une insatisfaction au travail et une insatisfaction à l'égard du salaire et des avantages sociaux qu'ils reçoivent.

Par contre, l'étude de Marshal (1982) démontre qu'environ 30 % des individus embauchés dès l'université quittent l'organisation dans les cinq années qui suivent. Le taux de roulement est encore plus élevé chez les détenteurs d'une maîtrise en administration des affaires (M.B.A.). On attribue souvent ce taux de roulement élevé au fait que les entreprises n'offrent pas des défis suffisamment intéressants aux nouveaux diplômés. Pour leur part, les organisations affirment que ce sont ces derniers qui nourrissent des espoirs irréalistes face au marché du travail. À cause du coût élevé, de plus en plus d'entreprises remettent en question l'utilité du recrutement auprès des établissements d'enseignement.

#### **5.1.6 Actualités**

Les relations négatives significatives entre les actualités et la rétention à la fois dans l'organisation et dans le poste ainsi que l'absence de relation significative entre cette méthode, la satisfaction générale au travail et la satisfaction à l'égard de la rémunération méritent d'être mentionnées. Toutefois, nos résultats ne peuvent être comparés à ceux des études empiriques antérieures, car aucune étude jusqu'à présent ne s'est intéressée à cette méthode de recrutement.

### **5.1.7 Salon de l'emploi**

Nos résultats indiquent une relation négative significative entre l'embauche par un salon de l'emploi et la rétention dans le poste et aucune relation significative avec la rétention dans l'organisation. En ce qui concerne la satisfaction générale au travail et la satisfaction à l'égard de la rémunération, aucune relation significative n'a été trouvée. Évidemment, il est ardu de comparer ces résultats avec ceux des études empiriques antérieures, car aucune recherche dans la littérature n'a étudié cette méthode de recrutement.

### **5.1.8 Agence de recrutement – chasseur de têtes**

Nos analyses de régression linéaire indiquent aucune relation significative entre la méthode de l'agence de recrutement – chasseur de têtes, la satisfaction générale au travail et la satisfaction à l'égard de la rémunération. Par contre, les recherches empiriques sur le sujet ont fait ressortir des résultats différents quant à cette méthode, c'est-à-dire des relations négatives significatives avec la satisfaction générale au travail (Breaugh, 1981 ; Grieffeth, Hom, Fink et Cohen, 1997).

D'autre part, nos résultats négatifs significatifs avec la rétention dans l'organisation et dans le poste vont à l'encontre de notre formulation théorique.

Cependant, ces résultats vont dans le même sens de ceux observé par Decker et Cornelius (1979), Gannon (1971), Reid (1972) et Ullman (1966) ainsi que des résultats non significatifs avec la rétention (Grieffeth, Hom, Fink et Cohen, 1997 ; Kirman, Farley et Geisinger, 1989 ; Swaroff, Barclay et Bass, 1985 ; Taylor et Schmidt, 1983). Bref, nos résultats sont appuyés par plusieurs auteurs concernant la rétention dans l'organisation et dans le poste et ne sont pas appuyés concernant la satisfaction générale au travail et la satisfaction à l'égard de la rémunération.

#### **5.1.9 Initiative personnelle**

Nos résultats sont à l'opposé de ceux de Saks (1992, 1994) puisque ce dernier mentionne que les candidats recrutés à partir des méthodes informelles (i.e., famille ou amis, réengagement, initiative personnelle) reçoivent davantage d'information réaliste sur leur emploi, alors que les candidats recrutés par des méthodes formelles (i.e., journaux, petites annonces, agences de recrutement) reçoivent de l'information inexacte et incomplète sur leur emploi.

L'influence de l'initiative personnelle sur la satisfaction générale au travail et la satisfaction à l'égard de la rémunération est assez difficile à cerner. Nos résultats indiquent aucune relation significative avec la satisfaction générale au travail et la satisfaction à l'égard de la rémunération, ce qui n'est pas contraire

aux résultats de Breugh (1981) et de Latham et Leddy (1987). Néanmoins, d'autres auteurs ont trouvé une relation positive significative avec la satisfaction générale au travail (Grieffeth, Hom, Fink et Cohen, 1997 ; Saks, 1994).

Par ailleurs, nous avons obtenu aucune relation significative avec la rétention dans l'organisation et dans le poste, ce qui va à l'encontre des résultats de plusieurs recherches (Breugh et Mann, 1984 ; Gannon, 1971 ; Kirnan, Farley et Geisinger, 1989 ; Reid, 1972 ; Saks, 1994) qui ont obtenu des relations positives significatives. D'autres auteurs ont même trouvé une relation négative significative avec la rétention (Decker et Cornelius, 1979 ; Grieffeth, Hom, Fink et Cohen, 1997). Donc, d'après nos observations et contrairement aux résultats des autres études, le fait pour les employés d'être recrutés par cette méthode ne semble pas être un facteur déterminant dans leurs choix de quitter ou de rester au sein de l'organisation et de leurs postes.

#### **5.1.10 Directement recruté par l'employeur actuel**

Nos résultats d'analyses de régression linéaire indiquent une relation négative significative entre le fait d'être directement recruté par l'employeur actuel et la rétention dans l'organisation et aucune relation significative avec la rétention dans le poste. En ce qui concerne la satisfaction générale au travail et la

satisfaction à l'égard de la rémunération, aucune relation significative n'a été trouvée. Comme il n'y a aucune recherche dans la littérature qui a étudié cette méthode de recrutement, nous ne pouvons comparer ces résultats avec ceux des études empiriques antérieures.

#### **5.1.11 Internet**

Nous avons obtenu des relations négatives significatives en ce qui concerne la rétention dans l'organisation, la rétention dans le poste et la satisfaction à l'égard de la rémunération. Pour ce qui est de la satisfaction générale au travail, aucune relation significative n'a été trouvée. Encore une fois, il s'avère difficile d'effectuer une comparaison avec les résultats des études empiriques antérieures concernant cette méthode puisque aucune recherche jusqu'à présent a étudié l'efficacité du recrutement en ligne.

#### **5.1.12 Synthèse**

En somme, compte tenu que les études antérieures sont équivoques quant à l'influence des méthodes de recrutement sur la rétention et la satisfaction au travail, on peut généralement trouver des études qui dégagent des résultats similaires quant à une méthode de recrutement ou l'autre. Par ailleurs, nos



résultats apportent un autre éclairage sur l'influence de certaines méthodes de recrutement peu ou pas étudiées antérieurement.

## **5.2 Analyses selon notre classement des méthodes de recrutement**

Cette section présente une analyse selon notre classement des méthodes de recrutement en fonction de l'information sur l'organisation et sur le poste.

### **5.2.1 Les méthodes qui fournissent beaucoup d'information sur l'organisation**

Les salons de l'emploi, les individus directement recrutés par l'employeur actuel et Internet sont les méthodes qui fournissent beaucoup d'information sur l'organisation selon notre classement.

Tout d'abord, concernant les salons de l'emploi, nos résultats indiquent une relation négative significative avec la rétention dans le poste et aucune relation significative avec la rétention dans l'organisation. Selon plusieurs auteurs, les candidats recrutés par des méthodes informelles (i.e., famille ou amis, initiative personnelle, réengagement) ont tendance à rester plus longtemps dans l'organisation que les candidats recrutés par des méthodes formelles (i.e.,

annonces – offres d'emploi, salon de l'emploi, agences de recrutement) (Kirnan, Farley et Geisinger, 1989 ; Reid, 1972 ; Saks, 1994 ; Ullman, 1966). Ainsi, comme le salon de l'emploi est considéré comme une méthode de recrutement formelle, ceci se traduit par une faible ancienneté (i.e., rétention) des employés dans l'organisation et dans le poste.

Toutefois, selon notre classement, cette méthode fournit beaucoup d'information sur l'organisation et l'absence de relation positive avec la rétention dans l'organisation ne permet pas d'appuyer l'hypothèse 1. Cette relation peut être attribuée à une transmission inadéquate et inexacte de l'information à propos de l'organisation envers les candidats, ce qui peut par la suite entraîner un niveau de roulement élevé, qui se traduit par une faible rétention dans l'organisation.

Ensuite, la relation négative significative entre le fait d'être directement recruté par l'employeur actuel et la rétention dans l'organisation mérite d'être soulignée. Ainsi, selon les résultats obtenus, les individus recrutés par cette méthode ont de moins longues périodes d'emploi. La plupart du temps, cette méthode de recrutement vise à combler des emplois saisonniers à durée déterminée comme, par exemple, des emplois d'été pour étudiants. Ces emplois sont généralement pour une courte période. Les étudiants recrutés l'été par cette méthode travaillent habituellement quelques mois puisqu'ils doivent retourner aux études à l'automne. Donc, l'entreprise ne peut retenir son personnel à long

terme, ce qui expliquerait la relation négative significative obtenue entre cette méthode et la rétention dans l'organisation.

De plus, à la suite des analyses de régression linéaire et de différences de moyennes (tests-t), aucune relation significative entre le fait d'être directement recruté par l'employeur actuel et la satisfaction générale au travail et la satisfaction à l'égard de la rémunération ont été trouvées. Donc, ces résultats n'appuient pas l'hypothèse 1, la théorie de l'information réaliste adaptée par Wanous (1973) et celle de l'adéquation individu-environnement développée par Lewin (1936) puisque cette méthode fournit beaucoup d'information sur l'organisation. Nos résultats sont aussi à l'opposé de ceux obtenus par O'Reilly, Chatman et Caldwell (1991) ainsi que ceux de Saks et Ashforth (1997).

Et pourtant, selon le classement formel-informel, les candidats recrutés par cette méthode reçoivent davantage d'information sur l'organisation et sur le poste puisqu'il s'agit d'une méthode de recrutement informelle. On pourrait donc s'attendre selon notre classement et celui souvent proposé dans la littérature, à une relation positive entre le fait d'être recruté directement par l'employeur actuel et la satisfaction au travail. L'absence de relations significatives est donc surprenante à cet égard.

Enfin, selon notre classement, Internet fournit également beaucoup d'information sur l'organisation. Ceci n'est pas surprenant puisque Internet a

comme avantage d'offrir aux candidats une foule d'informations concernant les postes offerts, la mission et la philosophie de l'entreprise ainsi que le profil recherché.

Nos résultats indiquent cependant une relation négative significative avec la rétention dans l'organisation et dans le poste, ce qui ne soutient pas les hypothèses 1 et 2. Ces résultats peuvent être attribués au fait que certains candidats ne se sont pas renseignés suffisamment sur l'organisation et/ou sur le poste. En conséquence, le fait d'être recruté par cette méthode a un effet de réduction de la rétention et un effet d'augmentation du roulement dans l'organisation et dans le poste. Cette situation peut être expliquée par le fait qu'Internet attire davantage de jeunes candidats, donc plus mobiles et plus susceptibles de rester moins longtemps dans l'organisation et dans le poste. Nous contrôlons pour la variable âge dans nos régressions. Toutefois, nous ne contrôlons pas pour l'âge de la méthode de recrutement dans la régression.

D'autre part, si l'organisation ne présente pas exactement les avantages et les inconvénients des postes à combler, il y a de fortes chances que l'adéquation entre l'individu (i.e., personnalité, valeurs) et l'organisation (i.e., culture, mission) ne s'opère pas (Catano, Cronshaw, Wiesner, Hackett et Methot, 2001). De plus, nos résultats ne démontrent pas de relation significative avec la satisfaction générale au travail mais confirment une relation négative significative avec la satisfaction à l'égard de la rémunération. Il se peut que le

recrutement Internet s'applique surtout à certains secteurs économiques de pointe où le roulement est plus élevé.

Toutefois, ces résultats sont en contradiction avec la théorie de l'information réaliste adaptée par Wanous (1973) et celle de l'adéquation individu-environnement développée par Lewin (1936). Le fait de ne pas être satisfait du salaire et des avantages sociaux que l'on reçoit peut entraîner un roulement élevé, donc une diminution de la rétention dans l'organisation et dans le poste. De plus, Internet est une méthode de recrutement récente. En effet, le concept du Web a été développé dans un laboratoire de physique nucléaire au tout début des années 1990 (Éthier, Forthomme, Lemaire et Ouellet, 1999). Ainsi, il est évident que les employés recrutés par cette méthode vont avoir moins d'ancienneté dans l'organisation et dans le poste que ceux recrutés par d'autres méthodes puisque Internet n'existait pas il y a 20 ans, ce qui explique donc les relations négatives significatives obtenues entre cette méthode et la rétention à la fois dans l'organisation et dans le poste.

### **5.2.2 Les méthodes qui fournissent peu d'information sur l'organisation**

Le syndicat et le centre d'emploi du Canada ou autre organisme gouvernemental sont les méthodes qui, selon notre classement, fournissent peu d'information sur l'organisation.

Tout d'abord, concernant le syndicat, nos résultats d'analyses de régression linéaire indiquent aucune relation significative entre cette méthode et la rétention dans l'organisation et aucune relation significative avec la rétention dans le poste. Nous pouvons expliquer ces résultats par le fait qu'il s'agit souvent de contrats temporaires comme par exemple les débardeurs et les travailleurs du secteur de l'industrie de la construction qui sont recrutés par le service de placement syndical.

Ensuite, comme nous l'avons mentionné plus haut, le Centre d'emploi du Canada ou autre organisme gouvernemental est une méthode de recrutement qui fournit elle aussi peu d'information sur l'organisation. En principe, les méthodes de recrutement externes qui fournissent peu d'information sur l'organisation devraient entraîner une rétention moins longue dans l'organisation. Toutefois, nos résultats confirment une relation positive significative très forte avec la rétention dans l'organisation, ce qui est contradictoire avec notre positionnement en regard de la théorie de l'information réaliste de Wanous (1973) et avec l'hypothèse 1. Pour expliquer ces résultats surprenants, Magun (1983) mentionne que les centres d'emploi du Canada ou autre organisme gouvernemental ne rejoignent qu'un demandeur d'emploi sur trois et ne réussissent à placer qu'un candidat sur cinq. En outre, presque la moitié des postes comblés sont des emplois stables comme les employés de bureau, dans la vente ou dans les services. Très peu de postes

instables sont comblés tels que les postes de cadres, de professionnels ou du secteur primaire.

Par contre, nous pouvons mentionner qu'aucune relation significative avec la satisfaction générale au travail et la satisfaction à l'égard de la rémunération n'a été trouvée. Lorsqu'un employeur a un poste disponible, son service des ressources humaines achemine immédiatement vers le centre d'emploi local les données relatives à ce poste. Les personnes intéressées rencontrent un conseiller du centre d'emploi qui détermine, à la suite d'entrevues, quel candidat possède les qualifications requises pour occuper le poste. Une fois son choix arrêté, le conseiller recommande le candidat auprès de l'entreprise concernée.

Toutefois, si la personne recrutée par cette méthode reçoit de l'information inexacte et incomplète de la part du conseiller sur le poste en question, cela peut avoir un impact direct sur la satisfaction au travail de la personne une fois embauchée (Saks, 1992, 1994). De plus, comme le mentionne Saks (1992), les méthodes de recrutement formelles comme le centre d'emploi du Canada ou autre organisme gouvernemental offrent aux candidats une information moins complète et moins réaliste à propos de l'emploi.

### **5.2.3 Les méthodes qui fournissent beaucoup d'information sur le poste**

Les annonces – offres d'emploi, les agences de recrutement – chasseur de têtes, les individus directement recrutés par l'employeur actuel et Internet sont les méthodes qui, selon notre classement, fournissent beaucoup d'information sur le poste.

Selon nos résultats, recruter par les annonces – offres d'emploi influence à la baisse le taux de rétention dans l'organisation et dans le poste mais n'influence pas le niveau de satisfaction générale au travail et le niveau de satisfaction à l'égard de la rémunération des employés. Donc, plus une entreprise recrute ses employés par cette méthode, plus il y a de chance que ces derniers restent moins longtemps au sein de l'organisation et de leur poste. À la suite des résultats obtenus des experts en recrutement, on a pu constater que les annonces – offres d'emploi fournissent beaucoup d'information sur le poste. En principe, les méthodes de recrutement externes qui fournissent beaucoup d'information sur le poste vont entraîner une satisfaction générale au travail et une satisfaction à l'égard de la rémunération plus élevées ainsi qu'une période de rétention dans l'emploi plus longue. Nos hypothèses 2, 3 et 4 concernant cette méthode ne sont pas confirmées tant pour la satisfaction générale au travail, la satisfaction à l'égard de la rémunération et la rétention dans le poste.



Ensuite, nos résultats d'analyses de régression linéaire concernant les agences de recrutement – chasseur de têtes indiquent aucune relation entre cette méthode, la satisfaction générale au travail et la satisfaction à l'égard de la rémunération, ce qui ne soutient pas les hypothèses 3 et 4. Wanous (1973) mentionne que, de façon générale, les méthodes de recrutement qui fournissent beaucoup d'information sur le poste vont, selon la théorie de l'information réaliste, être associées à une satisfaction au travail plus élevée. De plus, Wanous et Colella (1989) ont observé une relation positive significative entre l'information réaliste qui fournit davantage d'information sur le poste et la satisfaction générale au travail.

Les résultats obtenus nous portent à croire que la méthodologie utilisée pour mesurer l'information sur l'organisation et sur le poste est déficiente puisqu'il manque quatre répondants concernant l'information sur l'organisation (tableau II) et trois répondants concernant l'information sur le poste (tableau III). L'absence de ces répondants aurait pu modifier le classement du tableau VI concernant cette méthode.

D'autre part, les relations négatives significatives avec la rétention dans l'organisation et dans le poste vont à l'encontre de notre formulation théorique. Ceci s'explique au fait qu'un chasseur de têtes est une personne dont la mission est de recruter pour une entreprise un candidat dont le profil est très spécifique pour un poste et qui demande de très hautes compétences. C'est le cas, par

exemple, des cadres supérieurs qui changent d'emploi fréquemment. Comme le mentionnent Dolan, Saba, Jackson et Schuler (2002), une étude effectuée par le Groupe Sobeco auprès de 300 cadres supérieurs (présidents et vice-présidents) révèle que 70 % d'entre eux envisageaient de changer d'emploi au cours des cinq prochaines années.

Par ailleurs, en ce qui concerne les agences de recrutement, elles recrutent plutôt une clientèle à la recherche de postes temporaires ou à temps partiel. Certaines entreprises recourent habituellement aux services de ces agences parce que les travailleurs spécialisés désireux d'occuper des postes temporaires sont difficilement accessibles autrement. C'est le cas des petites entreprises qui ne peuvent consacrer trop de temps au recrutement.

Enfin, nos résultats concernant les individus directement recrutés par l'employeur actuel et Internet ont déjà été mentionnés. Donc, les explications et commentaires concernant ces deux méthodes se retrouvent à la section 5.2.1.

#### **5.2.4 Les méthodes qui fournissent peu d'information sur le poste**

La famille ou amis, le syndicat et les actualités sont les méthodes qui, selon notre classement, fournissent peu d'information sur le poste.

Nos résultats indiquent que la pratique de recrutement par la famille ou les amis n'affecte pas le taux de rétention dans l'organisation et dans le poste. Si l'organisation ne présente pas exactement les avantages et les inconvénients des postes à combler, il y a de fortes chances que l'adéquation entre l'individu (i.e., compétences, connaissances, habiletés, aptitudes) et le poste (i.e., exigences professionnelles) ne fonctionnent pas (Catano, Cronshaw, Wiesner, Hackett et Methot, 2001). Donc, une mauvaise adéquation peut entraîner des coûts importants pour l'entreprise en terme de rétention. Bref, nous pouvons déduire que cette méthode n'a pas d'influence sur la rétention dans l'organisation et dans le poste.

En ce qui concerne la satisfaction générale au travail et la satisfaction à l'égard de la rémunération, nos résultats indiquent aucune relation significative entre ces variables et le fait d'être recruté par la famille ou les amis. Selon notre classement des méthodes de recrutement, on devait s'attendre à des relations négatives entre cette méthode, la satisfaction générale au travail et la satisfaction à l'égard de la rémunération.

Comme le mentionne Hill (1970), trois facteurs peuvent expliquer des résultats négatifs. Tout d'abord, la qualité des candidats référés peut dépendre de l'attitude de l'employé qui recommande ces candidats. Ainsi, si ce dernier a une attitude négative et un mauvais comportement au travail, il aura tendance à recommander des candidats qui lui ressemble. Ensuite, l'exactitude de

L'information qui est fournie au candidat de la part de l'employé peut expliquer en partie l'insatisfaction de ce dernier face à son travail et à sa rémunération. Enfin, le lien d'amitié qu'il y a entre ces deux personnes pourrait faire naître un climat de favoritisme et d'influence à l'intérieur de l'organisation. De plus, Taylor et Schmidt (1983) mentionnent également que le fait de récompenser par une somme d'argent un employé qui a recommandé un ou plusieurs candidats, peut également avoir un impact sur la satisfaction générale au travail et la satisfaction à l'égard de la rémunération de ces derniers. En effet, lorsqu'un employé recommande des candidats, il peut leur cacher les aspects négatifs de l'emploi afin de mettre la main sur la récompense.

Bref, d'après nos résultats, cette méthode de recrutement n'est pas pratique pour augmenter la rétention dans l'organisation et dans le poste, de même que la satisfaction au travail et la satisfaction à l'égard de la rémunération des employés.

En second lieu, nos résultats concernant le syndicat indiquent aucune relation significative avec la rétention dans l'organisation et aucune relation significative avec la rétention dans le poste. Comme nous l'avons mentionné à la section 5.2.2, il s'agit souvent de contrats temporaires comme par exemple les débardeurs et les travailleurs du secteur de l'industrie de la construction qui sont recrutés par le service de placement syndical. Ensuite, aucune relation significative avec la satisfaction générale au travail et la satisfaction à l'égard

de la rémunération n'a été trouvée, ce qui va à l'encontre de nos hypothèses 3 et 4. Ainsi, comme nous l'avons mentionné plus haut, le syndicat est une méthode qui fournit peu d'information sur le poste. Donc, ceci aurait dû entraîner une satisfaction générale au travail et une satisfaction à l'égard de la rémunération moins élevées ainsi qu'une période de rétention dans l'organisation et dans l'emploi moins longue.

Les résultats que nous avons obtenus sont surprenants. Lorsque l'on regarde aux tableaux II et III, on constate qu'il y a seulement 20 experts en recrutement qui ont répondu à cette méthode concernant l'information sur l'organisation et l'information sur le poste. Donc, l'absence de cinq répondants aurait pu avoir un impact considérable sur le classement de cette méthode, ce qui nous laisse croire que la méthodologie utilisée pour mesurer l'information sur l'organisation et sur le poste est déficiente.

Les actualités se classent aussi dans la catégorie des méthodes qui fournissent peu d'information sur le poste. Ainsi, selon la théorie de l'information réaliste de Wanous (1973), les méthodes de recrutement externes qui fournissent peu d'information sur le poste devraient entraîner une satisfaction générale au travail et une satisfaction à l'égard de la rémunération moins élevées ainsi qu'une période de rétention dans l'emploi moins longue. Nos résultats soutiennent la théorie de l'information réaliste et l'hypothèse 2 puisque nous avons obtenu une relation négative significative en ce qui concerne la rétention

dans le poste. Toutefois, les hypothèses 3 et 4 ne sont pas soutenues puisque nous avons obtenu aucune relation significative avec la satisfaction générale au travail et la satisfaction à l'égard de la rémunération.

Par contre, lorsque l'on consulte les tableaux II et III, on constate qu'il y a deux experts en recrutement qui n'ont pas répondu à cette méthode concernant l'information sur l'organisation et quatre concernant l'information sur le poste. Donc, l'absence de ces répondants a peut-être eu une influence sur le classement de cette méthode surtout au niveau de l'information sur le poste. Encore une fois, ceci nous porte à croire que la méthodologie utilisée pour évaluer l'information sur l'organisation et sur le poste est faible.

### **5.3 Analyses selon le classement des méthodes formelles et informelles**

Nos résultats d'analyses de régression linéaire indiquent aucune relation significative entre les méthodes informelles (i.e., famille ou amis, initiative personnelle, directement recruté par l'employeur actuel) et les quatre variables dépendantes (i.e., satisfaction générale au travail, satisfaction à l'égard de la rémunération, rétention dans l'organisation, rétention dans le poste) à l'exception de la variable directement recruté par l'employeur actuel qui a obtenu une relation négative significative avec la rétention dans l'organisation.

Par ailleurs, certains auteurs ont trouvé des résultats différents. En effet, les candidats recrutés par des méthodes informelles ont tendance à rester plus longtemps dans l'organisation (Kirnan, Farley et Geisinger, 1989 ; Reid, 1972 ; Saks, 1994 ; Ullman, 1966) et ont un roulement moindre (Conard et Ashworth, 1986 ; Decker et Cornelius, 1979 ; Gannon, 1971 ; Reid, 1972 ; Ullman, 1966). De plus, selon Decker et Cornelius (1979) et Quagliari (1982), les programmes de recommandation (i.e., référence de candidats, famille ou ami) et de réengagement de personnel sont considérés comme les méthodes de recrutement les plus efficaces pour l'entreprise. Nos résultats concernant les méthodes informelles n'appuient pas ces études puisque aucune relation significative n'a été trouvée.

D'autre part, nos résultats indiquent des relations négatives significatives entre certaines méthodes formelles (i.e., annonces – offres d'emploi, actualités, agence de recrutement – chasseur de têtes, Internet) et la rétention dans l'organisation et dans le poste. Plusieurs études empiriques antérieures démontrent que les méthodes de recrutement formelles sont inférieures aux méthodes de recrutement informelles, car les méthodes formelles entraînent une rétention moins longue (Breugh et Mann, 1984 ; Conard et Ashworth, 1986 ; Decker et Cornelius, 1979 ; Gannon, 1971 ; Grieffeth, Hom, Fink et Cohen, 1997 ; Kirnan, Farley et Geisinger, 1989 ; Latham et Leddy, 1987 ; Reid, 1972 ; Saks, 1994 ; Taylor et Schmidt, 1983 ; Ullman, 1966). Bref, nos résultats négatifs significatifs concernant les méthodes formelles et la rétention appuient

plusieurs auteurs. C'est donc dire que, à certains égards, le classement sur l'axe formel-informel, donne plus de sens à nos résultats.

#### **5.4 Analyse globale et limites**

De toute évidence, les interprétations offertes dans ce chapitre ne sont pas exhaustives. D'autres explications peuvent être discernées afin de comprendre les résultats obtenus. Ainsi, les explications offertes dans les études empiriques antérieures ont également contribué à la compréhension de nos résultats. Notons que la plupart des résultats sont en contradiction avec les recherches empiriques antérieures et avec nos propres hypothèses. Pour arriver à mieux saisir la direction du lien entre les variables indépendantes et les variables dépendantes, d'autres études pourraient être envisagées. Nous réalisons cependant que notre recherche possède quelques lacunes et que certains ajustements ou modifications seraient à considérer lors de la réalisation de recherches futures.

En premier lieu, la méthodologie utilisée est déficiente à certains égards. En effet, la consultation d'experts en recrutement a permis d'établir un classement des méthodes de recrutement. Au total, 25 praticiens qui oeuvrent en recrutement des ressources humaines au sein de 25 entreprises du secteur privé ont été consultés pour les fins de notre sondage. Ainsi, nous reconnaissons qu'il



Il y a une faiblesse au niveau de la méthodologie utilisée concernant l'information sur l'organisation et l'information sur le poste puisque l'on retrouve 20 experts seulement qui ont répondu pour certaines méthodes. Un nombre total de 25 experts en recrutement pour chacune des méthodes aurait été souhaitable afin de renforcer nos analyses descriptives et notre classement des méthodes concernant l'information sur l'organisation et sur le poste. De plus, le classement aurait certainement été plus robuste si nous avions fait appel à un échantillon aléatoire et représentatif de répondants à ce sondage. Notons aussi que les répondants devaient porter un jugement sur la base d'information restreinte. On leur a fourni la liste des méthodes de recrutement, telle qu'elle apparaissait dans l'enquête de Statistique Canada, sans plus. Il y avait donc peut-être une certaine ambiguïté quant à la vraie nature de certaines méthodes de recrutement dans la liste.

Ensuite, la théorie de l'information réaliste ne porte pas toujours un éclairage très intéressant sur la question de l'efficacité des méthodes de recrutement. La méthode de recrutement utilisée n'est qu'une composante du processus de dotation. L'adéquation individu-organisation et individu-emploi peut être assurée à l'occasion de l'analyse du curriculum vitae, de l'entrevue de sélection ou de la période de probation. C'est donc dire que le recrutement, comme tel, n'aurait qu'une influence partielle et peut être même négligeable sur l'adéquation individu-environnement. Ainsi, lors de recherches futures, il serait intéressant de mesurer l'impact des procédures de sélection auxquelles les

individus ont été soumis comme des tests d'aptitude ou de personnalité, des tests portant sur des compétences particulières, des entrevues personnelles, des examens de connaissances liées à l'emploi, des examens de connaissances générales, etc. Chacun de ces instruments de sélection pourrait expliquer, à des degrés divers, les niveaux de satisfaction et de rétention des employés. Le recrutement n'aurait alors qu'une influence indirecte sur ces variables d'intérêt.

Nous reconnaissons ainsi que les méthodes de recrutement externes représentent un facteur influençant la satisfaction et la rétention des employés parmi tant d'autres. D'autres facteurs peuvent aussi jouer un rôle sur le niveau de satisfaction et de rétention des employés comme par exemple le salaire, les avantages sociaux et complémentaires, les conditions de travail, le roulement, le rendement, les relations avec les collègues de travail et le supérieur immédiat, la proximité du lieu de travail, etc. Il est donc important de reconnaître qu'il existe une panoplie de facteurs pouvant être à l'origine des fluctuations des niveaux de satisfaction et de rétention et que nous n'avons étudié qu'une petite partie de ceux-ci.

En somme, même si notre étude permet d'identifier certaines méthodes de recrutement que peuvent adopter les organisations afin d'améliorer la satisfaction des employés tant en ce qui concerne le travail et la rémunération, les liens avec ces critères s'avèrent faibles dans la plupart des cas. La même remarque s'applique lorsqu'il est question de rétention dans l'organisation et

dans le poste. C'est donc la perspective de la contingence qu'il faudrait envisager afin de voir si les relations entre les méthodes de recrutement et les critères d'efficacité sont plus fortes dans certains secteurs économiques ou pour certaines catégories de main-d'œuvre.

En troisième lieu, il serait intéressant, lors de recherches futures, d'évaluer l'influence des autres méthodes de recrutement externes que nous n'avons pas mesurées telles que les firmes de recherche, les associations professionnelles, les événements spéciaux comme les journées portes ouvertes, l'armée, les associations d'handicapés, etc. D'autres études pourraient également s'intéresser aux méthodes de recrutement à l'interne telles que l'affichage des postes, les tableaux de remplacement et les nominations. Chacune de ces méthodes de recrutement pourrait expliquer, à des degrés divers, les niveaux de satisfaction et de rétention des employés.

Une autre limite de cette étude est liée à la nature de notre échantillon. La composition de celui-ci comblait certaines lacunes des échantillons utilisés dans d'autres études, comme la variété des industries et des catégories occupationnelles ainsi que la possibilité de généralisation au niveau national. Malgré tout, nos résultats ne peuvent s'appliquer à d'autres contextes nationaux puisque notre étude a été réalisée dans un contexte national canadien. Finalement, le fait que les données n'aient pas été amassées pour les fins de la présente étude représente la limite la plus importante.

Cette étude a permis de vérifier le lien significatif entre la théorie et la pratique. En analysant les méthodes de recrutement externes avec l'information sur l'organisation et l'information sur le poste, nos résultats ne donnent que très peu d'appui à la théorie de l'information réaliste de Wanous (1973) et à la théorie de l'adéquation individu-environnement de Lewin (1936).

Bref, l'objectif de ce mémoire est atteint puisque nous avons examiné les liens entre les méthodes de recrutement externes et la satisfaction générale au travail, la satisfaction à l'égard de la rémunération, la rétention dans l'organisation et la rétention dans le poste.

## Conclusion

Cette étude portait sur l'influence des méthodes de recrutement externes sur la satisfaction générale au travail, la satisfaction à l'égard de la rémunération, la rétention dans l'organisation et la rétention dans le poste.

En ce qui concerne le cadre théorique, nous avons adopté la théorie de l'information réaliste adaptée par Wanous (1973) et la théorie de l'adéquation individu-environnement développée par Lewin (1936).

De façon plus concrète, onze méthodes de recrutement externes ont été étudiées. Notre échantillon d'envergure nationale comprenait au total 20 377 répondants, plus de 6 200 établissements privés de différentes tailles, provenant de différents secteurs d'activités et de différentes catégories occupationnelles à travers le Canada. Des analyses bivariées de différences de moyennes (tests-t) et de corrélation ainsi que des analyses multivariées de régressions linéaires pour les variables de rétention et de satisfaction ont démontré des faibles liens entre les méthodes de recrutement, la satisfaction au travail et la rétention.

Suite à notre sondage, les résultats indiquent que certaines méthodes de recrutement fournissent beaucoup d'information sur l'organisation, soit les individus directement recrutés par l'employeur actuel, Internet et les salons de l'emploi. Toutefois, certaines méthodes de recrutement fournissent peu

d'information sur l'organisation, soit les syndicats et les centres d'emploi du Canada ou autre organisme gouvernemental.

Par ailleurs, on constate qu'il y a quatre méthodes de recrutement qui fournissent beaucoup d'information sur le poste, soit les individus directement recrutés par l'employeur actuel, les agences de recrutement – chasseur de têtes, Internet et les annonces – offres d'emploi. Toutefois, trois méthodes de recrutement fournissent peu d'information sur le poste, soit les actualités, les syndicats et la famille ou amis.

Nos principaux résultats des analyses de régression indiquent que les annonces – offres d'emploi, les actualités (i.e., la radio, la télévision), les agences de recrutement – chasseur de têtes et Internet obtiennent tous des relations négatives significatives avec la rétention dans l'organisation et dans le poste. Ces résultats vont dans le même sens de certaines études dans la littérature puisqu'il s'agit des méthodes formelles. Donc, ces méthodes de recrutement sont moins efficaces pour retenir les employés à l'intérieur de l'organisation et de leurs postes. En ce qui concerne les méthodes informelles (i.e., famille ou amis, initiative personnelle, directement recruté par l'employeur actuel), nos résultats concernant la satisfaction et la rétention sont à l'opposé des résultats des études empiriques antérieures. D'une part, nous avons obtenu aucune relation significative entre ces trois méthodes informelles, la satisfaction générale au travail et la satisfaction à l'égard de la rémunération. D'autre part,

seule une relation négative significative entre la variable directement recruté par l'employeur actuel et la rétention dans l'organisation a été trouvée. Ainsi, les résultats concernant cette variable sont à l'opposé de nos attentes.

Il est important de mentionner que tous les résultats obtenus dans cette étude sont applicables à l'ensemble des établissements canadiens, peu importe le secteur d'activité et le nombre d'employé.

En plus d'être basé sur deux théories majeures, les résultats de notre recherche pourraient sensibiliser les employeurs à l'influence limitée des méthodes de recrutement sur la satisfaction au travail et la rétention. Compte tenu alors que les recherches antérieures n'apportent pas un éclairage suffisant sur la relation entre les méthodes de recrutement et ces variables d'intérêt, elles devront « s'en remettre pour les deux tiers à la raison et pour l'autre tiers au hasard » (St-Onge, Audet, Haines et Petit, 2004, p. 209).

## Références

Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees: Individual and Organizational Perspectives*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Blau, G. (1990). Exploring the mediating mechanisms affecting the relationship of recruitment source to employee performance, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 37, p. 303-320.

Breaugh, J. A. (1981). Relationships between recruiting sources and employee performance, absenteeism and work attitudes, *Academy of Management Journal*, vol. 24, p. 142-147.

Breaugh, J. A. (1983). Realistic job previews: A critical appraisal and future research directions, *Academy of Management Review*, vol. 8, p. 612-619.

Breaugh, J. A. (1992). *Recruitment: Science and Practice*, Boston, PWS-Kent, MA.

Breaugh, J. A. et Mann, R. B. (1984). Recruiting source effects : A test of two alternative explanations, *Journal of Occupational Psychology*, vol. 57, p. 261-267.



Bretz, R. D., Rynes, S. L. et Gerhart, B. (1993). Recruiter perceptions of applicant fit : Implications for individual career preparation and job search behavior, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 43, p. 310-327.

Bureau of National Affairs. (2000). *Special survey report: Human resources outlook*, Washington, D. C: Bureau of National Affairs.

Cable, D. M., Aiman-Smith, L., Mulvey, P. W. et Edwards, J. R. (2000). The sources and accuracy of job applicants' beliefs about organizational culture, *Academy of Management Journal*, vol. 43, p. 1076-1085.

Caldwell, D. F. et O'Reilly III, C. A. (1990). Measuring person-job fit with a profile-comparison process, *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, p. 648-657.

Caldwell, D. F. et Spivey, W. A. (1983). The relationship between recruiting source and employee success : An analysis by race, *Personnel Psychology*, vol. 36, p. 67-72.

Catano, V. M., Cronshaw, S. F., Wiesner, W. H., Hackett, R. D. et Methot, L. L. (2001). *Recruitment and selection in Canada*, 2<sup>e</sup> édition, Nelson series in human resources management, 480 pages.

Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms, *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, p. 459-484.

Colella, A. et Wanous, J. P. (1989). Differences in recruiting source effectiveness : A real test of the realism hypothesis, *Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management*, Washington, D. C.

Conard, M. A. et Ashworth, S. D. (1986). Recruiting source effectiveness: A meta-analysis and re-examination of two rival hypotheses, *Paper presented at the annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, IL.

Decker, P. J. et Cornelius III, E. T. (1979). A note on recruiting sources and job survival rates, *Journal of Applied Psychology*, vol. 64, p. 463-464.

Dolan, S. L., Saba, T., Jackson, S. E. et Schuler, R. S. (2002). *La gestion des ressources humaines*, 3<sup>e</sup> édition, tendances, enjeux et pratiques actuelles, ERPI, 713 pages.

Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review and methodological critique, *International Review of Industrial/Organizational Psychology*, vol. 6, p. 283-357. London: Wiley.

Éthier, J., Forthomme, E., Lemaire, J. et Ouellet, L. (1999). *L'Internet comme outil de gestion*, Les Éditions de la Mémoire Paginée, 252 pages.

Gannon, M. J. (1971). Sources of referral and employee turnover, *Journal of Applied Psychology*, vol. 55, p. 226-228.

Goodson, L. (2001). Recruiting on the Web, *Human resources professional*.

Grieffeth, R. W., Hom, P. W., Fink, L. S. et Cohen, D. J. (1997). Comparative tests of multivariate models of recruiting source effects, *Journal of Management*, vol. 23, p. 19-36.

Gustafson, S. B. et Mumford, M. D. (1995). Personal Style and Person-Environment Fit: A pattern approach, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 46, p. 163-188.

Heneman III, H. G., Judge, T. A. et Heneman, R. L. (2000). *Staffing organizations*, 3<sup>e</sup> édition, Boston, McGraw-Hill.

Hill, R. E. (1970). New look at employee referrals as a recruitment channel, *Personnel Journal*, vol. 49, p. 144-148.

Kirnan, J. P., Farley, J. A. et Geisinger, K. F. (1989). The relationship between recruiting source, applicant quality and hire performance : An analysis by sex, ethnicity and age, *Personnel Psychology*, vol. 42, p. 293-308.

Kristof-Brown, A. L. (2000). Perceived applicant fit: Distinguishing between recruiters' perceptions of person-job and person-organization fit, *Personnel Psychology*, vol. 53, p. 643-671.

Latham, V. M. et Leddy, P. M. (1987). Source of recruitment and employee attitudes : An analysis of job involvement, organizational commitment and job satisfaction, *Journal of Business and Psychology*, vol. 1, p. 230-235.

Lewin, K. (1936). *Principles of topological psychology*. (Fritz Heider and Grace M. Heider, Trans.). New York: McGraw-Hill.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. Dans *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, sous la direction de Dunnette, M. D. et Hough, L. M., Chicago: Rand McNally.

Magun, S. (1983). The placement activity of the Canadian employment agency, *Relations industrielles*, vol. 38 (1), p. 72-94.

Marshal, A. E. (1982). Recruiting alumni on college campuses, *Personnel Journal*, avril 1982, p. 264-266.

Mumford, M. D. et Stokes, G. S. (1992). Developmental determinants of individual action: Theory and practice in applying background measures. Dans *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, sous la direction de Dunnette, M. D. et Hough, L. M., (2<sup>e</sup> édition). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Odom, R. Y., Boy, W. R. et Dunn, M. G. (1990). Organizational culture, commitment, satisfaction and cohesion, *Public Productivity and Management Review*, vol. 14, p. 157-168.

O'Reilly III, C. A., Chatman, J. A. et Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit, *Academy of Management Journal*, vol. 34, p. 487-516.

Premack, S. L. et Wanous, J. P. (1985). A meta-analysis of realistic job preview experiments, *Journal of Applied Psychology*, vol. 70, p. 706-719.

Quaglieri, P. L. (1982). A note on variations in recruiting information obtained through different sources, *Journal of Occupational Psychology*, vol. 55, p. 53-55.

Quivy, R. et Van Campenhoudt, L. (1995). *Manuel de recherche en sciences sociales*, 2<sup>e</sup> édition, Dunod, 287 pages.

Réhayem, G. P. (1997). *Supervision et gestion des ressources humaines*, 2<sup>e</sup> édition, Gaëtan morin éditeur, 354 pages.

Reid, G. L. (1972). Job search and the effectiveness of job-finding methods, *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 25, p. 479-495.

Richards, J. (2002). *Recruitment on the Internet*, CIPD, <http://www.cipd.co.uk>, 6 pages.

Rynes, S. L. (1991). Recruitment, job choice and post-hire consequences : A call for new research directions. Dans *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, sous la direction de Dunnette, M. D. et Hough, L. M., (2<sup>e</sup> édition). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Rynes, S. L. et Gerhart, B. (1990). Interviewer assessments of applicant fit : An exploratory investigation, *Personnel Psychology*, vol. 43, p. 13-35.

Saks, A. M. (1992). Recruitment source effectiveness and the realism hypothesis, *ASAC Conference*, Quebec City, QC.

Saks, A. M. (1994). A psychological process investigation for the effects of recruitment source and organization information on job survival, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, p. 225-244.

Saks, A. M. (1994). A reconceptualization of the theory behind recruitment source effectiveness, *ASAC Conference*, Halifax, Nova Scotia.

Saks, A. M. et Ashforth, B. E. (1997). A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes, *Personnel Psychology*, vol. 50, p. 395-425.

Schwab, D. P. (1982). Recruiting and organizational participation. Dans Rowland, K. M. et Ferris, G. R. (Édition), *Personnel Management* (p. 103-128), Allyn and Bacon, Boston, MA.

Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Bayad, M., Peretti, J. M., Alis, D. et Chevalier F. (2001). *Gestion des ressources humaines*, 2<sup>e</sup> édition, DeBoeck Université, 814 pages.

Statistique Canada. (2001). *Guide pour l'analyse de l'Enquête sur le milieu de travail et les employés*, Catalogue no. 71-221-GIF.

St-Onge, S., Audet, M., Haines, V. et Petit, A. (2004). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, 2<sup>e</sup> édition, Gaëtan morin éditeur, 706 pages.

Suszko, M. K. et Breugh, J. A. (1986). The effects of realistic job previews on applicant self-selection and employee turnover, satisfaction, and coping ability, *Journal of Management*, vol. 12, p. 513-523.

Swaroff, P. G., Barclay, L. A. et Bass, A. R. (1985). Recruiting sources: Another look, *Journal of Applied Psychology*, vol. 70, p. 720-728.

Taylor, M. S. et Schmidt, D. W. (1983). A process-oriented investigation of recruitment source effectiveness, *Personnel Psychology*, vol. 36, p. 343-354.

Tosi, H. L., Mero, N. P. et Rizzo, J. R. (2000). *Managing organizational behavior*, 4<sup>e</sup> édition, Blackwell Business.

Ullman, J. C. (1966). Employee referrals : Prime tool for recruiting workers, *Personnel*, vol. 43, p. 30-35.

Wanous, J. P. (1973). Effects of a realistic job preview on job acceptance, job attitudes and job survival, *Journal of Applied Psychology*, vol. 58, p. 327-332.



Wanous, J. P. (1980). *Organizational entry : Recruitment, selection, and socialization of newcomers*, Reading, MA: Addison-Wesley.

Wanous, J. P. (1992). *Organizational entry : Recruitment, selection, and socialization of newcomers*, (2<sup>e</sup> édition) Reading, MA: Addison-Wesley.

Wanous, J. P. et Colella, A. (1989). Organizational entry research : Current status and future research directions. Dans Rowland, K. M. et Ferris, G. R., *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 7, JAI Press, Greenwich, CT, p. 59-120.

Williams, C. R., Labig, C. E. Jr. et Stone, T. H. (1993). Recruitment sources and posthire outcomes for job applicants and new hires: A test of two hypotheses, *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, p. 163-172.

## Questionnaire sur les méthodes de recrutement

Bonjour, je suis étudiant à la maîtrise en relations industrielles à l'Université de Montréal et je cherche l'avis d'experts en recrutement. L'objet de la présente étude a pour but de vérifier l'information qui est fournie par différentes méthodes de recrutement. Votre participation à cette étude est souhaitée et, bien sûr, volontaire. Répondre aux questions ci-dessous ne devrait prendre plus de 5 minutes.

1- Veuillez indiquer dans quelle mesure les méthodes de recrutement ci-dessous fournissent de l'information sur l'organisation qui recrute (sa mission, ses valeurs, etc.).

	Très peu	Peu	Assez	Beaucoup
a. <b>Annonces – offres d'emploi</b> -- <i>Help wanted ad</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. <b>Famille ou amis</b> -- <i>Family or friend</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. <b>Syndicat</b> -- <i>Union posting</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. <b>Centre d'emploi du Canada ou autre organisme gouvernemental</b> -- <i>Canada Employment Centre/other government agency</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. <b>Recrutement sur le campus</b> -- <i>On-campus recruitment</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. <b>Actualités</b> -- <i>News story</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. <b>Salon de l'emploi</b> -- <i>Job fair</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. <b>Agence de recrutement-chasseur de têtes</b> -- <i>Recruitment agency-headhunter</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i. <b>Initiative personnelle</b> -- <i>Personal initiative</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j. <b>Directement recruté par l'employeur actuel</b> -- <i>Directly recruited by current employer</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k. <b>Internet</b> -- <i>Internet</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Suite au verso**

## Questionnaire sur les méthodes de recrutement (suite)

2- Veuillez indiquer dans quelle mesure les méthodes de recrutement ci-dessous fournissent de l'information sur le poste à combler (tâches, exigences, conditions de travail, etc.).

	Très peu	Peu	Assez	Beaucoup
a. <b>Annonces – offres d'emploi</b> -- <i>Help wanted ad</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. <b>Famille ou amis</b> -- <i>Family or friend</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. <b>Syndicat</b> -- <i>Union posting</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. <b>Centre d'emploi du Canada ou autre organisme gouvernemental</b> -- <i>Canada Employment Centre/other government agency</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. <b>Recrutement sur le campus</b> -- <i>On-campus recruitment</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. <b>Actualités</b> -- <i>News story</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. <b>Salon de l'emploi</b> -- <i>Job fair</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. <b>Agence de recrutement-chasseur de têtes</b> -- <i>Recruitment agency-headhunter</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i. <b>Initiative personnelle</b> -- <i>Personal initiative</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j. <b>Directement recruté par l'employeur actuel</b> -- <i>Directly recruited by current employer</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k. <b>Internet</b> -- <i>Internet</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Titre d'emploi : \_\_\_\_\_

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

Sexe : Femme

Homme

Années d'expérience en recrutement : \_\_\_\_\_

Années d'expérience en GRH : \_\_\_\_\_

**Veuillez retourner par télécopieur au [REDACTED] au soin de Victor Haines (directeur de mémoire).**

Je vous remercie pour le temps que vous avez consacré à ce court questionnaire et je vous prie d'agréer l'expression de mes salutations les meilleures.

Mathieu Bilodeau  
(Candidat à la M.Sc. en relations industrielles)