

Université de Montréal

**Le rôle modérateur du genre sur l'impact d'attributs organisationnels sur  
l'attraction organisationnelle : une étude quasi-expérimentale**

Par

Anjara Nomenjanahary Randrianarisoa

École des relations industrielles

Faculté des arts et sciences

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

Novembre 2016

© Anjara N. Randrianarisoa, 2016

## Identification du jury

Université de Montréal  
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

Le rôle modérateur du genre sur l'impact d'attributs organisationnels sur  
l'attraction organisationnelle : une étude quasi-expérimentale

Présenté par :

Anjara Nomenjanahary Randrianarisoa

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Nancy Beauregard – présidente

Marie-Claude Gaudet – membre du jury

Stéphane Renaud – directeur de recherche

## SOMMAIRE

Ce mémoire porte sur l'impact des attributs organisationnels sur l'attraction des mains-d'œuvre. Spécifiquement, ce mémoire étudie l'impact de l'offre d'avantages sociaux novateurs, de la formation et développement et de l'éthique sur l'attraction organisationnelle. De plus, il examine l'effet modérateur du genre sur ces relations. Pour ce faire, nous avons formulé différentes hypothèses inspirées de la littérature et des théories recensées. La première hypothèse est subdivisée en trois sous-hypothèses stipulant respectivement que l'offre d'avantages sociaux novateurs, l'offre de beaucoup de possibilités de formation et développement et une organisation où l'éthique est importante augmentent le niveau d'attraction organisationnelle. La deuxième hypothèse avance que l'offre combinée d'avantages sociaux novateurs, de formation et développement et de l'éthique augmente le niveau de l'attraction organisationnelle. Enfin, la troisième hypothèse suggère que le genre modère l'impact des attributs organisationnels sur l'attraction organisationnelle. Notre étude utilise des données d'une enquête quasi-expérimentale effectuée auprès de 340 futurs diplômés provenant de deux universités situées à Montréal. Les résultats montrent que l'offre d'avantages sociaux novateurs et de beaucoup de possibilités de formation et développement ainsi qu'une organisation où l'éthique est importante influencent tous positivement l'attraction organisationnelle. De plus, les résultats montrent que l'offre combinée d'avantages sociaux novateurs avec la situation de peu de possibilités de formation et développement augmente davantage l'attraction organisationnelle ; aussi, que l'offre d'avantages sociaux novateurs dans une organisation où l'éthique est importante contribue à augmenter davantage l'attraction organisationnelle. Enfin, quant à l'effet du genre, les résultats indiquent qu'il joue un rôle modérateur sur une relation entre les attributs organisationnels et l'attraction organisationnelle. Plus précisément, les résultats montrent que chez les femmes, l'offre d'avantages sociaux novateurs attire davantage, que les organisations aient peu ou beaucoup de possibilités de formation et développement ; pourtant, chez les hommes, l'offre d'avantages sociaux novateurs attire davantage seulement en situation de peu de possibilités de formation et développement. L'effet d'interaction des attributs organisationnels sur l'attraction organisationnelle est alors nuancé par le genre. Ce

mémoire discute des résultats et propose aux gestionnaires des stratégies pour faire face à une problématique majeure de l'organisation qui est l'attraction de la main-d'œuvre. À la lumière des résultats empiriques, nous pouvons conclure qu'une composante de la rémunération indirecte et que certaines pratiques organisationnelles sont des avantages compétitifs pour attirer les mains-d'œuvre. Enfin, le constat sur l'effet du genre peut servir d'outil aux gestionnaires dans un contexte d'équité en emploi.

**Mots-clés :**

Avantages sociaux novateurs

Formation et développement

Éthique

Genre

Attraction organisationnelle

## **ABSTRACT**

This dissertation explores the effect of organizational attributes on the attraction of new talent. Specifically, it examines the impact of innovative perks, training and development opportunities, as well as the presence of strong ethical ideals within an organization. Moreover, the presence of a moderating effect of gender within these relationships is also investigated. In order to carry out the objectives of the study, several different hypotheses were developed in line with the reviewed literature and theoretical frameworks. The first hypothesis, which is divided into three sub-hypotheses, stipulates that the offer of innovative perks, the presence of many training and development opportunities as well as the extent to which an organization emphasizes ethical behavior, each increase organizational attractiveness. The second hypothesis suggests that an organization offering a combination of innovative perks, training and development opportunities, as well as emphasizing strong ethical ideals further increases attractiveness. The final hypothesis suggests that gender moderates the relationship between the three organizational attributes and attractiveness. The current study utilizes data gathered through a quasi-experimental study conducted among 340 future graduates from two universities in Montreal. The results reveal that innovative perks, the presence of many training and development opportunities, as well as strong ethical ideals each positively influence organizational attractiveness. Moreover, the results indicate that organizational attractiveness is further increased when innovative perks are combined with very few training and development opportunities. The effect of innovative perks in combination with the presence of strong ethical ideals also further increases organizational attractiveness. Finally, the results reveal that gender plays a moderating role in the relationship between only one organizational factor and attractiveness. More precisely, the results reveal that for women, the presence of innovative perks leads to increased attractiveness whether organizations have few or many training and development opportunities. For men, however, the presence of innovative perks leads to increased attractiveness only in situations with few training and development opportunities. Thus, the interaction effect of innovative perks on attractiveness is nuanced by gender. This dissertation provides a discussion of the results and suggests strategies that could be implemented by managers to improve workforce attraction, which constitutes

a major issue currently faced by organizations. In light of the empirical results found in this study, it can be concluded that the presence of innovative perks, which is part of the indirect compensation an organization offers to its employees as well as two specific organizational practices (training and development and strong ethical ideals) can give organizations a competitive advantage with regard to attracting new talent. Finally, the finding revealing a moderating role of gender can be useful for managers in the context of employment equity.

**Keywords:**

Innovative perks

Training and development

Ethics

Gender

Organizational attractiveness

## REMERCIEMENTS

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce au concours de plusieurs personnes à qui je voudrais témoigner toute ma reconnaissance.

Je tiens tout d'abord à exprimer ma profonde gratitude à Stéphane Renaud, mon directeur de recherche, pour sa disponibilité, ses conseils et sa foi en mes capacités tout au long de la rédaction de ce mémoire. Merci d'avoir été patient avec moi et de m'avoir incitée à pousser mes capacités intellectuelles. Votre encadrement a rendu mon passage au parcours recherche et mémoire très formateur.

Je tiens également à remercier Mme Nancy Beauregard, présidente du jury, et Mme Marie-Claude Gaudet, membre du jury, pour leurs précieux conseils et leurs pertinents commentaires. Ils m'ont permis d'améliorer la qualité de mon mémoire et de rendre ma recherche beaucoup plus intéressante.

Je voudrais aussi remercier toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à l'élaboration de ce mémoire. Merci pour votre support et vos encouragements. Tout particulièrement, j'adresse mes remerciements à une amie pour son aide, sa disponibilité et son soutien.

Enfin, je dédie ce mémoire à ma fille et à mon conjoint qui m'ont supportée et m'ont poussée à persévérer dans ce parcours. Merci pour votre patience, vos encouragements et surtout vos prières.

## Table des matières

<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>v</b>
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>vii</b>
Liste des figures .....	xi
Liste des tableaux .....	xii
Liste des abréviations .....	xiii
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 1 : DÉFINITIONS, RECENSION DES ÉCRITS ET PROBLÉMATIQUE</b> .....	<b>6</b>
1.1 Définitions et littérature .....	7
1.1.1 L'attraction organisationnelle .....	7
1.1.2 Les avantages sociaux .....	9
1.1.2.1 Les avantages sociaux traditionnels .....	10
1.1.2.2 Les avantages sociaux novateurs .....	11
1.1.3 La formation et développement.....	16
1.1.4 L'éthique organisationnelle .....	17
1.1.5 Le genre.....	19
1.2 Déterminants de l'attraction organisationnelle .....	20
1.2.1 Déterminants individuels .....	21
1.2.1.1 L'âge.....	22
1.2.1.2 L'origine.....	23
1.2.1.3 Le statut matrimonial .....	23
1.2.1.4 Le niveau de scolarité.....	24
1.2.1.5 L'expérience de travail.....	25
1.2.1.6 Les traits de personnalité .....	25
1.2.1.7 Conclusion des déterminants individuels.....	27
1.2.2 Déterminants organisationnels .....	30
1.2.2.1 Les attributs organisationnels objectifs.....	30
1.2.2.2 Les attributs instrumentaux .....	32
1.2.2.3 Conclusion sur les déterminants organisationnels .....	35
1.2.3 Conclusion sur les déterminants de l'attraction organisationnelle ...	36

1.3 Synthèse portant sur les liens entre nos facteurs explicatifs et l'attraction organisationnelle .....	37
1.3.1 Présentation des études similaires à la nôtre.....	37
1.3.1.1 L'étude de Schlechter et al. (2015).....	37
1.3.1.2 L'étude de Catano et Hines (2016).....	39
1.3.2 Lien entre les avantages sociaux novateurs et l'attraction organisationnelle .....	40
1.3.3 Lien entre la formation et développement et l'attraction organisationnelle .....	42
1.3.4 Lien entre l'éthique et l'attraction organisationnelle .....	43
1.3.5 L'effet du genre sur le lien entre les attributs organisationnels et l'attraction organisationnelle .....	46
1.3.6 Synthèse globale sur le lien entre les trois attributs organisationnels, le genre et l'attraction organisationnelle .....	50
1.4 Problématique .....	56
<b>CHAPITRE 2 : MODÈLE D'ANALYSE, CADRE THÉORIQUE ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE .....</b>	<b>59</b>
2.1 Modèle conceptuel .....	60
2.2 Cadre théorique.....	61
2.2.1 La théorie du signal (Spence, 1974).....	61
2.2.2 La théorie de l'échange social (Blau, 1964) .....	62
2.2.3 La théorie sur la gestion stratégique des ressources humaines : l'approche configurationnelle.....	64
2.2.4 La théorie du rôle social et du conflit de rôle.....	65
2.2.4.1 Le rôle et le stéréotype social.....	65
2.2.4.2 Le conflit de rôle .....	65
2.3 Hypothèses de recherche.....	66
<b>CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE .....</b>	<b>68</b>
3.1 Présentation et explication du devis quasi-expérimental .....	69
3.2 Données .....	72
3.2.1 Population .....	72
3.2.2 Échantillon .....	72
3.2.3 Collecte des données .....	73
3.3 Mesures.....	74
3.3.1 La variable dépendante : l'attraction organisationnelle .....	74
3.3.2 La variable modératrice : le genre.....	75

3.3.3 Les variables de contrôle .....	75
3.4 Analyses statistiques .....	75
<b>CHAPITRE 4 : RÉSULTATS ET DISCUSSION .....</b>	<b>78</b>
4.1 Analyses descriptives .....	79
4.2 Analyses bivariées.....	80
4.3 Analyses multivariées.....	83
4.4 Synthèse des résultats .....	95
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>97</b>
5.1 Rappel de l'objectif de recherche et des résultats .....	98
5.2 Implications pratiques.....	99
5.3 Implications théoriques et scientifiques .....	102
5.4 Limites de la recherche et pistes de recherche futures .....	102
<b>RÉFÉRENCES .....</b>	<b>104</b>

## Liste des figures

FIGURE 1 : MODELE DE REMUNERATION GLOBALE.....	10
FIGURE 2 : MODELE CONCEPTUEL.....	61
FIGURE 3 : SCENARIO 5 .....	71
FIGURE 4 : EFFET D'INTERACTION ENTRE AVANTAGES SOCIAUX NOVATEURS ET FORMATION ET DEVELOPPEMENT .....	88
FIGURE 5 : EFFET D'INTERACTION ENTRE AVANTAGES SOCIAUX NOVATEURS ET ETHIQUE .....	89
FIGURE 6 : EFFET D'INTERACTION ENTRE AVANTAGES SOCIAUX NOVATEURS, FORMATION ET DEVELOPPEMENT : EFFET DU GENRE .....	94

## Liste des tableaux

TABLEAU I: ÉTUDES SUR LE LIEN ENTRE LES DETERMINANTS INDIVIDUELS RECENSES ET L'ATTRACTION ORGANISATIONNELLE .	27
TABLEAU II: ÉTUDES SUR LE LIEN ENTRE LES DETERMINANTS ORGANISATIONNELS RECENSES ET L'ATTRACTION ORGANISATIONNELLE.....	35
TABLEAU III : ÉTUDES RAPPORTANT LA RELATION ENTRE LES TROIS ATTRIBUTS ORGANISATIONNELS, LE GENRE ET L'ATTRACTION ORGANISATIONNELLE.....	50
TABLEAU IV: MODELE 2X2X2 DES TROIS ATTRIBUTS ORGANISATIONNELS ETUDIES.....	70
TABLEAU V : STATISTIQUES DESCRIPTIVES .....	79
TABLEAU VI : MATRICE DE CORRELATIONS .....	81
TABLEAU VII : ANCOVA SUR L'ATTRACTION ORGANISATIONNELLE .....	84

## Liste des abréviations

ANCOVA	: Analyse de covariance
GSRH	: Gestion stratégique des ressources humaines
PMTPS	: Pratiques en milieu de travail psychologiquement sain
RH	: Ressources humaines
RSE	: Responsabilité sociale de l'entreprise

# **INTRODUCTION**

Pendant plusieurs années, le salaire constituait la principale rétribution des travailleurs. Avec l'avènement de la gestion des ressources humaines (GRH), les pratiques de GRH se développent et sont devenues des axes stratégiques afin d'attirer, de retenir et de mobiliser la main-d'œuvre (Fabi, Lacoursière, Morin et Raymond, 2009; Tremblay, Chênevert, Simard, Lapalme et Doucet, 2005). Pour être compétitives, certaines organisations mettent, par exemple, à la disposition de leurs employés des salles de repos style *lounge*, des garderies ou des salles de sport sur le lieu du travail. Suivant ce développement, plusieurs magazines et revues publient périodiquement des classements d'organisations comme meilleur endroit pour travailler. Nous pouvons citer notamment le sondage de l'Institut *Great place to work*, auprès de plus de 100 000 employés, qui publie annuellement le classement des 100 meilleurs employeurs *best places to work*. L'Institut le déploie dans plusieurs pays tels qu'aux États-Unis, au Canada, au Brésil ainsi qu'en France. Tant les employeurs, désireux d'attirer les talents, que les chercheurs d'emplois voulant être guidés dans leur choix sont intéressés à ce genre de classement. D'ailleurs, Fray, Morin et Renaud (2013); Schlechter, Thompson et Bussin (2015) indiquent que les attributs comme les opportunités de formation, le développement de carrière, les horaires flexibles et la rémunération directe sont soupçonnés d'avoir un grand pouvoir d'attraction. On se demande donc si l'offre de ces pratiques produit effectivement l'effet escompté par les organisations. Sont-elles source d'avantages compétitifs pour les organisations ?

Le vieillissement et la raréfaction de la main-d'œuvre sont en tête de liste des préoccupations des gestionnaires ces dernières années (Battistelli, Fabi et Lacoursière, 2006). Ces contextes associés à la mondialisation et à la concurrence accrue engendrent un défi majeur pour les organisations : la guerre des talents. Pour attirer des talents, il est important pour un employeur de se démarquer et de faire en sorte d'être vu comme un milieu du travail attrayant (Lievens, Decaestecker, Coetsier et Geirnaert, 2001). De plus, nous assistons à une transformation de la main-d'œuvre. Le marché du travail représente une plus grande proportion de femmes et de jeunes qu'auparavant (Gu, Kaci, Maynard et Sillamaa, 2002). Ces types de travailleurs amènent de nouveaux besoins avec lesquels les entreprises doivent composer pour rester compétitives (Tews, Michel et Bartlett, 2012). L'attraction est alors un défi majeur pour les gestionnaires des ressources

humaines. De plus en plus, des chercheurs s'intéressent à cet enjeu (Aiman-Smith, Bauer et Cable, 2001; Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin et Jones, 2005; Highhouse, Lievens et Sinar, 2003; Lievens et al., 2001; Newbury, Gardberg et Belkin, 2006; Swider, Zimmerman, Charlier et Pierotti, 2015).

Ce mémoire s'intéresse aux pratiques pouvant influencer l'attraction organisationnelle. Il examine l'effet des pratiques, que nous appelons attributs organisationnels, sur l'attractivité de l'organisation. Plus précisément, nous nous intéressons à trois caractéristiques, qualités et signes distinguant une organisation des autres, à savoir : 1- les avantages sociaux novateurs<sup>1</sup>, 2- la formation et le développement et 3- l'éthique<sup>2</sup>. Nous avons recensé plusieurs études portant sur le lien entre les attributs organisationnels et l'attraction organisationnelle, et elles présentent certaines limites. Il n'existe pas d'études empiriques mettant en lien les avantages sociaux novateurs et l'attraction organisationnelle. Il existe encore peu d'études sur le lien entre la formation et développement et l'attraction organisationnelle. La relation entre l'éthique organisationnelle, étudiée en tant que domaine de la responsabilité sociale de l'organisation, avec l'attraction organisationnelle dénombre par ailleurs plusieurs études. Aussi, les études intégrant simultanément plusieurs attributs organisationnels en lien avec l'attraction organisationnelle sont inexistantes.

En outre, les organisations étant très sélectives, pour dénicher les talents, elles doivent constituer le plus large et le plus diversifié bassin de candidats possible. En effet, un bassin diversifié se traduit par la présence de différentes catégories de candidats, par exemple : le genre, la génération, l'origine, etc. Ce mémoire s'intéresse particulièrement à la diversité en matière de genre. Ainsi, les organisations qui visent un bassin de candidats diversifié en ce sens doivent s'assurer qu'il comporte autant d'hommes que de femmes. La littérature indique qu'il existe des différences dans la préférence des hommes et des femmes en ce qui a trait aux attributs de l'emploi (Konrad, Corrigall, Lieb et Ritchie,

---

<sup>1</sup> Les avantages sociaux novateurs sont définis comme les formes émergentes des bénéfices non monétaires qui répondent aux tendances sociales et aux besoins actuels. Pour plus de détails, voir la section 1.1.2.1.

<sup>2</sup> Dans le cadre de ce mémoire, nous entendons par éthique la cohérence dans le comportement des acteurs de l'organisation, des comportements qui sont alignés aux valeurs partagées à toutes les parties prenantes. Pour plus de détails, voir la section 1.1.4.

2000). Autrement dit, le genre pourrait influencer les préférences d'un candidat en termes d'attributs organisationnels de manière à affecter son attraction envers une organisation donnée. Nous ajouterons donc une autre dimension dans notre analyse et étudierons l'effet du genre sur la relation entre les attributs organisationnels et l'attraction organisationnelle. Nos résultats permettront, ainsi, d'expliquer dans quelle mesure le genre affecte l'attraction organisationnelle selon les attributs offerts par l'organisation.

La majorité des études recensées utilisent des données en coupe transversale. Bien que nos données soient également en coupe transversale, l'utilisation du devis quasi-expérimental permet de mieux éclairer le lien de causalité entre les variables. En effet, le devis quasi-expérimental est semblable à un devis expérimental à une distinction près : la soumission aux conditions n'est pas faite au hasard. Par contre, contrairement aux études recourant uniquement aux données en coupe transversale, les devis quasi-expérimental et expérimental intègrent la causalité entre les concepts aux diverses conditions présentées. En outre, la presque totalité des études recensées est basée sur des données étrangères<sup>3</sup>. Afin de connaître la réalité du marché de travail local, notre étude sera basée sur des données canadiennes.

En somme, ce mémoire contribue à l'avancement des connaissances concernant l'impact relatif des trois attributs organisationnels sur l'attraction organisationnelle. Du point de vue pratique, il permettra de mieux outiller les gestionnaires dans le processus d'attraction de la main-d'œuvre afin de faire face à la guerre des talents. De plus, en examinant le rôle du genre dans la relation, les résultats pourront servir d'appui aux gestionnaires dans la prise de décision dans un contexte d'équité en emploi.

Ce mémoire répondra à la question de recherche suivante : **quelle est la nature de l'effet du genre sur l'impact des avantages sociaux novateurs, de la formation et développement et de l'éthique sur l'attraction organisationnelle ?**

Ce mémoire est divisé en quatre chapitres. Le premier présente les définitions, la recension des écrits et la problématique de recherche. Le deuxième chapitre porte sur le modèle conceptuel, le cadre théorique et les hypothèses de recherche. Le troisième chapitre montre la méthodologie de recherche qui rassemble le type de devis de

---

<sup>3</sup> Les études utilisant ce type de données sont énumérées à la section 1.4.

recherche, les données, les mesures et les analyses statistiques utilisées. Le quatrième chapitre est consacré à la présentation et à la discussion des résultats de la recherche. Enfin, nous terminons par une conclusion.

# **CHAPITRE 1 : DÉFINITIONS, RECENSION DES ÉCRITS ET PROBLÉMATIQUE**

Ce chapitre est divisé en quatre sections. La première présente les définitions et la littérature concernant notre sujet. Nous y définissons le phénomène d'intérêt de ce mémoire qui est l'attraction organisationnelle. Ensuite, nous décrivons successivement : 1- les avantages sociaux novateurs, 2- la formation et développement, 3- l'éthique organisationnelle et 4- le genre. La deuxième section du chapitre porte sur les déterminants de l'attraction organisationnelle. Elle est subdivisée en deux sous-sections portant sur les déterminants individuels et les déterminants organisationnels. La troisième section présente, d'après les études recensées, les relations entre les attributs organisationnels et l'attraction organisationnelle. Nous allons y aborder consécutivement le lien de l'attraction organisationnelle avec chacun des trois attributs organisationnels ainsi qu'avec le genre. Enfin, nous terminons ce chapitre par la présentation de la problématique.

## 1.1 Définitions et littérature

Cette section porte sur la définition de l'attraction organisationnelle, des avantages sociaux novateurs, de la formation et développement et de l'éthique organisationnelle. Dans le cadre de ce mémoire, ces trois facteurs sont considérés comme des attributs organisationnels. L'attribut est défini par « *le caractère propre que l'on prête à une personne ou une chose* » (Fortin et Corbeil, 2015, p. 161). Ainsi, les attributs organisationnels font référence aux caractéristiques, qualités, particularités ou signes distinctifs d'une organisation. Nous terminons cette section par la définition du genre.

### **1.1.1 L'attraction organisationnelle**

Afin de mieux comprendre le concept de l'attraction organisationnelle, nous le situons dans un contexte plus large. La recherche sur l'attraction tire ses origines dans l'étude du recrutement. Le recrutement est le processus permettant de constituer un bassin de candidats parmi lesquels l'organisation sélectionnera la personne la plus apte à occuper le poste à pourvoir (Saba et Dolan, 2013). L'attraction organisationnelle est vue par certains auteurs tels que Barber (1998) comme une introduction au processus de recrutement. Barber (1998) considère l'attraction comme la première étape du recrutement, une étape où les deux acteurs, employeur et futur candidat, font

connaissance. Par la suite, ils adoptent chacun un comportement qui vise ou non l'entrée en relation.

Nous observons dans la littérature deux courants qui étudient l'attraction. Nous retiendrons de ces deux courants les définitions pertinentes à notre étude.

Le premier courant concerne la capacité d'attraction de l'organisation. Les auteurs comme Rynes (1991) font référence à la capacité de l'organisation à inciter les individus à avoir une vision positive et à développer le désir de rejoindre ses rangs. Ce courant met l'accent sur les comportements et efforts mis en œuvre par l'organisation, visant un objectif d'attractivité. C'est ainsi que les auteurs font référence à l'attractivité organisationnelle, de l'anglais *organizational or employer attractiveness* (Ewerlin, 2013; Rynes, 1991; Turban et Keon, 1993). Dans ce courant, les recherches examinent la raison qui attire les individus vers une organisation plutôt qu'une autre. Elles déterminent également l'attribut qui incite l'individu à postuler pour un poste dans une organisation. Afin d'atteindre l'objectif d'attractivité, les organisations développent des moyens et offrent des attributs qui visent à augmenter la quantité et la qualité du bassin de candidats potentiels (García, Posthuma et Quiñones, 2010). Ces comportements permettent à l'organisation d'avoir le plus large choix de candidats possible, et d'avoir la chance de dénicher le meilleur talent, soit de remporter la guerre des talents.

Le deuxième courant concerne un comportement, mais cette fois-ci du point de vue de l'individu. Les auteurs tels que Aiman-Smith et al. (2001); Highhouse et al. (2003) définissent l'attraction comme les attitudes et affections positives exprimées par le candidat envers une organisation. Ces attitudes provoquent le désir d'entrer en relation avec l'organisation. Les auteurs de ce courant font référence à « l'attraction du candidat ». Selon leur perception des moyens d'attraction, les individus mettent en compétition les organisations. Sur cette base, l'individu fera un choix. Par la suite, il procédera à des actions telles que rester dans le bassin de candidats potentiels, répondre et postuler pour une offre ou parler de l'organisation à des connaissances. Dans la littérature, ces actions sont présentées comme des indicateurs de mesure de l'attraction (Aiman-Smith et al., 2001; Chapman et al., 2005; Highhouse et al., 2003). Ainsi, dans ce courant, les

chercheurs étudient les facteurs qui influencent la perception de l'individu concernant les moyens d'attraction de l'organisation.

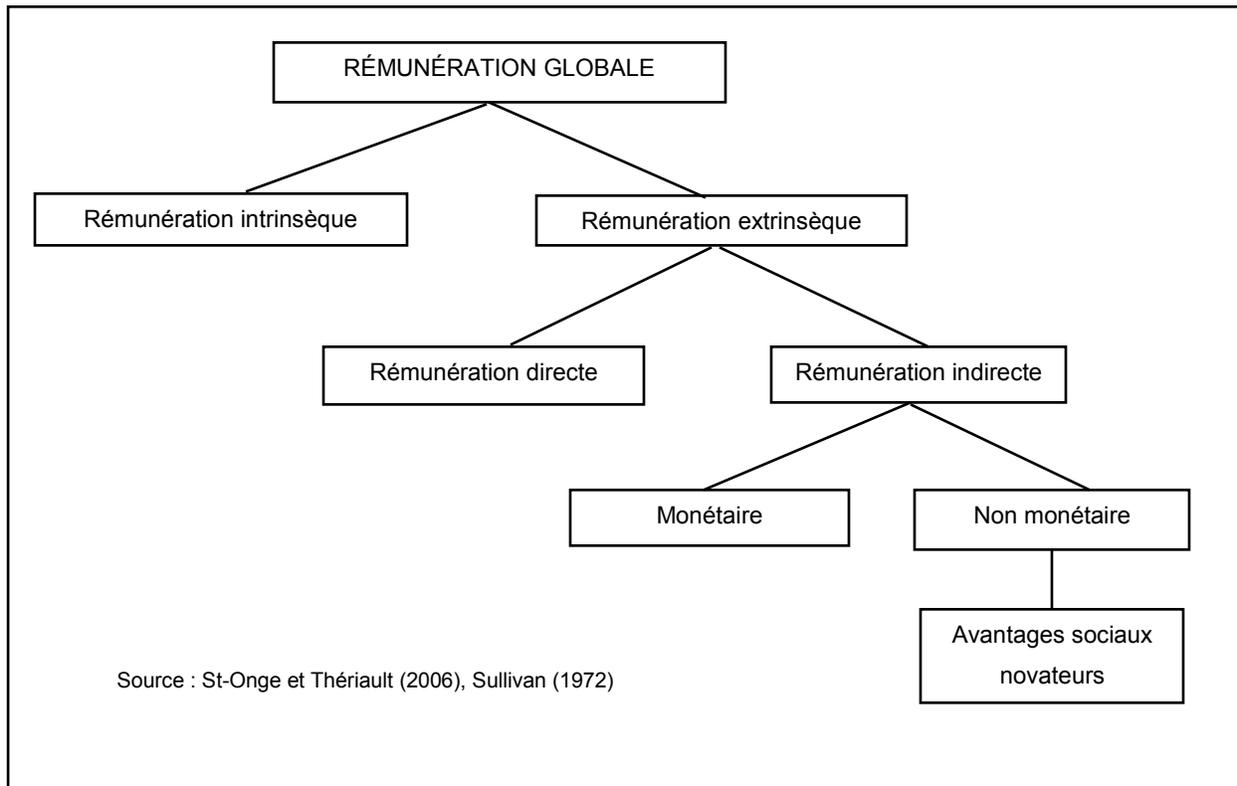
En somme, notre étude intègre les deux courants : d'une part, l'organisation qui cherche à être la plus attrayante et la plus compétitive possible en offrant divers attributs, et d'autre part, les candidats qui évaluent les offres de diverses organisations afin d'établir un choix. Divers moyens s'offrent à l'organisation, par exemple améliorer et diversifier ses offres de rémunération. Il s'agit d'une stratégie à laquelle les organisations ont le plus souvent recours pour faire face à la problématique d'attraction (Rynes et Barber, 1990). À ce titre, l'organisation peut avoir recours à diverses pratiques que nous aborderons dans les sections subséquentes.

### **1.1.2 Les avantages sociaux**

Dans cette sous-section, nous définirons les avantages sociaux novateurs. Pour ce faire, nous les situerons d'abord dans un cadre plus élargi, celui de la rémunération globale. Ainsi, nous y décrirons la rémunération globale et ses composantes pour ensuite arriver à la définition des avantages sociaux novateurs.

La rémunération globale comporte deux composantes : la reconnaissance intrinsèque ou intangible et la reconnaissance extrinsèque ou tangible. La reconnaissance intrinsèque comprend les bénéfices psychologiques qu'un individu peut retirer de son emploi, à savoir l'épanouissement personnel, l'estime de soi (St-Onge, Thériault et Rousseau, 2006). L'autonomie au travail, les opportunités de développement et le climat de travail sont des exemples de cette composante. La reconnaissance extrinsèque, quant à elle, est définie comme « *rewards which an organization gives to its employees* » (Sullivan, 1972, p. 65). Elle comporte deux autres types qui sont la rémunération directe et indirecte. La première se réfère aux « *result in payments to employees for time worked or results obtained* » (Sullivan, 1972, p. 66), alors que la seconde se rapporte aux dépenses « *which an employer makes on behalf of his employees* » (Sullivan, 1972, p. 66). La rémunération indirecte se subdivise en deux catégories, la rémunération monétaire et non monétaire. Les avantages sociaux font partie de la rémunération indirecte. Ainsi, dans notre étude, nous allons nous concentrer sur la rémunération extrinsèque, indirecte et la partie non monétaire. (cf. Figure 1)

**FIGURE 1 : MODELE DE REMUNERATION GLOBALE**



### **1.1.2.1 Les avantages sociaux traditionnels**

Avant de décrire les avantages sociaux novateurs, il est important de rappeler ce qu'on entend par avantages sociaux en général. Par la suite, nous identifierons la distinction entre les avantages sociaux traditionnels et les avantages sociaux novateurs. Les avantages sociaux font référence à l'ensemble des récompenses non monétaires dont bénéficie l'employé. Ce sont les conditions et programmes offerts pour pallier les différents aléas de la vie (St-Onge, 2014). L'auteure rapporte quatre composantes principales, à savoir les régimes de protection et d'assurance collective, le temps chômé, les gratifications, les conditions de travail et programmes spécialisés ou les avantages complémentaires (St-Onge et al., 2006). Les formes traditionnelles sont constituées des programmes de protection publique tels que la sécurité sociale, l'assurance emploi et

l'assurance invalidité et la protection privée (p. ex. : régime de pension, épargne, assurances, etc.). Les avantages sociaux traditionnels sont également constitués du paiement du temps chômé, à savoir les congés, les vacances, les jours fériés, les périodes de repos, etc. Les avantages complémentaires sont les programmes offerts par l'organisation pour soutenir et privilégier les employés dans l'exercice de leurs fonctions. Ils visent une meilleure qualité de vie. Nous présenterons dans la section suivante les formes novatrices.

### **1.1.2.2 Les avantages sociaux novateurs**

Nous n'avons pas trouvé dans la littérature une définition précise des avantages sociaux novateurs. Nous allons présenter quelques concepts afin d'en proposer une.

Les formes novatrices sont les pratiques émergentes qui constituent ce que St-Onge (2014) appelle les avantages complémentaires, ou encore des avantages appelés services et gratifications par Sullivan (1972). Ces avantages regroupent les autres services auxquels l'employeur donne accès à l'ensemble de ses employés ou à une partie, par exemple une salle de sport ou de divertissement, un aménagement pour l'allaitement, des soins de médecins spécialistes, des services de conciergerie, etc. Selon Levering et Moskowitz (2007), les organisations ont développé des offres d'avantages en réponse aux tendances et besoins des employés et futurs employés de ces dernières décennies. Ils sont donc qualifiés de « novateurs », car ils constituent les nouvelles formes d'avantages offerts afin de répondre aux besoins actuels et aux tendances sociales qui émergent.

Nous avons trouvé diverses appellations dans la littérature décrivant ces types d'avantages sociaux. Il s'agit notamment de : *perks* (Sullivan, 1972), *benefits* (Clark, 2007), *family friendly benefits* (Earle, 2003), *employee benefit program or packages* (Knoke, 1994) et *non-financial incentive or reward* (Schlechter et al., 2015). Les auteurs n'ayant pas donné de définition à ces termes, nous les utiliserons afin d'en proposer une.

Les nouvelles formes d'avantages sociaux mettent l'accent sur la gestion des aspects personnels de la vie des employés. Earle (2003) soutient que la plupart de ces avantages sociaux novateurs pourraient améliorer la qualité de vie des employés en maintenant l'équilibre entre le travail et la vie en dehors du travail. De plus, Earle (2003);

Ermel et Bohl (1997) avancent que l'offre d'avantages sociaux novateurs influencerait positivement la satisfaction des employées et ultimement l'attraction, la mobilisation et la rétention des travailleurs. Par ailleurs, cette supposition n'est pas validée empiriquement.

Clark (2007) propose quatre composantes de ces nouvelles formes d'avantages sociaux, à savoir : 1- les programmes d'aide aux employés, 2- les programmes de conciliation travail/famille, 3- les services de conciergerie et 4- les programmes de santé et mieux-être.

#### Les programmes d'aide aux employés :

Initiés dans les années 1970, les programmes d'aide aux employés (PAE) interviennent principalement auprès des employés ayant des problèmes de consommation d'alcool (Clark, 2007). Les PAE se sont développés dans le milieu du travail avec les programmes de promotion de la santé et les programmes de dépistage de drogue (Macdonald, Csiernik, Durand, Rylett et Wild, 2006). Les PAE « *are workplace programs where employees with alcohol, drug or other personal, behavioral or family problems can receive short-term counselling* » (Macdonald et al., 2006, p. 121). Ces programmes sont de plus en plus présents dans le milieu du travail comme le rapportent ces auteurs, ils sont présents dans 67,8 % (n=565) des organisations canadiennes (Macdonald et al., 2006). Les PAE fournissent un support aux employés afin d'éviter les problèmes de santé mentale tels que l'anxiété, la dépression, l'épuisement professionnel, etc. (Clark, 2007). Nous pouvons constater que les programmes en soi ne sont pas nouveaux, mais que des nouvelles pratiques émergent. Nous avons notamment répertorié des pratiques telles que les conseils financiers ou légaux (Clark, 2007), les classes de yoga gratuites pour diminuer le stress et les chaises de massages (Earle, 2003). Dans leur étude, Macdonald et al. (2006) recensent les programmes suivants dans les milieux de travail canadiens : le *fitness*, la gestion d'invalidité, le sevrage tabagique, la gestion de stress, les conseils en nutrition, la réduction de poids, les services de garde d'enfants, les services pour les aînés, etc.

#### Les programmes de conciliation travail/famille :

Pour les définir, nous nous inspirons de la définition de Greenhaus et Beutell (1985) qui considèrent la thématique travail/famille comme une forme de conflit entre les

différents rôles occupés par la même personne. Le conflit peut être de deux types : le conflit travail/famille où le travail interfère avec la vie familiale, et le conflit famille/travail où les exigences familiales interfèrent avec le travail. D'ailleurs, l'étude de St-Onge, Renaud, Guérin et Caussignac (2002) arrive à la conclusion que les travailleurs ressentent davantage des conflits travail/famille que des conflits famille/travail. Ainsi, les programmes de conciliation travail/famille sont mis en place dans les milieux de travail afin de mieux gérer les interfaces conflictuelles de la vie personnelle et professionnelle. Ils « *sont qualifiés comme l'ensemble des modalités, des dispositifs et des stratégies mis en place pour harmoniser les responsabilités et les activités familiales, professionnelles, personnelles et sociales* » (Paquet et Najem, 2005, p. 1029).

Tel qu'il est indiqué, nous avons retenu la catégorisation de Clark (2007) des avantages sociaux novateurs car elle se rapproche de notre définition. Cet auteur décompose les programmes de conciliation travail/famille en trois composantes : 1- les horaires et les espaces de travail flexibles, 2- les gardes d'enfants, 3- les services aux aînés.

Les horaires et les espaces de travail flexibles font référence aux aménagements relatifs au temps et aux lieux du travail. Ils considèrent la souplesse des organisations dans la définition des horaires et lieux de travail. Earle (2003) parle des semaines comprimées, des semaines de quatre jours et du télétravail.

Les gardes d'enfants sont constituées des programmes qui supportent les parents dans la prise en charge des enfants en bas âge. Il peut s'agir des garderies sur le lieu du travail ou dans ses environs, du remboursement des frais de garde, des aménagements pour allaitement, des congés parentaux allant au-delà des exigences légales ou des accès à des médecins spécialistes (Clark, 2007).

Les services aux aînés font référence au support fourni aux employés dans la prise en charge des aînés. Il peut s'agir des accès aux soins et aux milieux de garde des personnes âgées, des accès aux services de médecins spécialistes ou des congés (Clark, 2007).

### Les services de conciergerie :

Certains auteurs incluent les programmes de conciergerie dans la catégorie des programmes de conciliation travail/famille (Lima, 2007; Paetch, 2001). D'autres auteurs, comme (Clark, 2007), les classifient dans une catégorie d'avantages sociaux à part entière, et ce, même si les services de conciergerie visent également la gestion des conflits entre la vie personnelle et professionnelle des employés. Les organisations offrent des services afin de permettre aux employés d'économiser plus de temps (Strautman, 1999). Les employés peuvent réduire le stress dû à la surcharge de travail. Ils peuvent se concentrer davantage sur leur travail, réduisant ainsi le taux d'absentéisme et augmentant la performance (Paetch, 2001).

Dans le cadre de ces programmes, l'organisation fournit des services remplaçant les employés dans certaines tâches relatives à leur vie personnelle. Paetch (2001) répertorie dans les organisations américaines des services de courses, de planification de voyage, de réservation de restaurant, des services pour tâches ménagères, etc. Il existe également des services d'entretien de voiture pour les employés, ce qui permet aux bénéficiaires « *...d'avoir à la sortie du travail, [leur] voiture propre, les huiles changées et le réservoir rempli* » (Paetch, 2001, p. 36).

Clark (2007) note que le service de conciergerie devient de plus en plus populaire et attire les générations X et Y. En effet, avec le développement technologique de ces dernières décennies, le service de conciergerie tend également à se développer dans le même sens. Ainsi, selon cet auteur, nous retrouvons dans les organisations un assistant virtuel fourni aux employés pour répondre à leurs demandes de services. Nous citons des exemples de ces services : l'achat de cadeaux, le contact d'un plombier, la réservation de restaurant ou autre billetterie, la réalisation et la livraison des courses, etc. (Clark, 2007).

### Les programmes de santé et mieux-être au travail :

Ces programmes font référence à la promotion de la santé au travail. D'après l'Organisation Mondiale de la Santé, la promotion de la santé est le processus qui permet aux personnes et aux collectivités de mieux maîtriser les déterminants de la santé et ainsi d'améliorer leur santé (Malzon et Lindsay, 1992, p. 9). En milieu du travail, cela se traduit

par la création d'un contexte propice à la promotion de la santé (Lowe, 2003). « *Une organisation saine est définie comme un milieu du travail où la culture, le climat et les pratiques créent un environnement qui favorise la santé et la sécurité des employés* » (Lim et Murphy, 1999, p. 64). Il est important de souligner que la promotion de la santé et du mieux-être au travail va au-delà des programmes mis en place par l'employeur. Bachmann (2000, p. 7) indique qu'elle est l'affaire de tous, en soulignant qu'« *une approche intégrée visant la santé en milieu du travail exige que la haute direction fasse preuve de leadership et que les différents intervenants collaborent, incluant les personnes chargées de la santé et de la sécurité au travail, des ressources humaines et de la promotion de la santé, les gestionnaires et les syndicats* ». Lowe (2003, p. 13) ajoute que « *les employés doivent participer à la planification et à l'évaluation des programmes* ». Par ailleurs, les organisations initient les interventions telles que les interventions visant à réduire le stress au travail (p. ex. : la redéfinition des tâches, une plus grande autonomie dans les tâches, l'appréciation des compétences, etc.) et les interventions visant à réduire les accidents au travail (p. ex. : la gestion des aspects ergonomiques, des conditions physiques au travail, etc.). Ces diverses interventions comportent les pratiques de santé et mieux-être au travail qui sont globalement regroupées par « *les conditions physiques de travail, les aspects ergonomiques d'un emploi, les aspects temporeux de la journée de travail et des tâches, le contenu de travail, les relations au sein des groupes de travail, la supervision* » (Lowe, 2003, p. 32). L'étude de Tews et al. (2012) portant sur le milieu du travail agréable est un exemple de programme visant le bien-être des employés que nous pouvons citer. Les auteurs rapportent que l'offre d'un milieu du travail agréable, traduite par la présence 1- d'activités amusantes, 2- des responsabilités amusantes et 3- des relations de travail amusantes, influence positivement l'attraction envers l'organisation.

En somme, ces composantes d'avantages sociaux ne sont pas nouvelles en soi, on peut notamment penser aux PAE qui ont été mis en place dans les années 1970. Par ailleurs, de nouvelles formes qui suivent la tendance sociale sont en train de se développer. Nous pouvons citer comme exemple les salles de sport, les garderies, les salles de repos style *lounge* et bistro, les services de spa gratuits sur les lieux de travail, les repas subventionnés, les congés parentaux allant au-delà des exigences légales, les congés dans la journée et pendant la fête d'anniversaire de l'employé, etc. (Blake, 2015).

Étant donné que la littérature scientifique sur le sujet n'en est qu'à ses premiers balbutiements, nous avons recensé ces exemples dans la littérature populaire, notamment auprès de Forbes. Nous pouvons trouver d'autres exemples dans Business Insider<sup>4</sup> (Stanger, 2013) et Glassdoor<sup>5</sup> (Glassdoor, 2016). De ce qui précède, nous définissons, dans le cadre de ce mémoire, les avantages sociaux novateurs comme les formes émergentes des bénéfices octroyés, à tous ou à une partie des employés, à travers des programmes et services qui répondent aux tendances sociales et aux goûts des individus.

### 1.1.3 La formation et développement

Nous présentons dans cette section la définition de la formation et développement. Dans la littérature, certains auteurs parlent uniquement de formation (Saks et Haccoun, 2012; Schlechter et al., 2015; St-Onge, Guerrero, Haines et Audet, 2009; Wexley, 1984) tandis que d'autres parlent de formation et développement (Goldstein et Ford, 2002). Après avoir exposé les définitions de ces différents courants, nous identifierons celle qui est retenue pour notre étude.

D'après St-Onge et al. (2009), la formation est une activité qui permet aux individus d'acquérir du savoir et du savoir-faire. « *Elle se rapporte à l'accroissement des habiletés dont les employés ont besoin pour accomplir plus efficacement leurs tâches actuelles* » (Saba et Dolan, 2013, p. 301). Ainsi, d'un point de vue général, la formation vise l'acquisition des connaissances, des habiletés et des compétences. Wexley (1984) définit la formation comme l'activité planifiée par l'organisation pour ses employés afin de faciliter l'apprentissage des comportements liés à l'emploi. Elle permet aux employés d'apprendre les habiletés, les connaissances et les comportements nécessaires au travail. Saks et Haccoun (2012) ajoutent à cette définition l'objectif visé par les organisations. Les auteurs font référence à l'acquisition des connaissances, des compétences et des habiletés en vue d'améliorer la performance dans un emploi défini. D'autres auteurs rejoignent ce concept en définissant la formation par des activités d'apprentissage permettant d'accroître le rendement actuel et futur des employés. « *[Ces] activités augmentent la*

---

<sup>4</sup> Pour d'autres exemples, voir <http://www.businessinsider.com/companies-with-awesome-perks-payscale-2013-1?op=1>

<sup>5</sup> Pour d'autres exemples, voir <https://www.glassdoor.com/blog/top-20-employee-benefits-perks/>

*capacité des employés à accomplir les tâches, par l'amélioration de leurs connaissances, de leurs habiletés et de leurs attitudes* » (Dolan, Saba, Jackson et Schuler, 2002, p. 307).

Goldstein et Ford (2002) définissent la formation et développement comme l'ensemble d'approches relatives à l'apprentissage et au développement d'un individu ou d'un groupe, et ce, afin d'améliorer la performance individuelle, la performance du groupe ainsi que celle de l'organisation. Ainsi, par rapport à la définition stricte, cette deuxième approche prend en compte l'individu. Le programme vise la performance et le rendement, mais aussi il accorde une attention particulière à l'individu et à son développement. Nous retenons la définition de la formation selon ce point de vue.

Ainsi, dans le cadre de ce mémoire, nous définissons la formation et développement comme étant les programmes mis en place par l'employeur et permettant à ses employés d'acquérir ou de renforcer leurs compétences, leurs habiletés et leurs connaissances. Ces programmes sont offerts dans le but d'améliorer la performance et le rendement de l'employé, mais aussi son développement. Il peut s'agir par exemple de séminaires, de conférences, de *e-learning*, d'ateliers de développement, de *coachings*, d'assignations spéciales, de cours spécialisés ou de remboursements des frais de scolarité.

#### **1.1.4 L'éthique organisationnelle**

Cette section décrit le troisième facteur explicatif de l'attraction organisationnelle qui est l'éthique organisationnelle. Pour ce faire, nous allons d'abord décrire l'éthique en général. Ensuite, nous définirons l'éthique des affaires et nous terminerons notre définition par l'éthique d'entreprise ou organisationnelle, celle à laquelle nous faisons référence dans notre étude.

Nous partons des définitions du dictionnaire pour comprendre l'éthique d'un point de vue général. L'éthique est définie comme « *l'idée générale ou la croyance qui influence le comportement ou l'attitude d'un individu* » (Summers, 2005, p. 533). Aussi, elle est définie par « *le principe moral qui guide la conduite d'un individu ou d'un groupe* » (Fortin et Corbeil, 2015, p. 718). DeGrassi (2012) rapporte que le comportement éthique est celui jugé selon les normes morales généralement admises. Le jugement est accompagné d'un comportement respectant également les normes morales. Les normes morales sont « *les*

*codes, les règles, les principes qui départagent le bien du mal, l'intolérable de l'acceptable, le souhaitable du condamnable* » (Massé, 2009, p. 21). Crane et Matten (2004) définissent l'éthique comme la responsabilité morale qui guide l'individu dans ses prises de décision. Jones (1991) ajoute que l'éthique est le comportement moral accepté par une large communauté. Le comportement moral peut être traduit par le fait d'agir selon le bien ou le mal, l'acceptable ou l'intolérable. Agir selon l'éthique dans le contexte des affaires vise à établir et préserver une relation de confiance avec les parties prenantes : employés, gestionnaires et actionnaires, clients et fournisseurs (Crane et Matten, 2004). L'éthique des affaires englobe ainsi le comportement selon les normes morales vis-à-vis de tous les partenaires organisationnels.

Cardot (2006) décrit l'éthique en entreprise, ou éthique organisationnelle, par ce qui doit être le bien, le juste, l'équitable, le moral dans le cadre des activités professionnelles et des comportements des individus au travail. L'auteure ajoute qu'elle est formée des valeurs et principes de l'organisation. Ces valeurs et principes sont affichés comme tels ou par des stratégies (ex : stratégie de développement durable) ou encore par des politiques (ex : politique de responsabilité sociale). Ainsi, l'éthique est vue comme un des domaines de la responsabilité sociale (Schwartz et Carroll, 2003). Schwepker (2001), dans sa perspective de l'éthique, se réfère à la perception des employés des pratiques, des procédures, des normes et des valeurs qui régissent les décisions éthiques dans leurs organisations. En effet, les valeurs affichées par l'organisation ne correspondent pas toujours au comportement réel des acteurs.

En résumé, l'éthique organisationnelle abordée dans ce mémoire est définie par les comportements des acteurs, employeurs et employés, qui sont guidés selon le principe moral. Ces comportements sont en harmonie avec les valeurs partagées avec toutes les parties prenantes (employés, gestionnaires, investisseurs, fournisseurs, consommateurs). À titre d'exemple, une organisation partage comme valeur la gestion de la diversité. Les actionnaires y adhèrent en approuvant la mise en place de programmes correspondants. Les gestionnaires appliquent les procédures à tous les niveaux : à l'embauche, par l'insertion professionnelle, au cours de la carrière des individus des catégories ciblées. Les employés appliquent les normes et codes relatifs aux programmes. Dans ce sens, toutes les parties prenantes vont percevoir une cohérence

dans les comportements des acteurs de l'entreprise. C'est ainsi donc que l'éthique organisationnelle est perçue.

### **1.1.5 Le genre**

Pour terminer cette section de définitions, nous présenterons la définition du genre. Ce faisant et afin de mieux appréhender la notion, nous distinguerons l'utilisation des termes « genre » et « sexe ». Le terme « sexe » est plus d'usage pour définir la différence physique et physiologique caractérisant les individus. C'est une catégorisation qui exprime l'appartenance au groupe d'individus mâles et femelles. D'ailleurs, les Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC) le définissent par :

*« un ensemble d'attributs biologiques retrouvés chez les humains et les animaux. On l'associe principalement à des caractéristiques physiques et physiologiques, par exemple les chromosomes, l'expression génique, les niveaux d'hormones et la fonction hormonale ainsi que l'anatomie génitale et sexuelle. On décrit généralement le genre en termes binaires, « femme » ou « homme », mais il existe des variations touchant les attributs définissant le genre ainsi que l'expression de ces attributs. » (IRSC, 2016)*

Le terme « genre » est souvent utilisé dans la littérature anglo-saxonne : « gender ». Des auteurs indiquent une dimension sociologique dans leur définition en rapportant que « *le genre est le fait ou la condition d'être un individu masculin ou féminin* » (Tissier-Desbordes et Kimmel, 2002, p. 2). Le genre est fondé sur un construit social (Acker, 1992; Bereni, Chauvin, Jaunait et Revillard, 2012). Acker (1992, p. 250) affirme que « *gender refers to patterned, socially produces, distinctions between male and female, feminine and masculine* ». D'après cet auteur, le genre est une catégorisation des individus produite par la société. Il est construit par les activités quotidiennes de l'individu, par sa manière de penser et par son interaction avec les autres (Acker, 1992). La société établit une division qui se traduit notamment par le rapport de pouvoir, la hiérarchie et la subordination (Kanter, 1977). De plus, la société crée des images qui justifient ces divisions, par exemple sur le marché de travail, l'image de la personne en tête de l'organisation est souvent associée à un homme, soit un individu fort, décisif et rationnel. L'image d'une secrétaire ou d'une infirmière est souvent associée à une femme, un individu philanthrope et empathique. Enfin, la manière dont l'individu interagit avec les

autres ainsi que la perception interne de son identité contribuent à la modélisation du genre (Acker, 1992). Bereni et *al.* (2012) soutiennent la notion d'Acker en basant leur définition sur trois composantes, à savoir la construction sociale, le processus relationnel et le rapport de pouvoir. Les auteurs définissent le genre comme un « système de bicatégorisation hiérarchisée entre les genres (hommes/femmes) et entre les valeurs et représentations qui leur sont associées (masculin/féminin) » (Bereni et *al.*, 2012, p. 10).

Dans le cadre de notre étude, nous retenons la définition du genre comme étant une catégorisation d'individus socialement construite. Le genre sera ainsi utilisé pour comprendre la nature de son effet sur l'association des attributs organisationnels avec l'attraction organisationnelle.

## 1.2 Déterminants de l'attraction organisationnelle

Après avoir défini les facteurs explicatifs de l'attraction organisationnelle, nous abordons dans cette sous-section les principaux déterminants de l'attraction organisationnelle. Afin de les identifier, nous avons effectué une recension de la littérature dans les bases de données suivantes : ABIInform, Business source premier (EBSCO), Econlit, PSYCHinfo et Google Scholar. Nous avons limité notre recherche bibliographique aux vingt dernières années, soit la période allant de 1996 à aujourd'hui. Par ailleurs, nous avons identifié certaines études plus anciennes qui reviennent fréquemment dans la littérature ; elles sont également incorporées au mémoire. Rappelons que la définition retenue de l'attraction organisationnelle fait référence à l'effort de l'organisation de susciter l'intérêt des candidats et donc de développer des attitudes et affections positives vis-à-vis de l'organisation. Nous avons trouvé trois méta-analyses portant sur les déterminants de l'attraction organisationnelle. La méta-analyse de Chapman et *al.* (2005), comportant 71 études, et celle d'Uggerslev, Fassina et Kraichy (2012), recensant 232 études, mettent l'accent sur les déterminants relatifs à l'emploi et à l'organisation, tandis que la méta-analyse de Swider et *al.* (2015), qui analyse 85 études, porte surtout sur les déterminants individuels. Chapman et *al.* (2005) examinent la relation entre six catégories de prédicteurs : les caractéristiques de l'emploi et de l'organisation, les caractéristiques des recruteurs, la perception du processus de recrutement, la perception du *fit*, la perception d'autres alternatives, avec quatre indicateurs de l'attraction, à savoir l'intention

de poursuivre le processus du recrutement, l'attractivité organisationnelle et relative à l'emploi, l'intention d'accepter une offre et le choix de l'emploi. Uggerslev et *al.* (2012), en se basant sur la méta-analyse de Chapman et *al.* (2005), ajoutent une dimension à leur étude, en examinant l'effet des diverses étapes du recrutement. Dans cette étude, les auteurs cherchent à : 1- déterminer si la relation entre les prédicteurs et l'attraction est fonction des étapes du recrutement et 2- identifier les catégories de facteurs prédisant le mieux l'attraction. Enfin, la méta-analyse de Swider et *al.* (2015) étudie la relation entre deux catégories de différences individuelles du candidat avec l'attraction organisationnelle. La première catégorie fait référence aux caractéristiques internes de l'individu, sa personnalité. Elle comporte les cinq éléments de la taxonomie du *big five*<sup>6</sup>. La deuxième catégorie se réfère aux caractéristiques externes de l'individu, elle est constituée par la race, le genre et l'âge du candidat. Compte tenu de la quantité d'études et de la profondeur d'analyse qu'elles comportent, dans nos conclusions, nous accordons plus d'importance aux résultats des méta-analyses qu'aux résultats des autres études individuelles.

La littérature comporte plusieurs déterminants de l'attraction organisationnelle. Dans le cadre de notre mémoire, nous nous concentrons sur deux principaux groupes : les déterminants individuels et les déterminants organisationnels. Pour chacun d'entre eux, nous rapportons les résultats empiriques, la théorie qui soutient les résultats et nous concluons sur la relation identifiée.

### **1.2.1 Déterminants individuels**

Nous avons identifié six déterminants individuels : 1- l'âge, 2- l'origine, 3- le statut matrimonial, 4- le niveau de scolarité, 5- l'expérience de travail, et 6- les traits de personnalité. Le genre est également une caractéristique individuelle, mais comme il s'agit d'un facteur explicatif d'intérêt dans le cadre de cette recherche, nous lui réservons une section particulière. Tel qu'il est indiqué, les méta-analyses de Chapman et *al.* (2005) et d'Uggerslev et *al.* (2012) n'intègrent pas les déterminants individuels. Ainsi, dans cette sous-section, nous nous référons à la méta-analyse de Swider et *al.* (2015) et à d'autres

---

<sup>6</sup> La taxonomie du *big five* est une catégorisation relative à la personnalité de l'individu. Pour plus de détails, voir la section 1.2.2.6.

études individuelles qui ne font pas partie de la méta-analyse mais que nous trouvons pertinentes.

### 1.2.1.1 L'âge

La méta-analyse de Swider et *al.* (2015) indique qu'il n'existe pas de relation significative entre l'âge et l'attraction organisationnelle. Autrement dit, toute chose étant égale par ailleurs, les candidats ont le même niveau d'attirance pour une organisation, quel que soit leur âge. Nous avons recensé d'autres études ne faisant pas partie de la méta-analyse et elles arrivent à la même conclusion que cette dernière (Ewerlin, 2013; Greening et Turban, 2000; Jatmiko, 2004; Lievens, Van Hove et B., 2005; Rabl et Del Carmen Triana, 2014; Roque Gomes et Gonçalves Neves, 2010; Schlechter et *al.*, 2015; Seijts, 2002; Tews et *al.*, 2012; Turban, 2001; Williamson, King, Lepak et Sarma, 2010). Les auteurs rapportent que du moment qu'il est étudié indépendamment d'autres facteurs ou attributs qui pourraient l'influencer, l'âge n'a pas de lien avec l'attraction organisationnelle. Son effet sur l'attraction serait associé à des préférences pour des attributs organisationnels, tels que la gestion des diversités au niveau de l'âge (Rabl et Del Carmen Triana, 2014; Swider et *al.*, 2015).

A contrario, deux études trouvent une relation entre l'âge du candidat et l'attraction organisationnelle. La première indique que l'âge du candidat est positivement lié à l'attraction organisationnelle (Newbury et *al.*, 2006). En d'autres termes, plus un candidat est âgé, plus il est attiré par une organisation donnée. Les auteurs expliquent que les candidats plus âgés sont davantage attirés que les jeunes par une organisation possédant une dimension internationale. Ils expliquent ce résultat par le fait que les emplois ayant une responsabilité internationale sont souvent destinés aux travailleurs plus âgés. La deuxième étude indique une relation négative entre l'âge et l'attraction organisationnelle (Aiman-Smith et *al.*, 2001). Ainsi, plus un candidat est âgé, moins il est affecté par l'effort d'attractivité d'une organisation. Les auteurs ne proposent pas d'explication théorique à ce résultat.

En conclusion, la méta-analyse de (Swider et *al.*, 2015) et la majorité des études répertoriées rapportent une absence de relation entre l'âge et l'attraction

organisationnelle. À la lumière de ces résultats empiriques, nous concluons que l'âge du candidat n'a pas de lien significatif avec l'attraction organisationnelle.

### **1.2.1.2 L'origine**

La méta-analyse de Swider et *al.* (2015) trouve que les candidats d'origine étrangère présentent un plus haut niveau d'attraction que les natifs. Dans cette méta-analyse, seulement quelques études arrivent à ce résultat, alors que d'autres études ne le soutiennent pas (Backhaus, Stone et Heiner, 2002). Les résultats de ces études indiquent qu'il existe une relation entre l'origine du candidat et l'attraction organisationnelle, mais elle est faible. Les candidats d'origine étrangère affichent un plus haut niveau d'attraction envers une organisation que les candidats natifs. En effet, les études sont menées dans des cadres particuliers. La première considère la dimension internationale de l'organisation et la seconde incorpore l'attribut gestion de la diversité. Avec l'offre de ces attributs, les candidats d'origine étrangère seraient plus attirés par l'organisation.

Par ailleurs, les études d'Aiman-Smith et *al.* (2001); Ewerlin (2013); Schlechter et *al.* (2015); Tews et *al.* (2012); Turban (2001) indiquent une absence de relation. Autrement dit, l'attraction organisationnelle des candidats d'origine étrangère est comparable à celle des candidats de souche.

En résumé, bien que la méta-analyse de Swider et *al.* (2015) ainsi que deux études indiquent l'existence d'un lien entre l'origine du candidat et l'attraction organisationnelle, le résultat n'est que marginalement soutenu. En effet, d'autres études rapportent une absence de relation. Nous concluons que l'origine du candidat semble être un prédicteur marginal de l'attraction organisationnelle.

### **1.2.1.3 Le statut matrimonial**

Nous avons trouvé peu d'études qui mettent en relation le statut matrimonial du candidat et l'attraction organisationnelle. D'ailleurs, la méta-analyse de Swider et *al.* (2015) ne considère pas ce déterminant.

L'étude de García et *al.* (2010) indique toutefois un lien positif et significatif entre le statut matrimonial et l'attraction organisationnelle. Autrement dit, le candidat ayant un conjoint est plus attiré par une organisation donnée qu'un célibataire. Les auteurs

expliquent que les candidats avec conjoint seraient plus attentifs que les célibataires aux attributs spécifiques de l'organisation, par exemple les avantages sociaux et les programmes de conciliation travail/famille. Ainsi, le statut matrimonial affecte l'attraction organisationnelle de cette catégorie de candidats.

En résumé, considérant le peu d'études recensées, il est prématuré de conclure sur la relation qui existe entre ce déterminant et l'attraction organisationnelle.

#### **1.2.1.4 Le niveau de scolarité**

Dans la littérature, nous observons plusieurs façons d'opérationnaliser le niveau de scolarité. La méta-analyse de Swider et *al.* (2015) et l'étude de Turban (2001) utilisent la moyenne pondérée cumulative d'un candidat « grade point average » et indiquent une relation négative et significative avec l'attraction organisationnelle. En d'autres termes, un candidat plus talentueux au niveau scolaire serait moins attiré par une organisation donnée. Les auteurs expliquent que ce type de candidats serait plus difficile à attirer. Ils auraient plus d'opportunités et de choix, ce qui viendrait influencer leur attraction envers l'organisation.

À l'inverse, Newburry et *al.* (2006) rapportent une relation positive et significative entre le niveau de scolarité et l'attraction organisationnelle. Les auteurs expliquent que les candidats ayant un haut niveau de scolarité possèderaient une plus grande probabilité de succès au recrutement, ce qui augmenterait leur attraction envers une organisation.

Enfin, les études de Lievens et *al.* (2005) et de Van Hoya et Saks (2011) signalent une absence de relation entre le niveau de scolarité et l'attraction organisationnelle. Selon ces auteurs, peu importe le niveau de scolarité des candidats, leur attraction envers une organisation donnée est semblable.

En conclusion, il ne semble pas exister un consensus dans la littérature sur le lien entre le niveau de scolarité du candidat et l'attraction organisationnelle. En effet, la méta-analyse de Swider et *al.* (2015) et une étude concluent l'existence d'un lien négatif avec le déterminant. D'autres auteurs mentionnent une relation positive et d'autres encore signalent une absence de relation. À la lumière des résultats des études, nous concluons que la relation entre le niveau de scolarité et l'attraction organisationnelle est indéterminée.

### **1.2.1.5 L'expérience de travail**

Dans leur méta-analyse, Swider et *al.* (2015) ne rapportent pas de relation entre l'expérience de travail et l'attraction organisationnelle. D'autres études arrivent au même résultat (Jatmiko, 2004; Ritz et Waldner, 2011; Turban, 2001). Les auteurs ne proposent pas d'explication théorique à leur résultat.

Aiman-Smith et *al.* (2001); Roque Gomes et Gonçalves Neves (2010); Seijts (2002) rapportent que ce déterminant présente un lien positif et significatif avec l'attraction organisationnelle. Autrement dit, l'expérience de travail augmente l'attraction d'un candidat envers une organisation donnée. D'après les auteurs, contrairement aux candidats plus expérimentés, les jeunes profils seraient peu préoccupés par l'organisation en tant que telle dans leur recherche d'emploi. Ils auraient davantage d'intérêt envers les attributs de l'emploi que de l'organisation. Aussi, les plus expérimentés auraient une meilleure connaissance de l'environnement du travail, donc ils seraient plus attentifs à la différence d'attributs qu'offrent les organisations.

En résumé, la méta-analyse et quelques études ne rapportent pas de lien entre l'expérience de travail et l'attraction organisationnelle. Seulement trois études indiquent une relation positive. Nous concluons qu'il n'existe pas de lien significatif entre l'expérience de travail et l'attraction organisationnelle.

### **1.2.1.6 Les traits de personnalité**

En faisant référence aux traits de personnalité du candidat, certains auteurs mettent en relation l'attraction organisationnelle et la taxonomie du *big five*. Dérivée de l'étude de la personnalité, il s'agit d'une classification des personnalités développée à partir d'analyses empiriques des termes de langage (Plaisant et *al.*, 2010). La dénomination « taxonomie du *big five* » a été reconnue, en 1981, pour faciliter la communication avec des vocabulaires standards dans l'étude de la personnalité (John et Srivastava, 1999). La taxonomie du *big five* est définie comme un « *regroupement à haut niveau d'abstraction des points communs de la plupart des systèmes existant sur la description de la personnalité* » (Plaisant et *al.*, 2010, p. 13). Les cinq grands facteurs de personnalités sont : 1- l'ouverture, 2- la conscience professionnelle, 3- l'extraversion, 4- l'agréabilité, et 5- le névrotisme. L'ouverture qualifie les personnes qui aiment les

nouvelles expériences. Elle est définie par l'originalité et l'ouverture d'esprit. La conscience professionnelle rassemble les traits comme avoir une conscience, du contrôle et un sens des responsabilités. L'extraversion qualifie les personnes énergiques qui puisent leur énergie dans les interactions avec les autres. L'agréabilité décrit les traits des individus amicaux, doués de compassion, d'altruisme et d'affection. Enfin, contrairement à la stabilité émotionnelle, le névrotisme décrit le caractère d'un individu souvent confronté à des émotions négatives et à la nervosité (John et Srivastava, 1999; Plaisant et *al.*, 2010).

Swider et *al.* (2015) rapportent que l'extraversion est positivement liée à l'attraction organisationnelle. L'individu extraverti présente de la facilité à interagir socialement, ce qui l'amène à répondre positivement aux efforts d'attraction de l'organisation. En outre, l'étude de (Lievens et *al.*, 2001) indique que l'extraversion n'a pas de lien avec l'attraction organisationnelle.

La méta-analyse de Swider et *al.* (2015) n'indique pas de lien significatif entre l'ouverture d'esprit et l'attraction organisationnelle. Lievens et *al.* (2001) rapportent, par ailleurs, un lien positif. D'après le résultat de cette étude, l'ouverture d'esprit vient modérer la relation entre le degré d'internationalisation et l'attraction organisationnelle. Les auteurs expliquent qu'un individu à l'esprit ouvert serait plus aventureux et aimerait les défis. Ainsi, pour ce type de candidats, l'internationalisation présenterait des attraits qui rejoignent leurs objectifs, ce qui viendrait influencer leur attraction envers l'organisation.

Swider et *al.* (2015) rapportent que l'agréabilité est faiblement liée à l'attraction organisationnelle. Selon ces auteurs, étant plus attentif et coopérant, un individu agréable serait plus réceptif aux efforts d'attraction des organisations. L'étude de Lievens et *al.* (2001) n'indique toutefois pas de lien entre l'agréabilité et l'attraction organisationnelle.

La méta-analyse de Swider et *al.* (2015) et l'étude de Lievens et *al.* (2001) arrivent aux mêmes résultats sur la relation entre le sens de responsabilité et l'attraction organisationnelle, ils indiquent un lien positif et significatif. L'individu à haut sens de responsabilité serait plus ambitieux et aurait le besoin de se réaliser, ce qui influencerait son attraction envers une organisation donnée.

La méta-analyse de Swider et *al.* (2015) indique que la stabilité émotionnelle serait positivement liée à l'attraction organisationnelle. Un individu stable émotionnellement présenterait une attitude positive face aux efforts d'attraction des organisations. Par ailleurs, Lievens et *al.* (2001) ne rapportent pas de relation entre ce déterminant et l'attraction organisationnelle.

En conclusion, la méta-analyse de Swider et *al.* (2015) indique que l'extraversion, l'agréabilité, le sens de responsabilité et la stabilité émotionnelle sont liés à l'attraction organisationnelle. Elle signale par ailleurs une absence de relation entre l'ouverture d'esprit et l'attraction organisationnelle. L'étude de Lievens et *al.* (2001) montre que seulement l'ouverture d'esprit et le sens de responsabilité ont une relation avec l'attraction organisationnelle. Pour ces auteurs, il n'existe pas de lien entre l'attraction organisationnelle et les trois autres facteurs du *big five*. À la lumière des résultats empiriques, nous concluons que les traits de personnalité sont liés à l'attraction organisationnelle.

### 1.2.1.7 Conclusion des déterminants individuels

Nous résumons dans le Tableau I les résultats de la méta-analyse et des études revues concernant les déterminants individuels. Les six déterminants recensés ont été étudiés en lien avec l'attraction organisationnelle. Pourtant, la littérature est concluante seulement sur le lien entre les traits de personnalité et l'attraction organisationnelle. Ainsi, l'effet des déterminants individuels sur l'attraction organisationnelle semble marginal.

**TABLEAU I: ÉTUDES SUR LE LIEN ENTRE LES DETERMINANTS INDIVIDUELS RECENSES ET L'ATTRACTION ORGANISATIONNELLE**

Les déterminants individuels	Impact sur l'attraction organisationnelle	Direction de la relation entre les déterminants individuels et l'attraction organisationnelle	Études
Âge	L'âge du candidat n'a pas d'impact sur l'attraction organisationnelle.	Aucune relation significative	Swider et <i>al.</i> (2015) Ewerlin (2013) Greening et <i>al.</i> (2001) Jatmiko (2004) Lievens et <i>al.</i> (2005)

	<p>Plus le candidat est âgé, plus il est attiré par une organisation donnée.</p> <p>Plus le candidat est âgé, moins il est attiré par une organisation donnée.</p>	<p>Relation positive</p> <p>Relation négative</p>	<p>Rabl et Triana (2014) Roque et Gonçalves (2010) Schlechter et <i>al.</i> (2015) Seijts (2002) Tews et <i>al.</i> (2012) Turban et <i>al.</i> (2001) Williamson et <i>al.</i> (2010)</p> <p>Newburry et <i>al.</i> (2006)</p> <p>Aiman-Smith et <i>al.</i> (2001)</p>
<b>Origine</b>	<p>Le candidat d'origine étrangère est davantage attiré par une organisation donnée qu'un candidat de souche.</p> <p>L'origine n'a pas d'influence sur l'attraction organisationnelle.</p>	<p>Relation positive</p> <p>Aucune relation significative</p>	<p>Swider et <i>al.</i> (2015) Backhauss et <i>al.</i> (2002) Newburry et <i>al.</i> (2006)</p> <p>Aiman-Smith et <i>al.</i> (2001) Ewerlin (2013) Turban (2001) Tews et <i>al.</i> (2012) Schlechter et <i>al.</i> (2015)</p>
<b>Statut matrimonial</b>	<p>Le candidat ayant un conjoint est plus attiré qu'un célibataire.</p>	<p>Relation positive</p>	<p>García et <i>al.</i> (2010)</p>
<b>Niveau de scolarité</b>	<p>Plus le candidat est scolarisé, plus son attraction organisationnelle augmente.</p> <p>Le candidat plus talentueux au niveau scolaire est moins attiré par une organisation donnée.</p>	<p>Relation positive</p> <p>Relation négative</p>	<p>Newburry et <i>al.</i> (2006)</p> <p>Swider et <i>al.</i> (2015) Turban (2001)</p> <p>Lievens et <i>al.</i> (2005) Van Hove et Saks (2001)</p>

	Le niveau de scolarité du candidat n'influence pas son attraction envers une organisation.	Aucune relation significative	
<b>Expérience de travail</b>	L'expérience de travail n'influence pas l'attraction organisationnelle d'un candidat. Plus l'expérience de travail est importante, plus l'attraction organisationnelle augmente.	Aucune relation significative  Relation positive	Swider et <i>al.</i> (2015) Jatmiko (2004) Ritz et Waldner (2011) Turban (2001) Turban et <i>al.</i> (2001) Aiman-Smith et <i>al.</i> (2001) Roques et Gonçalves (2010) Seijts (2002)
<b>Traits de personnalité</b>	L'extraversion augmente l'attraction d'un candidat envers une organisation. L'extraversion n'influence pas l'attraction envers une organisation. L'ouverture d'esprit n'influence pas l'attraction envers une organisation. L'ouverture d'esprit augmente l'attraction d'un candidat envers une organisation. L'agréabilité augmente l'attraction d'un candidat envers une organisation. L'agréabilité n'influence pas l'attraction envers une organisation. Le sens de responsabilité augmente l'attraction	Relation positive  Aucune relation significative  Aucune relation significative  Relation positive  Relation positive  Aucune relation significative  Relation positive  Relation positive	Swider et <i>al.</i> (2015)  Lievens et <i>al.</i> (2005)  Swider et <i>al.</i> (2015)  Lievens et <i>al.</i> (2001)  Swider et <i>al.</i> (2015)  Lievens et <i>al.</i> (2001)  Swider et <i>al.</i> (2015) Lievens et <i>al.</i> (2001)  Swider et <i>al.</i> (2015)

	<p>d'un candidat envers une organisation.</p> <p>La stabilité émotionnelle augmente l'attraction d'un candidat envers une organisation.</p> <p>La stabilité émotionnelle n'influence pas l'attraction envers une organisation.</p>	<p>Aucune relation significative</p>	<p>Lievens et <i>al.</i> (2001)</p>
--	--	--------------------------------------	-------------------------------------

### **1.2.2 Déterminants organisationnels**

Nous regroupons dans cette sous-section les attributs relatifs à l'emploi et à l'organisation qui influencent l'attraction organisationnelle. Nous avons recensé divers attributs que nous classifions en deux catégories : les attributs organisationnels objectifs et les attributs instrumentaux. La première regroupe les caractéristiques tangibles de l'organisation (Harold et Ployhart, 2008). La seconde fait référence aux caractéristiques auxquelles les individus associent une utilité (Highhouse et *al.*, 2003). Pour la présentation des résultats empiriques, nous nous référons prioritairement aux méta-analyses de Chapman et *al.* (2005) et d'Uggerslev et *al.* (2012). Rappelons que les 2 méta-analyses comportent respectivement 71 et 232 études. Celle de Chapman et *al.* (2005) intègre les études sur la période allant de 1967 à 2003. L'étude examine la relation de six catégories de prédicteurs de l'attraction, dont les attributs de l'emploi et de l'organisation avec l'attractivité organisationnelle. Par ailleurs, la méta-analyse d'Uggerslev et *al.* (2012) étudie les écrits sur la période allant de 1867 à 2011. L'analyse cherche à identifier les facteurs qui prédisent le mieux l'attraction organisationnelle et le choix d'emploi. Ainsi, ces deux méta-analyses nous permettent d'identifier les déterminants relatifs à l'emploi et à l'organisation.

#### **1.2.2.1 Les attributs organisationnels objectifs**

Les attributs organisationnels objectifs recensés sont : la taille de l'organisation, l'emplacement et le secteur d'activité.

### **Taille de l'organisation**

Les deux méta-analyses ainsi qu'une étude individuelle qui n'est pas intégrée dans les méta-analyses indiquent qu'il existe une relation positive et significative entre la taille de l'organisation et l'attraction organisationnelle (Chapman et *al.*, 2005; Heneman et Berkley, 1999; Uggerslev et *al.*, 2012). Autrement dit, plus l'organisation est grande, plus elle attire les candidats. Les auteurs expliquent ce résultat par le fait que la taille de l'organisation est un facteur facilement observable, pour lequel le candidat aurait certaines perceptions stéréotypées. Ainsi, l'organisation de grande taille et celle de taille moyenne seraient perçues comme celles qui offrent les meilleures conditions de travail, qui affichent les meilleures valeurs et cultures et qui présentent une certaine stabilité.

Newburry et *al.* (2006) rapportent dans leur étude une absence de relation entre la taille de l'organisation et l'attraction organisationnelle. Ils indiquent que la taille de l'organisation n'affecte pas son attractivité. Ce résultat s'expliquerait par le caractère spécifique de l'analyse, qui se concentre sur l'aspect international et non sur l'attraction organisationnelle en général.

En résumé, la grande majorité des auteurs rapporte que la taille de l'entreprise a un effet sur l'attraction organisationnelle. À la lumière des résultats empiriques, nous concluons que la taille de l'entreprise est positivement liée à l'attraction organisationnelle.

### **Emplacement de l'organisation**

Les deux méta-analyses et l'étude d'Harold et Ployhart (2008) montrent que l'emplacement de l'organisation affecte significativement son attractivité. À titre d'explication, Chapman et *al.* (2005) font référence à la théorie du facteur objectif « objective factor theory ». Selon cette perspective théorique, le choix d'un emploi est le résultat de l'appréciation des avantages ou des désavantages des offres de l'organisation par l'intermédiaire des facteurs objectivement mesurables (Behling, Labovitz et Gainer, 1968). La théorie suggère que la décision de l'individu est basée sur l'évaluation d'un attribut tangible. Ainsi, l'emplacement de l'organisation influencerait l'attraction du candidat percevant un avantage du fait que, par exemple, la firme est proche de son domicile, ou qu'elle est au centre-ville dans les quartiers d'affaires. Harold et Ployhart (2008) indiquent que cet attribut a une importance significative dans la prédiction de

l'attraction, car il serait pris en considération dès la première phase du processus de choix d'employeur.

En conclusion, il existe un consensus dans la littérature sur la relation entre l'emplacement de l'organisation et l'attraction organisationnelle. La presque totalité des études répertoriées indique l'existence d'une relation significative. Ainsi, l'emplacement de l'organisation est significativement lié à l'attraction organisationnelle.

### **Secteur d'activité**

Les deux méta-analyses n'ont pas considéré ce déterminant. Par ailleurs, nous avons répertorié trois études qui ont pris en compte ce facteur (Carless et Imber, 2007; Schlechter et *al.*, 2015; Terjesen, Vinnicombe et Freeman, 2007). Elles étudient la relation entre le secteur d'activité et l'attraction organisationnelle. Les résultats indiquent que le secteur d'activité influence l'attraction organisationnelle. Il joue un rôle modérateur sur la relation entre les attributs organisationnels et l'attraction. Autrement dit, considérant le secteur d'activité, les attributs organisationnels présentent un effet différencié sur l'attraction organisationnelle. À titre d'exemple, le candidat pourrait être attiré par un niveau de salaire donné, mais à niveau de salaire égal, il serait davantage attiré par l'organisation qui œuvre dans le secteur des médias (Terjesen et *al.*, 2007). Les auteurs expliquent le résultat par la théorie du facteur objectif. Le secteur d'activité étant un attribut tangible, la perception d'un avantage lié à cet attribut influencerait l'attraction du candidat.

En résumé, il semble y avoir un consensus dans la littérature sur la relation entre le secteur d'activité et l'attraction organisationnelle. Néanmoins, nous devons garder en tête qu'il existe encore peu d'études sur le sujet.

#### **1.2.2.2 Les attributs instrumentaux**

Trois attributs instrumentaux ont été répertoriés : 1- la rémunération, 2- l'opportunité de carrière et 3- la sécurité de l'emploi. La formation et développement ainsi que les avantages sociaux novateurs sont également des attributs instrumentaux. Toutefois, comme il s'agit de prédicteurs d'intérêts dans le cadre de cette recherche, nous leur réservons une section particulière.

## Rémunération

La littérature présente diverses façons d'opérationnaliser la rémunération en lien avec l'attraction organisationnelle.

Certains auteurs parlent de la rémunération globale, ou *compensation* (Chapman et al., 2005; Tews et al., 2012; Uggerslev et al., 2012), en relation avec l'attraction organisationnelle, et d'autres s'intéressent au salaire, ou *pay* (Casper et Buffardi, 2004; Harold et Ployhart, 2008; Jatmiko, 2004; Roque Gomes et Gonçalves Neves, 2010; Trybou, Gemmel, Van Vaerenbergh et Annemans, 2014; Zhang et Gowan, 2012). L'ensemble de ces auteurs arrive au même résultat indiquant que la rémunération est positivement liée à l'attraction organisationnelle. Le premier groupe d'auteurs rapporte que l'influence de la rémunération globale sur l'attraction organisationnelle est marginale. Ils expliquent que par rapport à d'autres, la rémunération est un attribut qui ne varie pas beaucoup entre les différentes offres organisationnelles. En effet, les organisations, surtout dans un même secteur, alignent souvent leurs rémunérations sur les autres. Les candidats s'intéresseraient plutôt aux attributs plus variables, c'est-à-dire qui diffèrent d'une organisation à l'autre (Rynes, Schwab et Heneman, 1983). C'est souvent vers la fin du processus décisionnel qu'ils considèrent la rémunération comme un élément de choix. Le deuxième groupe d'auteurs, quant à lui, explique le lien entre le salaire et l'attraction organisationnelle par la théorie de l'échange social<sup>7</sup> (Blau, 1964). La perception d'une récompense juste et suffisante inciterait les candidats à répondre positivement aux efforts d'attractivité de l'organisation. Pour leur part, Heneman et Berkley (1999) cherchent à déterminer le type de rémunération qui influencerait le plus l'attraction organisationnelle. Les auteurs rapportent que la rémunération au mérite est un facteur prédominant de l'attraction. Les auteurs n'ont pas expliqué théoriquement leurs résultats. Ainsi, nous supposons que les candidats sont plus attirés par les nouvelles formes de rémunération (selon la performance, au mérite) que par les formes traditionnelles (selon l'ancienneté).

En résumé, les méta-analyses et la majorité des études individuelles recensées rapportent une relation positive entre la rémunération et l'attraction organisationnelle,

---

<sup>7</sup> La théorie sera décrite à la section 2.2.2

même si l'intensité de ce lien est encore sujet à débat chez les auteurs. Ce faisant, nous concluons que la rémunération est un prédicteur de l'attraction organisationnelle.

### **Opportunités de carrière**

Les méta-analyses de Chapman et *al.* (2005) et d'Uggerslev et *al.* (2012) ainsi que certaines études qui ne figurent pas dans ces méta-analyses, notamment l'étude d'Heneman et Berkley (1999), de Schlechter et *al.* (2015) et de Tews et *al.* (2012) rapportent que la présence d'opportunités de carrière attire les candidats. Les auteurs expliquent que les candidats, surtout ceux parmi la nouvelle génération, auraient tendance à valoriser les attributs instrumentaux autres que le salaire. La présence d'opportunités de carrière viendrait donc influencer l'attraction des candidats qui valorisent ce type d'attribut.

En conclusion, les méta-analyses et la majorité des autres études répertoriées montrent que les opportunités de carrière influencent l'attraction organisationnelle. À la lumière de ces résultats empiriques, nous concluons que les opportunités de carrière sont positivement liées à l'attraction organisationnelle.

### **Sécurité d'emploi**

La méta-analyse de Chapman et *al.* (2005) n'a pas considéré ce facteur. Par ailleurs, celle d'Uggerslev et *al.* (2012) montre qu'il existe un lien positif et significatif entre la sécurité d'emploi et l'attraction organisationnelle. Les auteurs expliquent leurs résultats par la théorie du signal<sup>8</sup> (Spence, 1974). La sécurité d'emploi attirerait les candidats, car elle émettrait du signal positif concernant d'autres attributs de l'organisation comme l'image et les valeurs (Chatman, 1989).

Trybou et *al.* (2014) n'ont pas trouvé de relation entre la sécurité d'emploi et l'attraction organisationnelle. Les auteurs expliquent que la sécurité d'emploi, ainsi que les attributs instrumentaux en général, viendraient influencer le choix des candidats en dernier lieu. Ainsi, elle influencerait plus les dernières phases du recrutement que la première phase, soit l'attraction.

---

<sup>8</sup> La théorie sera décrite à la section 2.2.1

À la lumière des résultats empiriques tirés de la méta-analyse d'Uggerslev et *al.* (2012), nous concluons que la perception de la sécurité d'emploi est un prédicteur de l'attraction organisationnelle. En effet, ce facteur influence positivement l'attraction organisationnelle.

### 1.2.2.3 Conclusion sur les déterminants organisationnels

Le Tableau II synthétise les résultats des méta-analyses et des études ne faisant pas partie des méta-analyses, portant sur les déterminants organisationnels. Les déterminants qui expliquent le mieux l'attraction organisationnelle sont la taille, l'emplacement, les opportunités de carrière, la rémunération et la sécurité d'emploi. D'autres déterminants semblent avoir un effet sur l'attraction organisationnelle, mais la littérature n'est pas concluante sur le sujet.

**TABLEAU II: ÉTUDES SUR LE LIEN ENTRE LES DETERMINANTS ORGANISATIONNELS RECENSES ET L'ATTRACTION ORGANISATIONNELLE**

<b>Les déterminants individuels</b>	<b>Impact sur l'attraction organisationnelle</b>	<b>Direction de la relation entre les déterminants individuels et l'attraction organisationnelle</b>	<b>Études</b>
<b>Taille</b>	Plus l'organisation est grande, plus elle attire des candidats.  La taille de l'organisation n'affecte pas l'attraction organisationnelle.	Relation positive  Absence de relation	Chapman et <i>al.</i> (2005) Henneman III et Berkley (1999) Uggerslev et <i>al.</i> (2012)  Newbury et <i>al.</i> (2006)
<b>Emplacement</b>	L'emplacement de l'organisation influence l'attraction du candidat envers l'organisation.	Relation significative	Chapman et <i>al.</i> (2005) Harold et Ployhart (2008) Uggerslev et <i>al.</i> (2012)
<b>Secteur d'activité</b>	Le secteur d'activité influence la relation entre l'attraction	Rôle modérateur	Carless et Imber (2007) Schlechter et <i>al.</i> (2015) Terjesen et <i>al.</i> (2007)

	organisationnelle et ses déterminants.		
<b>Rémunération</b>	Plus le candidat apprécie l'offre de rémunération globale de l'organisation, plus il est attiré.  Un haut niveau de salaire augmente l'attraction organisationnelle.	Relation positive  Relation positive	Chapman et <i>al.</i> (2005) Tews et <i>al.</i> (2012) Uggerslev et <i>al.</i> (2012)  Casper et Buffardi (2004) Harold et Ployhart (2008) Jatmiko (2004) Roque et Gonçalves (2010) Trybou et <i>al.</i> (2014) Zhang et Gowan (2012)
<b>Opportunités de carrière</b>	La présence d'opportunités de carrière attire plus les candidats.	Relation positive	Chapman et <i>al.</i> (2005) Heneman III et Berkley (1999) Schlechter et <i>al.</i> (2015) Tews et <i>al.</i> (2012) Uggerslev et <i>al.</i> (2012)
<b>Sécurité d'emploi</b>	Plus un candidat perçoit une sécurité d'emploi, plus il est attiré envers l'organisation.  La sécurité d'emploi n'affecte pas l'attraction organisationnelle.	Relation positive  Absence de relation	Uggerslev et <i>al.</i> (2012)  Trybou et <i>al.</i> (2014)

### **1.2.3 Conclusion sur les déterminants de l'attraction organisationnelle**

En résumé, comparativement aux déterminants individuels, les déterminants organisationnels sont ceux qui expliquent le mieux l'attraction organisationnelle. La recension des écrits nous indique que les meilleurs déterminants organisationnels sont :

la taille, l'emplacement, la rémunération, les opportunités de carrière et la sécurité d'emploi. Bien que certains déterminants individuels aient de l'influence sur l'attraction organisationnelle, ils ne semblent pas être les meilleurs prédicteurs de l'attraction. Les déterminants individuels n'influencent que marginalement l'attraction organisationnelle, et seuls les traits de personnalité ont un effet significatif.

### 1.3 Synthèse portant sur les liens entre nos facteurs explicatifs et l'attraction organisationnelle

Cette section présente les études répertoriées, portant sur les trois attributs organisationnels en relation avec l'attraction organisationnelle ainsi que les études qui rapportent l'effet modérateur du genre sur la relation. Nous n'avons pas trouvé d'études qui mettent en lien simultanément les quatre facteurs explicatifs étudiés avec l'attraction organisationnelle. Par ailleurs, une étude qui s'y rapproche a été répertoriée, et elle analyse trois facteurs : la formation, le programme de conciliation travail/famille et le genre avec l'attraction organisationnelle (Schlechter et al., 2015). Nous allons présenter cette étude et subséquemment celles mettant en lien l'attraction organisationnelle avec chacun de nos quatre facteurs. Notre recension comporte deux méta-analyses (Chapman et al., 2005; Konrad et al., 2000) et plusieurs études individuelles. Pour chacun des attributs, nous présentons un bref résumé de la recherche, les résultats empiriques et l'explication théorique des résultats. Enfin, nous concluons sur la relation entre chaque attribut et l'attraction organisationnelle. Nous réservons une section particulière pour le genre. Ainsi, nous présenterons dans cette section les écrits qui ont étudié le genre comme facteur explicatif direct, ainsi que ceux qui l'ont étudié en tant que facteur qui modère la relation entre les attributs et l'attraction organisationnelle.

#### **1.3.1 Présentation des études similaires à la nôtre**

##### **1.3.1.1 L'étude de Schlechter et al. (2015)**

L'étude examine le lien entre la présence des récompenses non financières et l'attraction des talents. Les récompenses non financières sont mesurées par la formation, l'avancement de carrière et les programmes de conciliation travail/famille. Aussi, elle étudie l'influence des différences démographiques, telles que le genre, l'âge ou la race du candidat, sur la manière avec laquelle les récompenses non financières affectent

l'attraction. Cette étude est similaire à la nôtre. Schlechter et *al.* (2015) mettent en lien trois attributs organisationnels et des caractéristiques individuelles avec l'attraction organisationnelle. L'étude est effectuée à l'aide d'une base de données comptant 180 employés qualifiés de diverses industries en Afrique du Sud. Les résultats indiquent que la présence de la formation et du programme de conciliation travail/famille influencent significativement l'attraction organisationnelle. L'organisation qui offre des opportunités de formation attirerait plus les candidats que celle qui n'en a pas. Les auteurs expliquent ces résultats par l'approche de Whitaker (2010), qui avance que les salaires au marché ou au-dessus du marché ne suffisent plus à engager, encourager et motiver les travailleurs. Ils ne répondent qu'à des satisfactions à court terme. Les candidats seraient à la recherche d'avantages qui perdurent et visent la satisfaction intrinsèque. La formation et les programmes de conciliation travail/famille répondraient mieux à ces attentes et viendraient influencer leur attraction envers une organisation donnée. Aussi, les résultats indiquent que le genre influence la relation entre les attributs (formation, programme de conciliation travail/famille, avancement de carrière) et l'attraction organisationnelle. Plus précisément, les femmes sont davantage attirées par la présence d'un programme de conciliation travail/famille que les hommes. Les auteurs expliquent que les femmes vivent davantage un conflit de rôle, elles seraient donc attirées par un programme qui les aide à gérer ce conflit. Loubes (1997, p. 132) définit le conflit de rôle par « *la perception de la présence de deux ou plusieurs pressions et/ou d'attentes relatives aux activités, telle que l'adaptation de l'une entrave celle des autres* ». Par ailleurs, contrairement à ce que prédit la littérature, les auteurs rapportent que la combinaison des attributs n'apporte pas d'effet supplémentaire sur l'attraction. Les auteurs n'ont pas expliqué théoriquement ce résultat. Nous concluons qu'individuellement, les attributs formation et programme de conciliation travail/famille affectent positivement l'attraction organisationnelle. Le genre modère la relation, en influençant l'effet de la présence des récompenses non financières sur l'attraction envers l'organisation. Les femmes sont plus attirées par certains attributs que les hommes. Par ailleurs, les auteurs rapportent que la combinaison des attributs n'a pas d'effet significatif sur l'attraction organisationnelle.

### 1.3.1.2 L'étude de Catano et Hines (2016)

Une étude récente similaire à la nôtre traite de l'impact de la présence des politiques de responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et des pratiques du milieu de travail psychologiquement sain (PMTPS) sur l'attraction de la génération Y, et ce, tout en examinant l'effet des valeurs individuelles. La RSE fait référence aux intérêts de l'organisation envers les politiques contribuant au développement de sa relation avec la société (Catano et Hines, 2016). Les organisations qui ont des PMTPS mettent en place des pratiques relatives à la conciliation travail/famille, au développement de l'individu et de sa carrière, à la santé et sécurité, à la reconnaissance et à l'évolution des travailleurs (Grawitch, Gottschalk et Munz, 2006). L'attraction organisationnelle a été mesurée par deux variables, à savoir un bon endroit où travailler et une bonne réputation. L'étude est basée sur des données provenant d'un devis expérimental effectué auprès de 111 futurs diplômés d'une université canadienne. Les résultats indiquent que la présence des politiques de RSE n'a pas d'effet significatif sur l'attraction organisationnelle. Ils montrent également qu'à elles seules, les pratiques de PMTPS n'ont pas d'impact significatif sur l'attraction organisationnelle. Par ailleurs, la combinaison des deux attributs, les politiques de RSE et les pratiques de PMTPS, affecte positivement l'attraction organisationnelle. Les auteurs expliquent que lorsque les informations dans les offres d'emploi concernent directement les candidats, cela affecte leur attraction. Ainsi, par exemple, les politiques telles que la préoccupation environnementale ne les touchent pas directement, mais lorsqu'elles sont complétées par des programmes relatifs à la santé et au mieux-être au travail, les candidats se sentent plus concernés. Ainsi, les deux attributs viennent influencer leur attraction envers l'organisation. En ce sens, les auteurs suggèrent que « *[p]sychologically healthy workplaces can be considered to be an extension of traditional corporate social responsibility policies that focus on community and environment* » (Catano et Hines, 2016, p. 151). Enfin, la dimension valeur précisait le résultat de l'impact positif de l'interaction des deux attributs sur l'attraction organisationnelle. Autrement dit, l'augmentation de l'attraction organisationnelle à l'effet de la présence des politiques de la RSE et des pratiques du PMTPS est fonction des valeurs des candidats. En résumé, individuellement, la RSE et la PMTPS n'affectent pas l'attraction organisationnelle. C'est leur effet combiné qui est significatif. Ainsi, ces

résultats s'opposent à ceux de Schlechter et *al.* (2015) que nous avons vus précédemment.

### **1.3.2 Lien entre les avantages sociaux novateurs et l'attraction organisationnelle**

Les avantages sociaux novateurs sont définis, dans le cadre de ce mémoire, comme les formes émergentes des quatre composantes suivantes : programmes d'aide aux employés, programmes de santé et mieux-être, programmes de conciliation travail/famille et service de conciergerie (Clark, 2007). Nous n'avons pas répertorié d'étude empirique mettant en lien les formes émergentes des avantages sociaux avec l'attraction organisationnelle. Nous présentons dans cette section les études qui s'intéressent aux composantes des avantages sociaux selon la classification de Clark. Nous recensons une méta-analyse et trois études individuelles mettant en lien les avantages sociaux et l'attraction organisationnelle.

Les méta-analyses de Chapman et *al.* (2005) et d'Uggerslev et *al.* (2012) indiquent que l'environnement du travail est positivement lié à l'attraction organisationnelle. Chapman et *al.* (2005) rapportent que 8 études considèrent ce facteur, alors que Uggerslev et *al.* (2012) répertorient 58 études qui l'intègrent. Ces auteurs traduisent l'environnement de travail par la relation entre collègues, la relation avec des superviseurs, l'équipe de travail et les activités sociales. En effet, il s'agit de pratiques organisationnelles qui visent la santé et le mieux-être des employés au travail. Par ailleurs, les auteurs n'ont pas expliqué théoriquement leur résultat.

La méta-analyse d'Uggerslev et *al.* (2012) montre que la présence des programmes de conciliation travail/famille est positivement liée à l'attraction organisationnelle. Cinq parmi les 232 études analysées ont considéré cet attribut. Les auteurs n'ont pas donné une explication théorique aux résultats. Thompson et Aspinwall (2009) examinent la relation entre quatre avantages relatifs aux programmes de conciliation travail/famille et le choix de travail. Pour ce faire, les chercheurs mènent une étude quasi-expérimentale auprès de 125 étudiants d'une université aux États-Unis. L'analyse de régression fait ressortir que pour 68 % des répondants, le choix de travail est fonction des quatre programmes de conciliation travail/famille (les horaires flexibles,

les gardes d'enfant, le soutien aux aînés et le télétravail). Les résultats montrent également que l'effet des programmes de conciliation travail/famille sur le choix de travail diffère d'un type de programmes à l'autre. Parmi les quatre, la présence de programmes relatifs aux gardes d'enfants est la plus importante pour influencer le choix d'un candidat. Ainsi, les programmes relatifs aux gardes d'enfants influencent le choix du travail de 58 % des répondants. Respectivement, les choix de 33 % des répondants sont influencés par les programmes de soutien aux aînés et les horaires flexibles. Enfin, le télétravail influence le choix de 26 % des répondants. De plus en plus, le conflit de rôle représente d'importantes sources de préoccupation pour les individus. Les candidats seraient à la recherche des avantages leur permettant de réduire ce conflit. Ainsi, la présence de programmes de conciliation travail/famille dans une organisation viendrait influencer le choix du travail et de l'employeur.

Seijts (2002) examine l'impact d'une politique d'accommodation pour allaitement sur l'attraction organisationnelle. L'étude repose sur une base de données comptant 145 futurs diplômés d'une université nord-américaine. Les résultats indiquent que l'organisation qui offre une politique d'accommodation pour allaitement attire davantage les candidats qu'une organisation qui n'en offre pas. Les auteurs expliquent que les politiques des ressources humaines spécifiques telles que celle-ci seraient interprétées comme des signaux caractéristiques des valeurs de l'organisation. Ils influenceraient la perception des candidats des conditions de travail dans l'organisation, ce qui affecterait leur attraction envers cette dernière.

L'étude de Tews et *al.* (2012) examine l'effet d'un milieu du travail agréable sur l'attraction organisationnelle. Elle est menée auprès de 374 futurs diplômés de deux universités américaines, par l'intermédiaire d'une étude quasi-expérimentale. Le milieu du travail agréable est opérationnalisé par : la relation agréable avec les collègues, les responsabilités agréables et des activités formelles d'amusement. Les résultats indiquent qu'un milieu du travail agréable a un impact positif et significatif sur l'attraction organisationnelle. Ils montrent également que le milieu du travail agréable est un meilleur prédicteur de l'attraction que la rémunération et les opportunités de carrière. Les auteurs expliquent que le candidat chercherait plus qu'un chèque de paie, qu'il serait en quête de satisfaction intrinsèque et du plaisir au travail. Le milieu du travail agréable serait perçu

comme un signal d'une meilleure qualité de vie au travail, ce qui affecterait l'attraction des candidats. Aussi les auteurs avancent que la congruence entre les attributs de l'organisation et les valeurs des candidats influencerait l'attraction de ces derniers. Enfin, les travailleurs de la nouvelle génération seraient particulièrement attirés par un milieu du travail agréable, car il répondrait à leurs attentes concernant l'équilibre de vie au travail et hors travail.

En résumé, il existe un consensus dans la littérature sur la relation entre certaines composantes des avantages sociaux et l'attraction organisationnelle. En effet, l'environnement de travail (Chapman et *al.*, 2005; Uggerslev et *al.*, 2012), les programmes de conciliation travail/famille (Thompson et Aspinwall, 2009; Uggerslev et *al.*, 2012), la politique d'accommodation pour allaitement (Seijts, 2002) et le milieu du travail agréable (Tews et *al.*, 2012) affectent l'attraction du candidat et le choix d'employeur. À la lumière des résultats empiriques, nous concluons que les avantages sociaux tels que classifiés par Clark (2007) sont positivement et significativement liés à l'attraction organisationnelle. Cependant, nous constatons que la littérature est inexistante concernant les études empiriques sur les formes émergentes des avantages sociaux tels que la présence des salles de repos, des services de conciergerie, des salles ou d'abonnement à des programmes de conditionnement physique, des services médicaux sur le lieu du travail, etc.

### **1.3.3 Lien entre la formation et développement et l'attraction organisationnelle**

Cette section fait état des études qui examinent la relation entre la formation et développement ainsi que l'attraction organisationnelle. La méta-analyse de Chapman et *al.* (2005) n'a pas considéré ce facteur. Par ailleurs, celle d'Uggerslev et *al.* (2012) intègre le développement parmi les caractéristiques de l'emploi prédisant l'attraction du candidat. Les auteurs ont recensé ce facteur dans seulement deux études parmi les 232 étudiées. Leur analyse montre tout de même que la présence d'opportunités de développement affecte l'attraction du candidat. Ils n'ont pas donné d'explications théoriques à leurs résultats.

Les études d'Allen et O'Brien (2006); Carless et Imber (2007); Schlechter et al. (2015) analysent le lien direct entre la formation et l'attraction. L'étude d'Allen et O'Brien (2006) porte sur l'impact du programme de mentorat sur l'attractivité de l'organisation. Elle est menée auprès de 192 étudiants en psychologie d'une université en Floride. Les résultats montrent que la présence du programme de mentorat attire plus les candidats vers cette organisation que vers une organisation où un tel programme est absent. Le programme de mentorat serait un signal de la préoccupation de l'organisation envers le développement individuel des futurs travailleurs. Dans ce sens, la formation, sous la forme d'un programme spécialisé, viendrait influencer l'attractivité de l'organisation qui l'offre.

Carless et Imber (2007) effectuent leur étude sur 450 candidats d'entreprises provenant de secteurs différents (les télécommunications, les forces armées et le secteur banque). L'étude examine l'impact des divers facteurs qui pourraient influencer l'attraction des candidats pour ces entreprises. Parmi les cinq facteurs évalués, à savoir le salaire et les opportunités de promotion, la formation, la réputation, la relation avec les collègues et l'emplacement, la formation est le facteur prédominant pour prédire l'attractivité des entreprises à l'étude. Les auteurs n'ont pas expliqué théoriquement leurs résultats.

Enfin, comme il est indiqué à la section 1.3.1, Schlechter et al. (2015) rapportent dans leur étude que la présence d'opportunités de formation affecte l'attractivité d'une organisation donnée. Les auteurs expliquent que les récompenses non financières telles que la formation seraient davantage appréciées par les candidats, car elles fourniraient de la satisfaction à plus long terme.

En résumé, il existe peu d'études qui analysent le lien entre la formation et développement ainsi que l'attraction organisationnelle. Les résultats d'études recensées montrent une tendance positive sur le lien entre la présence de programmes de formation et développement et l'attraction organisationnelle. Toutefois, compte tenu du nombre limité de résultats empiriques, il est prématuré de conclure sur cette relation.

#### **1.3.4 Lien entre l'éthique et l'attraction organisationnelle**

Cette section expose la littérature mettant en lien l'éthique et l'attraction organisationnelle. Comme il est indiqué dans notre définition, l'éthique est un des domaines de la responsabilité sociale. Ainsi, nous considérons dans notre recension

d'écrits les études qui mettent en lien la responsabilité ou la performance sociale avec l'attraction organisationnelle.

Cet attribut n'est pas pris en compte dans la méta-analyse de Chapman et *al.* (2005) ni dans celle d'Uggerslev et *al.* (2012). Nous recensons trois études qui traitent, de façon agrégée, l'impact de la responsabilité sociale de l'organisation sur l'attraction organisationnelle. La première est une étude longitudinale effectuée aux États-Unis, auprès de 99 diplômés et futurs diplômés en stage (DeGrassi, 2012). Les sondages sont faits avant, pendant et après le stage des universitaires. L'étude analyse les conséquences des comportements éthiques de l'organisation par l'évaluation de ses pratiques sociales. Chaque sondage évalue la perception des pratiques de responsabilité sociale afin d'en examiner l'impact sur la prise de décision d'un candidat potentiel. Les résultats indiquent que la présence de pratiques de responsabilité sociale dans une organisation influence l'attraction des candidats. L'auteur explique que la prise de décision d'un candidat serait basée sur l'évaluation des informations concernant l'organisation et l'emploi. Or, les responsabilités sociales émettent des signaux d'informations sur l'organisation, ce qui viendrait influencer la décision des candidats. La seconde est une étude quasi-expérimentale effectuée auprès de 201 futurs diplômés universitaires du Nord-Est américain (Zhang et Gowan, 2012). Elle rapporte que la présence de pratiques de responsabilité sociale dans une organisation attire davantage les candidats. Les auteurs expliquent que l'importance accordée par l'organisation à la responsabilité sociale développerait des images positives. Elle constituerait donc un avantage compétitif pour l'organisation, ce qui viendrait influencer l'attractivité de cette dernière. La troisième est l'étude de Greening et Turban (2000) examinant comment la performance sociale permet à l'organisation d'attirer des travailleurs potentiels. Les auteurs procèdent à une étude quasi-expérimentale interrogeant 292 universitaires aux États-Unis. Leurs résultats montrent qu'une performance sociale positive émettrait un signal d'avantage compétitif qui augmenterait l'attractivité de l'organisation. La performance sociale a une influence positive et significative sur l'attraction organisationnelle. Les auteurs avancent la théorie de l'identité sociale (Ashforth et Mael, 1989) pour expliquer ces résultats. La théorie de l'identité sociale se réfère à l'influence des membres de différentes organisations sociales sur l'estime de soi d'un individu

(Greening et Turban, 2000). Elle suggère que l'image de soi d'un candidat est plus élevée lorsque qu'il travaille avec une organisation socialement responsable qu'avec ses homologues peu responsables. En effet, la performance sociale de l'organisation contribuerait à la détermination de ses valeurs et de sa réputation. Celles-ci attireraient les candidats, car travailler au sein de telles organisations développerait leur estime de soi.

Trois autres études analysent l'impact des diverses composantes de la responsabilité sociale de l'organisation sur l'attraction. Aiman-Smith et *al.* (2001) mènent une étude quasi-expérimentale, à l'aide d'une base de données comportant 72 futurs diplômés universitaires aux États-Unis. Elle étudie l'importance relative des quatre attributs organisationnels dont le salaire, l'opportunité de promotion et deux composantes de responsabilité sociale (responsabilité écologique et politique de licenciement) sur l'attraction organisationnelle. Les résultats montrent que parmi les quatre attributs, la responsabilité écologique a le plus important effet sur l'attraction. Les auteurs expliquent que cet attribut est fortement lié à l'image de l'organisation. Ainsi, l'éthique perçue à travers la composante de la responsabilité sociale viendrait développer l'image et la réputation de l'organisation, ce qui affecterait son attractivité. Backhaus et *al.* (2002) évaluent l'impact de la responsabilité sociale et de ses diverses dimensions sur l'attraction organisationnelle. Il s'agit également d'une étude quasi-expérimentale, effectuée auprès de 297 futurs diplômés d'une université aux États-Unis. Les résultats montrent que les cinq dimensions de la performance sociale, qui sont la responsabilité environnementale, la relation entre les travailleurs, la qualité des produits, la gestion de la diversité et la responsabilité communautaire, sont les plus importantes parmi onze dimensions étudiées pour influencer l'attraction. Les auteurs expliquent leurs résultats par la théorie du signal. La prise en compte par l'organisation des responsabilités sociales émet des signaux d'information qui développeraient l'image et la communication de valeurs positives de l'organisation. Celles-ci influenceraient l'attractivité de l'organisation. L'attrait de cinq dimensions s'explique, selon les auteurs, par la théorie d'identité sociale. Travailler pour une organisation qui offre l'une de ces dimensions de responsabilité sociale ou qui les offre toutes affecterait l'estime de soi du candidat. Enfin, Jatmiko (2004) s'intéresse à l'impact de la responsabilité environnementale sur l'attraction organisationnelle. Son

étude utilise des données issues d'une étude quasi-expérimentale effectuée auprès de 348 futurs diplômés universitaires en Indonésie. L'auteur rapporte que les organisations responsables écologiquement attirent plus les candidats que les autres. L'auteur explique ses résultats en rapportant que « *college graduates are looking for more just a paycheck, they are looking for companies with which they can identify morally* » (Jatmiko, 2004, p. 157).

En résumé, les résultats des six études recensées indiquent qu'il existe un consensus dans la littérature sur le lien entre la responsabilité sociale et l'attraction organisationnelle. Nous concluons que l'éthique organisationnelle, mesurée par la responsabilité ou la performance sociale, est positivement liée à l'attraction organisationnelle. Quatre dimensions de la responsabilité sociale, à savoir la responsabilité environnementale, la gestion de la diversité, la relation entre les employés et la qualité du produit, représentent les effets les plus importants sur l'attraction organisationnelle.

### **1.3.5 L'effet du genre sur le lien entre les attributs organisationnels et l'attraction organisationnelle**

Certains auteurs parlent de sexe (Konrad et *al.*, 2000; Terjesen et *al.*, 2007) et d'autres du genre (Chapman et *al.*, 2005; Schlechter et *al.*, 2015; Swider et *al.*, 2015; Thompson et Aspinwall, 2009) pour faire référence à la catégorisation des individus hommes/femmes. La recension est effectuée selon la définition du « genre » retenue, mais les études utilisant le terme « sexe » ont été retenues aussi. Dans ce mémoire, nous nous intéressons principalement aux études qui mettent de l'avant le genre comme facteur qui explique l'attraction organisationnelle. Deux méta-analyses l'ont traité comme facteur principal qui influence directement le choix des attributs de l'emploi (Konrad et *al.*, 2000) et l'attraction du candidat (Swider et *al.*, 2015). D'autres études l'ont traité comme facteur qui vient modérer les relations entre les prédicteurs et l'attraction organisationnelle (Chapman et *al.*, 2005; Schlechter et *al.*, 2015; Terjesen et *al.*, 2007; Thompson et Aspinwall, 2009).

Nous présentons, dans un premier temps, les deux méta-analyses étudiant l'effet direct du genre sur le choix des attributs de l'emploi. La méta-analyse de Konrad et *al.*

(2000) examine ce que les hommes et les femmes préfèrent en termes d'attributs d'emplois. L'étude est effectuée sur la base de 31 écrits pour la période allant de 1974 à 1994. Vingt et un attributs de l'emploi ont été recensés et les résultats indiquent que le genre a un effet significatif sur 12 attributs. Comparées aux hommes, les femmes préfèrent les attributs comme la relation entre collègues, les défis, l'importance des tâches, les superviseurs, l'environnement de travail, la sécurité d'emploi, la variété et la croissance/développement. Les hommes accordent de l'importance au niveau de responsabilité et au niveau de revenu. Les auteurs font référence aux théories des rôles et stéréotypes du genre pour expliquer ces résultats. Dans la théorie des rôles, les hommes sont considérés comme des pourvoyeurs de revenus et les femmes ont pour rôle de s'occuper de la famille. À cela s'ajoutent les stéréotypes qui classifient l'homme comme un individu fort, autonome, préoccupé à gagner sa vie et celle de sa famille ; et les femmes comme altruistes et dévouées. Ainsi, dans le choix de travail, le candidat s'identifierait à ces rôles et caractéristiques stéréotypiques. Chaque individu homme/femme serait plus attiré par le travail qui présente les attributs correspondant à son rôle respectif. Bien qu'indirectement, les résultats de cette analyse nous permettent de déduire que l'attraction organisationnelle est influencée par le genre. La méta-analyse de Swider et *al.* (2015) examine l'effet des caractéristiques individuelles des candidats sur l'attraction organisationnelle. La méta-analyse recense 85 écrits dont 55 intègrent le genre. Les résultats de la méta-analyse montrent que la relation entre le genre et l'attraction organisationnelle est faible. Autrement dit, le sexe d'un candidat affecte marginalement son attraction envers une organisation donnée. Les auteurs n'ont pas expliqué théoriquement le résultat. Par ailleurs, ils ont indiqué que ce constat soutient d'autres recherches en développement portant sur la relation du genre combiné avec des facteurs situationnels tels que la gestion de la diversité et l'attraction organisationnelle.

Nous exposons, dans un deuxième temps, les études considérant le genre comme facteur qui vient modérer la relation entre les attributs organisationnels et l'attraction. La première est la méta-analyse de Chapman et *al.* (2005) effectuée sur 71 articles pour la période allant de 1967 à 2001. L'étude compare divers aspects autres que les attributs de l'organisation et de l'emploi, à savoir le comportement du recruteur, la perception du processus de recrutement, la perception du *fit* personne-organisation et les attentes du

recrutement. Les résultats indiquent que dans le choix d'employeur, les femmes utilisent plus que les hommes les informations sur le travail et l'organisation. Autrement dit, les femmes accordent plus d'importance aux attributs organisationnels dans la prise de décision concernant l'employeur. Les auteurs expliquent que ce résultat est cohérent avec la théorie du conflit de rôle<sup>9</sup>. Les femmes seraient plus préoccupées par les attributs qui minimisent leur conflit de rôle que les hommes (Wiersma, 1990). Ainsi, elles seraient davantage attirées par les organisations qui présentent des attributs tels qu'un emplacement ou lieu du travail pratique, des avantages qui favorisent la conciliation travail/famille, etc. Ainsi, le genre affecte la relation entre les attributs et l'attraction organisationnelle. En d'autres termes, le genre du candidat influence l'attraction organisationnelle à travers sa préférence en termes d'attributs organisationnels.

L'étude de Terjesen et *al.* (2007) examine l'importance des attributs organisationnels et leur influence sur l'attraction en considérant la différence sexuelle. L'étude est effectuée auprès de 862 futurs diplômés de 22 universités au Royaume-Uni. Elle reprend le fondement théorique de la méta-analyse de Konrad et *al.* (2000) et indique qu'il existe une différence entre les hommes et les femmes dans l'évaluation des attributs organisationnels qui les attirent vers un employeur. Les femmes accordent plus d'importance aux attributs comme « la présence des travailleurs avec lesquels elles ont des éléments en commun », « une culture d'organisation amicale et informelle », « un horaire de travail standard (ex. : de 8h à 4h pm) », « des tâches plus variées », « un employeur qui prend soin des employés en tant qu'individus » et « un environnement de travail agréable exempt de stress ». La présence de ces attributs attirerait plus les femmes vers les organisations qui les offrent. A contrario, les hommes accorderaient de l'importance à un seul attribut, le niveau de salaire. Les individus s'identifiant aux caractéristiques liées aux stéréotypes et aux rôles verraient leur attraction influencée. Ainsi, le genre a une influence significative sur la relation entre les attributs et l'attraction organisationnelle.

---

<sup>9</sup> Le conflit de rôle fait référence à « *la présence de deux ou plusieurs ensembles de pressions et/ou d'attentes relatives aux activités, telle que l'adaptation à l'une entrave celle aux autres* » (Loubes, 1997 :132).

Thompson et Aspinwall (2009) introduisent également la différence du genre dans leur analyse. Les auteurs mettent en lien quatre programmes de conciliation travail/famille avec l'attraction et examinent l'effet de deux différences individuelles, dont le genre, sur la relation. Les résultats montrent que la présence des avantages liés à la garde d'enfants dans une organisation influence plus le choix des femmes que celui des hommes. L'explication théorique avancée par les auteurs est la théorie du conflit de rôle. Elle fait référence à la responsabilité engendrée par la garde d'enfants qui relève plus des femmes (Lewis et Cooper, 1988). Ainsi, les avantages sociaux se rapportant à la garde d'enfants attireraient plus les femmes que les hommes.

Enfin, Schlechter et *al.* (2015) étudient l'influence du genre et de deux autres caractéristiques démographiques sur la relation entre les attributs organisationnels et l'attraction. Leurs résultats indiquent que les femmes sont plus attirées par la présence de récompenses non financières que les hommes. Ces résultats sont cohérents avec la littérature. D'ailleurs, la théorie du conflit de rôle est reprise dans cette étude pour expliquer les résultats. Les attributs relatifs à la conciliation travail/famille attireraient davantage les femmes compte tenu du fait qu'elles sont plus sujettes aux conflits de rôle.

En résumé, la littérature concernant l'effet du genre dans l'étude de l'attraction organisationnelle semble être concluante. Deux méta-analyses ainsi que plusieurs études individuelles arrivent au même résultat. Chez les femmes, les attributs organisationnels affectent davantage l'attraction organisationnelle que chez les hommes. L'explication théorique à laquelle se réfèrent les auteurs justifie cette relation. Les femmes sont plus attirées vers un employeur par la présence d'un attribut, surtout si ce dernier vient réduire le conflit de rôle. A cela s'ajoute la théorisation du genre tel qu'il est indiqué dans notre définition. La construction sociale qui produit les hommes et les femmes influence leur comportement. Ainsi, les femmes auraient tendance à s'orienter vers les attributs qui leur ressemblent de même que les hommes s'orientent vers les attributs relatifs à leur caractère.

### **1.3.6 Synthèse globale sur le lien entre les trois attributs organisationnels, le genre et l'attraction organisationnelle**

Nous résumons dans le Tableau III les résultats des méta-analyses et études examinant le lien entre les trois attributs organisationnels et l'attraction organisationnelle, ainsi que l'effet du genre sur la relation.

Schlechter et *al.* (2015) rapportent que parmi trois attributs étudiés, la formation et les programmes de conciliation travail/famille ont un effet positif sur l'attractivité d'une organisation. Le genre modère cette relation. Autrement dit, les femmes sont davantage attirées par l'offre de programmes de conciliation travail/famille que les hommes. Par ailleurs, les résultats indiquent que la combinaison des attributs n'augmente pas leur effet sur l'attraction organisationnelle. Nous constatons qu'un lien positif et significatif existe entre les avantages sociaux, selon la classification de Clark (2007), et l'attraction organisationnelle. Toutefois, nous n'avons pas trouvé d'études empiriques mettant en relation les avantages sociaux novateurs et l'attraction organisationnelle. Ainsi, la nature de la relation reste indéterminée. Nous constatons aussi qu'il existe peu d'études empiriques sur le lien entre la formation et l'attraction organisationnelle. Bien qu'il y ait une tendance de lien positif entre elles et compte tenu du nombre limité de résultats empiriques, nous ne pouvons pas conclure sur la nature de la relation. En ce qui concerne l'éthique, mesurée par la responsabilité sociale, la majorité des résultats empiriques sur le sujet indiquent l'existence d'un lien positif avec l'attraction organisationnelle. Enfin, nous constatons qu'il existe un consensus dans littérature concernant l'influence du genre sur l'attraction organisationnelle. Qu'il soit direct ou en tant que modérateur de la relation entre attributs organisationnels et attraction, le genre a un effet significatif sur l'attraction organisationnelle.

**TABLEAU III : ÉTUDES RAPPORTANT LA RELATION ENTRE LES TROIS ATTRIBUTS ORGANISATIONNELS, LE GENRE ET L'ATTRACTION ORGANISATIONNELLE**

<b>Auteurs</b>	<b>Population et données</b>	<b>Variables et forme d'analyses</b>	<b>Résultats</b>
<b>Les méta-analyses</b>			
<b>Konrad et al. (2000)</b>	<i>Population :</i>	<i>Variable indépendante :</i>	Le genre affecte significativement la

	<p>Méta-analyse de 31 études sur la période allant de 1974 à 1994</p> <p><u>Type de données :</u> Données transversales</p>	<p>Différence sexuelle</p> <p><u>Variable dépendante :</u> Préférence des attributs organisationnels</p> <p><u>Analyse :</u> Analyse par moyenne pondérée</p>	<p>préférence de douze attributs de l'emploi et de l'organisation.</p>
<b>Chapman et al. (2005)</b>	<p><u>Population :</u> Méta-analyse de 71 études sur la période allant de 1967 à 2001</p> <p><u>Type de données :</u> Données transversales</p>	<p><u>Variables indépendantes :</u> -Caractéristiques de l'organisation et de l'emploi - Comportement du recruteur - Perception du processus de recrutement - Perception du fit P-O -Attentes du recrutement</p> <p><u>Variables dépendantes :</u> Attraction du candidat mesurée par : +Attraction organisationnelle +Intention de poursuivre +Intention d'accepter une offre +Choix de l'emploi</p> <p><u>Analyse :</u> - Corrélations - Analyse par sous-groupes</p>	<p>Relation positive entre l'environnement de travail et l'attraction organisationnelle.</p> <p>Le genre modère la relation entre les prédicteurs de l'attraction et les finalités du recrutement.</p>
<b>Swider et al. (2015)</b>	<p><u>Population :</u> Méta-analyse de 85 études sur la période allant de 1994 à 2015</p> <p><u>Type de données :</u> Données transversales</p>	<p><u>Variables indépendantes :</u> Les différences individuelles d'un candidat - Les caractéristiques externes : l'âge, la race et le genre - Les traits de personnalité : composantes du <i>big five</i></p> <p><u>Variable dépendante :</u> L'attraction du candidat</p> <p><u>Analyse :</u> Analyse de variance</p>	<p>Le genre influence marginalement l'attraction organisationnelle.</p> <p>Les traits de personnalité ont un effet plus important sur l'attraction du candidat que les caractéristiques externes.</p>
<b>Uggerslev et al. (2012)</b>	<p><u>Population :</u> Méta-analyse de 232 études sur la période allant de 1867 à 2011</p>	<p><u>Variables indépendantes :</u> -Six catégories de prédicteurs de l'attraction : les caractéristiques de l'emploi et de l'organisation, les caractéristiques des</p>	<p>Relation positive entre l'environnement de travail, les programmes de conciliation travail/famille, les opportunités de</p>

	<p><u>Type de données</u> :</p> Données transversales	recruteurs, le processus de recrutement, la perception du <i>fit</i> , les attentes du recrutement, la perception d'autres alternatives - Trois étapes du recrutement : L'étape de génération du candidat, le maintien des statuts du candidat et l'influence des décisions du candidat.  <u>Variable dépendante</u> : L'attraction du candidat  <u>Analyse</u> : Zero-order correlations Analyse de variance incrémentale	développement et l'attraction du candidat.
<b>Les études individuelles</b>			
<b>Schlechter et al. (2015)</b>	<p><u>Population</u> :</p> 180 employés qualifiés en Afrique du Sud  <p><u>Type de données</u> :</p> Données quasi-expérimentales	<p><u>Variables indépendantes</u> :</p> - Récompenses non financières - Caractéristiques démographiques (genre, âge, race) <p><u>Variable dépendante</u> :</p> Attraction organisationnelle  <p><u>Analyse</u> :</p> Analyses descriptives Analyses factorielles (ANOVA)	Relation positive entre chaque attribut et l'attraction organisationnelle  Le genre modère la relation entre les attributs et l'attraction organisationnelle.  La combinaison des attributs n'a pas d'effet significatif sur l'attraction.
<b>Catano et al. (2016)</b>	<p><u>Population</u> :</p> 111 futurs diplômés  <p><u>Type de données</u> :</p> Données expérimentales	<p><u>Variables indépendantes</u> :</p> - Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) - Milieu de travail psychologiquement sain (MTPS) - dimensions des valeurs individuelles  <p><u>Variables dépendantes</u> :</p> Attraction organisationnelle mesurée par : +un bon endroit où travailler	Les politiques de RSE n'ont pas d'effet significatif sur l'attraction organisationnelle  Les pratiques de MTPS n'ont pas d'effet significatif sur l'attraction organisationnelle  La combinaison des deux attributs ; la présence des politiques de la RSE et

		+une bonne réputation  <u>Analyse :</u> Analyses factorielles (ANOVA)	les pratiques du MTPS contribuent à l'augmentation de l'attraction organisationnelle
<b>Terjesen et al. (2007)</b>	<u>Population :</u> 862 futurs diplômés du Royaume-Uni  <u>Type de données :</u> Données transversales	<u>Variables indépendantes :</u> Attributs organisationnels (20 composantes) <u>Variable dépendante :</u> Attraction organisationnelle <u>Variable modératrice :</u> Genre  <u>Analyse :</u> Analyse par régressions multiples	Relation positive et significative entre cinq attributs et l'attraction organisationnelle. Le genre influence la relation entre les attributs et l'attraction organisationnelle. Les femmes préfèrent huit attributs et sont davantage attirées par l'organisation qui les offre. Les hommes préfèrent un seul attribut et sont plus attirés par l'organisation qui l'offre.
<b>Seijts (2002)</b>	<u>Population :</u> 145 futurs diplômés universitaires canadiens  <u>Type de données :</u> Données quasi-expérimentales	<u>Variable indépendante :</u> Politique d'accommodation pour allaitement <u>Variable dépendante :</u> Attraction organisationnelle <u>Analyse :</u> Analyses factorielles	Relation positive entre la politique d'accommodation pour allaitement et l'attraction organisationnelle.
<b>Thompson et Aspinwall (2009)</b>	<u>Population :</u> 125 universitaires américains  <u>Type de données :</u> Données quasi-expérimentales	<u>Variables indépendantes :</u> - Programme relatif à la garde d'enfants - Programme d'aide aux aînés - Horaires flexibles - Télétravail <u>Variable dépendante :</u> Choix de travail <u>Variables modératrices :</u> Différences individuelles (genre, habileté en informatique) <u>Analyse :</u> Régressions hiérarchiques	Les programmes relatifs à la garde d'enfants influencent le choix de 58 % des répondants. Les programmes d'aide aux aînés influencent le choix de 33 % des répondants Les horaires flexibles influencent le choix de 33% des répondants. Le télétravail influence le choix de 26 % des répondants Les femmes sont plus attirées par la présence des

			avantages relatifs à la garde d'enfants.
<b>Tews et al. (2012)</b>	<p><u>Population</u> :</p> 374 futurs diplômés des 2 universités américaines	<p><u>Variable indépendante</u> :</p> Milieu du travail agréable	Relation positive et significative entre le milieu du travail agréable et l'attraction organisationnelle.
	<p><u>Type de données</u> :</p> Données quasi-expérimentales	<p><u>Variable dépendante</u> :</p> Attraction organisationnelle	
		<p><u>Analyse</u> :</p> Analyse par régressions multiples	
<b>Allen et O'Brien (2006)</b>	<p><u>Population</u> :</p> 192 futurs diplômés universitaires	<p><u>Variable indépendante</u> :</p> Programme formel de mentorat	Relation positive et significative entre la présence d'un programme formel de mentorat et l'attractivité d'une organisation.
	<p><u>Type de données</u> :</p> Données quasi-expérimentales	<p><u>Variable dépendante</u> :</p> Attractivité organisationnelle	
		<p><u>Analyse</u> :</p> Analyse par régressions multiples	
<b>Carless et Imber (2007)</b>	<p><u>Population</u> :</p> 450 candidats des différentes entreprises de la télécommunication, des forces armées et du secteur bancaire	<p><u>Variables indépendantes</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation et développement dans « challenging work »</li> <li>- Collègues</li> <li>- Salaire et promotion</li> <li>- Réputation</li> <li>- Emplacement</li> </ul>	Relation positive et significative entre la présence de formation et développement et l'attraction organisationnelle.
	<p><u>Type de données</u> :</p> Données transversales	<p><u>Variable dépendante</u> :</p> Attraction organisationnelle	
		<p><u>Analyse</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Analyses factorielles exploratoires et confirmées</li> <li>-Test de validité de l'ajustement « Goodness-of-fit test »</li> <li>-Test de validité incrémentale (IFI)</li> <li>-Test de validité comparative (CFI)</li> <li>-Test de l'erreur quadratique moyenne de l'approximation (RMSEA)</li> </ul>	
	<p><u>Population</u> :</p>	<p><u>Variables indépendantes</u> :</p>	Relation positive entre l'éthique perçue par les

<p><b>Degrassi (2012)</b></p>	<p>99 futurs diplômés universitaires aux États-Unis</p> <p><u>Type de données</u> : Données longitudinales</p>	<p>-Pratiques organisationnelles (dont la responsabilité sociale) - Pratiques de recrutement</p> <p><u>Variable dépendante</u> : Attraction organisationnelle</p> <p><u>Analyse</u> : - Analyse par corrélation - Analyse par régressions multiples</p>	<p>pratiques de responsabilité sociale et l'attraction organisationnelle.</p>
<p><b>Zhang et Gowan (2012)</b></p>	<p><u>Population</u> : 201 futurs diplômés universitaires</p> <p><u>Type de données</u> : Données quasi-expérimentales</p>	<p><u>Variables indépendantes</u> : Différents aspects des responsabilités sociales (aspects économique, éthique et légal)</p> <p><u>Variable dépendante</u> : Attractivité de l'organisation</p> <p><u>Analyse</u> : Modèles linéaires hiérarchiques</p>	<p>Relation positive entre la présence des pratiques de responsabilité sociale et l'attraction organisationnelle.</p>
<p><b>Greening et Turban (2000)</b></p>	<p><u>Population</u> : 292 universitaires aux États-Unis</p> <p><u>Type de données</u> : Données quasi-expérimentales</p>	<p><u>Variables indépendantes</u> : - Rémunération - Opportunités de promotion - Performance sociale</p> <p><u>Variables dépendantes</u> : - Intention de poursuivre le processus de recrutement - Probabilité d'assister à une entrevue - Probabilité d'accepter l'offre d'emploi</p> <p><u>Analyse</u> : Analyse par régressions multiples</p>	<p>Relation positive entre la présence de performance sociale et l'attraction organisationnelle.</p> <p>Parmi les trois attributs, la performance sociale est un facteur prédominant de l'attraction organisationnelle.</p>
<p><b>Aiman-Smith et al. (2001)</b></p>	<p><u>Population</u> : 72 futurs diplômés universitaires aux États-Unis</p> <p><u>Type de données</u> : Données de séries chronologiques et quasi-expérimentales</p>	<p><u>Variables indépendantes</u> : - Rémunération - Opportunités de promotion - Politique de licenciement - Responsabilité écologique</p> <p><u>Variables dépendantes</u> : - Attraction organisationnelle - Intention de poursuivre le processus de recrutement</p>	<p>Relation positive et significative entre la responsabilité sociale et l'attraction organisationnelle.</p> <p>Parmi les quatre attributs, la responsabilité écologique est le meilleur facteur pour</p>

		<u>Analyse :</u> Analyse de régression par le modèle autorégressif (ARIMA)	prédire l'attraction organisationnelle.
<b>Backhauss et al. (2002)</b>	<u>Population :</u> 297 futurs diplômés universitaires des États-Unis  <u>Type de données :</u> Données quasi-expérimentales	<u>Variables indépendantes :</u> Dimensions de la performance sociale (responsabilité environnementale, diversité, relation communautaire, relation avec les collègues, qualité des produits) <u>Variable dépendante :</u> Attraction organisationnelle  <u>Analyse :</u> Analyse par variances (ANOVA)	Relation positive entre la présence de performance sociale et l'attraction organisationnelle.
<b>Jatmiko (2004)</b>	<u>Population :</u> 348 futurs diplômés universitaires de l'Indonésie  <u>Type de données :</u> Données quasi-expérimentales	<u>Variables indépendantes :</u> - Salaire - Responsabilité environnementale  <u>Variables dépendantes :</u> - Attraction organisationnelle - Intention de poursuivre le processus de recrutement  <u>Analyse :</u> Analyse par régression multiple	La présence de conditions environnementales influence positivement l'attractivité de l'organisation.

## 1.4 Problématique

La recension des écrits portant sur les liens entre nos quatre facteurs explicatifs et l'attraction organisationnelle nous a permis de relever certains vides empiriques en lien avec notre sujet. Dans cette section, nous présentons les limites constatées dans la littérature afin de mettre en lumière la contribution de ce mémoire. Nous posons ensuite notre question de recherche.

La plupart des études répertoriées sont basées sur des données autres que canadiennes. L'étude de Seijts (2002) est, à notre connaissance, la seule qui utilise les

données en provenance du Canada. L'étude de Schlechter et *al.* (2015), par exemple, est effectuée auprès de travailleurs en Afrique du Sud. D'autres recherches utilisent les données des États-Unis (Aiman-Smith et *al.*, 2001; Allen et OBrien, 2006; Backhaus et *al.*, 2002; Carless et Imber, 2007; DeGrassi, 2012; Greening et Turban, 2000; Tews et *al.*, 2012; Thompson et Aspinwall, 2009; Zhang et Gowan, 2012), de l'Indonésie (Jatmiko, 2004) et du Royaume-Uni (Terjesen et *al.*, 2007). Le présent mémoire utilise des données canadiennes, ce qui reflètera la réalité de notre marché du travail.

Les études empiriques recensées utilisent majoritairement des données transversales. Ces données ne permettent pas de préciser le lien entre les variables. Ainsi, les résultats de ces études n'indiquent pas si ce sont les attributs organisationnels qui influencent l'attraction d'une organisation, ou si c'est la faiblesse en matière d'attraction qui amène les organisations à offrir des attributs qui amélioreraient leur attractivité. Par ailleurs, un certain nombre d'études utilise des devis quasi-expérimentaux (Aiman-Smith et *al.*, 2001; Backhaus et *al.*, 2002; Tews et *al.*, 2012; Thompson et Aspinwall, 2009; Zhang et Gowan, 2012). Ce type de devis est souvent utilisé en sciences sociales en vue de tester l'effet d'un programme ou d'une pratique sur une variable mesurée (Thyer, 2012). Le chercheur a donc la possibilité de manipuler ses données, ce qui lui permet d'examiner la relation causale. Ce mémoire utilise également un devis quasi-expérimental. Ainsi, les résultats de notre étude viendront renforcer la littérature sur les facteurs prédictifs de l'attraction organisationnelle.

Il existe peu d'études qui examinent simultanément le lien entre plusieurs attributs organisationnels et l'attraction organisationnelle. À notre connaissance, seules deux études considèrent la combinaison d'attributs (Catano et Hines, 2016; Schlechter et *al.*, 2015). La majorité des études recensées évaluent individuellement la relation d'un attribut organisationnel avec l'attraction organisationnelle. Certains auteurs étudient seulement les avantages sociaux en lien avec l'attraction (Seijts, 2002; Tews et *al.*, 2012; Thompson et Aspinwall, 2009). D'autres auteurs mettent en lien la formation et l'attraction organisationnelle (Allen et OBrien, 2006; Carless et Imber, 2007). D'autres encore étudient les responsabilités et la performance sociale en lien avec l'attraction organisationnelle (Aiman-Smith et *al.*, 2001; Backhaus et *al.*, 2002; DeGrassi, 2012; Jatmiko, 2004; Zhang et Gowan, 2012). Tel qu'il est indiqué, la littérature sur les liens

entre les avantages sociaux novateurs et l'attraction est pratiquement inexistante. Ainsi, nous trouvons pertinent d'examiner particulièrement cet attribut. Par ailleurs, ce mémoire bonifie la littérature puisqu'il permet de : 1- évaluer l'impact de plusieurs attributs simultanément sur l'attraction organisationnelle, 2- déterminer parmi les trois attributs étudiés celui qui a le plus important impact sur l'attraction organisationnelle, 3- tester l'effet combiné des trois attributs sur l'attraction organisationnelle ; autrement dit, examiner si la combinaison des attributs augmente l'attraction organisationnelle ou non.

Nous avons identifié plusieurs études qui examinent le rôle du genre comme facteur explicatif direct (Konrad et *al.*, 2000) et comme facteur qui vient modérer la relation entre les prédicteurs et l'attraction organisationnelle (Chapman et *al.*, 2005; Schlechter et *al.*, 2015; Terjesen et *al.*, 2007; Thompson et Aspinwall, 2009). À la lumière de notre analyse, il semble y avoir un lien significatif entre le genre et l'attraction organisationnelle. Il est donc pertinent d'analyser l'effet du genre dans la prédiction de l'attraction organisationnelle.

En résumé, notre mémoire contribue à l'avancement des connaissances scientifiques en étudiant trois attributs comme prédicteurs potentiels de l'attraction organisationnelle. Il bonifie la littérature, encore restreinte, concernant le lien entre les avantages sociaux novateurs et l'attraction organisationnelle. De plus, il met une emphase particulière sur l'effet du genre sur la relation entre les attributs et l'attraction organisationnelle. Il utilise des données provenant du Québec afin de mieux appréhender la réalité du contexte du marché de travail local. Enfin, un devis quasi-expérimental<sup>10</sup> a été choisi, permettant ainsi de mieux éclairer le lien de causalité entre les attributs et l'attraction organisationnelle.

De ce qui précède, nous pouvons formuler notre question de recherche comme suit : quelle est la nature de l'effet du genre sur l'impact des avantages sociaux novateurs, de la formation et développement ainsi que de l'éthique sur l'attraction organisationnelle ?

---

<sup>10</sup> Voir section 3.1 pour plus de détails.

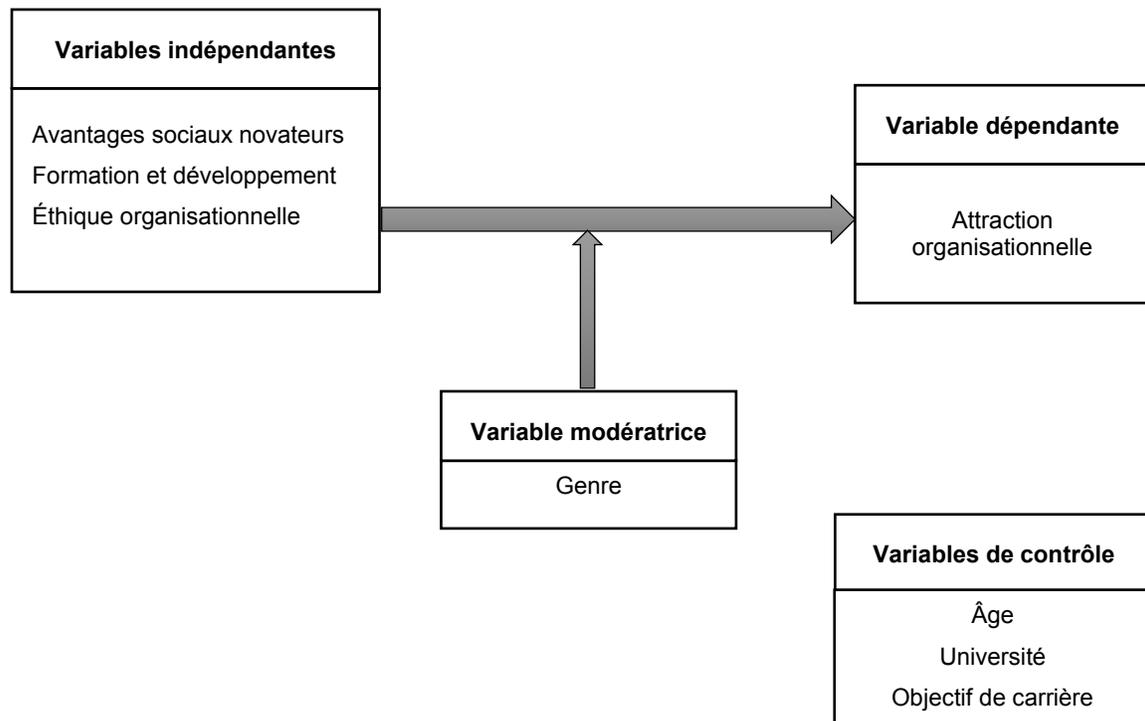
## **CHAPITRE 2 : MODÈLE D'ANALYSE, CADRE THÉORIQUE ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE**

Ce chapitre présente notre modèle d'analyse inspiré de notre recension des écrits. Ensuite, elle présente le cadre théorique. Enfin, les hypothèses de recherche découlant de notre modèle et de notre cadre théorique y sont présentées.

## 2.1 Modèle conceptuel

Notre modèle conceptuel est présenté à la Figure 2. Il est constitué de quatre catégories de variables qui sont : la variable dépendante, les variables indépendantes, la variable modératrice et les variables de contrôle. Les attributs organisationnels que sont les avantages sociaux novateurs, la formation et développement ainsi que l'éthique sont nos variables indépendantes. Ces trois variables vont expliquer l'attraction organisationnelle, qui est notre variable dépendante. Le genre est notre variable modératrice qui vient influencer la relation entre les attributs organisationnels et l'attraction organisationnelle. Plusieurs études ont rapporté que le genre modère la relation entre les attributs de l'organisation et du travail et l'attraction organisationnelle (Chapman et *al.*, 2005; Schlechter et *al.*, 2015; Terjesen et *al.*, 2007; Thompson et Aspinwall, 2009). Dans ce modèle, nous observons spécifiquement l'effet modérateur du genre considérant les avantages sociaux novateurs, la formation et l'éthique comme prédicteurs potentiels de l'attraction organisationnelle. D'autres variables influenceraient l'attraction lorsqu'ils sont présents dans l'analyse. La littérature indique que divers déterminants, notamment individuels et organisationnels, semblent avoir un effet sur l'attraction organisationnelle. Nous allons contrôler certaines de ces variables afin d'isoler l'impact de nos trois variables indépendantes et de distinguer l'effet du genre sur la relation. L'âge, l'université du répondant et les objectifs de carrière constituent nos variables de contrôle.

**FIGURE 2 : MODELE CONCEPTUEL**



## 2.2 Cadre théorique

Nous exposons dans cette section les concepts et théories que nous avons rassemblés pour élaborer notre analyse. Les théories suivantes ont été choisies pour expliquer la relation entre nos variables indépendantes et notre variable dépendante ainsi que le lien avec la variable modératrice : 1- la théorie du signal, 2- la théorie de l'échange social, 3- la théorie sur la gestion stratégique des ressources humaines, 4- la théorie du rôle et du stéréotype social et 5- celle du conflit de rôle. Le cadre théorique nous permettra de formuler nos hypothèses de recherche.

### **2.2.1 La théorie du signal (Spence, 1974)**

La prise de décision d'un individu est basée sur l'information qu'il possède. Pourtant, dans un milieu et un contexte donnés, chaque individu n'accède pas forcément aux mêmes informations. Deux concepts forment la théorie : l'asymétrie des informations et le signal. Il y a asymétrie d'information lorsque les parties (individus ou entités) ont accès à différentes informations. Ainsi, elles cherchent les signaux pour compléter les informations manquantes, facilitant ainsi leur prise de décision. Spence (1974) modélise

la théorie dans le contexte du marché du travail où l'asymétrie d'information est exprimée du côté de l'organisation qui ne connaît pas la qualité des candidats à sélectionner. L'asymétrie d'information peut également être du côté des parties prenantes comme les investisseurs, les consommateurs et les futurs candidats qui ne connaissent pas la qualité de l'organisation (Kirmani et Rao, 2000). Dans les deux cas, le détenteur d'information utilise le signal afin de résoudre le problème d'asymétrie. Connelly, Certo, Ireland et Reutzel (2011) rapportent que l'information nécessaire dans la prise de décision est souvent la qualité qui traduit les caractéristiques distinctives d'un individu ou d'une entité. Ainsi, le détenteur d'information émet un signal permettant aux receveurs d'information de percevoir les qualités qui influenceraient leur prise de décision. L'utilisation de cette théorie a permis, dans certaines études, de comprendre comment les chercheurs d'emplois évaluent les caractéristiques visibles de l'organisation afin de percevoir les qualités difficilement observables de l'organisation telles que sa culture (Highhouse, Thornbury et Little, 2007; Ryan, Sacco, McFarland et Kriska, 2000). Dans le cadre de ce mémoire, l'offre d'attributs peut être vue comme un signal des qualités de l'organisation. Il donne un indice sur les conditions de travail dans l'organisation. L'offre des avantages sociaux novateurs et de la formation et développement peut notamment signaler des conditions de travail favorables dans l'organisation (Rynes, 1991; Spence, 1974). Le degré d'importance accordé à l'éthique peut refléter les valeurs et les normes soutenues par l'organisation (Greening et Turban, 2000). Conséquemment, la perception de ces qualités influencerait positivement l'attraction organisationnelle. Pour appuyer ce cadre théorique, nous ajouterons à cette théorie la théorie de l'échange social que nous présenterons dans la section qui suit.

### **2.2.2 La théorie de l'échange social (Blau, 1964)**

Dans la société, il existe deux formes fondamentales d'échange : l'échange économique et l'échange social. La première se traduit par la présence d'agents économiques qui accordent une valeur monétaire aux biens de sorte que tous ces biens puissent être facilement échangés. La seconde se réfère à « *l'échange où l'un des deux partenaires peut s'engager sans connaître exactement la contrepartie qui lui sera proposée* » (Blau, 1964, p. 94). En d'autres termes, elle est définie comme « *les actes volontaires d'individus motivés par les retours que ces actes sont supposés apporter et*

*qu'ils apportent effectivement de la part des autres* » (Blau, 1964, p. 91). Cette définition implique la notion de confiance à l'intérieur de l'échange, comme l'indiquent certains auteurs : « *les faveurs échangées ainsi que les obligations de deux partenaires sont non spécifiées et représentent des symboles de loyauté, de soutien mutuel, de bonne volonté et d'investissement* » (Nasr, El Akremi et Vandenberghe, 2009, p. 6). La théorie de l'échange social comporte deux principes fondamentaux : 1- l'échange volontaire des ressources et 2- la norme de réciprocité (Gouldner, 1960). Le premier fait référence à la contribution des travailleurs et à la récompense des employeurs. En effet, en échange du service rendu, les employeurs offrent des récompenses intrinsèques, extrinsèques, tangibles et intangibles. La perception d'une récompense juste et suffisante poussera l'individu à être redevable, ce qui renvoie au second principe. La norme de réciprocité est traduite par le comportement de l'individu en réponse à l'engagement de l'organisation. En présentant les attributs organisationnels dans cette perspective, nous pouvons suggérer que ces derniers sont les ressources pouvant récompenser les éventuels services des candidats. Sans connaître entièrement les contreparties qu'ils sont supposés recevoir, les deux acteurs agissent en confiance. Ainsi, en percevant l'engagement de l'organisation, le candidat potentiel agirait réciproquement et considérerait l'organisation comme un employeur de choix.

En conclusion, nous retenons ces deux théories afin d'expliquer comment l'offre d'attributs organisationnels augmenterait l'attraction organisationnelle. Les attributs organisationnels sont des signaux des conditions de travail de l'organisation. Ces signaux, si perçus comme justes et suffisants, développent chez les futurs candidats la perception d'un climat de confiance, les poussant à agir réciproquement. Ainsi, les signaux émis par l'organisation produisent une vision positive chez le candidat et le désir d'entrer en relation avec l'organisation. L'offre d'attributs organisationnels affecte alors la prise de décision des futurs candidats, soit son attractivité envers l'organisation. La grande majorité des résultats des études empiriques recensées confirme que les attributs organisationnels sont positivement liés à l'attraction organisationnelle (Aiman-Smith et al., 2001; Chapman et al., 2005; DeGrassi, 2012; Greening et Turban, 2000; Jatmiko, 2004; Schlechter et al., 2015; Seijts, 2002; Tews et al., 2012; Thompson et Aspinwall, 2009; Zhang et Gowan, 2012). Ainsi, ces deux cadres théoriques nous permettront de vérifier

les liens entre l'offre des avantages sociaux novateurs, de la formation et développement et de l'éthique avec l'attraction organisationnelle.

### **2.2.3 La théorie sur la gestion stratégique des ressources humaines : l'approche configurationnelle**

Dans cette sous-section, notre base théorique est tirée de la littérature sur la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH). Le courant de la GSRH étudie l'efficacité des pratiques des RH dans l'atteinte des objectifs de l'organisation. Ces objectifs réfèrent en général à la performance organisationnelle. Dans la GSRH, il existe trois approches : l'approche universaliste, l'approche contingente et l'approche configurationnelle (Carrière et Barrette, 2005; Delery et Doty, 1996; Schuler et Jackson, 1987). Dans le cadre de ce mémoire, nous nous intéressons à l'approche configurationnelle. Elle repose sur la complémentarité des pratiques pour atteindre l'objectif visé (Carrière et Barrette, 2005). Elle met l'accent sur la nécessité d'avoir le *fit* horizontal, c'est-à-dire d'avoir une consistance interne entre les politiques et les pratiques RH, ce qui permet à l'organisation d'accroître significativement sa performance (Delery et Doty, 1996). Selon ces auteurs, l'approche configurationnelle consiste en la modélisation des diverses pratiques en un système formant un tout cohérent pour atteindre les finalités des RH et l'objectif de l'organisation. Carrière et Barrette (2005, p. 303) ajoutent que, « *la combinaison des pratiques forme une synergie qui aura un impact considérable sur les composantes organisationnelles* ». Selon ces auteurs, « *les pratiques de ressources humaines ont un impact limité lorsqu'elles sont considérées individuellement* » (Carrière et Barrette, 2005, p. 303). Delery et Doty (1996, p. 804) soutiennent ce propos en évoquant que « *l'effet combiné des pratiques est plus important que la somme de l'effet individuel sur les finalités visées* ». Autrement dit, la combinaison des pratiques augmente l'effet sur la finalité visée. Cette théorie porte à croire qu'une organisation qui offre une combinaison d'attributs devrait avoir une meilleure attractivité. Dans cette perspective, nous suggérons que l'offre d'avantages sociaux novateurs ainsi que la présence de beaucoup de possibilités de formation et développement, dans une organisation où l'éthique est importante forment un tout cohérent pour influencer positivement le prestige d'une organisation et donc l'attraction organisationnelle. De ce qui précède, nous

suggérons que l'offre combinée d'attributs organisationnels augmente le niveau d'attraction organisationnelle.

## **2.2.4 La théorie du rôle social et du conflit de rôle**

### **2.2.4.1 Le rôle et le stéréotype social**

Dans leur analyse, Konrad et *al.* (2000) définissent le rôle du genre comme l'ensemble des normes qui prescrivent les comportements et activités de chaque genre. Cette définition est basée sur la théorie de Williams et Best (1990) stipulant que la société établit des stéréotypes à l'égard des individus. La théorie postule que les comportements des hommes et des femmes sont associés à des stéréotypes liés aux rôles sociaux. Elle permet d'avancer que les hommes et les femmes ont des préférences différentes quant aux attributs offerts par les organisations. Les femmes sont perçues comme étant plus impliquées envers la communauté et se sentent concernées par les relations interpersonnelles. Les hommes, compte tenu de leur rôle traditionnel de pourvoyeur, sont plus préoccupés par leur carrière. Ainsi, étant plus carriéristes, ils seraient davantage attirés par l'organisation qui offre plus d'opportunités de formation et développement. Les femmes, considérant davantage la relation interpersonnelle et communautaire, seraient par ailleurs plus attirées par la présence de l'éthique.

En résumé, la différence liée au genre du candidat influencerait la relation entre les attributs organisationnels et l'attraction envers l'organisation. D'ailleurs, plusieurs études empiriques confirment que le genre modère cette relation (Allen et OBrien, 2006; Carless et Imber, 2007; Chapman et al., 2005; Schlechter et al., 2015; Terjesen et al., 2007; Thompson et Aspinwall, 2009). Ainsi, cette théorie est pertinente pour expliquer le rôle du genre sur la relation entre nos trois attributs organisationnels et l'attraction organisationnelle.

### **2.2.4.2 Le conflit de rôle**

Greenhaus et Beutell (1985) rapportent qu'il y a conflit de rôle lorsqu'un individu fait face à deux ou plusieurs responsabilités ou rôles dont la conformité à l'un ne permet pas de se conformer à l'autre. La littérature comporte plusieurs types de conflits de rôle, entre autres celui relatif au travail et à la famille et ceux relatifs à la vie au travail et hors travail. En effet, la vie hors travail comprend la famille, les loisirs, les études et toute autre

activité excluant le travail. Rau et Hyland (2002) indiquent que les chercheurs d'emplois sont en quête d'attributs qui leur permettent de minimiser le conflit de rôle. Wiersma (1990) ajoute que la préférence des attributs organisationnels est influencée par le conflit de rôle. La théorie vient alors expliquer pourquoi certains individus sont plus attirés par une organisation que d'autres. Les femmes sont plus sujettes au conflit de rôle que les hommes puisqu'elles sont encore celles qui assurent une plus grande part de travaux ménagers et des soins aux membres du ménage (St-Amour, Laverdure, Devault et Manseau, 2005, p. 7). Elles seraient alors plus attirées par les attributs qui réduiraient leur conflit de rôle, comme la présence d'une garderie sur le lieu du travail. En résumé, la théorie nous fait penser que la présence des attributs comme les avantages sociaux novateurs augmenterait l'attraction des femmes envers l'organisation.

Dans ce mémoire, nous utilisons les deux théories, le rôle social et le conflit de rôle, pour expliquer la différence entre les préférences des hommes et des femmes des attributs organisationnels, et ce, en vue d'examiner l'impact de cette différence sur l'attraction organisationnelle. L'utilisation des théories nous permettra de vérifier que l'attraction des individus par les trois attributs organisationnels offerts est influencée par leur genre. Ainsi, il pourra être prédit ce qui attirerait plus les femmes et les hommes.

## 2.3 Hypothèses de recherche

En nous basant sur l'analyse de la littérature, le modèle conceptuel et le cadre théorique, nous présentons dans cette section nos hypothèses de recherche.

La théorie du signal associée à la théorie de l'échange social suggèrent une relation positive entre les attributs organisationnels et l'attraction organisationnelle. Tel qu'il est indiqué, l'offre d'attributs organisationnels est un signal émis par l'organisation. Ce signal amène les candidats à mieux percevoir les éventuelles conditions de travail d'une organisation donnée. La perception positive des signaux conduit les candidats à agir de manière réciproque vis-à-vis l'organisation. Ainsi, les attributs organisationnels influenceraient positivement l'attraction organisationnelle. Autrement dit, la présence d'un ou de plusieurs attributs organisationnels augmenterait l'attraction envers cette organisation. Nous formulons donc les hypothèses suivantes :

**Hypothèse 1a** : L'offre d'avantages sociaux novateurs augmente le niveau d'attraction organisationnelle.

**Hypothèse 1b** : La présence de beaucoup de possibilités de formation et développement augmente le niveau d'attraction organisationnelle.

**Hypothèse 1c** : Une organisation où l'éthique est importante augmente le niveau d'attraction organisationnelle.

L'approche configurationnelle fait référence à l'importance de la combinaison des pratiques afin d'accentuer l'effet sur les finalités RH et les objectifs organisationnels. Dans cette perspective, nous pouvons avancer que l'offre combinée d'attributs organisationnels a un effet plus important sur l'attraction organisationnelle. Nous formulons donc l'hypothèse suivante :

**Hypothèse 2** : L'offre combinée d'avantages sociaux novateurs, de formation et développement et d'éthique augmente le niveau d'attraction organisationnelle.

La théorie du rôle social et le conflit de rôle expliquent que le genre modère la relation entre les attributs et l'attraction organisationnelle. De plus, un consensus existe dans les résultats d'études empiriques concernant cette relation. Par conséquent, nous formulons l'hypothèse suivante :

**Hypothèse 3** : Le genre modère la relation entre les attributs organisationnels et l'attraction organisationnelle.

## **CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE**

Ce chapitre porte sur la méthodologie de recherche. Nous y présentons notre devis quasi-expérimental de recherche, la provenance des données, les mesures utilisées et l'analyse statistique effectuée.

### 3.1 Présentation et explication du devis quasi-expérimental

Ce mémoire est basé sur une recherche effectuée par Stéphane Renaud, professeur à l'Université de Montréal, et Lucie Morin, professeure à l'Université du Québec à Montréal. L'étude utilise un devis quasi-expérimental. Une étude quasi-expérimentale peut être définie comme « *une expérience dans laquelle [les participants] ne sont pas affectés à des conditions au hasard* » (Shadish, Cook et Campbell, 2002, p. 511). Nous rappelons qu'une étude expérimentale examine les effets d'une manipulation sur une ou plusieurs variables (Shadish *et al.*, 2002). Sur la base de ces caractéristiques spécifiques, une étude expérimentale représente la meilleure façon d'étudier une relation de cause à effet entre les variables (Shadish *et al.*, 2002; Wickens et Keppel, 2004). La distinction entre les devis expérimental et quasi-expérimental réside dans l'échantillonnage et le contrôle des variables. Dans le devis expérimental, la manipulation est contrôlée par l'assignation qui est entièrement aléatoire. A contrario, dans le devis quasi-expérimental, l'assignation aux conditions n'est pas parfaitement aléatoire, donc le contrôle est moins étendu (Jones, 1999). Plus précisément, dans le devis quasi-expérimental, la technique d'échantillonnage est non probabiliste, les sujets ne sont pas assignés au hasard aux différentes conditions. Par ailleurs, afin de se qualifier comme un test de causalité, le devis quasi-expérimental doit répondre à trois critères : 1) la cause précède l'effet, 2) la cause co-varie avec l'effet, et 3) il n'y a pas d'autre explication possible de la relation causale entre les variables de l'étude. Notre méthodologie satisfait ces trois critères. En effet, chaque répondant a été soumis à un scénario après avoir pris connaissance de celui-ci. Autrement dit, les participants ont d'abord lu le scénario avant de répondre aux questionnaires.

Les chercheurs ont utilisé l'approche de politique de capture. Il s'agit d'une approche utilisée par de nombreux auteurs pour mieux comprendre l'effet de certaines informations données sur la prise de décision (Highhouse, 2001). Dans le domaine de

l'attraction organisationnelle, elle est utilisée pour tester l'effet des attributs particuliers sur l'attraction des chercheurs d'emploi (Aiman-Smith et al., 2001; Allen et OBrien, 2006; Backhaus et al., 2002; Harold et Ployhart, 2008; Jatmiko, 2004; Schlechter et al., 2015; Seijts, 2002; Tews et al., 2012; Thompson et Aspinwall, 2009; Zhang et Gowan, 2012). L'utilisation de cette approche permet d'inclure plusieurs éléments d'information utilisés par les chercheurs d'emploi dans leur prise de décision. De plus, elle offre une bonne validité interne compte tenu du contrôle et de la marge de manipulation que possèdent les chercheurs (Graham et Cable, 2001). Plus précisément, l'étude utilise un modèle quasi-expérimental 2x2x2 impliquant trois attributs organisationnels (avantages sociaux novateurs, formation et développement, éthique organisationnelle) et comportant deux niveaux chacun. Ainsi, nous avons un total de huit conditions expérimentales, qui sont présentées dans le Tableau IV.

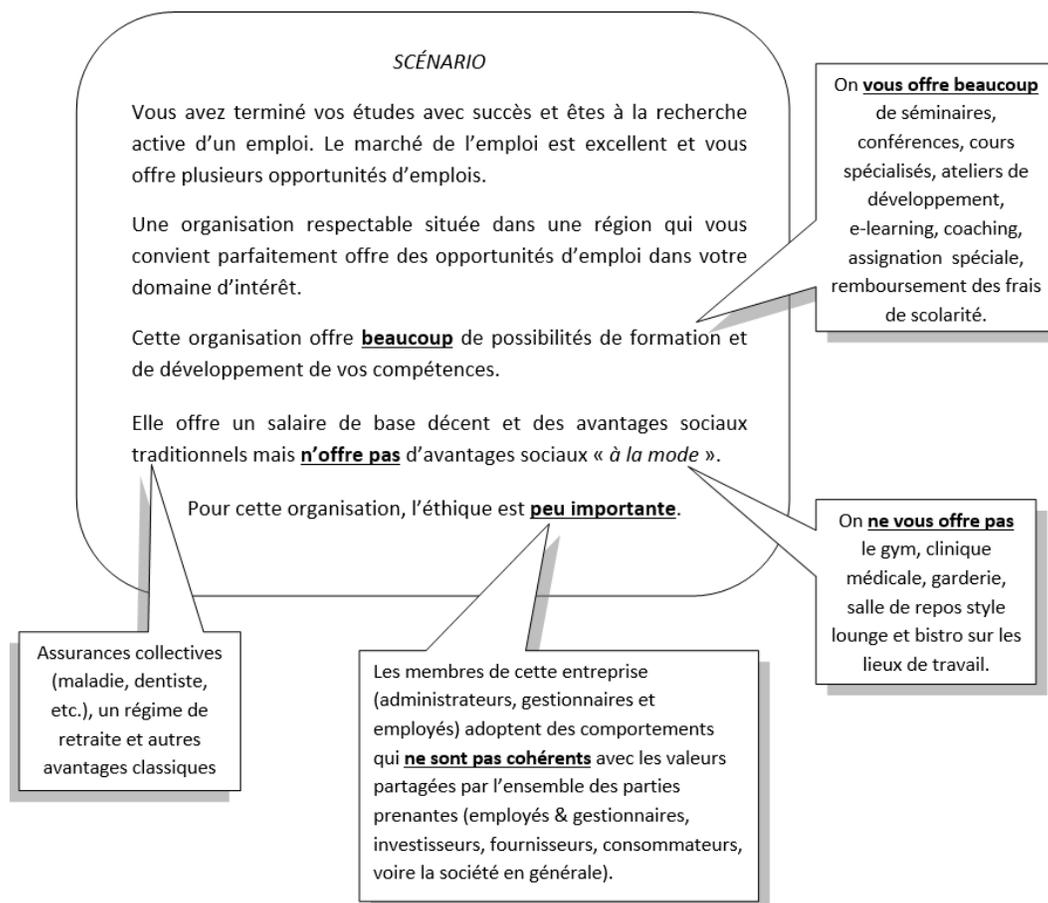
**TABLEAU IV: MODELE 2X2X2 DES TROIS ATTRIBUTS ORGANISATIONNELS ETUDIES**

	<i>L'éthique est peu importante</i>		<i>L'éthique est importante</i>	
	<i>N'offre pas des avantages sociaux novateurs</i>	<i>Offre des avantages sociaux novateurs</i>	<i>N'offre pas des avantages sociaux novateurs</i>	<i>Offre des avantages sociaux novateurs</i>
<b><i>Peu de possibilités de formation et développement</i></b>	Condition #1	Condition #2	Condition #3	Condition #4
<b><i>Beaucoup de possibilités de formation et développement</i></b>	Condition #5	Condition #6	Condition #7	Condition #8

Les huit conditions présentées ont servi à développer les scénarios utilisés pour la collecte des données. Tout d'abord, les chercheurs ont effectué une analyse de la littérature académique afin de déterminer les éléments importants de l'attraction envers un employeur. Un déterminant tel que l'emplacement géographique de l'organisation étant ressorti, ils l'ont intégré dans les scénarios. Ensuite, une analyse de la littérature

populaire, utilisant les magazines et les journaux, a été effectuée. Cette recension des écrits a permis d'identifier les pratiques organisationnelles actuellement mises en œuvre. Ils ont identifié par exemple l'offre des services de gardes d'enfants ou des salles de repos sur le lieu du travail, et les ont également intégrés dans les scénarios. Cela a contribué à rendre les scénarios plus réalistes.

**FIGURE 3 : SCENARIO 5**



La Figure 3 présente le scénario numéro 5, dans lequel l'organisation offre de nombreuses possibilités de formation et développement, n'offre pas d'avantages sociaux novateurs et où l'éthique est peu importante. Chaque scénario comporte cinq paragraphes. Les deux premiers sont identiques pour tous les scénarios, ils constituent une introduction décrivant la situation d'une organisation fictive de façon positive. Cette

présentation visait à attirer l'attention des répondants vers les éléments clés de la manipulation, soit le reste de l'information dans le scénario. Les scénarios variaient donc à l'intérieur des trois paragraphes restants ; plus précisément, en ce qui a trait aux mots soulignés et en caractère gras dans les boîtes et bulles. À titre d'exemple, si la condition implique peu de possibilités de formation et développement, le scénario présente les mots « offre peu » en caractère gras alors que pour des possibilités élevées, il l'indique par les mots « offre de nombreuses ».

## 3.2 Données

Les données utilisées proviennent de la recherche effectuée par Stéphane Renaud, professeur à l'Université de Montréal, et Lucie Morin, professeure à l'Université du Québec à Montréal. Il s'agit d'un projet de recherche subventionné par le Conseil de recherche en sciences humaines (CRSH) dont l'objectif est de mieux comprendre les liens entre certaines pratiques de GRH et l'attraction.

### **3.2.1 Population**

La population étudiée est constituée des futurs diplômés, une population qui sera prochainement sur le marché du travail à la recherche d'emploi. D'ailleurs, parmi eux, il y en a qui sont déjà en train d'amorcer leur processus de recherche d'emploi. Cela renforce la pertinence du choix de la population. De plus, les entreprises ciblent souvent leurs stratégies de recrutement en fonction des étudiants universitaires qui arrivent à l'obtention du diplôme (Turban, 2001). L'utilisation de cette population permet donc de répondre à notre question de recherche.

### **3.2.2 Échantillon**

L'échantillon comporte 339 futurs diplômés de deux universités canadiennes. Cet effectif comprend des étudiants du premier cycle en gestion, plus précisément en troisième année, de l'Université du Québec à Montréal et des étudiants du premier cycle en relations industrielles de l'Université de Montréal. De nombreuses études scientifiques dans le domaine de l'attraction utilisent les étudiants en dernière année universitaire comme participants (Aiman-Smith et al., 2001; Allen et O'Brien, 2006; Backhaus et al.,

2002; DeGrassi, 2012; Jatmiko, 2004; Seijts, 2002; Tews et al., 2012; Thompson et Aspinwall, 2009; Zhang et Gowan, 2012).

### **3.2.3 Collecte des données**

Pour la collecte des données, les chercheurs Renaud et Morin ont procédé à une enquête par un questionnaire auto-administré. Les participants disposaient de trente minutes pour répondre au questionnaire. Ce dernier se divise en trois sections, la première section présente un des huit scénarios possibles. La deuxième section comporte les questions en liens avec les scénarios et qui concernent l'attraction organisationnelle, notre variable dépendante. Des questions relatives à la vérification de la manipulation ont également été incluses dans cette section. Enfin, la dernière section recueille les données concernant notre variable modératrice qui est le genre, ainsi que celles relatives aux variables de contrôle qui sont : l'objectif de carrière des participants, l'université qu'ils fréquentent et leur âge. Avant d'être soumis, le questionnaire a fait l'objet d'un prétest auprès de 10 des futurs diplômés. Cela a permis de nous assurer que les participants comprendraient bien les termes utilisés et les scénarios présentés, augmentant ainsi la validité du questionnaire. À la suite de ce prétest, des modifications mineures ont été apportées à certains termes utilisés et certaines instructions ont été réécrites.

L'enquête a été administrée dans six classes de l'Université de Montréal (Université A) et de l'Université du Québec à Montréal (Université B), en automne 2010. Au total, 350 questionnaires ont été imprimés et divisés en deux piles, une pour l'université A (deux classes visitées) et une autre pour l'université B (quatre classes visitées). Une personne était responsable de l'administration de l'enquête dans chaque université. Après avoir présenté les grandes lignes de l'étude, elle précisait que la participation était volontaire et que le nom du répondant n'était pas requis, assurant ainsi la confidentialité des données. D'ailleurs, la recherche a été approuvée par les comités d'éthique des deux universités. La personne a ensuite procédé à la distribution des questionnaires de façon aléatoire. Ils ont été distribués selon l'ordre des scénarios : scénario 1 suivi du scénario 2 et ainsi de suite jusqu'au scénario 8, puis scénario 1, 2, 3... 8. Le responsable a remis plusieurs questionnaires, car il y avait plusieurs volontaires

dans la classe, puis il a poursuivi dans la classe suivante avec la même pile, en reprenant le questionnaire suivant celui où il s'était arrêté dans la classe précédente.

### 3.3 Mesures

Cette section présente les mesures opérationnelles de chacune des variables suivantes : la variable dépendante, la variable modératrice et les variables de contrôle.

#### **3.3.1 La variable dépendante : l'attraction organisationnelle**

La littérature montre plusieurs manières d'opérationnaliser l'attraction organisationnelle. L'instrument développé par Highhouse et *al.* (2003) a été retenu. Les auteurs opérationnalisent l'attraction organisationnelle selon trois dimensions, à savoir : 1- l'attractivité de l'organisation, 2- l'intention du candidat et 3- le prestige. Dans notre étude, nous avons retenu la dernière dimension, soit le prestige de l'organisation. Selon ces auteurs, le prestige est un construit social qui rend compte de la bonne réputation et des bonnes images de l'organisation sur le marché. Or, d'après Aiman-Smith et *al.* (2001), l'attraction d'un individu est d'abord et avant tout influencée par la réputation et l'image qu'il a d'une organisation. Différents chercheurs ont d'ailleurs suggéré que la perception de la réputation de l'entreprise pouvait être influencée par les attributs organisationnels, tels que l'engagement de l'organisation dans des activités socialement responsables (Backhaus et *al.*, 2002; Greening et Turban, 2000; Rynes, 1991). De plus, la réputation appuie les théories du signal et de l'échange social pour élucider notre problématique, tel qu'il est évoqué dans ce propos : « In situations characterized by uncertainty and information asymmetry a good reputation provides a source of trust and confidence in the behavior of the organization » (Dowling, 2016, p. 2). Ainsi, le prestige de l'organisation reflète sa réputation et semble être un instrument adéquat pour mesurer l'attraction organisationnelle dans le cadre de ce mémoire.

Les items utilisés pour mesurer notre variable dépendante sont inspirés de l'instrument de Highhouse et *al.* (2003). Cinq énoncés le constituent : 1) Les employés sont probablement fiers de dire qu'ils travaillent pour cette organisation ; 2) Ceci est une organisation réputée pour laquelle travailler; 3) Cette organisation a probablement la réputation d'être un excellent employeur; 4) Je trouverais que cette organisation est un

endroit prestigieux où travailler; 5) Il y a probablement beaucoup de gens qui aimeraient travailler pour cette organisation. Les participants évaluaient les énoncés selon une échelle de type Likert à 7 niveaux où le niveau 1 correspond à l'affirmation « totalement en désaccord » et le niveau 7, à l'affirmation « totalement en accord ». L'alpha de Cronbach est de 0,91, ce qui indique un excellent niveau de consistance interne.

### **3.3.2 La variable modératrice : le genre**

Le genre a été mesuré par une variable dichotomique. Elle est codée 1 si le répondant est une femme, et 0 autrement.

### **3.3.3 Les variables de contrôle**

Afin d'augmenter la validité interne de notre devis quasi-expérimental, il était important de contrôler l'effet de certaines variables qui pourraient avoir un effet sur l'attraction organisationnelle, en plus de l'effet sur les conditions expérimentales (Williamson, Cope, Lori et Wuensch, 2002). Trois variables de contrôle ont été incluses dans nos analyses. La variable **Âge** est mesurée sur une échelle continue, en années. En deuxième lieu, l'**Université du répondant** est mesurée par une variable dichotomique. Elle est codée 1 pour un répondant de l'université A et 0 pour un répondant de l'université B. En troisième lieu, la variable **Objectif de carrière** a été mesurée par un index composé des six éléments suivants : 1- je n'ai pas encore vraiment décidé ce que mes objectifs de carrière spécifiques pouvaient être, 2- je suis un plan de carrière, 3- je suis une stratégie pour atteindre mes objectifs de carrière, 4- je sais ce que je dois faire pour atteindre mes objectifs de carrière, 5- mes objectifs de carrière ne sont pas clairs, et 6- mes objectifs de carrière changent souvent. Le répondant devait indiquer son niveau d'accord sur une échelle de type Likert en 7 points où 1 = totalement en désaccord et 7 = entièrement d'accord. L'alpha de Cronbach est de 0,89, ce qui indique un excellent niveau de consistance interne.

## **3.4 Analyses statistiques**

Nous présentons dans cette section les analyses statistiques employées. Nous faisons trois types d'analyse : 1- les analyses univariées, 2- les analyses bivariées et 3-

les analyses multivariées. Toutes les analyses statistiques ont été effectuées à l'aide du logiciel SPSS (version 23).

Les analyses univariées consistent en la présentation des statistiques descriptives de l'ensemble des variables à l'étude. Ces analyses comprennent les mesures de tendance centrale et les mesures de dispersion. Les mesures de tendance centrale indiquent le point de concentration des données tandis que les mesures de dispersion quantifient par un taux la dispersion des données autour de la valeur centrale.

Les analyses bivariées consistent en la présentation de la matrice de corrélation. Les coefficients que comportent la matrice indiquent la force et le sens des relations linéaires entre les variables. Le coefficient peut varier de 1 à -1. Lorsqu'un coefficient est proche des bornes maximales, autant positives que négatives, cela signifie que les deux variables sont fortement liées linéairement. Lorsque le coefficient s'approche de 1, il s'agit d'une forte relation positive, tandis qu'il indique une forte relation négative lorsqu'il s'approche de -1. Le coefficient qui s'approche de 0 indique une absence de relation linéaire.

Afin de tester nos hypothèses nous procéderons aux analyses multivariées. Ce faisant nous utilisons la méthode d'analyse de variance à plusieurs facteurs (ANCOVA). Elle permet de mesurer la relation entre une variable à expliquer et une ou plusieurs variables explicatives, qu'on appelle aussi facteurs (ou variables indépendantes), tout en tenant constantes les variables de contrôles (Covariates). Selon Rutherford (2011), l'analyse de variance multivariée est fréquemment utilisée dans les recherches en sciences sociales et s'applique dans différents types de devis. « *ANCOVA originally developed to increase the precision of experimental analysis, but it applied most frequently in quasi experimental research* » (Rutherford, 2011, p. 5). Dans le devis quasi-expérimental où les variables ne sont pas complètement contrôlées, le contrôle statistique procuré par l'ANCOVA est un avantage important (Rutherford, 2011). L'utilisation de la méthode d'analyse de variance à plusieurs facteurs ANCOVA est donc pertinente dans ce mémoire pour mesurer l'effet des trois attributs organisationnels sur l'attraction organisationnelle. Ainsi, nous intégrerons nos trois variables indépendantes et considérerons l'effet du genre. Pour ce faire, deux ANCOVA ont été effectuées. La

première ANCOVA donne les résultats de l'effet direct des variables et de l'effet d'interactions des trois attributs organisationnels sur l'attraction organisationnelle. La deuxième ANCOVA, tout en fournissant les résultats de l'effet direct et de l'effet d'interaction des attributs organisationnels sur l'attraction organisationnelle, inclut les interactions avec le genre afin de tester l'effet de modération de ce dernier. Ainsi ces analyses permettent d'infirmer ou de confirmer chacune de nos hypothèses. En effet, les résultats statistiques obtenus mesurent l'effet de chacune des variables sur l'attraction organisationnelle. Ils mesurent également l'effet d'interaction des divers facteurs sur la variable dépendante, tout en considérant l'effet des variables de contrôle. Ces résultats permettent alors d'examiner la nature de la relation entre les trois attributs organisationnels et l'attraction organisationnelle. Ils observent l'effet de combinaison d'attributs sur l'attraction organisationnelle. Enfin, ils indiquent la nature de l'effet du genre sur les relations précédemment identifiées.

## **CHAPITRE 4 : RÉSULTATS ET DISCUSSION**

Ce chapitre présente les résultats des analyses statistiques et discute ces derniers. Nous présenterons en premier lieu les résultats des analyses univariées. Ce faisant, nous exposerons les résultats des statistiques descriptives. En second lieu, nous présenterons les résultats des analyses bivariées qui consistent en des corrélations. En troisième lieu, nous présenterons les résultats des analyses multivariées découlant de l'analyse de variances à plusieurs facteurs ANCOVA. Nous discuterons au fur et à mesure les résultats en faisant référence au cadre théorique et à notre recension des écrits.

## 4.1 Analyses descriptives

Le Tableau V présente la moyenne, l'écart type, le minimum et le maximum de l'ensemble de nos variables.

**TABLEAU V : STATISTIQUES DESCRIPTIVES**

	Moyenne	Ecart type	Minimum	Maximum	N
<b>Variable dépendante</b>					
Attraction organisationnelle	4,258	1,376	1	7	331
<b>Variabiles indépendantes</b>					
Avantages sociaux novateurs	0,503	0,501	0	1	340
Formation et développement	0,491	0,501	0	1	340
Éthique	0,497	0,501	0	1	340
<b>Variable modératrice</b>					
Genre	0,629	0,484	0	1	315
<b>Variabiles de contrôle</b>					
Âge	24,095	5,288	18	49	315
Université	0,432	0,496	0	1	340
Objectif de carrière	4,812	1,383	1,5	7	336

La première variable présentée est la variable dépendante : l'attraction organisationnelle. Les résultats statistiques montrent qu'en moyenne, les répondants ne sont « ni en accord ni en désaccord » avec les énoncés qui mesurent l'attraction organisationnelle ( $\mu=4,258$ ). Ainsi, les avis des répondants sont similairement partagés quant à la mesure de l'attraction organisationnelle.

Ensuite, nous présentons les résultats statistiques concernant les variables indépendantes. L'exposition au scénario où l'organisation offre des avantages sociaux

novateurs indique une moyenne de  $\mu=0,503$ . L'exposition aux scénarios où l'organisation offre beaucoup de possibilités de formation et développement et où l'éthique est importante donne lieu à une moyenne respective de  $\mu=0,491$  et  $\mu=0,497$ . Ces résultats indiquent que la soumission à chacun des scénarios est proportionnellement répartie dans l'échantillon. Le nombre de répondants soumis à chaque scénario est relativement similaire, ce qui assurera la pertinence des résultats du devis quasi-expérimental.

Pour ce qui est de la variable genre, les résultats des analyses descriptives montrent que la population sondée comporte plus de femmes que d'hommes ( $\mu=0,62$ ). En effet, un peu plus de 6 répondants sur 10 sont des femmes.

En ce qui concerne les variables de contrôle, les résultats statistiques montrent une moyenne d'âge de 24 ans ( $\mu=24,09$ ). Cela indique que les répondants sont relativement jeunes. Ce résultat est cohérent avec la caractéristique de notre population qui est constituée de futurs diplômés du premier cycle. Pour l'université, les résultats statistiques indiquent une moyenne de  $\mu=0,43$ . Ce résultat signifie que la proportion d'étudiants des deux universités est relativement équivalente. Quant à l'objectif de carrière, les résultats statistiques montrent que les répondants sont « un peu en accord » avec les énoncés qui mesurent cette variable ( $\mu=4,81$ ), ce qui indique que la majorité des répondants possède un objectif de carrière.

## 4.2 Analyses bivariées

Les résultats de nos analyses bivariées sont proposés dans la matrice de corrélation présentée dans le Tableau VI. Dans notre mémoire, nous qualifions de faible la corrélation indiquant un coefficient compris entre 0 et 0,299. Le coefficient entre 0,300 et 0,499 indique une corrélation moyenne, et la corrélation est qualifiée de forte lorsque son coefficient est supérieur à 0,500 (Tremblay, 2014).

**TABLEAU VI : MATRICE DE CORRELATIONS**

Variables	1	2	3	4	5	6	7
1-Attraction organisationnelle							
2-Avantages sociaux novateurs	0,176**						
3-Formation et développement	0,377**	0,012					
4-Éthique	0,506**	-0,012	0,012				
5-Genre	-0,062	-0,017	-0,068	0,096*			
6- Âge	-0,175**	-0,154**	-0,076	-0,090	0,033		
7-Université	-0,038	0,013	-0,002	-0,013	0,008	-0,032	
8-Objectif de carrière	-0,119*	-0,121*	-0,037	-0,001	-0,001	0,190**	-0,120*

\*p<0,05 \*\*p<0,01

Le Tableau VI indique une faible corrélation positive, mais significative entre les avantages sociaux novateurs et l'attraction organisationnelle ( $r=0,176$ ;  $p<0,01$ ). Ce résultat soutient notre Hypothèse 1a puisqu'il indique une relation positive entre l'offre des avantages sociaux novateurs et l'attraction organisationnelle. D'après notre analyse de la littérature, cette relation n'est pas encore validée empiriquement. Par ailleurs, des résultats empiriques confirment la relation entre les avantages sociaux selon la classification de Clark (2007) et l'attraction organisationnelle, comme le rapportent Schlechter et al. (2015). Ces auteurs indiquent que les programmes de conciliation travail/famille sont positivement liés à l'attraction organisationnelle.

Ensuite, le Tableau VI montre une corrélation positive et significative de force moyenne entre la formation et développement ainsi que l'attraction organisationnelle ( $r=0,377$ ;  $p<0,01$ ). En présence de beaucoup de possibilités de formation et développement, les répondants sont plus attirés par une organisation que lorsqu'il y a peu de possibilités. Ce résultat concorde avec ceux des études antérieures (Allen et OBrien, 2006; Carless et Imber, 2007; Schlechter et al., 2015). Les résultats de ces études appuient que l'offre de possibilités de formation en général et de programmes spécifiques tels que le mentorat est positivement lié à l'attraction organisationnelle. Ainsi, le résultat confirme provisoirement notre Hypothèse 1b stipulant que la présence de nombreuses possibilités de formation et développement augmente le niveau d'attraction organisationnelle.

La matrice montre une forte corrélation positive et significative entre l'éthique et l'attraction organisationnelle ( $r=0,506$ ;  $p<0,01$ ). En d'autres termes, une organisation où l'éthique est importante attire davantage qu'une organisation où l'éthique est peu importante. Conséquemment, notre Hypothèse 1c est provisoirement confirmée. De plus, le résultat est concordant avec les résultats recensés dans la littérature qui indiquent une relation positive entre la présence des pratiques de responsabilité sociale et la performance sociale de l'organisation avec l'attraction organisationnelle (DeGrassi, 2012; Greening et Turban, 2000; Zhang et Gowan, 2012). En effet, nos trois attributs organisationnels sont liés à l'attraction organisationnelle, mais le lien avec l'éthique est plus fort qu'avec les deux autres attributs ; les avantages sociaux novateurs ainsi que la formation et développement.

En ce qui concerne la variable genre, les résultats statistiques montrent qu'elle n'est pas significativement corrélée à l'attraction organisationnelle ( $r=-0,062$ ;  $p>0,05$ ). Le résultat indique une absence de relation directe entre le genre et l'attraction organisationnelle. Ce constat est en accord avec les résultats de recherches recensés dans la littérature. Swider et *al.* (2015) rapportent dans leur méta-analyse qu'il n'existe pas de relation significative entre le genre et l'attraction organisationnelle. L'analyse de corrélation permet de tester une relation uniquement entre deux variables à la fois. Nous testerons donc l'effet modérateur postulé du genre à la prochaine étape des analyses.

Enfin, le Tableau VI présente les corrélations entre les variables de contrôle et l'attraction organisationnelle. Parmi les trois variables, à savoir l'âge, l'université et l'objectif de carrière, deux sont corrélées à l'attraction organisationnelle. Les résultats indiquent une faible corrélation négative et significative entre l'âge et l'attraction organisationnelle ( $r=-0,175$ ;  $p<0,01$ ). Autrement dit, plus les candidats sont jeunes, plus ils sont attirés par une organisation donnée. Ce résultat n'est pas complètement en accord avec les études dans la littérature. En effet, certains auteurs comme Newburry et *al.* (2006) rapportent une corrélation entre l'âge et l'attraction organisationnelle. D'autres, comme Swider et *al.* (2015), concluent à une absence de relation entre l'âge et l'attraction organisationnelle. L'objectif de carrière est aussi négativement et significativement corrélé à l'attraction organisationnelle ( $r=-0,119$ ;  $p<0,05$ ). En d'autres termes, les candidats ayant peu d'objectifs de carrière sont plus attirés par une organisation donnée. Nous n'avons

pas trouvé d'études empiriques qui considèrent ce lien. Nous ne pouvons donc pas faire de comparaison pertinente. Enfin, les analyses statistiques montrent une absence de corrélation significative entre l'université et l'attraction organisationnelle ( $r=-0,038$ ;  $p>0,05$ ). L'université du répondant n'est donc pas corrélée à l'attraction organisationnelle.

En résumé, les analyses bivariées ont permis de confirmer provisoirement nos trois premières hypothèses 1a, 1b et 1c. En effet, les analyses de corrélation indiquent que les avantages sociaux novateurs, la formation et développement ainsi que l'éthique sont positivement corrélés à l'attraction organisationnelle. Par ailleurs, les résultats indiquent qu'il n'y a pas d'association significative entre le genre et l'attraction organisationnelle. Ce dernier résultat n'infirme pas pour autant notre troisième hypothèse puisque cette dernière postule l'existence d'un effet modérateur du genre. Quant à nos variables de contrôle, l'âge et l'objectif de carrière, celles-ci sont négativement et significativement liées à l'attraction organisationnelle. Par ailleurs, l'université n'a pas de lien significatif avec l'attraction organisationnelle.

L'analyse de corrélation tient compte seulement de la relation entre deux variables à la fois. Ainsi, elle permet de faire un test partiel des hypothèses. En effet, nous ne pouvons pas tester l'effet d'une ou de plusieurs variables tout en contrôlant l'effet des autres variables susceptibles d'affecter l'attraction organisationnelle. Pour ce faire, nous procéderons aux analyses multivariées avec l'analyse de variance à plusieurs facteurs, ce qui permettra également de tester l'effet modérateur du genre. Ainsi, dans la prochaine section, nous allons pouvoir confirmer ou infirmer pleinement toutes nos hypothèses.

### 4.3 Analyses multivariées

Cette section présente les résultats des analyses multivariées. Nous y présenterons successivement les résultats des ANCOVA afin de confirmer ou d'infirmer une à une nos hypothèses. Le Tableau VII synthétise les résultats des ANCOVA 1 et 2.

**TABLEAU VII : ANCOVA SUR L'ATTRACTION ORGANISATIONNELLE**

EFFETS	ANCOVA 1	ANCOVA 2
	F	F
<b>Effet des variables de contrôle</b>		
Âge	2,075	1,621
Université	0,988	0,786
Objectif de carrière	7,901**	7,664**
<b>Effet primaire</b>		
Avantages sociaux novateurs	13,424**	13,779**
Formation et développement	62,953**	58,109**
Éthique	120,511**	108,789**
Genre	2,755*	2,908*
<b>Effet d'interaction à 2 facteurs</b>		
Avantages sociaux novateurs x Formation et développement	7,878**	8,381**
Formation et développement x Éthique	0,451	0,314
Avantages sociaux novateurs x Éthique	3,627*	3,048*
<b>Effet d'interaction à 3 facteurs</b>		
Avantages sociaux novateurs x Formation et développement x Éthique	0,164	0,260
<b>Effet primaire x genre</b>		
Genre x Avantages sociaux novateurs		0,052
Genre x Formation et développement		0,913
Genre x Éthique		0,873
<b>Effet d'interaction à 2 facteurs x genre</b>		
Genre x Avantages sociaux novateurs x Formation et développement		3,189*
Genre x Formation et développement x Éthique		0,436
Genre x Avantages sociaux novateurs x Éthique		0,209
<b>Effet d'interaction à 3 facteurs x genre</b>		
Genre x Avantages sociaux novateurs x Formation et développement x Éthique		0,184
<b>R<sup>2</sup> Ajusté</b>	0,429**	0,429**

N listwise= 309; \*p<0,05 \*\*p<0,01

Tel qu'il est indiqué et comme il est présenté dans le Tableau VII, l'ANCOVA 1 fournit les résultats de l'effet direct et de l'effet d'interaction des attributs organisationnels sur l'attraction organisationnelle. Ils nous renseignent sur les résultats relatifs aux Hypothèses 1a, 1b, 1c et 2. D'abord, les résultats montrent que les avantages sociaux novateurs ont un impact positif direct et significatif sur l'attraction organisationnelle ( $F=13,424$ ;  $p<0,01$ ). Ce résultat signifie que les répondants, exposés au scénario dans lequel l'organisation offre des avantages sociaux novateurs, indiquent un niveau d'attraction organisationnelle plus élevé que les répondants exposés à un scénario où l'organisation n'offre pas des avantages sociaux novateurs. En d'autres termes, l'offre d'avantages sociaux novateurs attire davantage un candidat. À la lumière de ce résultat, notre Hypothèse 1a, stipulant que l'offre d'avantages sociaux novateurs augmente l'attraction organisationnelle, est confirmée. La littérature scientifique étant encore à ses premiers balbutiements sur ce sujet, nous ne pouvons pas faire de comparaison avec des résultats empiriques antérieurs. Par ailleurs, des auteurs indiquent qu'au-delà des salaires, les candidats cherchent de plus en plus la satisfaction intrinsèque au travail (Tews et *al.*, 2012). Cela pourrait expliquer notre résultat. Les théories qui ont servi à la formulation de l'hypothèse appuient également nos résultats. En effet, la théorie du signal postule que l'offre d'attributs organisationnels tels que les avantages sociaux novateurs est perçue comme un signal permettant aux candidats de prendre leur décision. Conséquemment, les avantages sociaux novateurs feraient augmenter l'attraction envers une organisation. D'ailleurs, des recherches empiriques indiquent que les politiques spécifiques de ressources humaines seraient interprétées comme des signaux caractéristiques des valeurs de l'organisation (Seijts, 2002). D'autre part, la théorie de l'échange stipule que lorsque les attributs et les signaux sont perçus comme un engagement juste de la part de l'organisation, les candidats vont agir réciproquement envers l'organisation, ce qui affecterait l'attraction organisationnelle. Ainsi, l'offre d'avantages sociaux novateurs serait un signal des informations méconnues sur l'employeur, mais aussi une forme d'engagement de l'employeur qui pousse les candidats à être attirés par l'organisation.

Ensuite, les résultats statistiques montrent que la présence de beaucoup de possibilités de formation et développement a un impact positif et significatif sur l'attraction organisationnelle ( $F=62,953$ ;  $p<0,01$ ). Une organisation qui offre beaucoup de possibilités de formation et développement attire plus qu'une organisation qui en offre peu. Alors, la présence de beaucoup de possibilités de formation et développement contribue davantage à influencer l'attraction organisationnelle. Ce résultat confirme l'Hypothèse 1b, postulant que l'offre de beaucoup de possibilités de formation et développement augmente l'attraction organisationnelle. La littérature rapporte des résultats semblables à ce constat (Allen et OBrien, 2006; Carless et Imber, 2007; Schlechter et al., 2015; Uggerslev et al., 2012). Allen et OBrien (2006) indiquent que les organisations qui offrent des programmes de mentorat attirent plus les chercheurs d'emplois que celles qui n'en offrent pas. D'autres auteurs rapportent que la présence de possibilités de formation dans l'offre d'emploi affecte l'attraction d'un candidat envers l'organisation (Schlechter et al., 2015). Les deux théories choisies pour formuler notre hypothèse permettent d'expliquer le résultat. En effet, l'offre de beaucoup de possibilités de formation et développement peut être perçue comme un signal d'un employeur qui valorise le capital humain. D'ailleurs, les résultats empiriques d'Allen et OBrien (2006, p. 53) appuient ce postulat en indiquant que « *organisation that send signals of concern by offering programs aimed toward employee development, such as formal mentoring, may increase their attractiveness to job seekers* ». La théorie de l'échange social soutient notre résultat puisque l'offre de possibilités de formation peut être considérée comme un engagement de l'employeur pour ses futurs travailleurs, tel que le rapportent Schlechter et al. (2015, p. 279) « *Non financial rewards [...] were found to improve employee motivation, foster a positive culture and encourage loyalty and commitment to the organization* ».

Concernant l'éthique, les résultats statistiques indiquent un effet positif et significatif sur l'attraction organisationnelle ( $F=120,511$ ;  $p<0,01$ ). Cela signifie que les répondants exposés au scénario où l'éthique est importante dans l'organisation sont plus attirés que ceux exposés au scénario où l'éthique y est peu importante. La présence d'éthique importante augmente l'attraction organisationnelle. Ainsi, l'Hypothèse 1c est également confirmée. Ce résultat est similaire au consensus de la littérature selon lequel les responsabilités et la performance sociale de l'organisation contribuent à l'influence de

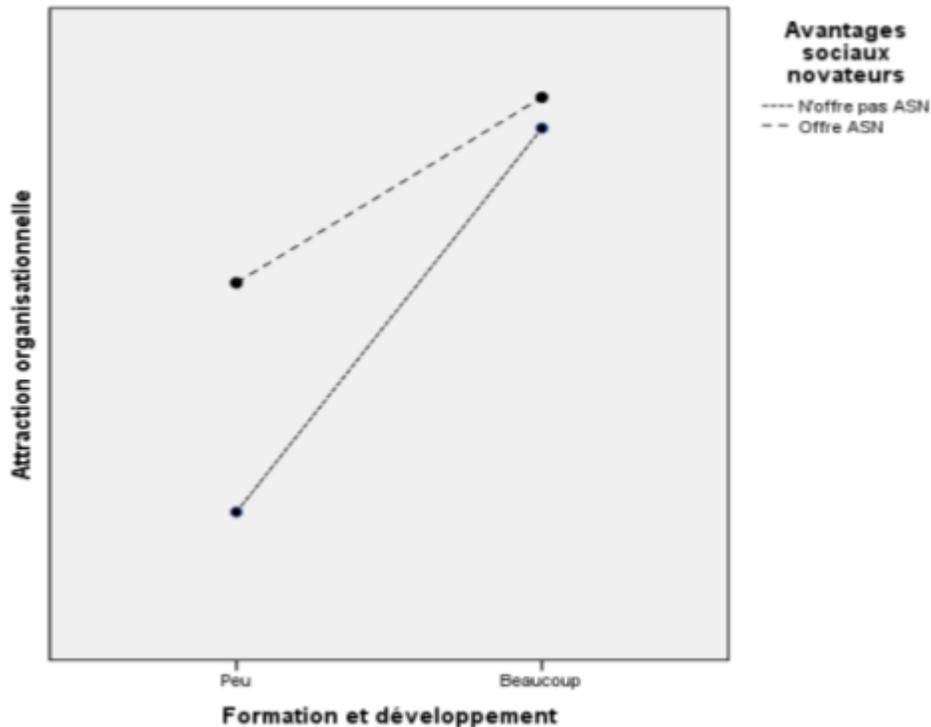
l'attraction organisationnelle (Aiman-Smith et al., 2001; Backhaus et al., 2002; DeGrassi, 2012; Greening et Turban, 2000; Jatmiko, 2004; Zhang et Gowan, 2012). Nous rappelons que dans le cadre de ce mémoire, l'éthique est considérée comme une composante des responsabilités et de la performance sociale de l'organisation. Du point de vue théorique, la théorie du signal soutient notre résultat. L'importance accordée à l'éthique par une organisation donnée peut être perçue comme un signal qui guidera la décision d'un candidat potentiel. DeGrassi (2012, p. 38) le confirme en évoquant que « *organizations who value ethics will benefit by signaling this information during the recruitment and selection process in order to gain competitive advantage and attract ethical individuals* ». Aussi, certains auteurs avancent que la performance sociale d'une organisation émettrait un signal d'avantages compétitifs qui affecterait l'attractivité de l'organisation (Greening et Turban, 2000). D'autres auteurs encore complètent le propos en rapportant que les pratiques de responsabilité sociale signalent une bonne image et une bonne réputation de l'organisation affectant conséquemment son attractivité (Aiman-Smith et al., 2001).

Quant à la variable genre, la première ANCOVA présentée dans le Tableau VII montre qu'elle a un effet positif et significatif sur l'attraction organisationnelle ( $F=2,755$  ;  $p<005$ ). Ce résultat indique que les femmes sont plus attirées par une organisation donnée que les hommes, et ce, pour tous scénarios confondus. En d'autres termes, le genre influence l'attraction organisationnelle. Par ailleurs, la méta-analyse de Swider et al. (2015), soit la grande majorité des études empiriques, rapporte un effet marginal presque inexistant du genre sur l'attraction organisationnelle. Les auteurs n'ont pas expliqué théoriquement ces résultats. Dans notre étude, nous suggérons que la proportion plus importante de femmes dans l'échantillon peut être une explication à ce résultat.

Ensuite, en ce qui concerne l'effet d'interaction, nous avons procédé à quatre interactions à partir des trois attributs organisationnels ; nos variables indépendantes. Les résultats de l'ANCOVA 1 présentés au Tableau VII rapportent trois interactions à deux facteurs et une interaction à trois facteurs. Les résultats montrent que seules deux interactions à deux facteurs sont statistiquement significatives. Il s'agit de « avantages sociaux novateurs x formation et développement » et « avantages sociaux novateurs x éthique ». À partir des résultats statistiques, nous avons établi des graphiques afin de

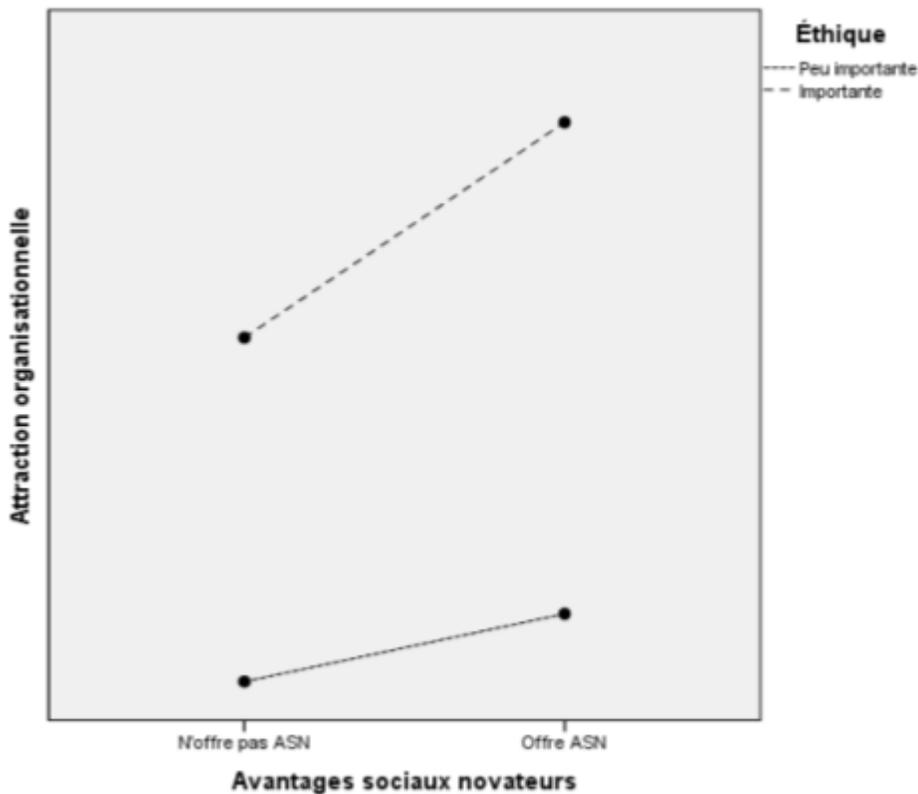
mieux les analyser et les comprendre. Les Figures 4 et 5 illustrent respectivement les résultats significatifs des interactions à deux facteurs.

**FIGURE 4 :** EFFET D'INTERACTION ENTRE AVANTAGES SOCIAUX NOVATEURS ET FORMATION ET DEVELOPEMENT



Les résultats statistiques indiquent que l'interaction entre les avantages sociaux novateurs et la formation et développement a un effet significatif ( $F=7,878$ ;  $p<0,01$ ) sur l'attraction organisationnelle. Plus précisément, ces résultats indiquent que l'effet de l'offre d'avantages sociaux novateurs sur l'attraction organisationnelle varie en fonction de la présence ou non de nombreuses possibilités de formation et développement. La Figure 4 montre que lorsqu'il y a peu de possibilités de formation et développement, l'offre d'avantages sociaux novateurs contribue davantage à l'attraction organisationnelle. A contrario, dans le scénario où l'organisation offre beaucoup de possibilités de formation et développement, l'offre d'avantages sociaux novateurs ajoute moins à l'attraction organisationnelle. Ainsi, le résultat suggère que pour une organisation offrant peu de possibilités de formation et développement, l'offre d'avantages sociaux novateurs vient compenser davantage ce manque pour augmenter l'attraction organisationnelle.

**FIGURE 5 : EFFET D'INTERACTION ENTRE AVANTAGES SOCIAUX NOVATEURS ET ETHIQUE**



Ensuite, l'interaction entre les avantages sociaux novateurs et l'éthique affecte significativement l'attraction organisationnelle ( $F=3,627$ ;  $p<0,05$ ). Précisément, comme elle est représentée à la Figure 5, l'offre d'avantages sociaux novateurs a une plus grande influence sur l'attraction organisationnelle dans les organisations où l'éthique est importante. Autrement dit, l'offre d'avantages sociaux novateurs contribue davantage à l'influence de l'attraction organisationnelle dans le scénario où l'éthique est importante. Par contre, elle augmente moins l'attraction organisationnelle dans les organisations où l'éthique est peu importante. L'influence de l'offre d'avantages sociaux novateurs sur l'attraction organisationnelle est alors fonction de l'importance de l'éthique dans l'organisation. Ces résultats laissent croire que, dans une organisation où l'éthique est peu importante, les répondants percevraient l'offre d'avantages sociaux novateurs comme un possible pot-de-vin. Par ailleurs, dans une organisation où l'éthique est importante, l'offre d'avantages sociaux novateurs pourrait renforcer la position éthique de

l'organisation. Des auteurs rapportent que la réputation sociale de l'organisation qui incorpore les pratiques de responsabilité sociale renforce l'effet des autres attributs organisationnels sur l'attraction organisationnelle (Auger, Devinney, Dowling, Eckert et Lin, 2013). À cet égard, ils indiquent que « reputation is source of credibility to many of the features offered for attracting » (Auger et al., 2013, p. 80).

En résumé, l'offre combinée d'attributs organisationnels augmente davantage l'attraction organisationnelle. En effet, les résultats empiriques montrent que l'offre d'avantages sociaux novateurs contribue à l'augmentation de l'attraction organisationnelle. Pourtant, elle augmente davantage l'attraction organisationnelle lorsqu'elle est associée aux situations de peu de possibilités de formation et développement et d'éthique importante. Ainsi, ces résultats confirment partiellement notre Hypothèse 2 stipulant que l'offre combinée d'avantages sociaux novateurs et de formation et développement ainsi que l'éthique importante augmente le niveau d'attraction organisationnelle. L'hypothèse est confirmée en partie puisque seules deux interactions à deux facteurs ont un impact significatif sur l'attraction organisationnelle : 1- l'offre d'avantages sociaux novateurs en situation de peu de possibilités de formation et développement ( $F=7,878$ ;  $p<0,01$ ), 2- l'offre d'avantages sociaux novateurs en présence d'éthique importante ( $F=3,627$ ;  $p<0,05$ ). L'interaction à deux facteurs entre la formation et développement ainsi que l'éthique n'influence pas l'attraction organisationnelle ( $F=0,451$ ;  $p>0,05$ ). Aussi, l'interaction à trois facteurs entre les avantages sociaux novateurs, la formation et développement ainsi que l'éthique n'ajoute pas à l'effet sur l'attraction organisationnelle ( $F=0,164$  ;  $p>0,05$ ).

À ce jour, deux études empiriques considèrent l'effet combiné d'attributs sur l'attraction organisationnelle (Catano et Hines, 2016; Schlechter et al., 2015). Certains résultats appuient les nôtres (Catano et Hines, 2016) alors que d'autres s'y opposent (Schlechter et al., 2015). Les premiers indiquent que l'interaction des politiques de RSE et des pratiques de MTPS augmente l'attraction des candidats. Les seconds rapportent que la combinaison de l'offre d'opportunités de formation, d'avancement de carrière et d'horaires flexibles n'affecte pas l'attraction organisationnelle. Les auteurs indiquent que le choix d'attributs combinés n'était peut-être pas approprié, ce qui explique possiblement leurs résultats. Notre hypothèse est formulée sur la base de la théorie de l'approche

configurationnelle. Elle postule que la combinaison de diverses pratiques cohérentes et bien alignées aura un impact plus important sur les finalités RH, à savoir l'attraction organisationnelle (Carrière et Barrette, 2005). La théorie soutient les résultats empiriques puisque la combinaison de deux attributs augmente le niveau d'attraction organisationnelle. Par ailleurs, les résultats confirmant partiellement l'hypothèse peuvent s'expliquer par le fait que l'échantillon est constitué par un type spécifique de chercheurs d'emploi, soit les futurs diplômés. Cette population pourrait avoir une préférence particulière pour les attributs ou la combinaison d'attributs offerts par les organisations, particulièrement l'éthique.

Dans la prochaine partie de cette section, nous présenterons les résultats de l'ANCOVA 2. Ces résultats servent à tester l'Hypothèse 3, à savoir l'effet modérateur du genre sur la relation entre les attributs organisationnels et l'attraction organisationnelle. Les analyses incluent les interactions entre les attributs organisationnels et le genre. Concernant l'ANCOVA 2, le Tableau VII rapporte trois interactions à un facteur avec la variable genre, trois interactions à deux facteurs avec le genre et une interaction à trois facteurs avec le genre. Les résultats de l'ANCOVA 2 montrent que seule une interaction à deux facteurs avec le genre est significative. Le résultat indique que lorsqu'on fait interagir les avantages sociaux novateurs ainsi que la formation et développement avec la variable genre, cela affecte l'attraction organisationnelle ( $F=3,189$ ;  $p<0,05$ ). La Figure 6 illustre les résultats de cet effet d'interaction selon le genre. En d'autres termes, elle présente les résultats d'interaction selon que les répondants soient des hommes ou des femmes. Ces résultats précisent ce que nous avons vu précédemment, à savoir que l'offre d'avantages sociaux novateurs, dans une organisation qui offre peu de possibilités de formation et développement, augmente davantage l'attraction organisationnelle. La Figure 6 montre que le genre influence cet effet d'interaction en précisant une nuance chez les hommes et les femmes. Chez les hommes, l'offre d'avantages sociaux novateurs dans une organisation qui offre peu de possibilités de formation et développement contribue davantage à augmenter l'attraction organisationnelle. Pourtant, chez les femmes, l'offre d'avantages sociaux novateurs augmente davantage l'attraction organisationnelle que lorsque l'organisation offre peu ou beaucoup de possibilités de formation et développement. Ces résultats suggèrent que l'offre d'avantages sociaux

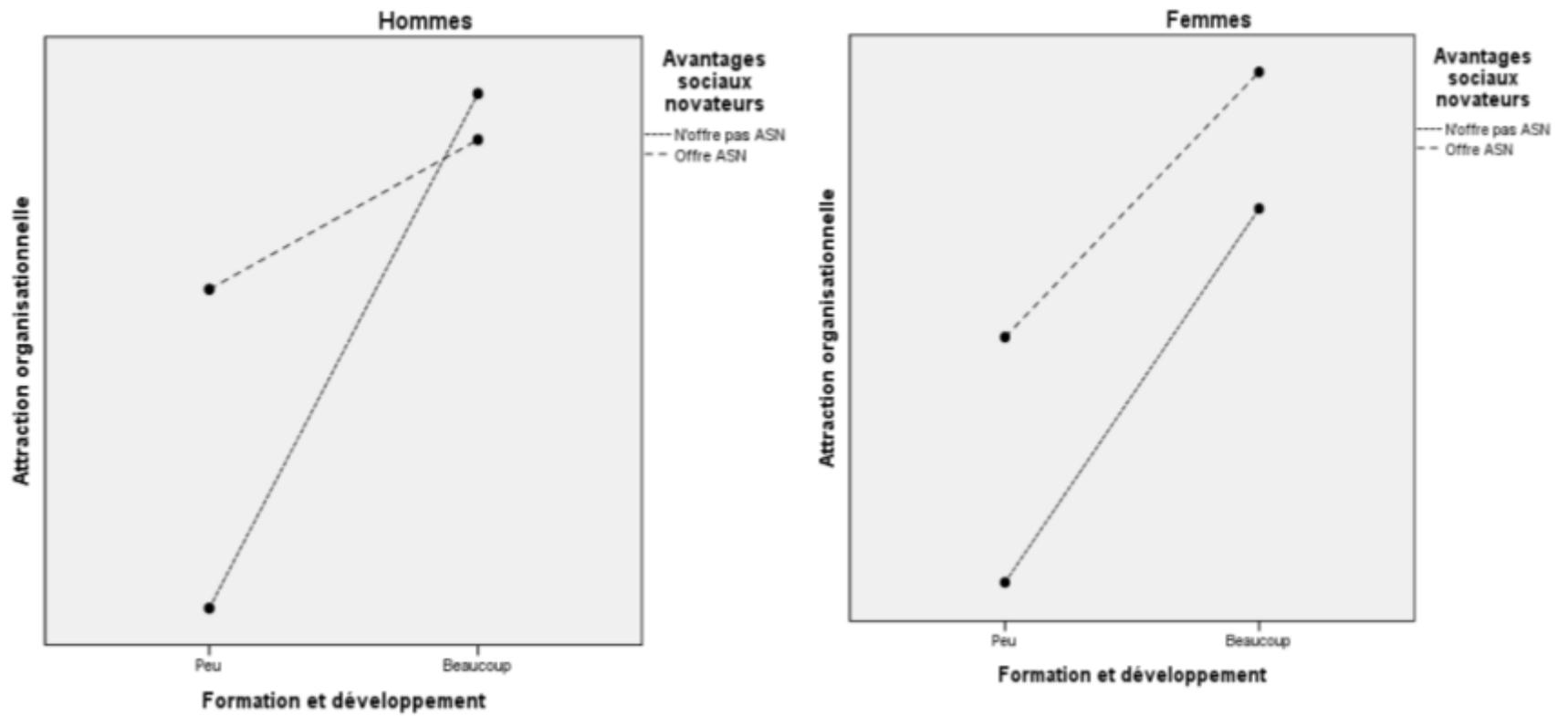
novateurs peut être perçue, par les répondants hommes, comme un substitut du manque de possibilités de formation et développement pour augmenter leur attraction organisationnelle. En situation de beaucoup de possibilités de formation et développement, l'offre d'avantages sociaux novateurs affecte peu l'attraction organisationnelle chez les hommes. Ils suggèrent également que les femmes sont davantage attirées par l'offre d'avantages sociaux novateurs que les hommes puisque dans les deux situations, une organisation offrant peu ou beaucoup de possibilités de formation et développement, l'offre d'avantages sociaux novateurs les attire toujours davantage. Bien que la littérature n'offre pas encore de résultats empiriques sur les avantages sociaux novateurs, nous recensons des résultats semblables. Chapman et *al.* (2005) rapportent dans leur méta-analyse que les femmes sont plus attirées par les programmes de conciliation travail/famille et par l'emplacement de l'organisation, possiblement pour des raisons pratico-pratiques. Les auteurs expliquent que les femmes sont préoccupées par les attributs qui minimiseraient leur conflit de rôles (Chapman et *al.*, 2005). D'autres recherches appuient ces résultats en indiquant que les femmes sont plus attirées par les avantages liés à la garde d'enfants (Thompson et Aspinwall, 2009). Schlechter et *al.* (2015) indiquent que les programmes de conciliation travail/famille attireraient davantage les femmes, du fait qu'elles sont plus sujettes au conflit de rôles.

Le genre joue un rôle modérateur sur l'impact des attributs organisationnels sur l'attraction organisationnelle. Pourtant, son effet est significatif seulement dans une interaction. Le consensus des résultats recensés dans la littérature soutient notre résultat en indiquant que les individus hommes et femmes ont tendance à s'orienter vers les attributs qui s'associent à leurs rôles respectifs (Konrad et *al.*, 2000; Schlechter et *al.*, 2015; Terjesen et *al.*, 2007; Thompson et Aspinwall, 2009). Les théories qui ont permis de formuler notre hypothèse appuient les résultats empiriques. La théorie de rôle et de stéréotype social explique notre résultat dans la mesure où les hommes sont attirés par l'attribut associé à leur rôle de pourvoyeur de revenu, à leur préoccupation, à la carrière et au prestige (Konrad et *al.*, 2000; Williams et Best, 1990). Par ailleurs, en nous basant sur la théorie de conflit de rôles, nous suggérons que les femmes seraient attirées par les attributs qui réduiraient leur conflit de rôles. De plus, compte tenu de leur rôle social qui est de s'occuper de la famille, les femmes sont plus sujettes aux conflits de rôles. Ces

théories viennent expliquer notre résultat qui stipule que les avantages sociaux novateurs augmentent davantage l'attraction organisationnelle des femmes. En effet, des pratiques novatrices telles que la présence des garderies, des salles de sport ou encore des cliniques médicales en milieu de travail contribueraient à la réduction des conflits de rôles. D'ailleurs, nous recensons ces théories dans plusieurs recherches empiriques sur l'effet du genre sur l'attraction organisationnelle (Chapman et *al.*, 2005; Konrad et *al.*, 2000; Schlechter et *al.*, 2015; Terjesen et *al.*, 2007; Thompson et Aspinwall, 2009).

En résumé, les résultats de l'ANCOVA 2 viennent préciser l'effet d'interaction entre les avantages sociaux novateurs ainsi que la formation et développement sur l'attraction organisationnelle, en indiquant l'effet de modération du genre. En effet, chez les femmes, l'offre d'avantages sociaux novateurs augmente davantage l'attraction organisationnelle, et ce, que l'organisation offre peu ou beaucoup de possibilités de formation et développement ; tandis que chez les hommes, l'offre d'avantages sociaux novateurs augmente davantage l'attraction organisationnelle seulement lorsque l'organisation offre peu de possibilités de formation et développement. Ces résultats confirment partiellement notre Hypothèse 3 puisque seule une interaction est significative. Les interactions à un facteur avec le genre ne sont pas significatives. Les résultats indiquent que l'interaction du genre avec les avantages sociaux novateurs ( $F=0,052$  ;  $p>0,05$ ), avec la formation et développement ( $F=0,913$  ;  $p>0,05$ ) et avec l'éthique ( $F=0,873$  ;  $p>0,05$ ) n'a pas d'effet sur l'attraction organisationnelle. Les résultats des deux interactions à deux facteurs ne sont pas significatifs non plus, à savoir l'interaction entre la formation et développement et l'éthique avec le genre ( $F=0,436$  ;  $p>0,05$ ), et l'interaction entre les avantages sociaux novateurs et l'éthique avec le genre ( $F=0,209$  ;  $p>0,05$ ). Enfin, le résultat de l'interaction à trois facteurs avec le genre n'est pas significatif ( $F=0,184$  ;  $p>0,05$ ). Ainsi, lorsqu'on fait interagir les trois attributs organisationnels avec le genre, cela n'a pas d'impact sur l'attraction organisationnelle.

**FIGURE 6** : EFFET D'INTERACTION ENTRE AVANTAGES SOCIAUX NOVATEURS, FORMATION ET DEVELOPPEMENT : EFFET DU GENRE



Les résultats des deux ANCOVA concernant les variables de contrôle indiquent que parmi les trois variables incluses, seul l'objectif de carrière affecte l'attraction organisationnelle. En ce qui a trait à l'objectif de carrière, les résultats indiquent un effet positif et significatif sur l'attraction organisationnelle ( $F=7,901$  ;  $p<0,01$ ). En d'autres termes, l'objectif de carrière affecte positivement l'attraction organisationnelle. Ce résultat indique alors que la possession d'un objectif de carrière augmente l'attraction organisationnelle d'un candidat. Aucune étude empirique sur le sujet n'a pu être recensée dans la littérature.

Les résultats montrent que l'âge n'a pas d'effet significatif sur l'attraction organisationnelle ( $F=2,075$  ;  $p>0,05$ ). Autrement dit, peu importe leur âge, les candidats ont un niveau d'attraction organisationnelle semblable. Les études recensées dans la littérature appuient ce résultat. En effet, la méta-analyse de Swider et *al.* (2015) indique une absence de relation entre l'âge du candidat et l'attraction organisationnelle. Notre échantillon, qui est principalement constitué de jeunes, explique possiblement ce résultat. En effet, la moyenne d'âge des répondants est de 24 ans. De plus, la variance échantillonnale de cette variable est très limitée.

Les résultats montrent également que l'université du répondant n'a pas d'effet significatif sur l'attraction organisationnelle ( $F=0,988$  ;  $p>0,05$ ). Cela signifie que les étudiants des deux universités ont un niveau d'attraction organisationnelle semblable, et ce, pour tous scénarios confondus. Nous n'avons pas recensé d'études empiriques sur le sujet dans la littérature. Par conséquent, nous ne pouvons pas faire de comparaison pertinente.

#### 4.4 Synthèse des résultats

En résumé, ce chapitre a permis de présenter et de discuter les résultats des analyses univariées, bivariées et multivariées. Les résultats montrent qu'en majorité, les variables étudiées ont un lien direct avec l'attraction organisationnelle. Les résultats indiquent que chacun des attributs organisationnels a un impact positif direct sur l'attraction organisationnelle. En effet, cela appuie les hypothèses 1a, 1b et 1c stipulant respectivement que l'offre d'avantages sociaux novateurs, l'offre de beaucoup de possibilités de formation et développement et une organisation où l'éthique est importante

augmentent le niveau d'attraction organisationnelle. En ce qui concerne l'analyse d'interaction des attributs organisationnels, les résultats indiquent qu'en effet, l'offre d'avantages sociaux novateurs augmente l'attraction organisationnelle, mais en situation de peu de possibilité de formation et développement, il augmente davantage le niveau d'attraction organisationnelle. Il en est de même dans l'interaction avec l'éthique ; l'offre d'avantages sociaux novateurs contribue davantage à augmenter l'attraction organisationnelle dans une organisation où l'éthique est importante. D'après les résultats statistiques, seules ces deux interactions ont eu un impact significatif sur l'attraction organisationnelle. Par conséquent, l'Hypothèse 2 est partiellement confirmée. Ensuite, l'effet modérateur du genre sur la relation entre les attributs organisationnels et l'attraction organisationnelle est aussi partiellement confirmé. En effet, les résultats précisent que l'effet d'interaction de l'offre d'avantages sociaux novateurs et de la formation et développement sur l'attraction organisationnelle est modéré par le genre. Ainsi, bien que partiellement, les résultats confirment notre troisième hypothèse. Enfin, l'objectif de carrière est la seule variable de contrôle qui a un impact significatif sur l'attraction organisationnelle. L'âge et l'université n'ont pas d'impact. Ces résultats supportent notre modèle conceptuel.

## **CONCLUSION**

## 5.1 Rappel de l'objectif de recherche et des résultats

Ce mémoire avait pour objet d'analyser les facteurs explicatifs de l'attraction organisationnelle. Plus précisément, dans un premier temps, il a examiné l'influence des attributs organisationnels sur l'attraction organisationnelle. Dans un deuxième temps, il a observé l'effet du genre sur la relation entre les attributs organisationnels et l'attraction organisationnelle. La question de recherche est la suivante : quelle est la nature de l'effet du genre sur l'impact des avantages sociaux novateurs, de la formation et développement et de l'éthique sur l'attraction organisationnelle ? Afin de répondre à cette question, à l'aide de l'analyse de la littérature, nous avons formulé trois sous-hypothèses et deux hypothèses. Celles-ci ont été appuyées par des théories, à savoir la théorie du signal (Spence, 1974), la théorie de l'échange social (Blau, 1964), la théorie de la gestion stratégique des ressources humaines (Delery et Doty, 1996; Schuler et Jackson, 1987), et plus précisément l'approche configurationnelle, la théorie du rôle et du stéréotype social (Williams et Best, 1990) et la théorie de conflit de rôles (Greenhaus et Beutell, 1985). Les données utilisées sont issues d'une enquête quasi-expérimentale effectuée auprès de futurs diplômés universitaires. Les données ont été analysées à l'aide de l'analyse de variance à plusieurs facteurs ANCOVA. Les résultats d'analyses ont permis d'éclairer le lien de causalité entre les attributs organisationnels et l'attraction organisationnelle et de comprendre l'effet du genre sur ce lien. Nos résultats ont été confrontés avec la littérature ainsi qu'avec les théories recensées.

Les résultats obtenus confirment les trois premières hypothèses concernant l'impact direct des avantages sociaux novateurs, de la formation et développement et de l'éthique sur l'attraction organisationnelle. En effet, les avantages sociaux novateurs, la formation et développement ainsi que l'éthique contribuent tous à augmenter l'attraction organisationnelle. Notre deuxième hypothèse portant sur l'effet combiné des attributs organisationnels sur l'attraction organisationnelle est partiellement confirmée. En effet, deux interactions seulement sont significatives. Les résultats montrent que l'offre d'avantages sociaux novateurs en situation de peu de possibilités de formation et développement augmente davantage l'attraction organisationnelle. Ils indiquent également que l'offre d'avantages sociaux novateurs dans une organisation où l'éthique

est importante augmente davantage l'attraction organisationnelle. Pour ce qui est de la dernière hypothèse concernant l'effet de modération du genre, elle est aussi partiellement confirmée puisque seule une interaction est significative. Le résultat indique que le genre modère l'effet d'interaction entre les avantages sociaux novateurs et la formation et développement sur l'attraction organisationnelle. Plus précisément, les résultats montrent que chez les femmes, l'offre d'avantages sociaux novateurs attire toujours davantage, que l'organisation ait peu ou beaucoup de possibilités de formation et développement. Pourtant, chez les hommes, l'offre d'avantages sociaux novateurs augmente davantage l'attraction organisationnelle seulement lorsque l'organisation a peu de possibilités de formation et développement.

## 5.2 Implications pratiques

Compte tenu de ces résultats et afin d'accroître l'attraction organisationnelle, trois éléments sont à prendre en considération par les gestionnaires : 1- le choix d'attributs organisationnels offerts, 2- la combinaison d'attributs organisationnels et 3- l'influence du genre.

Premièrement, les résultats montrent que les pratiques organisationnelles et de RH représentées par les trois attributs organisationnels sont des avantages compétitifs en termes d'attraction organisationnelle. Les gestionnaires peuvent choisir entre les trois attributs organisationnels pour attirer les candidats. En effet, ils ont chacun un impact sur l'attraction organisationnelle. Ils peuvent mettre en place des pratiques novatrices en termes d'avantages sociaux telles que des salles de gym, des salles de repos ou de détente, des garderies, de la consultation médicale sur le lieu de travail, etc. Les gestionnaires peuvent également multiplier le nombre de programmes de formation et développement offerts, notamment par des séminaires, des cours spécialisés, des ateliers de développement ou par l'offre d'allocations pour études. Aussi, les gestionnaires peuvent choisir de renforcer l'importance accordée à l'éthique dans l'organisation, notamment en posant des gestes cohérents avec les valeurs affichées par l'organisation. Il est à noter que la présence d'éthique importante a un impact plus significatif ( $\eta^2= 0,289$ ) sur l'attraction organisationnelle, comparativement à l'offre d'avantages sociaux novateurs ( $\eta^2= 0,043$ ) et à la formation et développement ( $\eta^2=$

0,175). Ce constat est concordant avec ce qu'on retrouve dans la littérature, « reputation for strong ethical practices have become critical factors in choosing where to work » (Auger et al., 2013, p. 80). Dans le choix d'attributs, il faudrait porter attention au signal qu'on veut transmettre à propos de l'organisation. À titre d'exemple, l'éthique serait à mettre en avant si l'on veut transmettre un signal positif sur la réputation et l'image de l'organisation. L'offre d'avantages sociaux novateurs serait à privilégier si l'on veut signaler de bonnes conditions de travail. Aussi, afin d'assurer un bon choix dans l'offre d'attributs, les gestionnaires pourraient évaluer les programmes les plus appréciés, d'abord en considérant les besoins des travailleurs actuels qui sont les premiers ambassadeurs de l'organisation, puis ceux des candidats ciblés. Dans ce sens, ils pourraient également veiller à la communication et à la mise en valeur des attributs offerts.

Deuxièmement, il faut porter attention au choix d'attributs à associer lorsqu'on veut accroître l'impact sur l'attraction organisationnelle. En effet, la combinaison d'attributs augmente l'attraction organisationnelle, mais toutes les combinaisons ne sont pas efficaces. Les résultats indiquent que l'offre d'avantages sociaux novateurs augmente l'attraction organisationnelle, mais qu'il a un impact plus important dans une organisation offrant peu de possibilités de formation et développement. Ainsi, afin d'attirer davantage la main-d'œuvre, les gestionnaires dans ce type d'organisation ont de l'intérêt à offrir des avantages sociaux novateurs puisqu'ils compensent le manque de possibilités de formation et développement. Par ailleurs, les gestionnaires, dans les organisations qui ont beaucoup de possibilités de formation et développement, peuvent réduire ou remplacer l'offre d'avantages sociaux novateurs si sa mise en place est seulement dans l'objectif d'attraction. De plus, étant donné que ce sont des programmes qui coûtent cher, ils peuvent faire des économies. En effet, dans une organisation offrant beaucoup de possibilités de formation et développement, la mise en place de ces programmes ajoute peu à l'effet sur l'attraction organisationnelle. Les résultats montrent également que l'offre d'avantages sociaux novateurs augmente l'attraction organisationnelle, mais dans une organisation où l'éthique est importante, il l'augmente davantage. Dans ce type d'organisation, l'offre d'avantages sociaux novateurs est donc à privilégier puisque non seulement elle attire davantage la main-d'œuvre, mais aussi elle semble renforcer la position éthique de l'organisation. À titre d'exemple, les organisations qui affichent des

valeurs telles que la promotion de la santé et du mieux-être des travailleurs et la préoccupation de la relation communautaire renforcent leur position éthique en offrant des salles de repos ou de détente sur le lieu de travail, un coach sportif, des allocations de congés pour des activités de bienfaisance, etc. Les programmes mis en place montrent la cohérence dans les comportements des acteurs et, par conséquent, améliorent la position éthique de l'organisation. A contrario, dans l'organisation où l'éthique est peu importante, l'offre d'avantages sociaux novateurs n'a que peu d'impact sur l'attraction organisationnelle. Conséquemment, les gestionnaires doivent porter attention à l'offre de cet attribut dans l'objectif d'attraction, car ils peuvent être seulement perçus comme des pots-de-vin, ce qui pourrait nuire à l'image et à la réputation de l'organisation. Or, nous pouvons déduire du postulat d'Auger et *al.* (2013, p. 80), « organisation with good reputation should have better chance for attracting », que la mauvaise réputation influencerait négativement l'attraction organisationnelle.

Troisièmement, il faut porter attention à l'influence du genre. En effet, comme l'ont indiqué nos résultats, l'effet d'interaction des avantages sociaux novateurs et de la formation et développement sur l'attraction organisationnelle est nuancé par le genre. Chez les hommes, l'offre d'avantages sociaux novateurs attire davantage lorsque l'organisation offre peu de possibilités de formation et développement. Comparativement, chez les femmes, l'offre d'avantages sociaux novateurs attire toujours davantage, que les organisations offrent peu ou beaucoup de possibilités de formation et développement. Ces résultats empiriques se révèlent très utiles pour les gestionnaires, dans un contexte d'équité en emploi. En effet, ils leur permettent d'orienter la mise en place des pratiques RH non seulement pour attirer les mains-d'œuvre, mais aussi pour atteindre un objectif d'équité en emploi. Plus précisément, les gestionnaires peuvent mettre en place des programmes qui visent à constituer un bassin de candidats potentiels avec une proportion équivalente d'hommes et de femmes. Pour attirer davantage les femmes, dans une organisation offrant peu ou beaucoup de possibilités de formation et développement, les gestionnaires devraient envisager de mettre en place des programmes d'avantages sociaux novateurs. Les théories et la littérature recensées sur ce sujet servent également de guide aux gestionnaires dans cette vision d'équité en emploi. En effet, ils peuvent orienter les choix d'attributs organisationnels à offrir pour attirer les mains-d'œuvre, en

considérant les préférences des hommes et des femmes selon leurs rôles respectifs. À titre d'exemple, le salaire et les responsabilités seraient à mettre en valeur pour attirer les hommes, alors que pour attirer les femmes, ils devraient mettre en avant des programmes tels que les horaires de travail flexibles, les garderies sur le lieu de travail, les services de conciergerie, etc.

### 5.3 Implications théoriques et scientifiques

Notre étude a des implications dans la gestion des ressources humaines. Nous y dégageons l'importance d'une composante de la rémunération indirecte et des pratiques organisationnelles dans l'atteinte des finalités des ressources humaines, à savoir l'attraction. Les résultats empiriques ont permis de constater que les avantages sociaux novateurs, la formation et le développement ainsi que l'éthique constituent des avantages compétitifs pour attirer la main-d'œuvre. Les attributs organisationnels permettent d'accroître l'attraction organisationnelle lorsqu'ils sont bien choisis, mis en valeur et combinés correctement. Les résultats de la recherche fournissent également un outil dans le contexte d'équité en emploi ou de gestion de la diversité en ce qui concerne le genre. Les résultats font ressortir que le genre joue un rôle modérateur dans certaines associations d'attributs organisationnels avec l'attraction organisationnelle.

Notre mémoire permet un avancement des connaissances dans la littérature scientifique. Il complète le vide empirique concernant notamment le lien causal entre les attributs organisationnels et l'attraction organisationnelle ainsi que le lien entre l'offre d'avantages sociaux novateurs et l'attraction organisationnelle. Il développe les résultats empiriques canadiens sur le sujet. L'intégration du genre apporte un éclairage sur la littérature portant sur l'équité et la diversité en emploi. À la lumière des résultats empiriques, ce mémoire fournit des stratégies aux gestionnaires des ressources humaines pour faire face à la problématique d'attraction des mains-d'œuvre mais aussi dans le contexte d'équité en emploi.

### 5.4 Limites de la recherche et pistes de recherche futures

Notre mémoire présente toutefois certaines limites. D'abord, concernant les données utilisées, la population étudiée ne permet pas de généraliser les résultats. Les

futurs diplômés sont un groupe spécifique de chercheurs d'emploi. Les recherches futures devraient considérer les chercheurs d'emploi qui sont sur le marché du travail ; les travailleurs en poste qui sont à l'affût de nouveaux défis ou juste de meilleures conditions. Ensuite, notre recherche est l'une des premières qui étudient empiriquement les avantages sociaux novateurs. Elle a pu dégager des constats pertinents, mais les recherches futures devraient les approfondir, ne serait-ce que pour avancer une définition claire du terme. Les études empiriques sur les pratiques existantes en entreprises seraient également envisageables. Les recherches futures devraient s'intéresser à certaines composantes spécifiques des avantages sociaux novateurs, en effet notre étude a examiné l'effet de l'offre des avantages sociaux novateurs en général sur l'attraction organisationnelle. Les résultats indiquent que les facteurs étudiés n'expliquent pas en totalité la variation de l'attraction organisationnelle. En effet, les variables étudiées expliquent 46 % de la variance de l'attraction organisationnelle ( $\eta^2 = 0,461$ ), 54 % de la variance demeure ainsi inexpliquée. Il semble alors que des déterminants de l'attraction organisationnelle sont manquants. Les recherches futures devraient intégrer plus de déterminants de l'attraction organisationnelle. Dans cette perspective, plusieurs avenues de recherche peuvent être explorées, notamment considérer les déterminants contextuels comme la rareté de main-d'œuvre dans un secteur spécifique, le taux de chômage, le secteur d'activité et la syndicalisation. Concernant la variable dépendante, nous avons utilisé dans le cadre de ce mémoire le prestige comme mesure opérationnelle de l'attraction organisationnelle. Les recherches futures sur l'attraction organisationnelle peuvent porter sur les deux autres composantes de l'instrument de mesure de Highhouse (2003) à savoir l'attractivité de l'organisation et l'intention du candidat.

## RÉFÉRENCES

- Acker, J. (1992). Gendering organizational theory (*Classics of organizational theory* (p. 463–472).
- Aiman-Smith, L., Bauer, T. N. et Cable, D. M. (2001). Are you attracted? Do you intend to pursue? A recruiting policy-capturing study. *Journal of Business and psychology*, 16, 219–237.
- Allen, T. D. et OBrien, K. E. (2006). Formal mentoring programs and organizational attraction. *Human Resource Development Quarterly*, 17(1), 43.
- Ashforth, B. E. et Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), 20-39.
- Auger, P., Devinney, T. M., Dowling, G. R., Eckert, C. et Lin, N. (2013). How Much Does A Company's Reputation Matter in Recruiting? *MIT Sloan management review*, 54, 23.
- Bachmann, K. (2000). *La création de milieux de travail sains: Pas juste une 1621 histoire de casques et de bottes de sécurité.*
- Backhaus, K. B., Stone, B. A. et Heiner, K. (2002). Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness. *Business & Society*, 41, 292–318.
- Barber, A. E. (1998). *Recruiting Employees*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Battistelli, A., Fabi, B. et Lacoursière, R. (2006). Vieillesse et raréfaction de la main-d'oeuvre: démarche de diagnostic et stratégies de GRH. *RISORSA UOMO*.
- Behling, O., Labovitz, G. et Gainer, M. (1968). College recruiting - theoretical base. *Personnel Journal*, 47, 13–19.
- Bereni, L., Chauvin, S., Jaunait, A. et Revillard, A. (2012). Introduction aux études sur le genre (2e éd.). *Bruxelles: De Boeck*.
- Blake, B. (2015). 21 Employee Perks That Attract The Best Talent. Repéré à <http://www.forbes.com/sites/brockblake/2015/02/24/21-employee-perks-that-attract-the-best-talent/#321355ec8d9d>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Transaction Publishers.
- Cardot, F. (2006). *L'éthique d'entreprise: «Que sais-je?»*. (n° 3755<sup>e</sup> éd.). Presses universitaires de France.
- Carless, S. A. et Imber, A. (2007). Job and Organizational Characteristics A Construct Evaluation of Applicant Perceptions. *Educational and psychological measurement*, 67, 328–341.
- Carrière, J. et Barrette, J. (2005). Gestion des ressources humaines et performance de la firme à capital intellectuel élevé: une application des perspectives de contingence et de configuration. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 22(4), 302-315.
- Casper, W. J. et Buffardi, L. C. (2004). Work-life benefits and job pursuit intentions: The role of anticipated organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 391–410.
- Catano, V. M. et Hines, H. M. (2016). The influence of corporate social responsibility, psychologically healthy workplaces, and individual values in attracting millennial

- job applicants. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 48, 142.
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A. et Jones, D. A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90, 928–944.
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of management Review*, 14, 333–349.
- Clark, A. D. (2007). The new reality: Using benefits to attract and retain talent. *Employment Relations Today*, 34, 47–53.
- Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D. et Reutzel, C. R. (2011). Signaling theory: A review and assessment. *Journal of Management*, 37(1), 39-67.
- Crane, A. et Matten, D. (2004). *Business ethics: A European perspective: managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization*. Oxford: Oxford University Press.
- DeGrassi, S. W. (2012). Go, stop, yield: The effect of ethical signals on recruitment outcomes. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 9, 30–43.
- Delery, J. E. et Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management Journal*, 39, 802–835.
- Dolan, S., Saba, T., Jackson, S. et Schuler, R. (2002). *La gestion des ressources humaines: Tendances, enjeux et pratiques actuelles*.
- Dowling, G. R. (2016). Defining and Measuring Corporate Reputations. *European Management Review*, 1-17.
- Earle, H. A. (2003). Building a workplace of choice: Using the work environment to attract and retain top talent. *Journal of Facilities Management*, 2, 244–257.
- Ermel, L. et Bohl, D. (1997). Responding to a Tloht labor Market: using Incentives to Attract and Retain Talented Workers Combining well-balanced incentives with more lifestyle benefits may provide the best answer, say respondents. *Compensation & Benefits Review*, 29, 25–29.
- Ewerlin, D. (2013). The influence of global talent management on employer attractiveness: An experimental study. *Zeitschrift für Personalforschung/German Journal of Research in Human Resource Management*, 279–304.
- Fabi, B., Lacoursière, R., Morin, M. et Raymond, L. (2009). Pratiques de gestion des ressources humaines et engagement envers l'organisation. *Gestion*, 34, 21–29.
- Fortin, C. d. et Corbeil, J.-C. d. (Dir.). (2015). *Multi Dictionnaire de la langue Française* (6<sup>e</sup> éd.). Québec, Canada.
- Fray, A. M., Morin, L. et Renaud, S. (2013). Attraction des salariés : Les attentes de la génération Y selon le genre et le niveau de poste. *Actes du colloque 1ière Journée du Management Socialement Responsable des Entreprises « Mixité et diversité des équipes»*, 59–69.
- García, M. F., Posthuma, R. A. et Quiñones, M. (2010). How benefit information and demographics influence employee recruiting in Mexico. *Journal of Business and Psychology*, 25, 523–531.
- Glassdoor, T. (2016). Top 20 Employee Benefits & Perks. Repéré à <https://www.glassdoor.com/blog/top-20-employee-benefits-perks/>
- Goldstein, I. L. et Ford, J. K. (2002). *Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation*. Wadsworth. Belmont, CA.

- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, 161-178.
- Graham, M. E. et Cable, D. M. (2001). Consideration of the incomplete block design for policy-capturing research. *Organizational Research Methods*, 4(1), 26-45.
- Grawitch, M. J., Gottschalk, M. et Munz, D. C. (2006). The path to a healthy workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), 129.
- Greenhaus, J. H. et Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review*, 10, 76–88.
- Greening, D. W. et Turban, D. B. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business & Society*, 39, 254–280.
- Gu, W., Kaci, M., Maynard, J. P. et Sillamaa, M. A. (2002). The changing composition of the Canadian workforce and its impact on productivity growth (*Productivity Growth in Canada-2002*).
- Harold, C. M. et Ployhart, R. E. (2008). What do applicants want? Examining changes in attribute judgments over time. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 191–218.
- Heneman, H. G., III et Berkley, R. A. (1999). Applicant attraction practices and outcomes among small businesses. *Journal of small business management*, 37, 53.
- Highhouse, S. (2001). Judgment and decision-making research: Relevance to industrial and organizational psychology. Dans N. Anderson, D. Ones, H. K. a. V. Sinangil & C. (dir.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology* (p. 314–332). London: Sage.
- Highhouse, S., Lievens, F. et Sinar, E. F. (2003). Measuring attraction to organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 63, 986–1001.
- Highhouse, S., Thornbury, E. E. et Little, I. S. (2007). Social-identity functions of attraction to organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103, 134-146.
- IRSC. (2016, 2016). La recherche sur le sexe, le genre et la santé : un outil pour les candidats aux subventions des IRSC. Repéré à <http://www.cihr-irsc.gc.ca/f/32019.html>
- Jatmiko, P. B. (2004). influence of firm ecological recruitment advertisements on organizational attractiveness and career choices: An Experimental Research. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 6.
- John, O. P. et Srivastava, S. (1999). The Big Five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives (*Handbook of personality: Theory and research* (Vol. 2, p. 102–138).
- Jones, D. V. (1991). *Code of Peace: Ethics and Security in the World of the Warlord States*. University of Chicago Press.
- Jones, R. A. (1999). *Méthodes de recherche en sciences humaines*. De Boeck Supérieur.
- Kanter, R. M. (1977). Some effects of proportions on group life: Skewed sex ratios and responses to token women. *American journal of Sociology*, 965-990.
- Kirmani, A. et Rao, A. R. (2000). No pain, no gain: A critical review of the literature on signaling unobservable product quality. *Journal of marketing*, 64(2), 66-79.

- Knoke, D. (1994). Cui bono? Employee benefit packages. *American Behavioral Scientist*, 37, 963–978.
- Konrad, A. M., Corrigan, E., Lieb, P. et Ritchie, J. E. (2000). Sex differences in job attribute preferences among managers and business students. *Group & Organization Management*, 25, 108–131.
- Levering, R. et Moskowitz, M. (2007). In good company. *Fortune*, 155(1), 94.
- Lievens, F., Decaestecker, C., Coetsier, P. et Geirnaert, J. (2001). Organizational attractiveness for prospective applicants: À person–organisation fit perspective. *Applied Psychology*, 50, 30–51.
- Lievens, F., Van Hove, G. a. S. et B. (2005). Examining the relationship between employer knowledge dimensions and organizational attractiveness: An application in a military context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 553–572.
- Lim, S. Y. et Murphy, L. R. (1999). The relationship of organizational factors to employee health and overall effectiveness. *American journal of industrial medicine*, 36(S1), 64-65.
- Lima, T. H. (2007). Concierge services for nurses. *Trustee*, 60, 30–32.
- Loubes, A. (1997). *Contribution à l'étude des tensions de rôle des agents de maîtrise en milieu industriel: une étude empirique.*
- Lowe, G. S. (2003). Milieux de travail sain et productivité: un document de travail: Division de l'analyse et de l'évaluation économiques, Santé Canada, avril.
- Macdonald, S., Csiernik, R., Durand, P., Rylett, M. et Wild, T. C. (2006). Prevalence and factors related to Canadian workplace health programs. *Canadian Journal of Public Health/Revue Canadienne de Santé e Publique*, 121–125.
- Malzon, R. et Lindsay, G. (1992). Health promotion at the worksite: A brief survey of large organizations in Europe (*Health promotion at the worksite: a brief survey of large organizations in Europe*: OMS).
- Massé, R. (2009). Anthropologie des moralités et de l'éthique : essai de définitions. *Anthropologie et sociétés*, 33, 21–42.
- Nasr, M. I., El Akremi, A. et Vandenberghe, C. (2009). Justice organisationnelle, confiance et comportements de citoyenneté: test d'un modèle multi-sources multi-cibles de l'échange social au travail. *Revue de gestion des ressources humaines*, 4, 3–23.
- Newbury, W., Gardberg, N. A. et Belkin, L. Y. (2006). Organizational attractiveness is in the eye of the beholder: the interaction of demographic characteristics with foreignness. *Journal of International Business Studies*, 37, 666–686.
- Paetch, L. (2001). Concierge benefits improve work/life balance. *Employee Benefit Plan Review*, 56, 34–36.
- Paquet, R. et Najem, E. (2005). L'évolution récente des pratiques de conciliation travail-famille dans les entreprises canadiennes. *Revue internationale sur le travail et la société.*
- Plaisant, O., Guertault, J., Courtois, R., Réveillère, C., Mendelsohn, G. A. et John, O. P. (2010). Histoire des «Big Five»: OCEAN des cinq grands facteurs de la personnalité. Introduction du Big Five Inventory français ou BFI-Fr. *Annales Médico-psychologiques, revue psychiatrique*, 168(7), 481–486.

- Rabl, T. et Del Carmen Triana, M. (2014). Organizational Value for Age Diversity and Potential Applicants' Organizational Attraction: Individual Attitudes Matter. *Journal of Business Ethics*, 121, 403–417.
- Rau, B. L. et Hyland, M. A. M. (2002). Role conflict and flexible work arrangements: The effects on applicant attraction. *Personnel psychology*, 55, 111–136.
- Ritz, A. et Waldner, C. (2011). Competing for future leaders: A study of attractiveness of public sector organizations to potential job applicants. *Review of Public Personnel Administration*. doi: 0734371X11408703
- Roque Gomes, D. et Gonçalves Neves, J. (2010). Do applicants' prior experiences influence organizational attractiveness prediction? *Management Research: Journal of the Iberoamerican*, 8, 203–220.
- Rutherford, A. (2011). *ANOVA and ANCOVA: a GLM approach*. John Wiley & Sons.
- Ryan, A. M., Sacco, J. M., McFarland, L. A. et Kriska, S. D. (2000). Applicant self-election: Correlates of withdrawal from a multiple hurdle process. *Journal of Applied Psychology*, 85, 163–179.
- Rynes, S. L. (1991). Recruitment, job choice, and post-hire consequences. Dans M. D. Dunnette (dir.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed<sup>e</sup> éd.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Rynes, S. L. et Barber, A. E. (1990). Applicant attraction strategies: An organizational perspective. *Academy of management review*, 15, 286–310.
- Rynes, S. L., Schwab, D. P. et Heneman, H. G. (1983). The role of pay and market pay variability in job application decisions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 31, 353–364.
- Saba, T. et Dolan, S. (2013). *La gestion des ressources humaines: Tendances, enjeux et pratiques actuelles*. (5<sup>e</sup> éd.). Montréal: ERPI.
- Saks, A. et Haccoun, R. (2012). Managing performance through training and development (*Education Series in Human Resource Management* (6th ed<sup>e</sup> éd.). Toronto: Nelson.
- Schlechter, A., Thompson, N. C. et Bussin, M. (2015). Attractiveness of non-financial rewards for prospective knowledge workers: An experimental investigation. *Employee Relations*, 37, 274–295.
- Schuler, R. S. et Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *The Academy of Management Executive* (1987-1989), 207-219.
- Schwartz, M. et Carroll, A. (2003). Corporate social responsibility: A three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13, 503–530.
- Schwepker, C. H. J. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment and turnover in the sales force. *Journal of Business Research*, 54, 39–52.
- Seijts, G. H. (2002). Milking the organization? The effect of breastfeeding accommodation on perceived fairness and organizational attractiveness. *Journal of Business Ethics*, 40, 1–13.
- Shadish, W. R., Cook, T. D. et Campbell, D. T. (2002). *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference*. Houghton, Mifflin and Company.
- Spence, A. M. (1974). *Market signaling: Informational transfer in hiring and related screening processes*. Harvard Univ Pr.

- St-Amour, N., Laverdure, J., Devault, A. et Manseau, S. (2005). La difficulté de concilier travail-famille: ses impacts sur la santé physique et mentale des familles québécoises. *Institut de la Santé Publique du Québec*.
- St-Onge (2014). *Gestion de la rémunération: Théorie et pratiques*. (3<sup>e</sup> édition<sup>e</sup> éd.). Montréal: Chenelière éducation.
- St-Onge, S., Guerrero, S., Haines, V. et Audet, M. (2009). *Relever les Défis de la Gestion des Ressources Humaines*. (3<sup>e</sup> édition<sup>e</sup> éd.). Montréal: Morin, Gaëtan.
- St-Onge, S., Renaud, S., Guérin, G. et Caussignac, É. (2002). Vérification d'un modèle structurel à l'égard du conflit travail-famille. *Relations industrielles/Industrial relations*, 57, 491–516.
- St-Onge, S., Thériault, R. et Rousseau, C. (2006). *Gestion de la rémunération: théorie et pratique*.
- Stanger, M. (2013). 18 Of The Best Perks At Top Employers. Repéré à <http://www.businessinsider.com/companies-with-awesome-perks-payscale-2013-1?op=1>
- Strautman, J. (1999). Concierge services are perking up worker benefits. *Atlanta Business Chronicle*, 21, 1.
- Sullivan, J. F. (1972). Indirect Compensation: The Years Ahead. *California management review*, 15(2), 65-76.
- Summers, D. d. (Dir.) (2005). *Longman Dictionnaire of Contemporary English* (4<sup>e</sup> éd., Vol. 4). Royaume Unis.
- Swider, B. W., Zimmerman, R. D., Charlier, S. D. et Pierotti, A. J. (2015). Deep-level and surface-level individual differences and applicant attraction to organizations: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 73–83.
- Terjesen, S., Vinnicombe, S. et Freeman, C. (2007). Attracting generation Y graduates. *Career Development International*, 12, 504–522. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/13620430710821994>
- Tews, M. J., Michel, J. W. et Bartlett, A. (2012). The fundamental role of workplace fun in applicant attraction. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19, 105–114.
- Thompson, F. L. et Aspinwall, K. R. (2009). The recruitment value of work/life benefits. *Personnel Review*, 38, 195–210.
- Thyer, B. A. (2012). *Quasi-experimental research designs*. Oxford University Press.
- Tissier-Desbordes, E. et Kimmel, A. J. (2002). *Genre, genre et marketing, définition des concepts et analyse de la littérature*. Décisions Marketing.
- Tremblay, F.A., FES/ERI, L'impact de la justice distributive et procédurale sur l'intention de rester avec l'effet médiateur de l'engagement organisationnel : étude longitudinale dans le secteur des TIC, 2e cycle, directeur, mémoire défendu le 28 avril 2014.
- Tremblay, M., Chênevert, D., Simard, G., Lapalme, M. È. et Doucet, O. (2005). Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel: le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail. *Gestion*, 30, 69–78.
- Trybou, J., Gemmel, P., Van Vaerenbergh, Y. et Annemans, L. (2014). Hospital-physician relations: the relative importance of economic, relational and professional attributes to organizational attractiveness. *BMC health services research*, 14.

- Turban, D. B. (2001). Organizational attractiveness as an employer on college campuses: An examination of the applicant population. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 293–312.
- Turban, D. B. et Keon, T. L. (1993). Organizational attractiveness: An interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 184.
- Uggerslev, K. L., Fassina, N. E. et Kraichy, D. (2012). Recruiting through the stages: A meta - analytic test of predictors of applicant attraction at different stages of the recruiting process. *Personnel Psychology*, 65, 597–660.
- Van Hoye, G. et Saks, A. M. (2011). The Instrumental - Symbolic Framework: Organisational Image and Attractiveness of Potential Applicants and their Companions at a Job Fair. *Applied Psychology*, 60, 311 - 335.
- Wexley, K. (1984). Personnel training. *Annual Review of Psychology*, 35, 519–551.
- Whitaker, P. (2010). What non-financial rewards are successful motivators? *Strategic HR Review*, 9, 43–44.
- Wickens, T. D. et Keppel, G. (2004). Design and analysis: A researcher's handbook: Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Wiersma, U. J. (1990). Gender differences in job attribute preferences: Work–home role conflict and job level as mediating variables. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 231–243.
- Williams, J. E. et Best, D. L. (1990). *Sex and psyche: Gender and self viewed cross-culturally*. Sage Publications, Inc.
- Williamson, C. L., Cope, J. G., Lori, F. T. et Wuensch, L. K. (2002). Policy capturing as a tool to enhance recruiting. *Career Development International*, 7, 159–166.
- Williamson, I. O., King, J. E., Lepak, D. et Sarma, A. (2010). Firm reputation, recruitment web sites, and attracting applicants. *Human Resource Management*, 49, 669–687.
- Zhang, L. et Gowan, M. A. (2012). Corporate social responsibility, applicants' individual traits, and organizational attraction: A person–organization fit perspective. *Journal of Business and Psychology*, 27, 345–362.