





Université du Québec  
à Rimouski

**Les attributs instrumentaux et symboliques dans les offres  
d'emploi des entreprises aéronautiques au Québec**

**Un examen sous une perspective de la marque employeur**

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail

en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences

PAR

© **Abdelbaki KHROUF**

**Mai 2023**

**Composition du jury :**

**Catherine Beaudry, présidente du jury, Université du Québec à Rimouski, campus de Lévis**

**Andrée-Anne Deschênes, directrice de recherche, Université du Québec à Rimouski, campus de Lévis**

**Denis Morin, examinateur externe, École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal**

Dépôt initial le 2 mai 2023

Dépôt final le 18 mai 2023



UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI  
Service de la bibliothèque

Avertissement

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



## REMERCIEMENTS

Au nom d'Allah, le Clément, le Miséricordieux. Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à Allah, le Tout-Puissant, pour m'avoir guidé et m'avoir offert la force et la persévérance nécessaires pour mener à bien ce mémoire.

Je souhaite également remercier ma directrice de recherche, madame Andrée-Anne Deschênes, pour son encadrement, son expertise et sa patience. Ses commentaires avisés et ses encouragements ont été précieux pour façonner ce mémoire.

Je remercie également les enseignants et le personnel de Université du Québec à Rimouski pour m'avoir offert un environnement académique propice et pour m'avoir donné accès aux ressources qui m'ont permis de mener à bien ce projet.

En outre, je suis redevable envers ma famille pour leur soutien indéfectible, leurs encouragements et leur confiance en moi. Je souhaite également remercier ma femme pour son amour, son soutien et son dévouement tout au long de ce projet. Sa patience et son encouragement m'ont permis de surmonter les obstacles et de persévérer dans les moments difficiles.





## RÉSUMÉ

La marque employeur est un outil crucial pour les employeurs visant à recruter et à fidéliser les meilleurs talents sur le marché du travail. Elle permet également de favoriser l'engagement des employés, et ce, en cohérence avec la mission, la vision et les objectifs organisationnels. Le concept de marque employeur prend appui sur une conceptualisation théorique qui se fonde sur une appréciation conjointe de deux dimensions : les caractéristiques instrumentales et les caractéristiques symboliques. Les annonces d'emploi sont l'un des canaux à travers lesquels les organisations qui recrutent peuvent diffuser les attributs de leur marque employeur afin d'attirer des candidats potentiels et stimuler le dépôt d'une candidature.

L'objectif principal de cette étude est d'examiner et d'analyser le contenu des offres d'emploi dans l'industrie de l'aéronautique au Québec sous une perspective de marque employeur. Cette étude repose sur une approche qualitative basée sur l'analyse documentaire. Ce sont 105 offres d'emploi publiées sur divers sites d'emploi entre novembre et décembre 2022 qui ont été examinées. Les résultats montrent que les organisations étudiées accordent une plus grande importance aux dimensions instrumentales tangibles de la marque employeur, comme les attributs organisationnels et de l'emploi, qu'à sa dimension symbolique intangible. Les entreprises de diverses tailles, situées dans différentes villes et pour tous les types de postes incluent davantage les attributs instrumentaux en comparaison aux attributs symboliques dans leur annonce d'emploi. La localisation de l'emploi, la rémunération et les conditions de travail comptent parmi les attributs organisationnels et de l'emploi les plus fréquemment relevés. Les résultats de cette étude apportent des contributions à la fois sur les plans scientifique et managérial. Des pistes de recherche futures sont également mises en exergue.

Mots clés : Marque employeur ; attraction organisationnelle ; attributs instrumentaux ; attributs symboliques ; offres d'emplois ; recrutement ; analyse de contenu ; industrie aérospatiale



## **ABSTRACT**

Employer branding is a crucial tool for employers to recruit and retain the best talent on the job market. It is also a means of fostering employee engagement, consistent with the mission, vision and goals of the organization. The concept of employer branding is based on a theoretical conceptualization that relies on a joint assessment of two dimensions: instrumental and symbolic characteristics. Job advertisements are one of the channels through which recruiting organizations can disseminate their employer brand attributes in order to attract potential candidates and stimulate application.

The main objective of this study is to examine and analyze the content of job postings in the aerospace industry in Quebec from an employer brand perspective. This study relies on a qualitative approach based on documentary analysis. A total of 105 job offers published on various job boards between November and December 2022 were examined. The results show that the organizations studied place greater importance on the tangible instrumental dimensions of the employer brand, such as organizational and job attributes, than on its intangible symbolic dimension. Companies of various sizes, located in different cities, and for all types of positions include instrumental attributes more than symbolic attributes in their job advertisements. Job location, compensation, and working conditions are among the most frequently identified organizational and job attributes. The results of this study provide both scientific and managerial contributions. Avenues for future research are also highlighted.

**Keywords:** Employer brand; organizational attraction; instrumental attributes; symbolic attributes; job postings; recruitment; content analysis; aerospace industry.



## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	vii
RÉSUMÉ.....	ix
ABSTRACT.....	xi
TABLE DES MATIÈRES.....	xiii
LISTE DES TABLEAUX.....	xvi
LISTE DES FIGURES.....	xix
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES.....	xxi
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE 1 recension des écrits.....	3
1.1 MISE EN CONTEXTE.....	3
1.2 L'ATTRACTION ORGANISATIONNELLE.....	7
1.2.1 Définition.....	8
1.2.2 Les antécédents de l'attraction organisationnelle.....	9
1.2.3 Le processus de recrutement du personnel.....	11
1.2.4 L'attraction et le recrutement de la main-d'œuvre spécialisée.....	14
1.3 LA MARQUE EMPLOYEUR.....	15
1.3.1 Mise en contexte : l'évolution marketing de la fonction RH.....	15
1.3.2 Définition de la marque employeur.....	16
1.3.3 L'approche des caractéristiques instrumentales et symboliques de la marque employeur.....	20
1.3.4 Proposition de valeur pour les employés : un outil de la marque employeur.....	24
1.3.5 Marketing RH interne et externe.....	26
1.3.6 L'évolution de la marque employeur.....	30
1.3.7 La marque employeur et les différentes approches de la GRH.....	34
1.3.8 Le positionnement de la marque employeur.....	38
1.3.9 Les finalités de la marque employeur.....	39

1.3.10	La marque employeur comme employeur de choix .....	42
1.4	CONCLUSION DU CHAPITRE 1 .....	44
CHAPITRE 2 DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE.....		45
2.1	LA QUESTION ET LES OBJECTIFS DE RECHERCHE.....	45
2.1.1	Question principale de recherche .....	45
2.1.2	Objectif principal et objectifs secondaires de la recherche .....	46
2.2	LA PERTINENCE DE LA RECHERCHE .....	46
2.2.1	La pertinence sociale .....	46
2.2.2	La pertinence scientifique.....	49
2.3	L'ÉPISTÉMOLOGIE DE LA RECHERCHE .....	50
2.4	LE CADRE D'ANALYSE .....	54
2.5	LA STRATÉGIE DE RECHERCHE .....	56
2.5.1	L'approche de recherche .....	56
2.5.2	La méthode de collecte de données .....	58
2.5.3	La population à l'étude.....	60
2.5.4	Le traitement et l'analyse des données.....	66
2.6	CONCLUSION DU CHAPITRE 2 .....	68
CHAPITRE 3 LES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE.....		69
3.1	CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRALES DES OFFRES D'EMPLOI ANALYSÉES .....	69
3.2	PORTRAIT DES APPROCHES DE LA MARQUE EMPLOYEUR PRÉCONISÉES .....	73
3.2.1	Attributs instrumentaux.....	74
3.2.2	Attributs symboliques.....	78
3.3	LIENS ENTRE LES CARACTÉRISTIQUES ORGANISATIONNELLES ET DE L'EMPLOI ET LE CONTENU DES OFFRES D'EMPLOI.....	79
3.3.1	Taille de l'organisation et approche de la marque employeur préconisée.....	79
3.3.2	Localisation de l'organisation et approche de la marque employeur préconisée .....	83
3.3.3	Type de poste et approche de la marque employeur préconisée .....	88
3.4	CONCLUSION DU CHAPITRE 3 .....	93

CHAPITRE 4 DISCUSSION .....	94
4.1 PORTRAIT DU CONTENU DES OFFRES D’EMPLOI PUBLIÉES PAR LES EMPLOYEURS DE L’INDUSTRIE AÉROSPATIALE AU QUÉBEC.....	94
4.2 PORTRAIT DES APPROCHES DE LA MARQUE EMPLOYEUR PRÉCONISÉES DANS LES OFFRES D’EMPLOI PUBLIÉES PAR LES EMPLOYEURS DE L’INDUSTRIE AÉROSPATIALE QUÉBEC .....	99
4.3 LIENS ENTRE LES CARACTÉRISTIQUES ORGANISATIONNELLES ET DE L’EMPLOI ET L’APPROCHE DE LA MARQUE EMPLOYEUR EMPRUNTÉE.....	101
4.3.1 La taille de l’organisation.....	102
4.3.2 La localisation de l’employeur .....	103
4.3.3 Les types de postes .....	105
4.4 CONTRIBUTIONS DE L’ÉTUDE .....	106
4.4.1 Contributions scientifiques.....	106
4.4.2 Contributions managériales .....	107
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	111
ANNEXE I : GRILLE D’ANALYSE .....	114
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	115

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Définitions des concepts associées à la marque employeur.....	17
Tableau 2. Les principaux paradigmes épistémologiques en sciences de la gestion.....	51
Tableau 3. La différence entre les approches positivistes et interprétativistes.....	53
Tableau 4. Définitions des concepts mobilisés dans le cadre d'analyse.....	55
Tableau 5. Caractéristiques l'échantillon à l'étude.....	66
Tableau 6. Répartition des offres par sites d'affichage.....	70
Tableau 7. Répartition des offres en fonction de la taille des entreprises.....	70
Tableau 8. Répartition offres selon les employeurs.....	71
Tableau 9. Répartition des offres selon le type de poste.....	72
Tableau 10. Répartition des offres selon la localisation de l'emploi.....	73
Tableau 11. Statistique descriptive des attributs instrumentaux organisationnels de la marque employeur.....	75
Tableau 12. Statistique descriptive des attributs instrumentaux liés à l'emploi de la marque employeur.....	76
Tableau 13. Statistique descriptive des attributs instrumentaux liés à la carrière.....	77
Tableau 14. Statistiques descriptives des relations avec les collègues et avec le superviseur.....	78
Tableau 15. Statistiques descriptives des attributs symboliques de la marque employeur.....	79
Tableau 16. Statistiques descriptives des attributs instrumentaux organisationnels en fonction de la taille des organisations.....	80
Tableau 17. Statistiques descriptives des attributs instrumentaux liés à l'emploi en fonction de la taille des organisations.....	80
Tableau 18. Statistiques descriptives des attributs instrumentaux liés à la carrière en fonction de la taille des organisations.....	81
Tableau 19. Statistiques descriptives des attributs instrumentaux liés aux relations avec les collègues et avec le superviseur en fonction de la taille des organisations.....	82



Tableau 20. Statistiques descriptives des attributs symboliques en fonction de la taille de l'organisation.....	83
Tableau 21. Statistiques descriptives des attributs organisationnels en fonction de la localisation de l'organisation .....	84
Tableau 22. Statistiques descriptives des attributs liés à l'emploi en fonction de la localisation de l'organisation .....	85
Tableau 23. Statistiques descriptives des attributs liés à la carrière en fonction de la localisation de l'organisation .....	86
Tableau 24. Statistiques descriptives des attributs liés aux relations sociales en fonction de la localisation de l'organisation .....	87
Tableau 25. Statistiques descriptives des attributs symboliques en fonction de la localisation de l'organisation .....	88
Tableau 26. Statistiques descriptives des attributs organisationnels en fonction des types de postes.....	89
Tableau 27. Statistiques descriptives des attributs liés à l'emploi en fonction des types de postes .....	90
Tableau 28. Statistiques descriptives des attributs liés à la carrière en fonction des types de postes.....	91
Tableau 29. Statistiques descriptives des attributs liés aux relations avec les collègues et le superviseur en fonction des types de postes .....	92
Tableau 30. Statistiques descriptives des attributs symboliques en fonction des types de postes .....	93



## LISTE DES FIGURES

Figure 1. Modèle AIDA.....	13
Figure 2. L'évolution du rôle de la fonction RH .....	16
Figure 3. Les caractéristiques instrumentales de la marque employeur .....	22
Figure 4. Modèle de la marque employeur interne .....	27
Figure 5. Modèle de la marque employeur externe .....	29
Figure 6. Les besoins professionnels .....	31
Figure 7. L'évolution de la marque employeur .....	33
Figure 8. Les avantages indirects de dot-com.....	36
Figure 9. Processus de la finalité de la marque employeur .....	40
Figure 11. Évolution des emplois en aérospatiale au Québec de 1984 à 2023 (industrie de la fabrication) .....	48
Figure 13. Les différences entre les approches quantitatives et qualitatives .....	57
Figure 14. Distribution des emplois par catégorie de personnel.....	62
Figure 15. Emplois considérés en difficulté de recrutement .....	63
Figure 16. Emplois considérés en difficulté de recrutement (suite) .....	64
Figure 17. Évolution du nombre d'emplois réguliers par région administrative entre 2020 et 2023 .....	65
Figure 18. Distribution régionale des emplois entre 2020 et 2023 .....	65



## **LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES**

<b>BDC</b>	Banque de développement du Canada
<b>CAMAQ</b>	Comité sectoriel de main-d'œuvre en aérospatiale du Québec
<b>EDI</b>	Équité, diversité et inclusion
<b>GRH</b>	Gestion des ressources humaines
<b>PDG</b>	Président-directeur-général
<b>RH</b>	Ressources humaines
<b>RSE</b>	Responsabilité sociale de l'entreprise





## INTRODUCTION GÉNÉRALE

Les nouvelles attentes et valeurs de la main-d'œuvre, combinées à une pénurie de compétences causée par le vieillissement rapide de la population, à un faible taux de natalité et à l'accélération de la transformation numérique, appellent à la mise en place par les entreprises d'une stratégie de gestion des personnes qui permette de faire face à la guerre des talents (Banque de développement du Canada [BDC], 2018).

Les organisations qui se concentrent sur le développement et la fidélisation de leurs ressources humaines bénéficient d'un avantage concurrentiel basé sur les talents (Le Boterf, 2018). En outre, dans le contexte de rareté de main-d'œuvre sans précédent au Canada et au Québec (Statistique Canada, 2022), les entreprises doivent également être en mesure d'attirer le personnel nécessaire à l'atteinte de leurs objectifs. L'investissement dans l'attraction des talents, notamment par le déploiement d'une marque employeur qui permette de se distinguer des autres organisations et de diffuser leur proposition de valeur aux candidats potentiels, est l'une des voies à préconiser.

Les assises théoriques de la marque employeur s'appuient sur le modèle des attributs symboliques et instrumentaux, élaboré par Lievens et Highhouse (2003). Selon ce modèle, la marque employeur se compose de deux dimensions ou composantes : les attributs instrumentaux, qui se réfèrent aux caractéristiques tangibles liées à l'organisation et à l'emploi, et les attributs symboliques, qui réfèrent aux attributs intangibles inférés à partir de la marque employeur. Cette marque employeur peut se déployer par divers moyens de communication formels et informels, comme la publicité corporative, le bouche-à-oreille, les produits et services ou encore, les activités de dotation du personnel. À ce sujet, le processus



de recrutement est une étape importante dans la diffusion de la marque employeur, notamment à travers le contenu des annonces d'emploi. En s'appuyant sur la problématique de recherche et la revue de littérature, l'objectif principal de cette étude est d'examiner et d'analyser le contenu d'offres d'emploi québécoises dans l'industrie de l'aéronautique sous une perspective de marque employeur.

La présente étude prend appui sur une approche de recherche qualitative réalisée à partir d'une analyse documentaire. Les informations pertinentes à la recherche ont été recueillies à travers l'analyse de 105 offres d'emploi pour des postes de métiers dans l'industrie aérospatiale au Québec. Les données qualitatives ont par la suite été quantifiées et analysées afin d'atteindre les objectifs de la recherche.

Ce mémoire est divisé en quatre chapitres distincts. Le premier chapitre est consacré à la revue de la littérature. L'état des connaissances autour des concepts d'attraction organisationnelle, de recrutement et de marque employeur est donc présenté. Le deuxième chapitre expose la méthodologie utilisée pour la collecte et l'analyse des données. Le troisième chapitre présente les résultats obtenus, qui sont ensuite discutés et analysés dans le quatrième et dernier chapitre. Le mémoire se conclut avec une présentation des limites de l'étude et des pistes pour les études futures.

## **CHAPITRE 1**

### **RECENSION DES ÉCRITS**

Ce premier chapitre vise à présenter l'état actuel des connaissances scientifiques en ce qui a trait aux thèmes à l'étude. Sera d'abord exposée une brève mise en contexte de l'objet d'études, puis les concepts d'attraction organisationnelle et de recrutement du personnel seront présentés. Ensuite, la marque employeur, ses conceptualisations, ses approches, son évolution et ses finalités seront détaillés.

#### **1.1 MISE EN CONTEXTE**

Dans un marché du travail sous tension, se doter d'une stratégie de gestion des personnes pour surmonter la guerre des talents se révèle de plus en plus incontournable (Black, 2020). Le contexte sociodémographique actuel est caractérisé par de nouvelles attentes et de nouvelles valeurs des travailleurs, conjuguées à une pénurie de main-d'œuvre et de compétences, notamment en raison des départs à la retraite, du faible taux de fécondité et des progrès technologiques (BDC, 2018). Dans un système d'économie du savoir qui se base sur l'innovation et la créativité, la dimension propre à la connaissance est cruciale. La capacité à se doter d'une main-d'œuvre qualifiée est donc une condition pour l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels des organisations (Alberio et Tremblay, 2013).

Les organisations qui focalisent et qui investissent dans le développement et dans la fidélisation de leurs ressources humaines développent un avantage concurrentiel, qui prend

appui sur les talents (Le Boterf, 2018). Lawler (2008) définit ces organisations comme des « organisations centrées sur le capital humain ». Ajoutons que, dans un contexte de rareté, voire de pénurie de main-d'œuvre sans précédent au Canada (Statistique Canada, 2022), les organisations doivent aussi orienter leurs efforts de gestion des personnes vers l'attraction des talents.

Selon la BDC (2018), la pénurie de main-d'œuvre limite la croissance de la plupart des entreprises canadiennes. Ce sont 55 % des entrepreneurs canadiens qui ont de la difficulté à recruter les employés dont ils ont besoin. Par ailleurs, 64 % d'entre eux indiquent que la pénurie de main-d'œuvre limite leur croissance, ce qui les oblige à travailler de longues heures et à reporter ou à refuser des contrats (BDC, 2018). De plus, plus du quart d'entre eux ont de la difficulté à retenir leur personnel. Selon les entrepreneurs sondés, la difficulté à embaucher est principalement attribuable à un manque de candidats (45 %) et à un manque de compétences générales ou techniques (44 %).

Les difficultés de rétention et d'attraction du personnel s'expliquent par divers facteurs. D'une part, le désir d'un salaire plus élevé (57 %) est souvent identifié comme la principale raison pour laquelle les travailleurs décideront de changer d'emploi, suivi par le désir d'obtenir plus d'avantages sociaux (32 %). Dans cet ordre d'idées, la BDC (2018) indique aussi 49 % des entrepreneurs doivent augmenter les salaires et les avantages sociaux. D'après une étude effectuée par Bersin (2019), l'ensemble des conditions de travail peut être plus important dans la décision finale que le salaire réel lorsqu'un employé potentiel choisit d'accepter un poste. Après deux ans de conditions de travail radicalement modifiées, beaucoup estiment que l'ensemble des avantages sociaux typiques, comme les assurances médicaments, dentaires et de vie ne répondent plus à leurs besoins. Ce résultat indique que les personnes sont en quête d'avantages qui vont au-delà des traditionnels avantages pécuniaires, considérés comme traditionnels. Donc les employeurs doivent ainsi travailler

sur leur proposition de valeurs afin d'attirer des candidats et de retenir les membres actuels (Charbonnier-Voirin et al., 2017).

D'autre part, la crise sanitaire de la COVID-19 a contribué à exacerber un déséquilibre sectoriel en provoquant un exode de travailleurs des industries les plus affectées par les fermetures induites par les mesures de confinement, comme l'hébergement, la restauration et le commerce de gros et de détail. Ce sont 20 % des employés de ces secteurs qui ont perdu leur emploi pendant la pandémie qui se sont replacés dans d'autres domaines et qui, selon les prévisions, ne reviendront pas à leur ancien secteur (BDC, 2018).

Cette rareté de la main-d'œuvre a donc des impacts majeurs sur les entreprises. L'étude de la BDC (2018) montre que la moitié d'entre elles peine à trouver des travailleurs et qu'un quart d'entre elles éprouve de la difficulté à retenir ses employés. Les dernières années ont été plus volatiles que prévu, avec la montée de nouveaux variants de COVID-19, une hausse des taux de démission et des niveaux d'inflation les plus élevés depuis une génération. D'après Kropp et McRae (2022), de nombreux nouveaux travailleurs seront accueillis sur le marché de l'emploi par des réductions de salaire réel, car les augmentations annuelles de rémunération sont inférieures à l'inflation. Selon ces auteurs, une guerre massive des talents est attendue dans les prochaines années, surtout que la plupart des facteurs mentionnés vont à l'encontre des nouvelles attentes des travailleurs (Kropp et McRae, 2022).

Au Québec, malgré un taux de chômage très faible — 4,2 % en mars 2023 —, la quantité de postes vacants continue d'augmenter (Statistique Canada, 2023). Le chômage se maintient dans certains secteurs, alors que la rareté de la main-d'œuvre persiste dans d'autres. Cette statistique illustre le changement dans les attentes des travailleurs et la guerre entre les organisations pour attirer et retenir leurs talents. Les attentes des candidats sont d'ailleurs

une variable importante à considérer dans les stratégies d'attraction des organisations dans ce contexte de vive concurrence.

La loi de l'offre et la demande se reflète dans cette situation. Au Québec, actuellement, on dénombre à peine un chômeur par poste vacant, voire moins dans certaines industries (Venne, 2022). Une étude de l'Institut du Québec (IDQ) (2022) recense une proportion de 5,8 % de postes vacants dans le secteur de la santé et de l'assistance sociale, 6,6 % dans le secteur des services professionnels, scientifiques et techniques et 5,8 % dans le secteur de la construction. Ces statistiques témoignent de la difficulté pour les employeurs de ces secteurs à pourvoir leurs postes vacants.

Pour répondre à ce nouveau contexte, les organisations empruntent de plus en plus la voie du déploiement d'une marque employeur et d'une image de marque interne et externe. À ce sujet, Minchington (2015) résume l'évolution des attentes des candidats et des employés actuels en parallèle avec l'évolution du concept de marque employeur. Selon ses recherches, la technologie, Internet et les nouvelles attentes des nouvelles générations de travailleurs sont les principales raisons de l'engouement pour la marque employeur. Plutôt que de cibler uniquement les conditions de travail traditionnelles des employés, comme la rémunération, les tâches ou l'environnement de travail, la marque employeur se concentre de plus en plus sur les parties prenantes, en travaillant avec la communauté de l'entreprise qui conduira à d'autres objectifs comme l'engagement des collaborateurs et la performance sociale. D'après Llopis (2013), les employés sont inspirés en sachant que leur travail fait une différence au-delà de l'unique rentabilité financière. C'est d'ailleurs ce que Bersin (2019) mentionne dans sa pyramide des besoins professionnels<sup>1</sup>, dans la phase d'estime de l'accomplissement, qui inclut le travail significatif. Ces transformations ont forcé les employeurs à améliorer

---

<sup>1</sup>La pyramide de Bersin est illustrée et discutée dans la section 1.2.4.1 de ce chapitre.

*l'expérience employé* du personnel, depuis les toutes premières étapes du processus de dotation, jusqu'à celles de l'accueil et de l'intégration et, plus tard, de la gestion des carrières.

En somme, ces constats soulignent que les attentes des employés, issus des nouvelles générations ou non, ne sont plus les mêmes, et que si les organisations veulent être attractives, elles doivent s'adapter et prendre en considération les nouvelles exigences du marché du travail.

Cette mise en contexte brosse donc un portrait de la situation actuelle en matière d'attraction et recrutement du personnel, ainsi que des enjeux associés à la rareté de la main-d'œuvre. Pour se distinguer de leurs concurrents et attirer les talents, les organisations déploient des efforts pour se rendre désirables en tant qu'employeur, à travers le développement d'une marque employeur, visant ainsi à accroître leur capacité d'attraction organisationnelle. Ces deux concepts font l'objet des prochaines sections.

## **1.2 L'ATTRACTION ORGANISATIONNELLE**

Dans le contexte actuel, caractérisé par un marché du travail sous tension et une vive concurrence pour attirer et fidéliser la main-d'œuvre, les organisations déploient diverses stratégies et pratiques pour influencer favorablement les perceptions des candidats et des chercheurs d'emploi à leur égard. Les organisations sont alors amenées à nourrir leur marque employeur afin d'améliorer leur attractivité auprès des candidats et de fidéliser leurs employés actuels (Kapoor, 2010). Le processus de dotation, et plus précisément le recrutement du personnel, compte parmi ces pratiques qui permettent aux employeurs de se rendre attractifs et donc, de déployer le processus d'attraction organisationnelle.

### 1.2.1 Définition

L'attraction organisationnelle correspond à un phénomène qui permet d'expliquer la raison pour laquelle une personne dépose sa candidature ou accepte un emploi chez un employeur plutôt qu'un autre. Plus spécifiquement, elle est définie comme « la mesure selon laquelle un individu perçoit une organisation comme un lieu de travail intéressant ou la volonté générale d'un individu de travailler pour une organisation en particulier [traduction libre] » (Krauss Williams, 2013, p. 862). Elle réfère en outre à une attitude positive d'un chercheur d'emploi ou d'un candidat à l'égard d'une organisation en tant qu'employeur potentiel (Highhouse et al., 2003). L'attraction repose donc sur la capacité d'une organisation à amener les candidats potentiels à reconnaître l'organisation comme étant un milieu de travail agréable et à avoir la volonté de s'engager et de s'investir dans cette organisation (Ehrhart et Ziegert, 2005).

Selon Dubois et al. (2013), l'attraction organisationnelle pourrait s'évaluer à l'aune de cinq indicateurs : 1) le coût de recrutement par embauche, incluant les frais de marketing traditionnel ou numérique, 2) les frais de sélection et d'évaluation des candidats, ainsi que 3) les coûts administratifs associés au processus de recrutement. Ces deux indicateurs sont pertinents, car un coût de recrutement élevé peut s'expliquer par la difficulté à attirer des candidats. Ensuite, 4) le ratio affichage-CV, soit la rentabilité de différents types d'affichage, qui est utilisé pour évaluer la performance des stratégies de recrutement et pour optimiser les efforts de recrutement en identifiant les méthodes les plus efficaces pour attirer des candidats qualifiés. Le quatrième moyen réfère aux délais de vacance, c'est-à-dire le temps moyen écoulé entre le départ d'un employé et le moment où l'on embauche quelqu'un pour le remplacer. De courts délais de vacance indiquent une capacité d'attraction élevée, car cela signifie que l'entreprise est en mesure de pourvoir rapidement les postes vacants, contribuant ainsi à maintenir la continuité des opérations.

### **1.2.2 Les antécédents de l'attraction organisationnelle**

Les caractéristiques organisationnelles et de l'emploi sont des facteurs clé de l'attraction organisationnelle (Morin et al., 2011). Ces attributs fournissent aux chercheurs d'emploi ou aux candidats potentiels des indices sur les conditions de travail associées au poste à pourvoir. Bien que le degré d'influence de chacune de ces caractéristiques varie selon les études recensées, les plus souvent citées sont : 1) la conciliation travail/famille, 2) la rémunération globale, 3) le climat de travail, 4) les possibilités de promotion, 5) les défis professionnels et la diversité des mandats, 6) la localisation géographique, 7) la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), 8) les politiques de gestion de la diversité, 9) l'horaire de travail et les vacances, 10) l'application de normes éthiques, 11) les programmes de gestion des compétences, 12) les relations avec les collègues et 13) la sécurité d'emploi (Hoff et al., 2020 ; Morin et al., 2011). Les chercheurs d'emploi accèdent à ces informations sur les caractéristiques organisationnelles et de l'emploi par le biais de divers canaux de communication, comme le site Internet, le recruteur, la documentation corporative, les publicités diverses, les médias sociaux et les annonces d'emploi. Ainsi, l'attraction organisationnelle sera aussi influencée par des facteurs qui contribuent à la représentation mentale que se font les candidats sur les organisations en tant qu'employeur (Morin et al., 2011). Ces facteurs sont la familiarité à l'égard de l'organisation et la réputation organisationnelle. La crédibilité de l'organisation et les informations transmises lors du processus de recrutement seraient également des facteurs explicatifs de l'attraction (Van Hoye, 2012).

Aussi, les caractéristiques du recruteur, à travers la manifestation de ses comportements et attitudes, comme un style agréable, la compétence, la conduite d'une entrevue structurée et la transmission positive des attributs organisationnels et de l'emploi, influenceraient positivement l'attraction organisationnelle (Rynes et al., 1991 ; Turban et Dougherty, 1992 ; Turban et al., 1998). D'autres auteurs (p. ex. Larsen et Phillips, 2002 ; Rynes et al., 1991)



ajoutent les caractéristiques démographiques du recruteur, notamment le sexe, l'âge et la race, son rôle dans l'organisation et l'adoption d'un style amical aux caractéristiques pouvant avoir une incidence sur l'attraction organisationnelle. Les candidats interprèteraient les comportements du recruteur comme des signaux révélant la nature des conditions de travail. Si l'on considère l'ensemble de ces études, le comportement de l'interviewer a un effet sur l'attraction organisationnelle (Chapman et al., 2005).

La perception du candidat à l'égard du processus de recrutement est un autre élément pouvant influencer l'attraction organisationnelle. Elle peut s'évaluer selon 1) la perception de justice dans le processus de sélection, 2) les réactions des candidats face à l'entrevue et aux tests de sélection, 3) la capacité d'un candidat d'influencer le recruteur et 4) les questions de sélection orientées vers l'emploi (Carless, 2003). Selon Carless (2003), les caractéristiques organisationnelles et de l'emploi auraient davantage d'influence sur l'attraction que les attitudes ou perceptions du candidat envers le processus de recrutement, alors que Taylor et Bergmann (1987) montrent un effet simultané des caractéristiques de l'emploi et de l'organisation et des perceptions face au processus de sélection.

En résumé, les antécédents de l'attraction organisationnelle sont principalement liés aux caractéristiques de l'organisation et de l'emploi, aux caractéristiques du recruteur et à la perception du candidat à l'égard du processus de dotation. Ces antécédents peuvent être déployés ou constatés à travers le processus de dotation, et plus particulièrement à travers le processus de recrutement du personnel.

### 1.2.3 Le processus de recrutement du personnel

L'attraction organisationnelle s'insère dans les activités de dotation du personnel. Le processus de dotation correspond à l'ensemble des activités qui consiste à pourvoir un poste vacant (Bourhis, 2018). Il représente l'une des fonctions les plus stratégiques de la gestion des ressources humaines (Judge et Ferris, 1992). Le processus de dotation se décline généralement en huit étapes, allant de la planification des ressources humaines à l'accueil et à l'intégration des recrues. Le recrutement, qui réfère aux stratégies et aux pratiques organisationnelles qui affectent le nombre et le type d'individus enclins à postuler ou à accepter un poste vacant (Rynes et al., 1991), est l'une des étapes principales du processus de dotation. Barber (1998) propose que le recrutement réfère aux : « [...] pratiques et activités mises en œuvre par l'organisation dans le but premier d'identifier et d'attirer des salariés potentiels [traduction libre] » (p. 5). La phase initiale du recrutement est un stade particulièrement important dans le processus de dotation (Barber, 1998).

Les activités de recrutement du personnel ont comme objectif de faire savoir aux candidats potentiel qu'un poste est à combler au sein d'une organisation (Bourhis, 2018). Le recrutement vise en outre à obtenir un nombre suffisant de candidatures de qualité. Le recrutement peut reposer sur diverses sources, qu'elles soient internes ou externes. Les principales méthodes de recrutement internes sont l'affichage, les plans de relève, les répertoires de compétences et les listes de rappel (Bourhis, 2018). Les méthodes de recrutement externes sont celles qui concurrencent davantage à l'attraction organisationnelle, car elles visent l'ensemble de la population active, qu'elle recherche ou non un emploi. Les principales méthodes de recrutement externe utilisées en Amérique du Nord sont les recommandations d'employés, les moteurs de recherche d'emploi, les sites de recrutement, le site carrières des entreprises et les contacts directs du recruteurs (Silkroard, 2016, cité par Bourhis, 2018). À ces méthodes, les auteurs ajoutent les médias sociaux, la presse écrite et les foires de l'emploi (Bourhis, 2018 ; Muduli et Trivedi, 2020). Parmi ces méthodes, la

plupart requiert la rédaction d'une annonce d'emploi, afin de faire connaître aux candidats les caractéristiques du poste à pourvoir, les exigences requises et des informations sur l'organisation qui recrute.

#### 1.2.3.1 L'annonce d'emploi

Quelque que soit la méthode de recrutement choisie, la rédaction d'une annonce d'emploi est pratiquement toujours requise. Selon Bouhris (2018), une annonce d'emploi efficace devrait respecter l'acronyme AIDA : attention, intérêt, désir et action. Ce modèle, illustré à la figure 1, propose qu'une annonce d'emploi doit capter l'attention du candidat, susciter son intérêt pour le poste, attiser le désir de postuler et enfin, amener le candidat à postuler.



Figure 1. Modèle AIDA

Source : <https://www.epionea.com>

Au Québec et au Canada, il n'y a pas de loi fixant un contenu obligatoire pour les annonces d'emploi (Bourhis, 2018). Elles doivent toutefois respecter les lois encadrées par la Charte des droits et libertés de la personne et ne mentionner aucun critère discriminatoire<sup>2</sup>. L'employeur a donc le choix du contenu de l'offre d'emploi. Au regard des écrits (Heneman et al., 2015, cités par Bourhis, 2018), certaines informations, seraient toutefois très importantes à inclure dans les annonces d'emploi : la présentation générale de l'organisation, le titre du poste, les responsabilités, les exigences requises, le lieu de travail, les conditions de travail et la façon de postuler. D'autres éléments complémentaires peuvent y être ajoutés, comme la rémunération, les pratiques de gestion de la diversité et l'équité en emploi.

---

<sup>2</sup> Au sens de la Charte, l'offre d'emploi constitue un avis visé par l'interdiction de discrimination prévue à l'article 11 : « Nul ne peut diffuser, publier ou exposer en public un avis, un symbole ou un signe comportant discrimination ni donner une autorisation à cet effet ».

#### **1.2.4 L'attraction et le recrutement de la main-d'œuvre spécialisée**

Au Canada, et particulièrement au Québec, la pénurie de main-d'œuvre est l'enjeu de l'heure et les prévisions statistiques laissent entendre qu'elle va perdurer (Statistique Canada, 2022). C'est près des deux cinquièmes (36,9 %) des entreprises canadiennes qui prévoyaient que le recrutement d'employés qualifiés serait un obstacle à leur croissance en 2022. Certains secteurs d'activités et certains postes sont plus touchés, notamment ceux de la construction, de la fabrication et des services d'hébergement et de restauration. Si les défis de recrutement sont présents pour les postes non spécialisés, il semble particulièrement difficile d'attirer et de fidéliser des travailleurs pour des postes exigeant une formation spécialisée. Dans certains secteurs d'activités, comme celui de l'industrie aérospatiale, les professions exigeant une formation professionnelle ou technique posent des défis de recrutement plus importants (Conseil emploi métropole, 2012). Ces difficultés s'expliquent entre autres une main-d'œuvre limitée et qui tend à diminuer en raison des baisses d'inscriptions dans les programmes de formation associés aux professions en aérospatiale (Conseil emploi métropole, 2012). Dès lors, des pratiques et des stratégies de recrutement encore plus intensives doivent être mises de l'avant pour tenter d'attirer ces rares travailleurs. Les employeurs de cette industrie sont de plus en plus proactifs, notamment en se déplaçant pour aller à la rencontre des candidats potentiels, dans les écoles ou dans les salons de l'emploi, par exemple (Conseil emploi métropole, 2012).

En somme, à travers diverses pratiques d'attraction organisationnelle et de recrutement du personnel, les employeurs peuvent se distinguer sur le marché du travail. Plus spécifiquement, les organisations peuvent mettre de l'avant leurs valeurs organisationnelles, l'environnement et le climat de travail, ainsi que les attributs du poste à pourvoir et de l'organisation, en tant qu'employeur. C'est entre autres à travers ses processus et ces pratiques que se déploie la marque employeur.

### **1.3 LA MARQUE EMPLOYEUR**

#### **1.3.1 Mise en contexte : l'évolution marketing de la fonction RH**

Aujourd'hui, le besoin d'une stratégie pour surmonter la guerre des talents et l'évolution technologique est vital, surtout avec l'arrivée des nouvelles générations sur le marché du travail (p. ex., la génération Y et la génération Z) et leurs nouvelles attentes. Ce besoin a poussé les chercheurs et les praticiens à intégrer les concepts de stratégie, de marketing et de la gestion des ressources humaines, en construisant l'idée de *marketing RH* (Panczuk et al., 2008). « La marque employeur est née avec l'application des principes marketing au domaine du recrutement de personnel [traduction libre] » (Maurer et al., 1992, p. 3). C'est ainsi que le rôle des professionnels RH a été amené à évoluer. Ceux-ci sont devenus à la fois spécialistes en marketing et responsables de la marque employeur (Eyssette et Besseyre des Horts, 2014), comme l'illustre la figure 1. L'importance est de développer une orientation marketing de la fonction RH jusqu'à ce que les professionnels RH deviennent des porteurs de la marque employeur et des gestionnaires de la diversité. Parallèlement, la fonction RH doit dorénavant accompagner l'organisation dans le développement et le renforcement des capacités organisationnelles qui assureront sa réussite, sa performance et la satisfaction à la fois des clients et des actionnaires (Ulrich et al., 2017).



L'évolution du rôle du DRH (Charles-Henri Besseyre des Horts - 2009)

Figure 2. L'évolution du rôle de la fonction RH

Source : Duroni (2011), p. 30

Même si les professionnels RH d'aujourd'hui travaillent sur l'ensemble des activités de la GRH, comme la formation et le développement des compétences, le développement organisationnel et les relations de travail, Eyssette et Besseyre des Horts (2014) soulignent l'historique du développement d'une orientation marketing de la fonction RH. Il met l'accent sur l'évolution du rôle de responsable RH d'un rôle administratif à un rôle de partenaire d'affaires, puis de spécialiste en marketing et de porteur de la marque employeur.

### 1.3.2 Définition de la marque employeur

Selon Martin et al. (2005), le concept de marque employeur a d'abord été discuté dans le champ du marketing, puis, après un certain temps, par les chercheurs en GRH. C'est en 1996 qu'Ambler et Barrow ont introduit le concept de « marque employeur » dans le vocabulaire de la GRH. Depuis, le champ d'étude a connu un essor important, surtout dans la littérature « grise » destinée aux praticiens. Plusieurs autres notions, distinctes théoriquement et empiriquement, ont été associées au concept de marque employeur. Le

tableau 1 propose donc, dans un premier temps, une clarification des définitions conceptuelles de l'image organisationnelle, de la familiarité envers l'organisation, de l'identité organisationnelle, de la réputation organisationnelle et de l'employeur de choix.

**Tableau 1. Définitions des concepts associées à la marque employeur**

Concept	Définition	Auteur(s)
Image organisationnelle	<p>L'image organisationnelle est un amalgame de représentations mentales transitoires d'aspects spécifiques d'une entreprise en tant qu'employeur, telles qu'elles sont entretenues par des individus.</p> <p>Les éléments importants de cette définition sont les suivants : une image (a) est détenue par des individus (par opposition au grand public), (b) peut fluctuer (par opposition à une relative stabilité), (c) cible des aspects spécifiques (par opposition à une impression générale) et (d) est de nature cognitive.</p>	Highhouse et al., 2019
Familiarité (ou connaissance) envers une organisation	La connaissance de l'employeur est un précurseur nécessaire à l'image et à la réputation de l'employeur, car il s'agit de l'évaluation cognitive de la connaissance de l'organisation par les demandeurs d'emploi	Cable et Turban, 2001
Identité organisationnelle	L'identité organisationnelle fait référence aux caractéristiques centrales, durables et distinctives d'une organisation.	Dutton et al., 1994
Réputation organisationnelle	La réputation est un jugement global, stable dans le temps, porté sur une organisation et partagé par le grand public (ou par des groupes d'intérêt multiples tels que les demandeurs d'emploi).	Highhouse et al., 2009
Employeur de choix	L'employeur de choix (ou employeur de référence) est un employeur ayant une bonne réputation sur le marché du travail qui lui permet de recruter des candidats sans trop d'efforts.	Clarke, 2001



La marque employeur, pour sa part, se définit comme « l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques apportés par l'emploi et avec lesquels l'entreprise, à titre d'employeur, est identifiée [traduction libre] » (Ambler et Barrow, 1996, p. 187). Cette définition met en exergue la complexité de la proposition de valeur de l'employeur, avec des avantages qui peuvent être à la fois fonctionnels, économiques et psychologiques. La présentation de ces avantages offerts aux employés actuels et potentiels contribue ainsi à mettre de l'avant les valeurs, caractéristiques et attributs de l'organisation et à clarifier la proposition de valeur de l'image de marque de l'employeur (Edwards, 2010).

Ambler et Barrow (1996) ont qualifié le phénomène de marque employeur de « la manière dont les entreprises se différencient des autres en matière d'expérience professionnelle [traduction libre] » (p. 21). Il s'agit donc d'un positionnement distinctif adopté par un employeur en matière de promesses faites aux candidats et aux employés actuels (Morin et Dauphin-Daffe, 2014). Dans cette définition d'Ambler et Barrow, l'approche de *différenciation* dans l'expérience de l'employé est privilégiée, ce qui signifie pour l'employeur, d'offrir ce que les concurrents n'offrent pas. Backhaus et Tikoo (2004, p. 502) vont dans le même sens et affirment que l'image de marque de l'employeur « suggère la différenciation des caractéristiques d'une entreprise en tant qu'employeur par rapport à celles de ses concurrents, qu'elle met en évidence les aspects uniques de l'entreprise de ses concurrents et souligne les aspects uniques de l'offre d'emploi ou de l'environnement de l'entreprise [traduction libre] ».

Pour leur part, Martin et al. (2011) définissent la marque employeur comme « une reconnaissance généralisée d'être connu parmi les principales parties prenantes pour offrir une expérience d'emploi de haute qualité, et une identité organisationnelle distinctive que les employés apprécient, dans laquelle ils s'engagent et qu'ils se sentent confiants et heureux de promouvoir auprès des autres [traduction libre] » (p. 3618-3619). Edward (2010) propose

que le déploiement de la marque employeur est une activité dans laquelle les principes du marketing, en particulier la « science de l'image de marque » sont appliqués aux activités de GRH en relation avec les employés actuels et potentiels. Le concept de marque réfère à « un mélange d'attributs, tangibles et intangibles, symbolisés par la marque, qui, si elle est gérée correctement, crée de la valeur et de l'influence » Swystun, 2007, p. 14, cité par Edward, 2010).

D'un point de vue plus pragmatique, des définitions issues de la littérature managériale ont aussi été proposées. Le Conference Board (2001) a défini la marque employeur comme étant « l'identité de l'entreprise en tant qu'employeur, notamment le système de valeurs, les politiques et les comportements de l'entreprise en ce qui concerne l'attraction, la rétention et la motivation employés actuels et potentiels de l'entreprise [traduction libre] » (p. 2). Un peu plus tard, Fernon (2008) résume pour sa part la définition de la marque employeur ainsi : « La marque employeur se concentre sur les employés ; son objectif est de les attirer et les retenir, ainsi de les aider pour qu'ils obtiennent la valeur de la marque, et créent un avantage concurrentiel pour l'entreprise [traduction libre] » (p. 203).

La littérature sur le sujet nous permet de constater que la conceptualisation et les définitions de la marque employeur sont multiples et qu'elles ont évolué au fil du temps. La prochaine section s'engage dans la poursuite de la compréhension du concept, avec la présentation de l'approche des caractéristiques instrumentales et symboliques de la marque employeur.

### **1.3.3 L'approche des caractéristiques instrumentales et symboliques de la marque employeur**

Pour les organisations, pour les gestionnaires et pour les professionnels RH, la marque employeur représente un outil important afin de recruter et fidéliser les meilleurs talents sur le marché de travail. Elle favorise également l'engagement du personnel, en cohérence avec les objectifs organisationnels (Morin et Dauphin-Daffe, 2014). Selon Gardner et al. (2011), une compréhension approfondie et complète des dimensions de la marque employeur est basée sur une conception théorique qui se fonde à la fois sur l'appréciation des *caractéristiques instrumentales* (aussi nommées les caractéristiques de l'emploi et organisationnelles) et des *caractéristiques symboliques*, qui réfèrent aux traits de personnalité de l'organisation. Ainsi, les individus associent des fonctions à la fois instrumentales et psychologiques ou symboliques à la marque employeur. L'objectif de cette section est de fournir une recension de la documentation scientifique sur l'approche des caractéristiques instrumentales et symboliques de la marque employeur.

#### 1.3.3.1 Les attributs instrumentaux de la marque employeur

À travers le processus de recrutement et leurs communications corporatives de nature plus générale, les organisations transmettent différentes informations sur le poste et sur les caractéristiques de l'organisation. À partir de l'annonce d'emploi par exemple, elles peuvent afficher un contenu qui présente les avantages ou les bénéfices tangibles pour les chercheurs d'emplois et les candidats : un emploi stimulant, une rémunération supérieure, un plan de gestion des carrières dans l'organisation, etc. Ces bénéfices tangibles réfèrent aux caractéristiques instrumentales de l'image de marque employeur. Ces caractéristiques instrumentales sont des informations objectives sur l'expérience-employé dans une organisation en particulier. Elles réfèrent à divers attributs objectifs, physiques ou tangibles de la proposition de valeurs de l'employeur, comme les caractéristiques directes et indirectes

de l'emploi, les caractéristiques associées à la carrière ou les relations avec les collègues et le avec le superviseur. En outre, elles « produisent des bénéfices tangibles pour les chercheurs d'emploi et les employés » (Morin et Daufin-Daffe, 2013, p. 14) et réfèrent à l'expérience employé. Dès lors, les candidats sont attirés par ces attributs instrumentaux sur la base de d'un besoin utilitaire de maximiser les avantages et de minimiser les coûts (Katz, 1960). La figure 2 (page suivante) présente quelques-unes des caractéristiques instrumentales recensées dans les écrits.



Figure 3. Les caractéristiques instrumentales de la marque employeur

Source : Issue et adaptée de Morin et Dauphin-Daffe (2014), p. 17

### 1.3.3.2 Les attributs symboliques de la marque employeur

Selon Morin et Dauphin-Daffe (2014), les attributs symboliques de la marque employeur représentent les valeurs intangibles offertes par l'organisation à ses employés actuels, aux chercheurs d'emploi et aux candidats. Ils sont associés à la personnalité de l'organisation. Ils permettent de décrire l'organisation en termes d'attributs subjectifs, abstraits et intangibles liés à l'image de l'organisation (Lievens et al., 2007). Ils correspondent au besoin de l'individu de maintenir son identité, de développer son image, d'exprimer sa personnalité et ses croyances (Maclouf et Belvaux, 2015). Selon Keller (1993), les attributs symboliques d'une marque contribuent à satisfaire les besoins de reconnaissance ou d'estime de soi. Les caractéristiques symboliques transmises par le biais de la marque employeur construisent ainsi un sentiment de fierté de travailler pour l'organisation, qui déclenchent des sensations ou des émotions, positives de surcroît, chez les chercheurs d'emploi, les candidats et les employés actuels. Divers traits organisationnels ont été mesurés dans le cadre d'études antérieures (Slaughter et al., 2004). Par exemple, Morin et Dauphin-Daffe (2014) parlent de caractéristiques comme l'honnêteté, l'innovation et la compétence, qui favorisent l'enthousiasme et l'environnement sain au milieu de travail, dans un but d'attraction organisationnelle.

Lors des premières étapes du processus de dotation, les caractéristiques symboliques (ou les traits de l'organisation) seraient plus importantes par rapport aux caractéristiques organisationnelles (instrumentales) (Lievens, 2007). Notamment, « l'attrait à l'égard de ces traits organisationnels intensifie l'image de soi, l'estime de soi, l'identification à l'organisation et l'attraction organisationnelle » (Morin et Dauphin-Daffe, 2014, p. 15), ce qui explique son influence sur l'intention de postuler. De plus, la correspondance entre les traits organisationnels et les traits de personnalité du candidat intensifie l'attraction organisationnelle (Edwards, 2008).

Ainsi, l'attrait de la marque employeur peut s'appuyer notamment sur une rémunération intéressante (dimension instrumentale ou organisationnelle) et sur le profil d'une entreprise novatrice et dynamique (dimension symbolique), les deux dimensions étant importantes afin de renforcer l'attraction organisationnelle, qui contribue à attirer les talents désirés au sein de l'organisation. « Si les organisations se concentrent exclusivement sur les caractéristiques instrumentales ou organisationnelles, elles négligent une partie importante de l'attrait organisationnel fondé sur les traits et les symboles du milieu de travail » (Morin et Dauphin-Daffe, 2014, p. 15). C'est ce que Lauzier et Roy (2011) appellent la « proposition de valeur attrayante de l'employeur » (p. 15), qui s'appuie sur la promotion à la fois des caractéristiques instrumentales et des caractéristiques symboliques de la marque employeur.

#### **1.3.4 Proposition de valeur pour les employés : un outil de la marque employeur**

Les valeurs proposées par l'employeur (*Employee Value Proposition* ; EVP) réfèrent aux principaux avantages offerts par l'entreprise en tant qu'employeur et à la production de lignes directrices sur la marque employeur, qui visent à apporter une plus grande cohérence aux activités de recrutement de l'entreprise (Mosley, 2015). Le concept de propositions de valeur est emprunté au domaine du marketing, où il a été défini comme les promesses qu'un vendeur fait à ses clients en matière de valeur d'échange et de valeur d'usage (Lusch et al. 2007, cités par Sengupta et al., 2015). Pour Minchington (2005, p. 95) « une proposition de valeur (EVP) est un ensemble d'associations et d'offres fournies par une organisation en échange des compétences, capacités et expériences qu'un employé apporte à l'organisation [traduction libre] ». En outre, elle est valeur souhaitée ou idéale proposée par un employeur. Dans une perspective d'attraction organisationnelle, c'est la manière dont l'organisation souhaite être perçue par les employés (potentiels) comme un employeur attrayant (Celani et Singh, 2011).

Selon Tandehill (2006, p. 10), « la proposition de valeur doit identifier les politiques uniques, des processus et des programmes de ressources humaines qui montrent l'engagement de l'organisation envers son personnel, c'est-à-dire la gestion des carrières, la formation continue des employés, les services communautaires, etc. Il devrait énumérer les principales raisons pour lesquelles une personne choisit de s'engager dans une organisation [traduction libre] ».

Gupta et al. (2015, p. 243) soulignent que « les propositions de valeur sont les piliers de la marque employeur, car elles créent une vision claire de la façon dont les organisations se démarquent elles-mêmes pour aider à augmenter les niveaux de rétention [traduction libre] ». Les employés actuels sont la source de publicité la plus puissante, ils jouent un rôle clé pour aider les entreprises à attirer les talents. De plus, pour développer un ambassadeur de marque, les employés doivent maintenir une cohérence entre l'image de marque externe et la réalité quotidienne du travail pour l'entreprise. Les organisations gagneraient donc à incorporer l'EVP dans les politiques d'accueil et d'intégration, d'appréciation des performances et de reconnaissance (Gupta et al., 2015). Tiwari et Saxena (2017) abondent dans le même sens et expliquent comment la marque employeur devrait être incluse dans chaque partie de l'expérience-employé, elle devrait promouvoir des conditions d'emploi, y compris le développement de carrière, l'environnement de travail, les avantages, la satisfaction sociale et mentale, etc.

Dès lors, pour l'organisation, le déploiement de la marque employeur repose à la fois sur le marketing RH interne et externe.



### **1.3.5 Marketing RH interne et externe**

Le marketing RH est le domaine qui rassemble les pratiques marketing avec celles de la gestion des personnes, en utilisant la communication organisationnelle comme un outil de promotion. « Le marketing RH vise à promouvoir l'organisation et ses emplois auprès des candidats et des employés » (Dubois et Pelletier, 2010, p. 5, cités par Paillé, 2014). Ce marketing peut à la fois cibler les employés actuels, à travers le marketing RH interne, ou les employés potentiels et les chercheurs d'emploi, à travers le marketing RH externe.

#### **1.3.5.1 Marketing RH interne**

L'image de marque interne de l'employeur, ou le marketing RH interne, est un aspect important du cadre d'analyse du concept de marque employeur (Backhaus, 2016). D'après Dubois et Pelletier (2010), le marketing RH interne est l'ensemble des attributs organisationnels qui valorisent l'image organisationnelle ou l'image de marque employeur auprès des employés qui sont des membres actuels de l'organisation. Il s'agit, par exemple, de la mission, de la vision et des valeurs organisationnelles, des succès organisationnels et la contribution des employés, le positionnement de l'employeur en matière de politiques et de pratiques en GRH, les objectifs stratégiques de l'organisation et les plans d'avenir, les avantages offerts aux employés et la fierté de travailler pour l'organisation. Dans la même perspective, Sengupta et al. (2015), distinguent la marque employeur interne et externe. Lorsque l'interne focalise sur les employés actuels et que l'externe se concentre sur les chercheurs d'emploi et les candidats potentiels, les valeurs proposées en interne diffèrent de celles en externe (Dubois et Pelletier, 2010 ; Sengupta et al., 2015) (voir les figures 3 et 4). La littérature insiste ainsi sur la nécessaire adéquation entre la stratégie de marketing RH externe et interne afin de fidéliser le personnel (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2016). Dans cet optique, la réalisation des attentes des candidats créées sur la base des messages véhiculés par le marketing RH externe semblerait être un déterminant de la fidélisation.

Dans la figure 4, Sengupta et al. (2015), illustrent les valeurs internes offertes par la marque employeur aux membres actuels de l'organisation. Il est question par exemple, des valeurs de justice et d'engagement, d'estime et de développement de carrière.

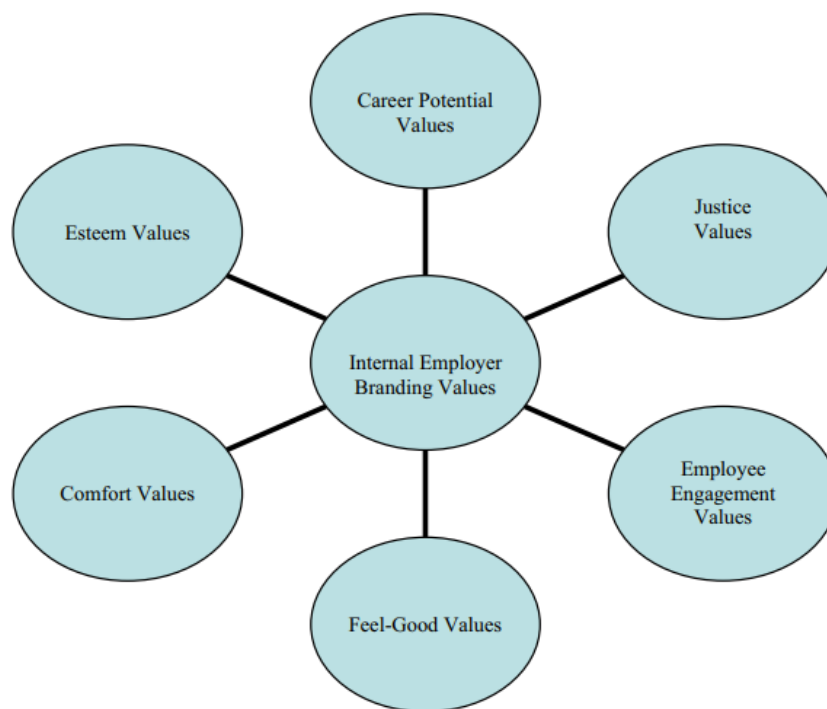


Figure 4. Modèle de la marque employeur interne

Source : Sengupta et al. (2015), p. 315

#### 1.3.5.2 Marketing RH externe

La vaste majorité des efforts de recherche des 20 dernières années se sont concentrés sur la marque externe de l'employeur, et ce, avec l'objectif de recruter des employés

(Backhaus, 2016). Les entreprises déploient des stratégies de marketing RH externe afin d'attirer les meilleurs candidats potentiels en offrant un ensemble de valeurs qui correspondent aux attentes des chercheurs d'emplois (voir la figure 4). « Le marketing RH externe est la somme des actions mises de l'avant par l'organisation pour améliorer la capacité d'attraction de l'entreprise » (Dubois et Pelletier, 2010, p. 7). Ces multiples valeurs rassemblent les instruments organisationnels et symboliques de l'organisation. Par exemple « je choisis cette entreprise par ce qu'elle me rapportera une meilleure qualité de vie au travail » (organisationnels), ou « je postule pour cette entreprise par ce qu'elle est innovatrice » (symboliques) (Dubois et Pelletier, 2010).

Sengupta et al. (2015), proposent un modèle du marketing RH ou de la marque employeur externe (figure 5) qui contient un ensemble de valeurs visant à attirer les meilleurs candidats et chercheurs d'emploi. Il est question par exemple de la culture d'entreprise et des structures d'emploi.

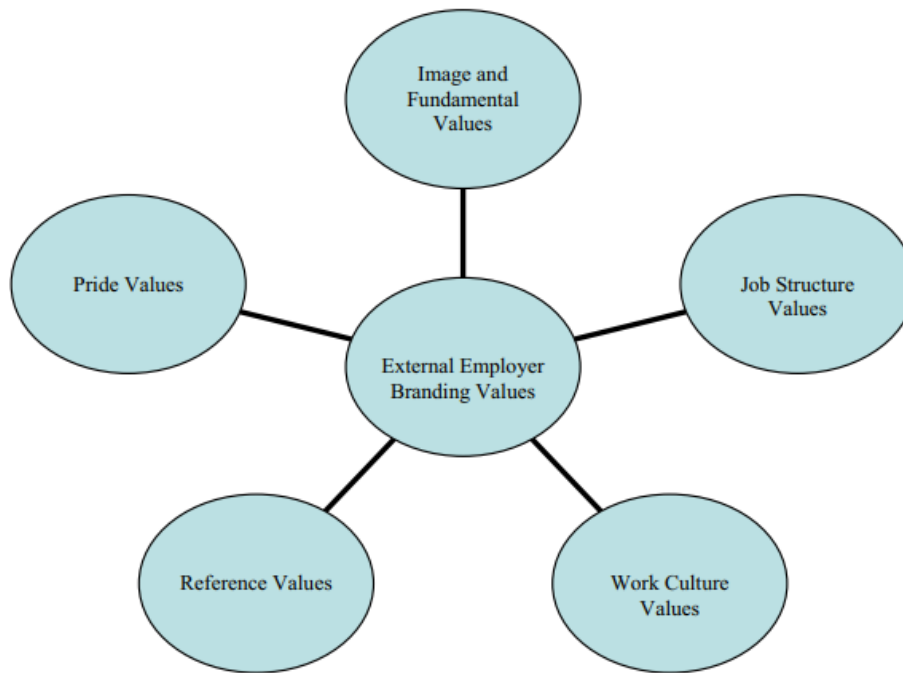


Figure 5. Modèle de la marque employeur externe

Source : Sengupta et al. (2015), p. 316

Le concept de marque employeur est particulièrement d'intérêt dans le contexte actuel de pénurie de main-d'œuvre, mais il suscite l'attention des chercheurs et des praticiens depuis maintenant quelques décennies. La prochaine section s'attache à présenter l'évolution du concept de marque employeur et de son opérationnalisation dans les milieux de travail.

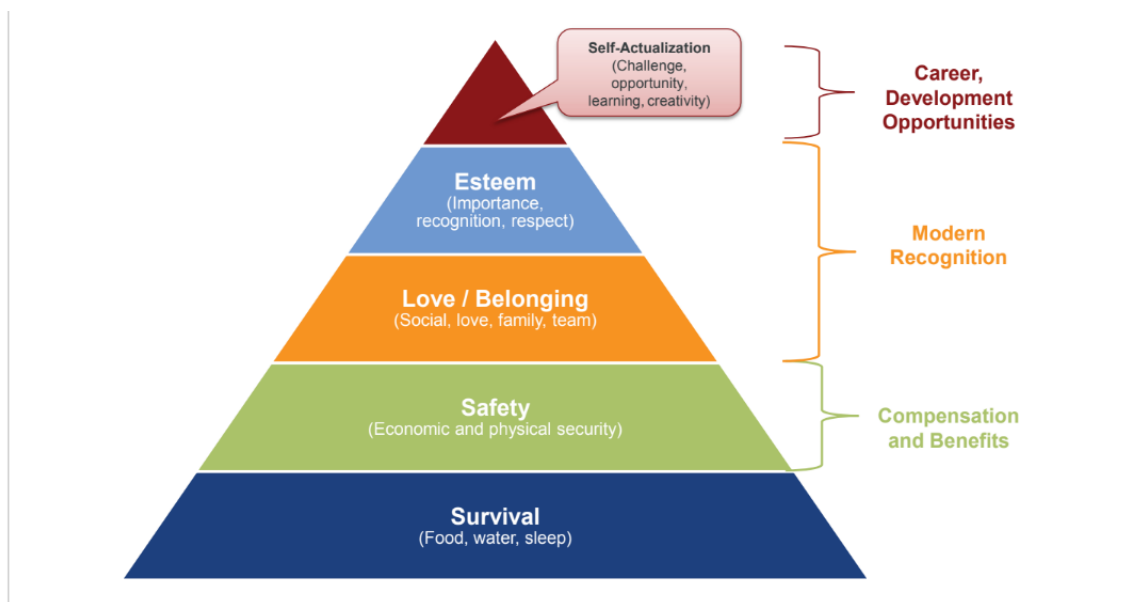
### 1.3.6 L'évolution de la marque employeur

#### 1.3.6.1 Marque employeur 1.0

En 2002, Ewing et al. (2002) ont défini la marque employeur comme : « la construction d'une image dans l'esprit du marché du travail potentiel, qu'entreprise, devant toutes les autres, est le meilleur endroit pour travailler [traduction libre] » (cités dans Pingle, 2011, p. 20). Dans un même ordre d'idées, la définition de Backaus et Tikoo (2004, p. 167) qui ont défini la marque employeur comme « le processus de construction d'une identité d'employeur identifiable et unique [traduction libre] », abondent dans cette première mouture du concept de marque employeur.

Selon Minchington (2015), cette période était celle de la *marque employeur 1.0*, alors que l'accent était mis sur l'employeur et sur son image externe. L'objectif était de pourvoir des postes sur la base d'une proposition de valeur, surtout fonctionnelle. Ces valeurs fonctionnelles sont les besoins physiques et de base, comme l'illustre la figure 5. Elles réfèrent, selon Lievens (2007), au salaire et aux opportunités de croissance et aux dimensions de l'image instrumentale qui décrivent l'organisation en termes d'objectifs et d'attributs factuels inhérents à l'organisation.

Dans la figure 6, Bersin (2019) illustre les besoins humains de Maslow dans un contexte de milieu de travail. Il ajoute différentes propositions de valeur à chaque niveau de la pyramide de Maslow. Par exemple, les besoins de sécurité deviennent corollaires à la rémunération globale et à la santé et sécurité au travail et le besoin d'estime et d'accomplissement est corollaire à la reconnaissance et aux opportunités de développement de carrière qu'un employé désire.



Source: Abraham Maslow's Hierarchy of Needs, 1943.

Figure 6. Les besoins professionnels

Source : Bersin (2013), p. 29

En somme, dans cette première mouture de la marque employeur, l'accent était mis sur l'employeur et sur le marketing RH externe, avec une proposition de valeur fonctionnelle ayant pour objectif de pourvoir des postes, dans une absence de relation avec les parties prenantes (Minchigton, 2015).

#### 1.3.6.2 Marque employeur 2.0

En 2004, Sullivan a défini la marque employeur comme une stratégie ciblée à long terme pour gérer la sensibilisation et les perceptions des employés actuels, des employés potentiels et des parties prenantes associées à entreprise particulière. Dans cette nouvelle mouture de la marque employeur, que l'on nommera la *marque employeur 2.0*, l'employeur

répond aux besoins intangibles des employés, par exemple la diversité et la flexibilité, comme l'illustre la pyramide de Bersin (2019) (voir la figure 6).

Ces caractéristiques intangibles sont les attributs symboliques que les organisations utilisent afin d'attirer les chercheurs d'emploi, en raison des significations symboliques qu'ils leur associent. Ces dimensions symboliques de l'image décrivent l'organisation en termes de traits subjectifs, abstraits et intangibles (Slaughter et al., 2004). Aaker (1997) explique aussi que les chercheurs d'emploi sont attirés par ces traits symboliques parce qu'ils leur permettent de conserver leur identité, de valoriser leur image de soi ou de s'exprimer. Selon la *Chartered Institute of Personnel and Development* (CIPD) (2008), la marque employeur est un ensemble d'attributs et de qualités — souvent intangibles — qu'une organisation distincte promet, reposant sur un type particulier d'expérience de travail et avec l'objectif d'attirer les personnes qui donneront le meilleur dans sa culture. D'après Lievens (2007), les dimensions instrumentales (fonctionnelles) et symboliques (émotionnelles) de l'image sont significativement liées à l'attractivité des organisations en tant qu'employeur, c'est ce que la marque employeur 2.0 explique et défend.

Minchington (2015) résume l'évolution de la marque employeur à partir de la période 1.0 où l'employeur se concentrait sur son besoin de main-d'œuvre seulement et où la proposition de valeur était fonctionnelle, dont centrée sur le salaire et les avantages sociaux. Il évoque également la marque employeur 2.0, où l'employeur investit dans son capital humain, en travaillant sur son évolution de carrière, pour arriver à la *marque employeur 3.0*, où les employeurs ont renforcé leurs relations avec les parties prenantes tout en tenant compte des attentes des candidats potentiels (voir la figure 7).

# THE EVOLUTION OF EMPLOYER BRAND



Source: Brett Minchington

Figure 7. L'évolution de la marque employeur

Source : Minchington (2015), p. 12

### 1.3.6.3 Marque employeur 3.0

Minchington (2015) mentionne que la technologie et les nouvelles attentes de la génération Y sont les principaux moteurs de l'évolution de la marque employeur. *La marque employeur 3.0* ne se concentre pas uniquement sur les employés ou sur les clients, elle investit davantage dans les relations avec les parties prenantes (par exemple, les actionnaires, les fournisseurs, le grand public et les organisations non gouvernementales). Selon Minchinton (2015, p. 12), « les marques employeur les plus performantes sont celles qui reconnaissent leurs parties prenantes [traduction libre] ». Pour Minchinton (2015), il ne suffit plus que les valeurs restent simplement dans la mission et les valeurs de l'entreprise, elles doivent inspirer et retenir les employés. La mission doit avoir un sens qui inspire et motive les collaborateurs à faire de leur mieux, car le lieu de travail n'est plus une sphère à part, c'est toute une communauté, où les collaborateurs contribuent pour une faire une différence significative.



Une marque employeur qui est perçue comme étant « bonne (*right*) » pour les chercheurs d'emploi l'encourage à postuler, de la même manière qu'une marque de produit semble « bonne (*right*) » pour les clients, l'encourage à le consommer. Les études prenant appui sur le désir d'adéquation entre la personne et l'organisation (*person-organization fit*) montrent que ce concept est fortement lié à l'attraction organisationnelle, parce que l'image unique de l'organisation permet aux chercheurs d'emploi de comprendre ses valeurs et d'y trouver des similitudes avec leurs propres valeurs (Cable et Judge, 1996 ; Judge et Cable, 1997, cités dans Backhaus, 2016).

Si nous rassemblons tout ce que ces auteurs ont défini, en tenant compte de chaque phase par laquelle la marque employeur est passée, nous arrivons à notre propre définition qui peut résumer l'évolution du concept, depuis sa naissance en 1996, jusqu'à maintenant en proposant que :

La marque employeur est la stratégie utilisée par une entreprise pour attirer, fidéliser et engager ses employés en leur apportant des propositions de valeur tangibles et intangibles, ces valeurs proposées définissent son positionnement et son orientation stratégique vers une meilleure expérience employée.

### **1.3.7 La marque employeur et les différentes approches de la GRH**

La marque employeur a été traitée sous différentes approches de la GRH, entre autres l'approche centrée sur le capital humain, l'approche sur les avantages indirects et une troisième approche, qui investit dans la relation client. Ces approches sont présentées dans les prochaines sections.

### 1.3.7.1 Approche centrée sur le capital humain

« Une organisation centrée sur le capital humain est une organisation qui aligne ses caractéristiques sur la création de relations de travail qui attirent des personnes talentueuses et leur permettent de travailler ensemble de manière efficace [traduction libre] » (Lawler, 2008, p. 68). Une entreprise qui adopte l'approche centrée sur le capital humain travaille pour sa marque afin d'atteindre les objectifs en se basant sur les ressources humaines, en attirant et en retenant les meilleurs travailleurs sur le marché du travail. « Pour attirer les meilleures compétences sur le marché concurrentiel actuel, vous devez prendre soin de votre marque, c'est ce que recherchent les organisations centrées sur le capital humain [traduction libre] » (Lawler, 2008, p. 68). Dès lors, les organisations centrées sur le capital humain font tout ce qu'elles peuvent pour attirer, retenir et développer les talents. Elles créent une marque employeur forte qui cible les talents dont ils ont besoin, ils développent et recrutent des talents qui correspondent aux besoins en compétences de l'organisation.

Selon Lawler et al. (2008), Starbucks est un exemple d'entreprise qui adopte cette approche. Les gens la voient comme un bon endroit où travailler, non seulement parce qu'elle offre à ses employés des avantages en matière d'avantages sociaux, comme les soins de santé, mais aussi parce qu'elle offre un environnement de travail convivial, ce que nous appelons une organisation centrée sur l'humain, qui a la capacité d'attirer et de retenir les meilleurs talents.

### 1.3.7.2 Approche des avantages indirects et spéciaux

Une autre approche de la GRH à travers laquelle la marque employeur peut être traitée est celle des avantages indirects et spéciaux. Par exemple, à la fin des années 1990, les entreprises du secteur des technologies de l'information (TI), ont misé sur ces avantages. La

figure 8 en illustre quelques exemples. Ces entreprises du « dot.com »<sup>3</sup> ont en quelque sorte remodelé le paysage de la gestion des avantages tangibles de la proposition de valeur. En mettant un accent plus faible la rémunération en espèces, elles plutôt un rôle direct aux employés dans le succès ou dans l'échec de l'entreprise, comme les options d'achat d'actions potentiellement lucratives, qui était autrefois réservées aux dirigeants.

- 
- |   |   |
|---|---|
| • Electronic game room                  | • Twenty-four-hour free food for family |
| • Computers and Internet access at work | • Online shopping discounts             |
| • Home computers and Internet access    | • Concierge service                     |
| • Stock for spouse                      | • Laundry for gym clothes               |
| • Pet-friendly work place               | • Equity in venture capital fund        |
| • Pet insurance                         | • Oil change in parking lot             |
| • Pet day care                          | • Dental service in parking lot         |
| • Health club                           | • Dry cleaning                          |
| • Chef take-home meals                  | • No dress code                         |
| • Sabbaticals                           | • Baby blankets for new parents         |
| • Beer blasts                           | • Forty-two kinds of drinks             |
- 

Figure 8. Les avantages indirects de dot-com

Source : Lawler, (2008), p. 70

À ce moment, la question était de savoir si ces avantages n'affectent que l'efficacité de l'organisation ou s'ils avaient d'autres effets, en particulier sur l'attraction et la rétention des employés. La réponse a été discutée par Lawler (2008) et il explique que cette approche peut effectivement influencer positivement l'attraction organisationnelle et la rétention du

---

<sup>3</sup> Une entreprise du dot.com est une entreprise qui réalise la plupart de ses bénéfices sur Internet. Les entreprises comme Amazon, eBay, PayPal et Oracle font partie des grandes entreprises qui ont réussi à survivre au à l'éclatement de la « bulle Internet » en mars 2000.

personnel. « Les avantages indirects et spéciaux peuvent clairement attirer les personnes vers l'organisation et il est clair que les récompenses offertes par une organisation ont un fort impact sur la rétention [traduction libre] » (p. 71). Ces avantages ont aussi un impact sur l'équilibre travail-vie personnelle et sur le sentiment d'appartenance à l'organisation, ainsi qu'une incidence sur la marque employeur de l'organisation « les récompenses peuvent clairement distinguer une organisation comme un bon lieu de travail [traduction libre] » (Lawler, 2008, p. 71).

La bulle Internet a peut-être éclaté, mais la croissance des systèmes d'avantages indirects et spéciaux inspirés par ces entreprises a eu des conséquences durables sur la façon dont les employeurs récompensent et motivent leurs employés.

### 1.3.7.3 Approche client

Lawler (2008) évoque également le rôle de la marque employeur pour attirer les clients. Il mentionne certaines entreprises réputées qui améliorent leur marque employeur pour mordre deux oiseaux d'un seul coup, employés et clients. « Développer une marque employeur efficace non seulement peut attirer les bons employés, mais aussi les clients [traduction libre] » (Lawler, 2008, p. 75). Il cite en exemple Singapore Air et Southwest Airlines. Ces deux entreprises utilisent leur marque pour attirer à la fois des clients ainsi et des employés. « Des employés satisfaits signifient des clients satisfaits, ce qui conduit à la rentabilité [traduction libre] » (Mulcahy, 2017, citée par Nash, 2018).

Si la marque employeur peut emprunter diverses approches de la gestion des ressources humaines, elle peut relever, à l'intérieur de l'entreprise, de divers acteurs stratégiques et opérationnels. La prochaine section aborde le positionnement de la marque employeur.

### **1.3.8 Le positionnement de la marque employeur**

La marque employeur est généralement sous la responsabilité de la haute direction, soit par le biais du département RH, soit par le président-directeur-général (PDG) ou encore par les spécialistes marketing. Dans cette section, il sera question de différents positionnements de la marque employeur, soit qu'elle relève de la fonction RH et ou encore du PDG.

#### **1.3.8.1 Le département RH comme responsable de la marque employeur**

« La mission du service RH, dans le cadre de la marque employeur, devrait être d'établir les fondations de la marque employeur et de la communiquer aux employés potentiels et actuels pour maintenir la croissance au sein de l'entreprise [traduction libre] » (Moroko et Uncles, 2008, p. 7). Dans un même ordre d'idées, selon Barrow (2008), le département RH est le plus adapté pour la gestion de la marque employeur, car il détient une vue d'ensemble de l'organisation. À ce sujet, Rokos (2015) cite une étude réalisée par Universum (2015), montre comment trois rôles organisationnels différents perçoivent leur responsabilité en matière de marque employeur :

- 88 % des responsables RH considèrent que les professionnels RH sont les principaux responsables de la marque employeur.
- 63 % des responsables de l'acquisition de talents considèrent que les professionnels RH sont les principaux responsables de l'image de marque de l'employeur.
- 57 % des responsables du recrutement considèrent que les RH sont les principaux responsables de l'image de marque de l'employeur (Rokos, 2015).

Ces résultats témoignent de l'importance de la perception des professionnels RH en ce qui a trait à leur rôle dans la gestion de la stratégie de marque employeur de son application au sein de l'organisation.

#### 1.3.8.2 Le PDG comme responsable de la marque employeur

Alors que Moroko et Uncles (2008) et même Barrow (2008) mentionnent que la fonction RH est chargée de diriger la marque employeur, d'autres déclarent que ce sont plutôt les PDG à qui revient la responsabilité de la marque employeur. Se basant sur une expérience avec des centaines d'organisations, Lawler (2008) affirme que « la marque employeur devrait en fait découler de la marque de l'entreprise [traduction libre] » (p. 83).

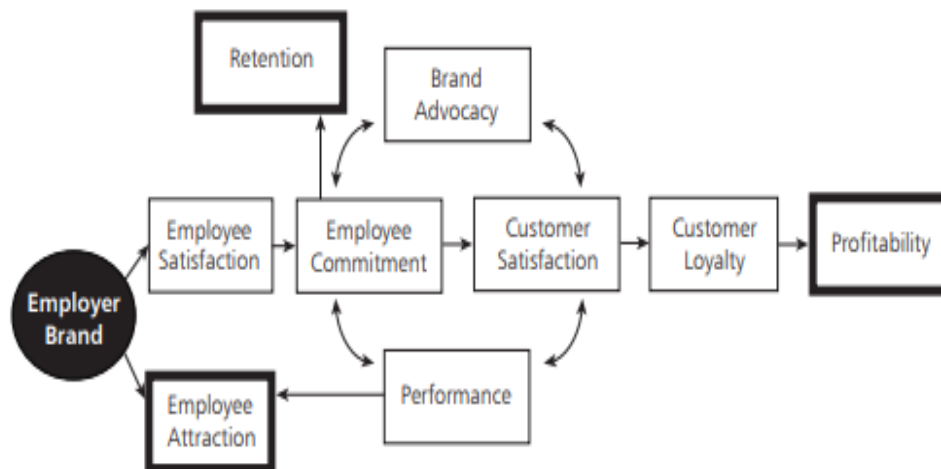
À ce sujet, Rokos (2015) cite une étude d'Universon (2015) qui indique que 60 % des PDG se sentent les responsables de la marque employeur, tandis que 32 % des PDG considèrent que les RH sont les responsables de la marque employeur, et 39 % des spécialistes du marketing pensent aussi que ce sont les PDG qui sont responsables de la marque employeur. Ces résultats, combinés à ceux présentés précédemment quant aux perceptions des professionnels RH, témoignent d'une certaine fragmentation ou confusion à l'égard de la responsabilité de la marque employeur dans l'organisation.

#### 1.3.9 Les finalités de la marque employeur

Pour Charbonnier-Voirin et Vignolles (2015), l'objectif de la marque employeur est de promouvoir une promesse d'emploi unique, distincte de ses concurrents. Selon Lawler (2008), la stratégie de marque employeur est idéalement alignée sur la stratégie de l'entreprise. Il devient ainsi possible de réduire le coût par embauche, d'augmenter l'engagement des employés et des clients, la fidélité et la rentabilité, et ce, quel que soit le

résultat de la marque employeur en tant que continuité et croissance de l'entreprise, qui sont généralement les objectifs recherchés par les organisations à but lucratif. Attirer et retenir les employés dans l'organisation sont les deux clés principales qui servent ce grand objectif. À cet égard, la majorité des recherches sur la marque employeur ont axé leurs efforts sur les candidats et ont cherché à montrer son impact positif sur l'attraction organisationnelle (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015). Dans un même ordre d'idées, selon Ritson (2002), les entreprises dotées d'une marque employeur forte peuvent potentiellement réduire le coût d'acquisition des talents, améliorer relations, augmenter la rétention des employés.

Gaddam (2008) résume les conséquences de la marque employeur dans une organisation (figure 9). Il identifie que la satisfaction et l'engagement des employés comptent parmi les conséquences positives de la marque employeur, qui ultimement, devient un outil pour augmenter la rentabilité.



Source: Gaddam, 2008

Figure 9. Processus de la finalité de la marque employeur

Source : Gaddam (2008), p. 242

Parasuraman et al. (1991, cités par Pingle et Sodhi, 2011) estiment qu'une organisation peut considérer ses employés comme des clients afin d'améliorer leur expérience, qui peut améliorer la relation clientèle et la rentabilité. Similairement, pour Mittal et Kamakura (2001, cités par Lin et Wang, 2012), la marque peut jouer un rôle important afin d'augmenter le niveau de satisfaction des employés, qui joue aussi sur la satisfaction des clients, « les clients n'aimeront jamais une entreprise tant que les employés ne l'aimeront pas en premier [traduction libre] » (Sinek, 2015, p. 403).

De plus, les études montrent que la marque employeur augmente la satisfaction et l'engagement des employés, en unifiant la culture organisationnelle (Backhaus et Tikoo, 2004 ; Gaddam, 2008). L'étude de Schlanger et al. (2011) suggère qu'une marque employeur forte influence la satisfaction des employés, qui à son tour influence l'expérience des clients. La même étude a suggéré qu'afin d'améliorer la satisfaction des employés, des programmes de formation et de mentorat devraient être fournis. Ainsi, la satisfaction au travail est considérée comme un résultat de l'image de marque de l'employeur.

Backhaus et Tikoo (2004) affirment aussi que la fidélité à la marque employeur contribue à augmenter la productivité des employés. Comme souligné précédemment, le modèle de Gaddam (2008), présenté à la figure 9, explique que l'attraction et la fidélisation, ainsi que l'engagement et la performance, peuvent toutes être des conséquences de la marque employeur qui mènent à la rentabilité. Pour leur part, Allen et al. (2010) reconnaissent que la marque employeur augmente le moral et la satisfaction des employés, qui à leur tour, améliorent la rétention et l'attraction. Similairement, Sokro (2012), mentionne qu'une marque employeur peut être utilisée pour aider les organisations à être plus compétitives sur le marché du travail et à fidéliser les employés grâce à des pratiques efficaces de recrutement, d'engagement et de rétention. Collins (2006) montre que les attentes des chercheurs d'emploi



à propos de l'entreprise en tant qu'employeur potentiel prédisent fortement l'intérêt de postuler à un emploi. Enfin, Chapman et al. (2005) suggèrent aussi une forte relation entre les perceptions de l'attractivité organisationnelle et les décisions de postuler à un emploi par les candidats.

En plus de son effet bénéfique sur l'attraction, la marque employeur serait associée à la fidélisation. En effet, d'après Chhabra et Mishra (2008), la marque employeur représentée par ses avantages serait un outil de fidélisation des employés. À ce sujet, la fidélité à la marque employeur a été considérée comme un concept utile à appliquer : « la fidélité à la marque est l'attachement qu'un consommateur porte à une marque [traduction libre] » (Aaker, 1991, p. 166). Appliquée dans le contexte de l'emploi, « la fidélité à la marque employeur est façonnée par un élément comportemental lié à la culture organisationnelle et un élément attitudinal lié à l'identité organisationnelle » [traduction libre] (Backhaus et Tikoo, 2004, p. 166). L'étude menée par Charbonnier et al. (2014) montre ainsi que, lorsque les employés actuels parlent positivement de la marque employeur de leur organisation, l'intention de quitter l'entreprise est la plus faible. « La marque employeur influence positivement et significativement les dimensions de la fidélité » (Charbonnier et al., 2018, p. 112).

### **1.3.10 La marque employeur comme employeur de choix**

La marque employeur est une stratégie qui peut être utilisée pour acquérir et retenir des talents qualifiés en faisant de l'organisation un « employeur de choix » au sein de son industrie (Lenaghan et Eisner, 2006). Être un employeur de choix réfère à être un employeur où les gens préfèrent travailler, qui soit capable d'attirer et de retenir les meilleurs talents, en établissant d'après Sears une valeur proposée (2003, cité par Sokro, 2012).

Selon Lievens (2007), devenir un employeur de choix commence par l'élaboration d'une proposition de valeur. Elle se poursuit par la promotion de promesses spécifiques auprès d'un public externe intéressé et se termine par son déploiement en interne (Lievens, 2007). Ainsi, les notions clés du concept d'employeur de choix sont intimement liées à celles de la marque employeur.

Armstrong (2006) constate aussi que l'objectif du déploiement d'une marque employeur par les organisations est de devenir un employeur de choix. Chernatony (2001) et Papasolomou-Doukakis (2003) ont convenu qu'être un employeur de choix a des implications importantes pour les organisations et les gestionnaires qui recherchent les personnes les plus qualifiées. De leur côté, Backhaus et Tikoo (2004) soutiennent que le marketing externe de la marque employeur permet aux entreprises d'attirer les meilleurs talents et de l'établir comme un « employeur de choix ».

Dans un même esprit, la responsabilité sociale des entreprises (RSE) aide également à attirer, motiver et retenir des ressources humaines talentueuses (Brammer et al. 2007; Greening et Turban, 2000). Elle constitue dès lors un élément clé dans le déploiement d'une marque employeur ayant comme visée d'aider l'entreprise à devenir un employeur de choix. La recherche de Turban (2000) est l'une des premières études réalisées sur la relation entre l'attractivité et la RSE. Il montre que la RSE peut influencer positivement l'attraction des employés. Beaucoup de dirigeants déclarent que les programmes de RSE les aidaient à embaucher et à retenir les employés (Pinkess, 2008). Ainsi, la RSE est intimement liée à la marque employeur en ce qui a trait aux façons d'attirer les employés dans les entreprises (Fox, 2007), et par le fait même, à développer sa capacité à devenir un employeur de choix. Selon Ulrich (2010), le personnel d'une entreprise qui investit dans la RSE trouve davantage de sens au travail, est plus compétent et plus engagé. Il montre également une augmentation d'engagement de la clientèle, qui à son tour conduit à la rentabilité de l'entreprise.

## **1.4 CONCLUSION DU CHAPITRE 1**

À travers cette recension des écrits, il est possible de constater que la marque employeur a été définie par plusieurs auteurs, chercheurs et praticiens (Ambler et Barrow, 1996 ; Ewing et al. 2002 ; Fernon 2008 ; Martin et al., 2011). Mis à part le fait qu'ils la définissent parfois différemment, ils s'accordent sur ses objectifs d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre. La marque employeur se base principalement sur une proposition de valeurs (Minchington 2005 ; Gupta et al., 2015), celles-ci étant classifiées comme les caractéristiques symboliques et organisationnelles de la marque employeur (Morin et Dauphin-Daffe, 2014 ; Lievens, 2007).

La revue de littérature permet ainsi de brosser un portrait des connaissances actuelles au regard de l'attraction organisationnelle et du recrutement, de la marque employeur, de ses composantes et de ses ancrages théoriques. Bien que la marque employeur peut être à la fois interne et externe à travers le marketing RH, il est possible de constater cet objet d'études a surtout été orienté vers les pratiques de dotation et vers ses effets sur l'attraction et le recrutement du personnel dans les organisations. À partir ces constats et de l'état des connaissances présentées dans le chapitre 1, nous avons formulé notre question de recherche et opérer les choix méthodologiques appropriés afin d'atteindre les objectifs de cette recherche. Ceux-ci font l'objet du prochain chapitre.

## **CHAPITRE 2**

### **DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE**

Après avoir présenté la recension des écrits sur les thèmes à l'étude dans le premier chapitre, ce second chapitre sera consacré à la présentation de l'approche méthodologique empruntée dans le cadre de ce mémoire. En premier lieu, la question principale de recherche, ainsi que l'objectif principal et les objectifs secondaires seront présentés. Ensuite, la pertinence sociale et scientifique de la recherche sera exposée. Puis, la posture épistémologique, le cadre d'analyse, l'approche de recherche adoptée, la méthode de collecte et d'analyse des données seront décrits.

#### **2.1 LA QUESTION ET LES OBJECTIFS DE RECHERCHE**

##### **2.1.1 Question principale de recherche**

La question générale de recherche ayant guidée l'élaboration de ce mémoire est donc la suivante : **Quel contenu les employeurs québécois de l'industrie de l'aéronautique mettent-ils de l'avant dans leurs affichages d'emploi pour constituer leur marque employeur ?**

Cette question est de nature descriptive. Les questions de recherche de nature descriptives permettent au chercheur d'approfondir un sujet (Hasnaoui, 2017). Elles se rapportent au présent et leurs réponses peuvent démontrer une situation ou un concept basé sur les observations ou les informations recueillies par le chercheur.

### **2.1.2 Objectif principal et objectifs secondaires de la recherche**

Prenant appui sur notre problématique de recherche, ainsi que sur la recension des écrits, l'objectif principal de la présente recherche est le suivant : **examiner et analyser le contenu d'offres d'emploi québécoises dans l'industrie de l'aéronautique sous une perspective de marque employeur.** Cet objectif principal se décline en trois objectifs secondaires :

1. Examiner et analyser le contenu général des offres d'emploi publiées par les employeurs de l'industrie aérospatiale au Québec.
2. Examiner et analyser les approches de la marque employeur préconisées dans les offres d'emploi publiées par les employeurs de l'industrie aérospatiale Québec (instrumentale et/ou symbolique).
3. Déterminer si les caractéristiques organisationnelles des employeurs sont associées au contenu des offres d'emploi et à l'approche de la marque employeur empruntée

## **2.2 LA PERTINENCE DE LA RECHERCHE**

### **2.2.1 La pertinence sociale**

Dans un système d'économie du savoir, qui se base sur l'innovation et sur la créativité, les organisations doivent orienter leurs efforts de gestion des personnes vers l'attraction des talents afin d'attirer et de fidéliser leur personnel et de soutenir l'économie québécoise et canadienne au niveau macro-économique (BDC, 2018 ; Statistique Canada, 2022 ; Alberio et Tremblay, 2013). À ce contexte d'économie du savoir, s'ajoute celui des nouvelles relations d'emploi, caractérisées par de nouvelles valeurs et de nouveaux besoins des employés (D'Amours et al., 2017). Ceux-ci sont conjugués à une pénurie de main-d'œuvre et de compétences qui conduisent à des difficultés d'attraction et de fidélisation du personnel dans

la majorité des secteurs d'activités au Québec et au Canada (Statistique Canada, 2022). À titre d'illustration, au second trimestre de l'année 2022, le nombre de postes vacants était de 252 000 au Québec (Statistique Canada, 2022).

Ce contexte socioéconomique marqué par la pénurie de main-d'œuvre limite la croissance des entreprises québécoises et nécessite une stratégie d'attraction des talents (BDC, 2018). Certes pour pourvoir les postes vacants, mais aussi pour fournir le capital humain et le capital-compétence requis aux organisations de tous les secteurs d'activités. Si la majorité des secteurs sont touchés par la pénurie de main-d'œuvre et de compétences, certains secteurs d'activité économique sont particulièrement vulnérables face à cette situation, et ce, en raison de la nature de leurs activités. C'est le cas de l'industrie de l'aérospatiale, qui est un secteur d'activité où les compétences du personnel sont un avantage concurrentiel majeur pour les entreprises (Aéro Montréal, 2018). Le secteur de l'aérospatiale représente environ 60 430 employées au Québec, qui œuvrent dans trois industries : 1) la fabrication, 2) les aéroports et 3) le transport aérien et l'entretien (Comité sectoriel de main-d'œuvre en aérospatiale [CAMAQ], 2022). L'industrie de la fabrication est la plus importante, avec une part de 69 % de la main-d'œuvre totale. Cette industrie qui a connu une croissance importante au début des années 2000, s'est vu perdre plusieurs emplois en raison de la crise financière de 2008 et de la pandémie mondiale de COVID-19. Cependant, les prévisions indiquent une reprise de la croissance et un besoin accru de main-d'œuvre pour les années 2022 et 2023, comme illustré à la figure 11.

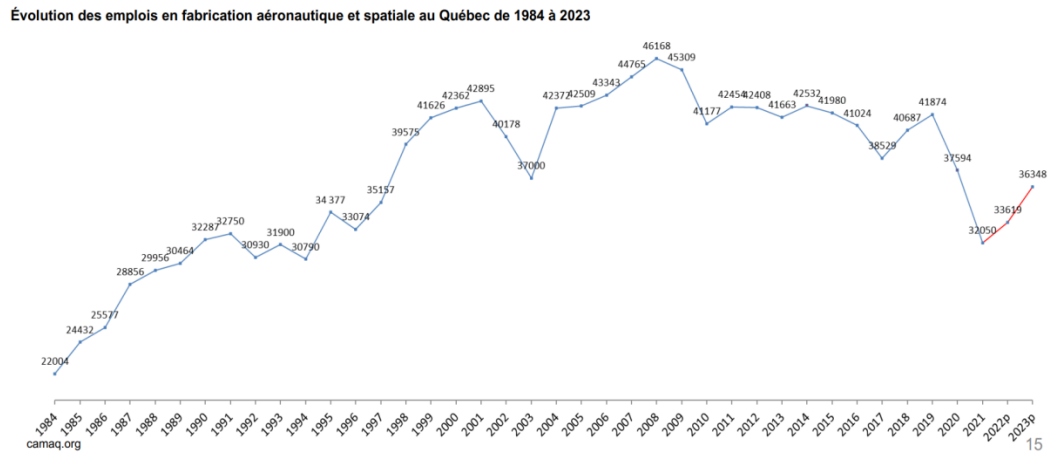


Figure 10. Évolution des emplois en aérospatiale au Québec de 1984 à 2023 (industrie de la fabrication)

Source : CAMAQ (2022), p. 15

Le secteur de la fabrication est le plus touché en ce qui a trait à la pénurie de main-d'œuvre et de compétences, notamment pour des postes qualifiés comme les machinistes, les polisseurs et les opérateurs (CAMAQ, 2021). Avec une perte estimée d'environ 8 500 travailleurs en 2020, un taux de roulement supérieur à 20 % et plus de 1 500 postes vacants au début de 2021 en dépit du ralentissement des activités dû à la COVID-19, l'attraction et la fidélisation de la main-d'œuvre s'avère prioritaire pour assurer un bassin de main-d'œuvre compatible avec la relance des activités du secteur. Le recrutement se révèle d'ailleurs le premier enjeu pour les entreprises de ce secteur (CAMAQ, 2021).

Dès lors, notre étude a une pertinence sociale de nature conceptuelle (Soparnot et al., 2017), car elle permettra aux employeurs de mieux comprendre certains enjeux associés au recrutement de personnel, et plus particulièrement en lien avec le déploiement de leur marque employeur à travers leurs annonces de recrutement en ligne. En brossant un portrait du contenu des offres publiées, notre étude fournira un éclairage nouveau aux professionnels en

RH et aux dirigeants de ce secteur d'activité qui cherchent à attirer et à fidéliser un nombre croissant de travailleurs.

### **2.2.2 La pertinence scientifique**

Notre étude trouve également une pertinence scientifique. Dans un tel contexte de difficultés d'attraction et de fidélisation, les employeurs doivent être attractifs en mettant l'accent, entre autres, sur le contenu des offres d'emplois en ligne (Breugh, 2013). Avec la démocratisation des nouvelles technologies de l'information et des communications (NTIC), les organisations se tournent de plus en plus vers Internet pour l'affichage de leurs offres d'emploi. La publication d'annonces de postes vacants passe donc de plus en plus par le site Web des entreprises, des sites d'emploi professionnels comme *Indeed*, *Career Builder*, *Glassdoor* et *Monster* ou des sites de réseaux sociaux comme *LinkedIn* (Kock et al., 2012 ; McCabe, 2017 ; Potočnik et al., 2021). Les offres d'emploi en ligne sont considérées comme des sources pertinentes et pratiques pour explorer la nature et la dynamique actuelle du marché du travail (Carnevale et al., 2014) et elles ont été utilisées comme source de données par d'autres chercheurs pour étudier les compétences dans divers domaines, y compris les ressources humaines (par exemple, Acarlar et Bilgiç, 2013 ; Poba-Nzaou et al., 2018 ; St-Paul, 2019.) De plus, de nombreuses études indiquent que le contenu de l'offre d'emploi influencerait la perception d'un candidat sur l'attractivité organisationnelle ainsi que sur l'intention de postuler (Gomes et Neves, 2011 ; Highhouse et al., 2003 ; Lee et al., 2013 ; Roberson et al., 2005). Par contre, rares sont les études qui se sont attachées à examiner le contenu des offres sous une perspective de marque employeur.

En ce qui a trait aux connaissances actuelles quant au contenu des annonces d'emplois, la littérature indique qu'il diffère d'une organisation à l'autre, mais qu'en général, il est question de descriptions des tâches, des compétences requises et des informations sur



l'organisation qui recrute (Bhargava et Theunissen, 2019). On trouve également, l'expérience, la formation, les compétences requises pour le poste, l'échelle salariale et d'autres avantages (Kim et Angnakoon, 2016). Cependant, à notre connaissance, aucune étude ne s'est penchée spécifiquement sur le contenu des offres d'emploi dans le secteur aérospatial au Québec sous la lentille de la marque employeur.

C'est ainsi que notre recherche contribuera à bonifier les connaissances empiriques et théoriques actuelles en ce qui a trait au modèle des attributs instrumentaux et symboliques de la marque employeur et à la proposition de valeur dans les offres d'emploi d'un secteur bien précis, celui de l'aérospatial.

### **2.3 L'ÉPISTÉMOLOGIE DE LA RECHERCHE**

Avant de positionner épistémologiquement notre recherche, il est bien de rappeler l'objet de l'épistémologie. L'épistémologie a pour objet l'étude des sciences. Elle est une réflexion critique constructive sur les portées et les limites de la connaissance scientifique (Savall et Zardet, 2014). Elle pousse le chercheur à présenter les paradigmes associés à sa recherche scientifique. Un paradigme est défini comme une « conception du monde à travers laquelle on formule les questions de recherche à un moment du temps » (Dumez, 2011, cité dans Avenier et Thomas, 2012, p. 3). L'épistémologie est donc « consubstantielle à toute recherche qui s'opère » (Martinet, 1990, cités dans Perret et Séville, 2007, p. 13).

Selon Perret et Séville (2007), il existe trois principaux paradigmes dans les recherches relatives aux sciences de la gestion : le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme. À ces trois paradigmes les plus souvent rencontrés d'autres s'ajoutent, bien qu'ils soient

moins répandus dans les définitions des épistémologies des sciences de la gestion. Ils sont synthétisés au tableau 2.

Tableau 2. Les principaux paradigmes épistémologiques en sciences de la gestion

<b>Auteurs</b>	<b>Paradigmes épistémologiques</b>
Wacheux (1996)	Positivisme Sociologie compréhensive Fonctionnalisme Constructivisme
Unisinier et al. (1993)	Positivisme Paradigme phénoménologique
Perret et Séville (2007)	Positivisme Interprétativisme Constructivisme
Lemoine (1990)	Positivisme Constructivisme
Mucchielli et al. (2006)	Positivisme Constructivisme Subjectivisme
Burrell et Morgan (1979)	Interprétativisme Fonctionnalisme Structuralisme radical Humanisme radical
Duchastel et Laberge (1990)	Postmodernisme Réalisme/néopositivisme Paradigme concordataire
Gephart (1999)	Positivisme Interprétativisme Théorie critique Postmodernisme

Source : Issu et adapté de Hayat (2017)

Penchons-nous plus spécifiquement sur les deux courants principaux en science de la gestion, soit l'interprétativisme et le positivisme. L'objectif de la recherche interprétativiste est d'interpréter le comportement humain à partir de ses significations, plutôt d'en comprendre les causes et les effets (Hudson et Ozanne, 1988). Les approches

interprétativistes permettent d'aborder les questions d'impact et d'influence ainsi de poser des questions telles que « pourquoi » et « comment » (Deetz, 1996). Pour les chercheurs de cette approche, « le processus de création de connaissance passe par la compréhension du sens que les acteurs donnent à la réalité » (Perret et Séville, 2007, p. 23).

En revanche, « le courant positiviste cherche à explorer la réalité sociale, il se préoccupe de découvrir la vérité et en la présentant par des moyens empiriques » (Henning et al., 2004, p. 17, cité par Dehbi et Angade 2019). Auguste (1990, cité par Dehbi et Angade, 2019) souligne que le positivisme est associé à la déduction et à l'objectivité, c'est-à-dire à l'observation de l'objet réel. D'après Dehbi et Angade (2019), le positivisme appréhende le comportement humain comme passif, contrôlé et déterminé par l'environnement externe. Cependant, le positivisme est basé sur des phénomènes naturels, qui sont interprétés à travers la raison et des observations logiques de l'objet en question.

Comme le tableau 3 en fait état, le courant positiviste postule que la réalité existe indépendamment du chercheur, une posture qui est cohérente avec notre objectif de recherche. De plus, notre méthodologie prend assise sur l'analyse de contenu et les statistiques, plutôt que sur les herméneutiques et les phénoménologies. Notre étude vise à examiner et à analyser le contenu des offres d'emplois dans les entreprises québécoises spécialisées en aéronautique. La posture épistémologique de notre recherche est donc de nature positiviste.

Tableau 3. La différence entre les approches positivistes et interprétativistes

<b>Hypothèses métathéoriques</b>	<b>Positiviste</b>	<b>Interprétativiste</b>
Ontologique	« Le chercheur et la réalité sont séparés »	« Le chercheur et la réalité sont inséparables »
Épistémologie	« La réalité objective existe au de l'esprit humain »	« La connaissance du monde est intentionnellement constituée par l'expérience vécue d'une personne »
Objet de recherche	« L'objet de recherche a des qualités inhérentes qui existent indépendamment du chercheur »	« L'Object de la recherche est interprété à la lumière du sens donné par les personnes qui vivent l'expérience étudié »
Méthodologique	« Statistique, analyse de contenu »	« Herméneutique, phénoménologie, etc... »
Théorie de la vérité	Théorie de la correspondance entre la réalité et la recherche vérité : appariement un à un entre les annoncés de recherche et de la réalité »	« Vérité comme accomplissement intentionnel : des interprétations de l'Object de recherche correspondent à l'expérience vécue de l'objet »
Validité	« Certainement les données mesurent réellement la réalité »	« Revendications de connaissances défendables »
Réalité	« Les résultats de la recherche sur la réplicabilité peuvent être produits »	« Interprétation : les chercheurs reconnaissent et traitent ls implications de leur subjectivité »

Tableau issu et adapté de Fortin et Gagnon (2015)

En plus du positionnement épistémologique, il convient aussi d'aborder le mode de raisonnement mobilisé dans la recherche. En science, deux logiques de raisonnement se confrontent : le raisonnement inductif et le raisonnement déductif (Bourgeois, 2016). Le raisonnement inductif vise à développer une théorie, tandis que le raisonnement déductif vise à tester une théorie existante. Le chercheur qui mène une recherche de nature déductive pose les prémisses de sa recherche sur une théorie existante, c'est-à-dire le résultat de la recherche

inductive. Lorsque la théorie n'est pas encore existante une logique de recherche déductive est plus difficile à mobiliser. C'est ainsi que la logique inductive, qui sous-tend l'idée d'aller du particulier au général (ou du concret à l'abstrait), s'inscrit dans la recherche.

Dans le cadre de notre étude, nous avons jugé pertinent d'opter pour un raisonnement déductif. Comme la littérature sur le thème de la marque employeur est riche, plusieurs modèles théoriques ont émergé dans les dernières décennies. C'est ainsi que notre étude prend assise sur le modèle théorique des attributs symboliques et instrumentaux de la marque employeur (Lievens et Highhouse, 2003) et sur les théories de l'attraction organisationnelle afin d'examiner et d'analyser les offres d'emploi en comparant leurs propositions de valeurs avec celle préconisées par la théorie.

## **2.4 LE CADRE D'ANALYSE**

Le principal concept qui guide l'élaboration de notre recherche est celui de la marque employeur. La marque employeur réfère à « l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques apportés par l'emploi et avec lesquels l'entreprise, à titre d'employeur, est identifiée » (Ambler et Barrow, 1996, p. 187). Notre conceptualisation de la marque employeur repose sur le modèle des attributs symboliques et instrumentaux, initialement proposé par Lievens et Highhouse (2003). Ce modèle sous-tend que la marque employeur se décline en deux dimensions (ou composantes) : 1) les attributs instrumentaux (ou les caractéristiques organisationnelles) et 2) les attributs symboliques. Les attributs instrumentaux se déclinent par la suite en quatre formes, soit organisationnels, liés à l'emploi, liés à la carrière ou liés aux relations sociales. Le tableau 3 synthétise les concepts de notre cadre d'analyse.

Tableau 4. Définitions des concepts mobilisés dans le cadre d'analyse

<b>Concepts</b>	<b>Définitions</b>	<b>Références</b>
La marque employeur	L'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques apportés par l'emploi et avec lesquels l'entreprise, à titre d'employeur, est identifiée.	Ambler et Barrow, 1996
Les attributs instrumentaux de la marque employeur	Les bénéfices tangibles pour les chercheurs d'emploi et pour les employés.	Lievens et Highhouse, 2003 Morin et Dauphin-Daffe, 2014
- Attributs organisationnels	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Localisation</li> <li>- Structure organisationnelle</li> <li>- Culture organisationnelle</li> <li>- Taille de l'organisation</li> <li>- Indicateurs de performance</li> <li>- Représentation syndicale</li> <li>- Innovation</li> </ul>	
- Attributs liés à l'emploi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rémunération globale</li> <li>- Possibilité de progression professionnelle</li> <li>- Sécurité d'emploi</li> <li>- Diversité de la tâche</li> <li>- Travail d'équipe</li> </ul>	
- Attributs liés à la carrière	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation et gestion des compétences</li> <li>- Programme de développement professionnel</li> <li>- Programme de mentorat</li> <li>- Perfectionnement</li> <li>- Progression de carrière</li> </ul>	
- Les relations avec les collègues et avec le superviseur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compatibilité avec les collègues, le groupe et le supérieur</li> <li>- Compétences du supérieur et des collègues</li> <li>- Soutien organisationnel</li> <li>- Diversité des collègues</li> </ul>	
Les attributs symboliques de la marque employeur	<p>Les valeurs intangibles offertes par l'organisation à ses employés, aux chercheurs d'emploi et aux candidats.</p> <p>Il s'agit, par exemple des valeurs de prestige, de l'innovation, de la sincérité, de l'honnêteté, de la sincérité et de l'amabilité, ainsi que de la fiabilité, de la sécurité et de la réussite.</p>	Aaker, 1997 Lievens et Highhouse, 2003 Morin et Dauphin-Daffe, 2014

## **2.5 LA STRATÉGIE DE RECHERCHE**

### **2.5.1 L'approche de recherche**

Deux grandes approches de recherche s'offrent au chercheur : qualitative et quantitative. La décision d'aborder une étude quantitativement ou qualitativement repose sur les questions de recherche motivant l'étude, les travaux antérieurs, la conception de la recherche prévue et les contributions souhaitées (Edmondson, 2007).

Plusieurs théoriciens ont mis en exergue les différences entre l'approche quantitative et qualitative. Selon Curchod (2003), l'approche quantitative est une approche centrée sur les variables, tandis que l'approche qualitative, selon Thomas (2012), est davantage une approche centrée sur les cas. La recherche qualitative cherche à générer, à comprendre, à élaborer ou à vérifier des théories de gestion (Lee et al., 1999). L'approche quantitative, pour sa part, se base sur des statistiques dans un contexte indépendant, alors que l'approche qualitative focalise sur le nombre d'observations dans un contexte dépendant (voir la figure 13).

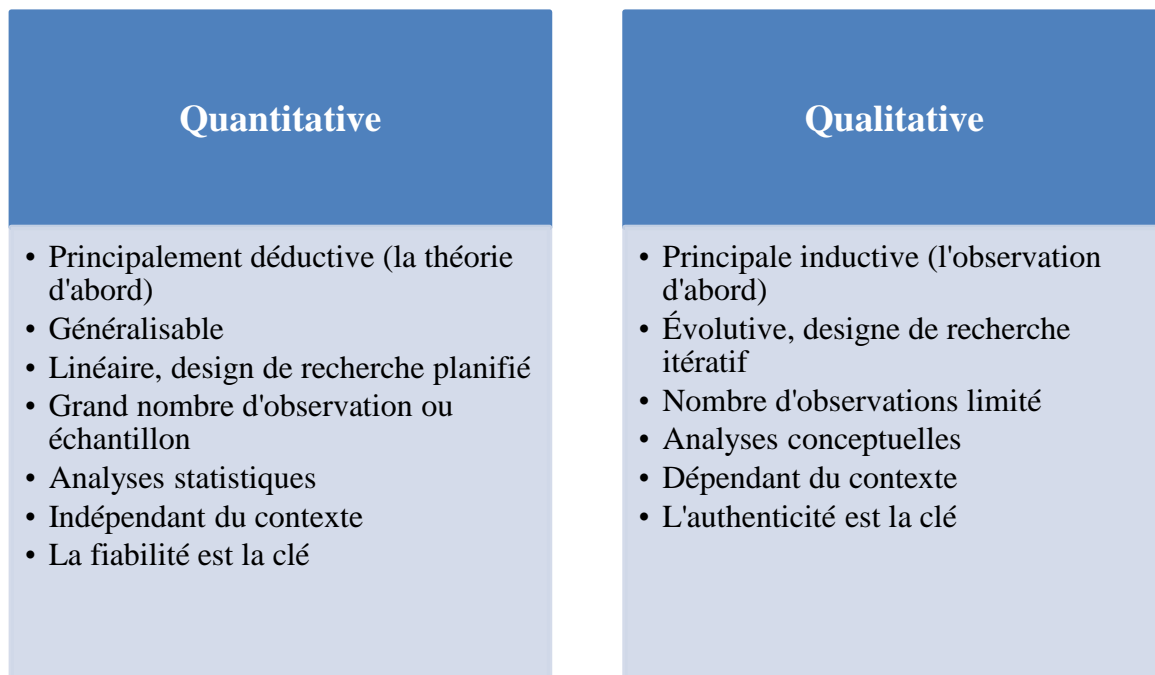


Figure 11. Les différences entre les approches quantitatives et qualitatives

Kretzer (2015)

L'étude qualitative est une méthode qui permet de comprendre et d'analyser des phénomènes, des faits ou des sujets, elle se concentre sur des interprétations, des expériences et leur signification (Baumard et Ibert, 2007). L'approche qualitative vise à obtenir des données de fond, son approche compréhensive peut être utilisée dans différents domaines comme les sciences sociales, l'histoire ou les études de marché (Baumard et Ibert, 2007). L'étude qualitative s'appuie sur une collecte de données qualitatives qui sont obtenues grâce à diverses méthodes de collecte de données primaires, comme l'entrevue, l'observation ou le groupe de discussion, ainsi que par le recours à des données secondaires, par exemple à travers l'analyse documentaire et l'analyse de discours. Malgré ses avantages, l'approche qualitative accuse certaines limites. L'impossibilité de généraliser les résultats à l'ensemble de la population, de même que leur non-reproductibilité en sont les principales (Choy, 2014).



Les opinions ou les préjugés du chercheur peuvent également influencer ce qu'il perçoit ou enregistre dans une étude, affectant ainsi l'objectivité des résultats (Baumard et Ibert, 2007).

À la lumière de ce qui a été exposé ci-dessus, et prenant assise sur les écrits antérieurs (Poba-Nzaou et al., 2018 ; St-Paul, 2019 ; Werneck et al., 2020), la présente étude s'inscrit dans une approche qualitative. La méthode empruntée est celle de l'analyse documentaire. Celle-ci permet de collecter des informations à partir de sources documentaires issues du terrain de recherche sur le sujet de recherche (Baumard et Ibert, 2007). Les données qualitatives collectées seront quantifiées par la suite, en vue d'atteindre les objectifs de la recherche.

## **2.5.2 La méthode de collecte de données**

### **2.5.2.1 L'analyse documentaire**

L'analyse (ou l'observation) documentaire est la méthode de collecte de l'information le plus utilisé en recherche qualitative, car elle est impliquée dans la majeure partie des étapes composant la réalisation d'une recherche (Loiseau, 2017). Cette méthode est considérée comme un instrument de cueillette de données qualitatives qui « porte essentiellement sur la collecte d'informations sous forme de mots qui sont donc de nature qualitative » (Loiseau, 2017, p. 20). Cette méthode est donc « un outil de collecte de l'information consistant à recueillir des informations de différentes natures (textuelles, graphiques, statistiques...) contenues dans des sources primaires, secondaires et tertiaires diffusées sur différents supports afin de les analyser dans le cadre d'une recherche » (Loiseau, 2017, p. 52).

Loiseau (2017) considère l'analyse documentaire comme une méthode qui ne suscite aucune réactivité : « en effet, un livre, une fois écrit et imprimé, ne “réagit” pas à sa lecture ou sa consultation » (p. 25). Donc, la réactivité n'est pas un enjeu dans cette méthode de collecte de données, au contraire de l'entrevue, par exemple. Elle permet en outre de réduire les biais de l'analyste (Leray et Bourgeois, 2016). De plus, les informations recueillies, à partir de l'analyse documentaire et des sources secondaires en général sont stables et ne changent pas, même si la cueillette de données est effectuée à plusieurs reprises par différents chercheurs, ce qui est considéré comme un avantage de cette méthode. Elles sont donc considérées comme plus facilement reproductibles (Leray et Bourgeois, 2016).

Notons toutefois comme limite que la méthode de collecte des données qui se base sur l'analyse ou l'observation de document en ligne (sur Internet) ajoute une certaine complexité à la recherche quant à l'auteur originel ou à l'objet propre d'une source, en raison de l'enchevêtrement potentiels des multiples liens menant ou provenant d'une source (Bottini et Julliard, 2017).

#### 2.5.2.2 La cueillette des données

Après avoir justifié le choix de la méthode de l'analyse documentaire, nous allons maintenant présenter la matière première de notre analyse, soit le choix des données recueillies, en justifiant nos choix scientifiquement, et ce, en cohérence avec nos objectifs de recherche.

Le corpus de données recueillies est le contenu des offres d'emploi pour des postes précis dans le domaine de l'aérospatial au Québec (voir à ce sujet la section 2.5.3 sur la population à l'étude). Ce choix est guidé par des études précédentes qui ont eu recours à la

même méthode de collecte de données (par exemple, Poba-Nzaou et al., 2018 ; St-Paul, 2019 ; Werneck et al., 2020).

D'après Turban et Greening (1997), les chercheurs d'emploi évaluent la crédibilité, l'importance et les valeurs offertes à partir des offres d'emploi. De plus, les études dans le champ du recrutement du personnel indiquent que le contenu d'une offre d'emploi influence la perception du candidat de l'attractivité organisationnelle ainsi que l'intention de postuler ou d'accepter un emploi (Highhouse et al., 2003 ; Gomes et Neves, 2011 ; Lee et al., 2013 ; Newbury et al., 2006 ; Roberson et al., 2005).

L'analyse des offres d'emploi est une méthode utilisée pour étudier le marché du travail sous différents aspects, plusieurs recherches portant sur l'attraction organisationnelle ont été menées pour évaluer l'efficacité des offres d'emploi à attirer les meilleurs talents dans l'organisation (Breaugh, 2013). Les recherches en communication organisationnelle ont aussi examiné le contenu des offres d'emploi en tant que signaux que les employeurs envoient à leurs employés potentiels au sujet de l'organisation et de leur marque (Backhaus, 2004). De plus, selon Haines et al. (2010), « l'utilisation des données secondaires comme les annonces de recrutement serait de nature à réduire les distorsions inhérentes à des méthodes comme l'entrevue ou le questionnaire, cette méthode évacue également les décalages inhérents aux questions rétrospectives, elle permet de dégager un tracé à partir d'une source d'information constante dans le temps » (p. 498-499, cités dans St-Paul, 2019, p. 56).

### **2.5.3 La population à l'étude**

À partir d'une méthode d'échantillonnage non probabiliste par choix raisonné, nous avons sélectionné des postes précis qui feront l'objet d'une analyse. L'échantillonnage non probabiliste est une méthode qui consiste à sélectionner des unités dans une population en

utilisant une méthode subjective (c'est-à-dire non aléatoire) (Statistique Canada, 2021). La méthode par choix raisonné consiste à sélectionner des cas typiques, sur la base du jugement du chercheur, en prenant appui sur divers critères (qui seront énoncés un peu plus loin) (Beaud, 2009). D'ailleurs, « les recherches qualitatives constituent leur corpus empirique d'une façon non probabiliste » (Pires, 1997, p. 11).

Le bassin de main-d'œuvre en aérospatiale est divisé en quatre catégories d'emploi : le personnel scientifique, le personnel technicien, le personnel des métiers et le personnel administratif. Selon le comité sectoriel de main-d'œuvre en aérospatiale (CAMAQ, 2022), la plus grande part des emplois générés par la croissance entre 2021 et 2023 sera notamment détenue par le personnel scientifique, le personnel techniciens et le personnel de métier (avec diplôme). Prenant appui sur les statistiques, sur les difficultés accrues de recrutement pour ces travailleurs (Conseil emploi métropole, 2012) et sur prévisions du CAMAQ, en alignement avec notre problématique de recherche et visant à atteindre nos objectifs, nous avons choisi d'examiner les offres d'emplois dans le secteur spécifique de la fabrication de l'industrie aéronautique. Nous concentrerons notre analyse sur le personnel de métier, c'est-à-dire pour les emplois requérant un diplôme d'études secondaires, professionnels ou compagnon. Selon le CAMAQ (2022), une croissance du nombre d'emplois réels de 6,7 % est prévue pour cette catégorie de personnel entre 2022 et 2023 (voir la figure 14), ce qui en fait une population particulièrement intéressante à examiner.

Catégorie de personnel	Réels				Prévisions				
	Au 1 <sup>er</sup> janvier 2020	Au 1 <sup>er</sup> juillet 2020	Au 1 <sup>er</sup> janvier 2021	Var. 2020-21 (%)	Au 1 <sup>er</sup> janvier 2022	Var. 2021-22 (%)	Au 1 <sup>er</sup> janvier 2023	Var. 2022-23 (%)	Var. 2021-23 (%)
Personnel scientifique	9 739	9 150	8 966	-7,9%	9 315	3,9%	10 216	9,7%	13,9%
Personnel technique	4 496	4 044	4 077	-9,3%	4 230	3,8%	4 534	7,2%	11,2%
Personnel dans les métiers (diplôme études second. prof. ou compagnon)	14 279	12 205	10 959	-23,3%	11 632	6,1%	12 416	6,7%	13,3%
Personnel dans les métiers (sans formations qualifiantes)	2 197	1 853	1 745	-20,6%	1 867	7,0%	2 081	11,5%	19,3%
Personnel administratif	6 883	6 621	6 303	-8,4%	6 575	4,3%	7 101	8,0%	12,7%
<b>Total</b>	<b>37 594</b>	<b>33 873</b>	<b>32 050</b>	<b>-14,7%</b>	<b>33 619</b>	<b>4,9%</b>	<b>36 348</b>	<b>8,1%</b>	<b>13,4%</b>
Croissance nette				-5 544		1 569		2 729	4 298

Figure 12. Distribution des emplois par catégorie de personnel

Source : CAMAQ (2022), p. 11

Plus précisément, à partir des emplois considérés en difficulté de recrutement sur l’horizon 2021-2023 dans les entreprises de fabrication aéronautique (voire les figures 14 et 15), ce recensement nous guidé vers la sélection des postes suivants : machinistes et programmeurs CNC, journaliers et manutentionnaires, assembleurs, agent de contrôle qualité et de méthode, techniciens en génie électrique et électronique et peintres comme des emplois en pénurie intense de personnel (CAMAQ, 2022). Nous avons par la suite constitué notre échantillon à partir de quatre sites d’emplois populaires et utilisés dans des études précédentes (St-Paul, 2019 ; Poba-Nzaou et al., 2018 ; Kashiveet Khanna, 2022), c’est-à-dire Indeed, Workopolis, Neuvo et LinkedIn.

#	Catégorie d'emplois en pénurie	Nombre de poste à pourvoir	Nombre d'entreprises ayant mentionné cette catégorie	Régions concernées
1	Machinistes / Programmeurs (CNC et conventionnel)	321	32	16 Montérégie (205) 06 Montréal (51) 15 Laurentides (29) 03 Capitale-Nationale (18) 17 Centre-du-Québec (10) 13 Laval (4) 04 Mauricie (2) 14 Lanaudière (1) 12 Chaudière-Appalaches (1)
2	Ingénieurs	155	19	06 Montréal (139) 16 Montérégie (8) 15 Laurentides (4) 05 Estrie (3) 12 Chaudière-Appalaches (1)
3	Journaliers / Manutentionnaires	144	13	16 Montérégie (105) 06 Montréal (31) 04 Mauricie (5) 15 Laurentides (2) 13 Laval (1)
4	Métiers avec diplôme (ébéniste, couturier, tapissier, etc.)	141	10	7 Montréal (133) 16 Montérégie (7) 14 Lanaudière (1)
5	Assembleurs	118	9	06 Montréal (104) 16 Montérégie (8) 15 Laurentides (5) 13 Laval (1)
6	Informatique – DEC, AEC ou DEP	112	8	06 Montréal (97) 16 Montérégie (11) 15 Laurentides (2) 12 Chaudière-Appalaches (1) 04 Mauricie (1)

camaq.org

Figure 13. Emplois considérés en difficulté de recrutement

Source : CAMAQ (2022), p. 18

#	Catégorie d'emplois en pénurie	Nombre de poste à pourvoir	Nombre d'entreprises ayant mentionné cette catégorie	Régions concernées
7	Inspecteur / Agents de contrôle qualité	81	12	16 Montérégie (65) 06 Montréal (14) 15 Laurentides (2)
8	Techniciens en génie électrique / électronique / avionique	74	22	06 Montréal (32) 15 Laurentides (17) 16 Montérégie (12) 05 Estrie (10) 12 Chaudière-Appalaches (2) 02 Saguenay-Lac-St-Jean (1)
9	Informatique – Universitaire (architecte TI, ingénieur logiciel, spécialiste en cybersécurité, etc.)	54	5	06 Montréal (54)
10	Peintres	33	5	06 Montréal (27) 05 Estrie (3) 15 Laurentides (2) 13 Laval (1)
11	Aide-général	21	2	06 Montréal (19) 17 Centre-du-Québec (2)
12	Agents de méthode	20	2	06 Montréal (18) 13 Laval (2)
13	RH	10	1	16 Montérégie (10)
14	Administration	6	6	16 Montérégie (4) 06 Montréal (1) 13 Laval (1)
15	Soudeurs	6	4	15 Laurentides (3) 16 Montérégie (2) 06 Montréal (1)
16	Techniciens NDT	6	3	06 Montréal (3) 16 Montérégie (3)
17	Planificateurs – Acheteurs	5	1	06 Montréal (5)

18

Figure 14. Emplois considérés en difficulté de recrutement (suite)

Source : CAMAQ (2022), p. 18

Selon la même prévision de la main-d'œuvre de l'industrie aérospatiale au Québec par réalisée le CAMAQ (2022), nous avons choisi de sélectionner les offres d'emploi pour des postes localisés dans la région métropolitaine de Montréal<sup>4</sup>. Avec 98 % de l'activité aérospatiale québécoise concentrée dans le Montréal métropolitain, la région figure parmi les plus grands centres aérospatiaux du monde (Conseil emploi métropole, 2012). Les

<sup>4</sup>La région métropolitaine de Montréal est une entité géostatistique définie par Statistique Canada correspondant à l'agglomération urbaine, au sens géographique et économique, formée de la ville de Montréal et de sa grande banlieue. Aussi appelée « Grand Montréal », cette région est très densément peuplée et a comme centre la ville de Montréal (source : <https://www.mamh.gouv.qc.ca/secretariat-a-la-region-metropolitaine/portrait-de-la-region-metropolitaine/>)

entreprises de cette région sont d'ailleurs les plus concernées par la pénurie d'employés (voir la figure 17).

Régions administratives	Réels		Distribution emplois 2021	Var. 2020-21 (%)	Prévisions		Var. 2022-23 (%)	Var. 2021-23 (%)
	Au 1 <sup>er</sup> janvier 2020	Au 1 <sup>er</sup> juillet 2020			Au 1 <sup>er</sup> janvier 2021	Au 1 <sup>er</sup> janvier 2022		
Capitale-Nationale	265	264	270	0,8%	1,9%	294	8,9%	12,6%
Estrie	494	426	361	1,1%	-26,9%	395	9,4%	4,3%
Laurentides	5 566	5 145	5 642	17,6%	1,4%	5 744	1,8%	3,5%
Laval	1 178	1 034	1 002	3,1%	-14,9%	1 014	1,2%	5,8%
Montérégie	8 900	8 182	7 352	22,9%	-17,4%	7 919	7,7%	9,3%
Montréal	20 634	18 349	16 970	52,9%	-17,8%	17 768	4,7%	9,1%
Les 5 autres régions (Centre-du-québec, Chaudière-Appalaches, Lanaudière, Mauricie, Saguenay-Lac-St-Jean)	557	473	453	1,4%	-18,7%	485	7,1%	14,0%
<b>Total</b>	<b>37 594</b>	<b>33 873</b>	<b>32 050</b>	<b>100,0%</b>	<b>-14,7%</b>	<b>33 619</b>	<b>4,9%</b>	<b>8,1%</b>
Croissance nette					-5 544		1 569	2 729
								4 298

Figure 15. Évolution du nombre d'emplois réguliers par région administrative entre 2020 et 2023

Source : CAMAQ (2022), p. 12

De plus, le nombre total d'entreprises dans le secteur de fabrication aéronautique et spatiale au Québec est de 149. De ce nombre, 65 entreprises sont situées dans la région métropolitaine de Montréal, ce qui est un argument supplémentaire pour en faire notre échantillon (voir la figure 18).

Régions administratives	Nombre d'entreprises en 2021	Distribution entreprises 2021	Postes vacants en décembre 2021	Distribution postes vacants 2021	Postes vacants depuis plus de 6 mois	Mise à pied en décembre 2021
Capitale-Nationale	4	2,7%	19	0,9%	4	26
Estrie	4	2,7%	17	0,8%	5	13
Laurentides	18	12,1%	178	8,4%	10	20
Laval	14	9,4%	13	0,6%	0	0
Montérégie	33	22,1%	559	26,5%	262	45
Montréal	65	43,6%	1273	60,4%	278	1266
Les 5 autres régions (Centre-du-québec, Chaudière-Appalaches, Lanaudière, Mauricie, Saguenay-Lac-St-Jean)	11	7,4%	48		22	7
<b>Total</b>	<b>149</b>	<b>100,0%</b>	<b>2107</b>	<b>100,0%</b>	<b>581</b>	<b>1377</b>

Figure 16. Distribution régionale des emplois entre 2020 et 2023

Source : CAMAQ (2022), p. 13



Enfin, le tableau 5 résume les caractéristiques de l'échantillon de notre étude.

Tableau 5. Caractéristiques l'échantillon à l'étude

<b>Secteur d'activité des entreprises</b>	Fabrication aéronautique et spatiale
<b>Localisation des entreprises qui affichent un emploi</b>	Région métropolitaine de Montréal, au Québec
<b>Catégories d'emploi</b>	Personnel de métiers (diplôme d'études secondaires [DES] ou [DEP] professionnelles ou compagnon)
<b>Postes en question</b>	Tous les emplois spécialisés, métiers et profession répertoriés dans les figures 14 et 15 (par exemple, programmeur CNC, et journaliers manutentionnaires)
<b>La période</b>	Annonces d'emplois publiés entre le 15 novembre 2022 le 31 décembre 2022
<b>Sites d'emplois</b>	Indeed, Workopolis, Neuvo et LinkedIn

#### 2.5.4 Le traitement et l'analyse des données

Les sources documentaires récoltées ont été traitées de deux façons. D'abord, une analyse de contenu a été effectuée afin de classifier le contenu des offres d'emploi a été analysé à travers divers thèmes, et ce, selon le cadre théorique de l'approche instrumentale et symbolique de la marque employeur. Suivant les préconisations de Leray et Bourgeois (2016), les étapes suivantes ont été réalisées :

- i. Déterminer le contenu à analyser
- ii. Constituer le corpus de données
- iii. Élaborer un plan d'analyse

- iv. Choisir une méthode
- v. Coder et interpréter les données.

Selon Bardin (1977), l'analyse de contenu assemble les instruments méthodologiques qui s'appliquent à des « discours » diversifiés et fondés sur la déduction ainsi que l'inférence. « Il s'agit d'un effort d'interprétation qui se balance entre deux pôles, d'une part, la rigueur de l'objectivité, et, d'autre part, la fécondité de la subjectivité » (p. 249). Dès lors, des thèmes préétablis ont été inclus dans une grille d'analyse (disponible à l'Annexe I), puis certains thèmes nouveaux ont émergé de l'analyse des sources documentaires, c'est-à-dire les offres d'emploi.

Puis nous avons procédé dans la seconde partie à une quantification de nos données qualitatives, afin de brosser un portrait exhaustif et chiffré des contenus analysés. La quantification dans sa nature consiste à associer une ou plusieurs valeurs numériques à un objet d'étude (Espeland et Stevens, 2008, cités par Royer et al., 2019). La quantification des résultats qualitatifs en sciences de la gestion revêt plusieurs avantages, notamment celui de condenser et de réduire l'information de telle manière qu'elle puisse être traitée mécaniquement (Espeland et Stevens, 1998, cités dans Royer et al., 2019) et permettant de comparer, d'agréger et de calculer. Enfin, elle offre la transparence des analyses qui sont explicites et permet donc leur vérification et leur réplique (Langley, 1999). Les données ont été codifiées manuellement à l'aide du logiciel Excel, puis elles ont été classifiées en prenant appui sur la grille d'analyse. La quantification s'est par la suite opérée manuellement à partir du logiciel Excel.

Selon Royer et al. (2019), la quantification s'opère à partir de la codification des données, de façon soit manuelle soit automatisée, à l'aide des logiciels spécialisés ou non spécialisés. Dans les deux cas, le chercheur doit préparer en amont les données et les paramétrages des traitements. Cette démarche entraîne quelques limites, le chercheur peut notamment rencontrer des difficultés à l'étape de la codification. Par exemple, le un logiciel de traitement automatique pourrait ne pas toujours classer correctement les mots isolés et les phrases complexes qui sont regroupés pour des finalités de traitement, et ainsi favoriser certaines analyses et préjugés qui peuvent rendre l'étude moins objective (Desrosière, 2012 ; Espeland et Stevens, 2008). Le chercheur a donc une responsabilité d'objectivité et de rigueur dans la codification et l'analyse des données, car « la quantification conduit à penser et agir différemment » (Roy et al., 2019, p. 8).

## **2.6 CONCLUSION DU CHAPITRE 2**

Ce chapitre visait la présentation détaillée de notre méthodologie de recherche. Rappelons que notre recherche est inscrite dans un paradigme épistémologique positiviste, qui cherche à explorer la réalité sociale et qu'elle prend assise une approche qualitative. Les données qualitatives ont été recueillies à travers la méthode de l'analyse documentaire. Cette méthodologie nous a permis de collecter des données suffisantes afin d'analyser les offres d'emplois et d'examiner les approches de la marque employeur préconisées dans les offres d'emploi publiées par les employeurs de l'industrie aérospatiale au Québec. Le prochain chapitre se concentre à la présentation des résultats obtenus.

## **CHAPITRE 3**

### **LES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE**

Ce troisième chapitre vise à présenter les résultats de la recherche. Seront d’abord exposées les caractéristiques générales des offres d’emploi analysées, à travers un portrait descriptif de l’échantillon d’offres d’emploi à l’étude. Puis, les résultats au regard du contenu des offres d’emploi, présentés selon le cadre d’analyse des traits instrumentaux et des traits symboliques de la marque employeur, sont proposés. Puis, les liens entre les caractéristiques organisationnelles des employeurs, le contenu des offres d’emploi et l’approche de la marque employeur empruntée seront présentés.

#### **3.1 CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRALES DES OFFRES D’EMPLOI ANALYSÉES**

Les offres analysées ont été recueillies entre le 15 novembre et le 31 décembre 2022. Ce sont 55 offres qui ont été publiées en novembre (52,4 %) et 50 offres qui ont été publiées en décembre (47,9 %). Le tableau 6 présente la répartition des offres analysées selon les sites d’emplois dans lequel elles ont été repérées dans le cadre de notre collecte de données. La plus large part des offres analysées (38,1 %) proviennent du site d’emploi Workopolis. Tout près du quart de l’échantillon (24,8 %) est issu du réseau social professionnel LinkedIn et 21,9 % proviennent du site d’emploi Indeed. Une plus faible proportion, soit 8,9 % sont en provenance du site d’emploi Nuevo, alors que sept offres seulement (6,6 %) ont été trouvées sur le site d’emploi du secteur de l’aéronautique à Montréal (Aeroemplois).

Tableau 6. Répartition des offres par sites d'affichage

Sites d'affichage Total	Fréquence (n)	Pourcentage (%)
Workopolis	40	38,1
LinkedIn	26	24,8
Indeed	23	21,9
Nuevo	9	8,6
Aeroemplois	7	6,6
<b>Total des offres analysées</b>	<b>105</b>	<b>100,0 %</b>

Le tableau 7 détaille la répartition des offres d'emploi en fonction de la taille de l'organisation qui recrute. On constate que ce sont les très grandes entreprises (5001 employés et plus) qui sont les plus représentées, avec 32,4 % (n = 34) de l'échantillon.

Tableau 7. Répartition des offres en fonction de la taille des entreprises

	Fréquence (n)	Pourcentage (%)
5001 employés et plus	34	32,4 %
1001 à 5000 employés	24	22,9 %
501 à 1000 employés	6	5,7 %
101 à 500 employés	25	23,8 %
0 à 100 employés	16	15,2 %
<b>Total des offres analysées</b>	<b>105</b>	<b>100,0 %</b>

Le tableau 8 fait état des employeurs recensés dans le cadre de notre analyse des offres d'emploi. Il est possible de constater que c'est l'entreprise Aerotek qui est la plus représentée, avec 11,4 % de l'échantillon total.

Tableau 8. Répartition offres selon les employeurs

Employeur	Taille de l'entreprise*	Fréquence (n)	Pourcentage (%)
1. Aerotek	5001 employés et plus*	12	11,4
2. Bombardier	5001 employés et plus*	6	5,8
3. Avoir	101 à 500 employés*	5	4,8
4. Groupe DCM Inc.	101 à 500 employés	5	4,8
5. Pratt & Whitney	5001 employés et plus	4	3,81
6. Airbus	1001 à 5000 employés*	4	3,81
7. Héroux-Devtek Inc.	1001 à 5000 employés	3	2,86
8. Hutchinson Aéronautique	1001 à 5000 employés*	3	2,86
9. AAA Canada	1001 à 5000 employés	3	2,86
10. Usinage mécanique DMG Inc.	0 à 100 employés	3	2,86
11. CMC Electronics	501 à 1000 employés	3	2,86
12. MI Composites Technology Inc	0 à 100 employés	3	2,86
13. Safran	5001 employés et plus*	3	2,86
14. MSB	0 à 100 employés	3	2,86
15. SELEKKTUS	101 à 500 employés*	2	1,9
16. Mecaer America inc	501 à 1000 employés*	2	1,9
17. Bell Flight	5001 employés et plus*	2	1,9
18. Stelia	5001 employés et plus	2	1,9
19. SEGULA Technologies	1001 à 5000 employés*	2	1,9
20. SONACA	101 à 500 employés	2	1,9
21. CAE	1001 à 5000 employés*	2	1,9
22. PCM Innovation	101 à 500 employés	2	1,9
23. Drakkar	1001 à 5000 employés	2	1,9
24. GKN Aerospace	1001 à 5000 employés*	2	1,9
25. Lauak canada inc	1001 à 5000 employés	1	1,0
26. Airmedic	101 à 500 employés	1	1,0
27. Tekalia Aeronautik	101 à 500 employés	1	1,0
28. Nétur Inc	0 à 100 employés	1	1,0
29. Recrutement Performance	0 à 100 employés	1	1,0
30. General Electric	5001 employés et plus	1	1,0
31. JMC Recruitment Solutions	101 à 500 employés	1	1,0
32. L3 Technologies	5001 employés et plus*	1	1,0
33. Finition Ultraspec Inca	0 à 100 employés	1	1,0
34. Innotech Aviation	101 à 500 employés	1	1,0
35. RAMM Aerospace Inc	0 à 100 employés	1	1,0
36. AJW Technique	101 à 500 employés	1	1,0
37. Altitude Aerospace	0 à 100 employés	1	1,0
38. CMC Carrier	0 à 100 employés	1	1,0
39. MECACHROME	101 à 500 employés	1	1,0
40. ADM	5001 employés et plus	1	1,0
41. Chrono Aviation	101 à 500 employés	1	1,0

42. Skyservice-French	501 à 1000 employés	1	1,0
43. EnGlobe Corp	1001 à 5000 employés*	1	1,0
44. Charles Simon inc	1001 à 5000 employés	1	1,0
45. Lockheed Martin Corporation	5001 employés et plus	1	1,0
46. Cobham Aerospace Communications	101 à 500 employés	1	1,0
47. Randstad	5001 employés et plus	1	1,0
48. Nortek Air Solutions	101 à 500 employés	1	1,0
49. Starlink Aviation	0 à 100 employés	1	1,0
<b>Total</b>		<b>105</b>	<b>100,0 %</b>

\*Lorsque le nombre d'employés est suivi d'un astérisque, cette information était disponible directement dans les offres d'emploi. Dans l'autre cas, nous avons effectué une recherche sur Internet par le biais des sites Web des entreprises pour trouver le nombre d'employés et ainsi, brosser un portrait complet des employeurs constituant notre échantillon.

Le tableau 9 présente les types de poste recensés dans le cadre de notre analyse. Il est possible de constater que le poste d'assembleur est le plus représenté, avec 21,0 % de l'échantillon total, suivi par le poste de machiniste et par celui de technicien électrique avec une proportion de 16,2 % et 15,3 % de l'échantillon.

Tableau 9. Répartition des offres selon le type de poste

<b>Postes</b>	<b>Fréquence (n)</b>	<b>Pourcentage (n)</b>
Assembleur	22	21,0
Machiniste	17	16,2
Technicien électrique	16	15,2
Peintre	16	15,3
Agent méthodes/ agent méthodes en aéronautique	15	14,3
Journalier de production	5	4,8
Maintenance/ ouvrier de maintenance / superviseur de maintenance	4	4,8
Soudeur	3	2,9
Ébéniste	3	2,9
Inspecteur	2	2,0
Outilleur	1	1,0
Finisseur	1	1,0
<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100,0 %</b>

La répartition des postes selon localisation de l'emploi à pourvoir est présentée au tableau 10. Il est possible de constater que ce sont les postes localisés dans la ville de Montréal qui sont les plus fréquents, avec une proportion de 42,9 % de l'échantillon total.

Tableau 10. Répartition des offres selon la localisation de l'emploi

<b>Localisation de l'emploi</b>	<b>Fréquence (n)</b>	<b>Pourcentage (%)</b>
1. Montréal	45	42,9
2. Laval	18	17,1
3. Mirabel	10	9,52
4. Dorval	10	9,52
5. Longueuil	7	6,7
6. Saint-Bruno-de-Montarville	4	3,8
7. Kirkland	4	3,8
8. Boucherville	3	2,9
9. Saint Hubert	2	1,9
10. La Prairie	1	1,0
11. Pointe-Claire	1	1,0
<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100 %</b>

Après avoir brosser le portrait descriptif de l'échantillon d'offres d'emploi à l'étude, la prochaine section vise à présenter les résultats au regard des attributs instrumentaux et symboliques de la marque employeur recensés dans notre analyse.

### **3.2 PORTRAIT DES APPROCHES DE LA MARQUE EMPLOYEUR PRÉCONISÉES**

Rappelons que notre conceptualisation de la marque employeur se fonde sur le modèle développé par Lievens et Highhouse (2003). Ce modèle repose sur deux dimensions : les attributs instrumentaux, qui correspondent aux avantages tangibles de l'emploi, ainsi que les attributs symboliques, qui correspondent aux caractéristiques intangibles. Donc, selon ce



modèle, la marque employeur est constituée d'une première dimension, de nature instrumentale (bénéfices objectifs, caractéristiques physiques et attributs tangibles de l'organisation) et d'une seconde dimension, de nature symbolique (attributs subjectifs et intangibles perçus de l'organisation par un candidat). La prochaine section présente les résultats de l'analyse des offres d'emploi en fonction de ces deux dimensions.

### **3.2.1 Attributs instrumentaux**

Rappelons que les attributs instrumentaux de la marque employeur réfèrent à diverses dimensions, comme les caractéristiques organisationnelles, les caractéristiques directes et indirectes de l'emploi, les caractéristiques associées à la carrière ou les relations avec les collègues et avec le superviseur (Morin et Daufin-Daffe, 2013). Chacune de ces dimensions fait l'objet d'une analyse dans les prochaines sections.

#### **3.2.1.1 Attributs organisationnels**

Le tableau 11 présente les résultats obtenus au regard de l'analyse du premier attribut instrumental, soit les attributs organisationnels. Nos résultats indiquent que l'ensemble des offres examinées (100 %) mettent de l'avant l'un ou l'autre des attributs organisationnels instrumentaux de la marque employeur. La localisation de l'emploi est l'attribut le plus fréquemment évoqué dans les offres examinées (100 %), suivi par les indicateurs de performance (28,6 %) et l'innovation (28,6 %). En quatrième lieu, la taille est mise de l'avant dans 14,3 % des offres examinées. Le chiffre d'affaires de l'organisation est un attribut mentionné dans un faible pourcentage du total d'offres d'emploi analysées (3,8 %), à l'instar de la structure organisationnelle et de la représentation syndicale, qui sont des attributs mentionnés dans la plus faible proportion, soit respectivement 1 % et 1,9 % des offres examinées.

Tableau 11. Statistique descriptive des attributs instrumentaux organisationnels de la marque employeur

Attributs organisationnels (n=105)	Fréquence (n)		Pourcentage (%)	
	Oui	Non	Oui	Non
1. Localisation de l'emploi	105	0	100,0	0
2. Innovation	30	75	28,6	71,4
3. Indicateurs de performance (p. ex., place occupée au palmarès des meilleurs employeurs ou des meilleurs constructeurs, nombre de partenariats stratégiques, etc.)	30	75	28,6	71,4
4. Taille de l'organisation	15	90	14,3	85,7
5. Culture organisationnelle	4	101	3,8	96,2
6. Chiffre d'affaires	4	101	3,8	96,2
7. Représentation syndicale	2	103	1,9	98,1
8. Structure organisationnelle	1	104	1,0	99,0
<b>Inclusion d'au moins un attribut organisationnel</b>	<b>105</b>	<b>0</b>	<b>100,0</b>	<b>0,0</b>

### 3.2.1.2 Attributs liés à l'emploi

Le tableau 12 présente les résultats de l'analyse quant aux attributs instrumentaux liés à l'emploi. Mentionnons que 91 offres examinées (86,6 %) mettent de l'avant l'une ou l'autre des caractéristiques de l'emploi qui constituent les attributs instrumentaux de la marque employeur. L'analyse a permis de mettre en évidence les caractéristiques liées à l'emploi les plus souvent mentionnées. La rémunération directe (55,2 %) et la rémunération indirecte (53,3 %) sont les éléments les plus fréquemment évoqués. Les conditions de travail, telles que les horaires flexibles, la présence d'un stationnement sur place, les outils performants et le matériel de qualité, sont également des caractéristiques souvent mentionnées, avec un pourcentage de 42,8 %. La sécurité d'emploi est elle aussi mentionnée dans une proportion assez élevée, soit dans 37,1 % des offres. Enfin, la diversité des tâches et les défis quotidiens

(10,5 %), ainsi que le travail d'équipe (10,5 %) sont des attributs mentionnés dans un plus faible pourcentage.

Tableau 12. Statistique descriptive des attributs instrumentaux liés à l'emploi de la marque employeur

Attributs liés à l'emploi (n = 105)	Fréquence (n)		Pourcentage (%)	
	Oui	Non	Oui	Non
1. Rémunération directe	58	47	55,2	44,8
2. Rémunération indirecte	56	79	53,3	46,7
3. Conditions de travail (horaire flexible, stationnement sur place, outils performants, matériel de qualité, etc.)	45	60	42,8	57,2
4. Sécurité d'emploi	39	66	37,1	62,9
5. Diversité de la tâche et les défis quotidiens	11	94	10,5	89,5
6. Travail d'équipe	11	94	10,5	89,5
<b>Inclusion d'au moins un attribut lié à l'emploi</b>	<b>91</b>	<b>14</b>	<b>86,6</b>	<b>13,4</b>

### 3.2.1.3 Attributs liés à la carrière

Les résultats de l'analyse quant à la troisième catégorie d'attributs, soit les attributs instrumentaux liés à la carrière, sont présentés au tableau 13. Ce sont 42,9 % (n = 45) des offres examinées qui mettent de l'avant l'une ou l'autre des caractéristiques instrumentales liées à la carrière de la marque employeur. L'accès à de la formation et la gestion des compétences sont les éléments les plus fréquemment exposés, avec une proportion de 27,6 % des offres. Les programmes de développement professionnel et de progression de carrière sont également des attributs qui reviennent sur une base assez fréquente (23,9 %), alors que les programmes de mentorat sont mentionnés dans un plus faible pourcentage d'offres d'emploi (3,9 %). Enfin, la possibilité de bénéficier d'évaluation du rendement est un attribut mentionné dans un pourcentage encore plus faible, avec seulement 2,8 % des offres.

Tableau 13. Statistique descriptive des attributs instrumentaux liés à la carrière

Attributs liés à la carrière (n = 105)	Fréquence (n)		Pourcentage (%)	
	Oui	Non	Oui	Non
1. Formation et gestion des compétences	29	76	27,6	72,4
2. Programme de développement professionnel/progression de carrière	25	80	23,9	76,1
3. Programme de mentorat	4	101	3,9	96,1
4. Évaluation de la performance	3	102	2,8	97,2
<b>Inclusion d'au moins un attribut lié à la carrière</b>	<b>45</b>	<b>60</b>	<b>42,9</b>	<b>57,1</b>

#### 3.2.1.4 Attributs liés aux relations avec les collègues et avec le superviseur

Enfin, les résultats de l'analyse quant aux attributs instrumentaux liés aux relations avec les collègues et avec le superviseur sont présentés au tableau 14. Les résultats montrent que 21 offres examinées (20,0 %) mettent de l'avant l'une ou l'autre des caractéristiques liées aux relations qui constituent les attributs instrumentaux de la marque employeur. La supervision sous la direction d'un supérieur immédiat est l'élément le plus fréquemment cité, avec un pourcentage de 9,5 %. Le soutien organisationnel et les compétences des supérieurs et des collègues sont mentionnés dans un pourcentage identique, soit 3,8 %, alors que, la diversité des collègues est mentionnée dans un faible pourcentage d'offres, soit 1,9 %.

Tableau 14. Statistiques descriptives des relations avec les collègues et avec le superviseur

<b>Relations avec les collègues et avec le superviseur (n = 105)</b>	<b>Fréquences (n)</b>		<b>Pourcentage (%)</b>	
	<b>Oui</b>	<b>Non</b>	<b>Oui</b>	<b>Non</b>
1. Supervision (sous la supervision de supérieur immédiat)	10	95	9,5	90,5
2. Soutien organisationnel	4	101	3,8	96,2
3. Compétences du supérieur et des collègues	4	101	3,8	96,2
4. Diversité des collègues	3	102	1,9	98,1
<b>Inclusion d'au moins un attribut lié aux relations avec les collègues et avec la supervision</b>	<b>21</b>	<b>84</b>	<b>20,0</b>	<b>80,0</b>

Après avoir présenté les résultats relatifs aux attributs instrumentaux de la marque employeur, les résultats relatifs aux attributs symboliques seront exposés dans la prochaine section.

### 3.2.2 Attributs symboliques

Les résultats de l'analyse de 105 offres d'emploi concernant les attributs symboliques de la marque employeur sont présentés au tableau 15. Rappelons que les attributs symboliques réfèrent à des attributs subjectifs et intangibles perçus par un candidat potentiel qui lui permettent d'inférer une symbolique associée à l'employeur (le prestige ou l'approbation sociale, par exemple). Les résultats montrent que 57 offres examinées (54,3 %) mettent de l'avant au moins un attribut symbolique de la marque employeur. Les éléments de contenu relatifs à l'innovation sont présents dans 28,6 % des offres examinées, suivi d'éléments concernant la diversité, l'équité et l'inclusion (EDI) 10,5 %. Les valeurs organisationnelles, telles que le respect, la communication et l'autonomie, ont été mentionnées dans seulement 6,7 % des offres. Dans un même esprit, la RSE a été mise de l'avant dans seulement 4,8 % des offres d'emploi analysées. Enfin, le fait d'être reconnu comme un employeur de choix et le prestige n'ont été mentionnés que dans 3,8 % des offres.

Tableau 15. Statistiques descriptives des attributs symboliques de la marque employeur

Attributs symboliques	Fréquence (n)		Pourcentage (%)	
	Oui	Non	Oui	Non
1. La diversité, l'équité et l'inclusion (EDI)	11	94	10,5	89,5
2. L'innovation	30	75	28,6	71,4
3. Les valeurs organisationnelles (p. ex., le respect, la communication et l'autonomie)	7	98	6,7	93,3
4. La responsabilité sociale des entreprises (RSE)	5	100	4,8	95,2
5. Être un employeur de choix et le prestige	4	99	3,8	96,2
<b>Inclusion d'au moins un attribut symbolique</b>	<b>57</b>	<b>48</b>	<b>54,3</b>	<b>45,7</b>

Une fois le portrait des offres analysées brossés au regard des dimensions de la marque employeur, penchons-nous sur les liens entre le contenu des offres d'emploi et les caractéristiques organisationnelles et liés à l'emploi des employeurs qui recrutent.

### **3.3 LIENS ENTRE LES CARACTÉRISTIQUES ORGANISATIONNELLES ET DE L'EMPLOI ET LE CONTENU DES OFFRES D'EMPLOI**

#### **3.3.1 Taille de l'organisation et approche de la marque employeur préconisée**

##### 3.3.1.1 Taille de l'organisation et attributs instrumentaux

Le tableau 16 présente les résultats de l'analyse des attributs instrumentaux organisationnels en fonction de la taille de l'organisation. Les résultats indiquent que toutes les offres examinées incluent au moins un attribut organisationnel. Les pourcentages sont donc de 100,0 % pour toutes les tailles d'organisations.

Tableau 16. Statistiques descriptives des attributs instrumentaux organisationnels en fonction de la taille des organisations

Taille de l'organisation	Fréquence (n)		Pourcentage (en fonction de la taille [%])	
	Oui	Non	Oui	Non
5001 employés et plus (n =34)	34	0	100,0	0,0
1001 à 5000 employés (n =24)	24	0	100,0	0,0
501 à 1000 employés (n =6)	6	0	100,0	0,0
101 à 500 employés (n =25)	25	0	100,0	0,0
0 à 100 employés (n =16)	16	0	100,0	0,0
<b>Total (n=105)</b>	<b>105</b>	<b>0</b>	<b>100,0</b>	<b>0,0</b>

Le tableau 17 synthétise les résultats de l'analyse des attributs instrumentaux liés à l'emploi en fonction taille d'organisation. Les résultats montrent que la majorité des organisations, sans égard à la taille, incluent des attributs organisationnels dans leurs offres. Plus précisément, ce sont 91 organisations sur un total de 105 qui incluent au moins un attribut lié à l'emploi. La catégorie la plus représentée est celle des organisations ayant plus de 5001 employés, avec 91,2 % d'organisations ayant inclus des attributs liés à l'emploi (31/34). La catégorie des organisations de 501 à 1000 employés est celle qui inclut le moins les attributs organisationnels, avec seulement trois offres (50 %) sur un total de six.

Tableau 17. Statistiques descriptives des attributs instrumentaux liés à l'emploi en fonction de la taille des organisations

Taille de l'organisation	Fréquence (n)		Pourcentage (%)	
	Oui	Non	Oui	Non
5001 employés et plus (n =34)	31	3	91,2	8,8
1001 à 5000 employés (n =24)	18	6	75,0	25,0
501 à 1000 employés (n =6)	3	3	50,0	50,0
101 à 500 employés (n =25)	24	1	96,0	4,0
0 à 100 employés (n =16)	15	1	93,7	6,3
<b>Total (n=105)</b>	<b>91</b>	<b>14</b>	<b>86,6</b>	<b>13,4</b>

Le tableau 18 présente les résultats de l'analyse des attributs instrumentaux liés à la carrière en fonction de la taille des organisations. Les résultats montrent que les attributs liés à la carrière ne sont pas inclus de façon majoritaire dans les offres d'emploi pour toutes les tailles d'organisation, bien que la fréquence varie en fonction de la taille de l'organisation. Pour les organisations ayant plus de 5000 employés, ce sont 32,3 % des offres qui incluent des attributs liés à la carrière. Concernant les organisations ayant entre 1001 et 5000 employés, le pourcentage est le plus élevé avec 50,0 %. Pour les organisations ayant entre 501 et 1000 employés, seulement 33,3 % des offres d'emploi incluent des attributs liés à la carrière. Les organisations ayant entre 101 et 500 employés le font dans une proportion de 48,0 %, tandis que pour les organisations ayant de 0 à 100 employés, 50,0 % des offres d'emploi ont inclus des attributs liés à la carrière.

Tableau18. Statistiques descriptives des attributs instrumentaux liés à la carrière en fonction de la taille des organisations

Taille de l'organisation	Fréquence (n)		Pourcentage (%)	
	Oui	Non	Oui	Non
5001 employés et plus (n =34)	11	23	32,3	67,7
1001 à 5000 employés (n =24)	12	12	50,0	50,0
501 à 1000 employés (n =6)	2	4	33,3	66,7
101 à 500 employés (n =25)	12	13	48,0	52,0
0 à 100 employés (n =16)	8	8	50,0	50,0
<b>Total (n=105)</b>	<b>45</b>	<b>60</b>	<b>42,8</b>	<b>57,1</b>

Le tableau 19 illustre les résultats de l'analyse des attributs instrumentaux liés aux relations avec les collègues et avec le superviseur selon la taille des organisations. Les résultats montrent que les attributs en question n'ont pas été inclus dans les offres d'emploi pour toutes les tailles d'organisation. Pour les organisations ayant plus de 5000 employés, seulement 5,8 % des offres d'emploi incluent des attributs de cette nature. Concernant les



organisations ayant entre 1001 et 5000 employés, ce sont 16,6 % des offres d’emploi qui incluent ces attributs. Cependant, pour les organisations ayant entre 501 et 1000 employés, aucune des offres d’emploi n’inclut des attributs instrumentaux liés aux relations avec les collègues et avec le superviseur. Pour les organisations ayant entre 101 et 500 employés, 28,0 % des offres d’emploi incluent ces attributs, tandis que pour les organisations ayant de 0 à 100 employés, ce sont la moitié, donc 50 % des offres d’emploi, qui incluent ces attributs.

Tableau19. Statistiques descriptives des attributs instrumentaux liés aux relations avec les collègues et avec le superviseur en fonction de la taille des organisations

Taille de l’organisation	Fréquence (n)		Pourcentage (%)	
	Oui	Non	Oui	Non
5001 employés et plus (n =34)	2	32	5,8	94,2
1001 à 5000 employés (n =24)	4	21	16,6	83,4
501 à 1000 employés (n =6)	0	6	0,0	100,0
101 à 500 employés (n =25)	7	18	28,0	72,0
0 à 100 employés (n =16)	8	8	50,0	50,0
<b>Total (n=105)</b>	<b>21</b>	<b>84</b>	<b>20,0</b>	<b>80,0</b>

### 3.3.1.2 Taille de l’organisation et attributs symboliques

Le tableau 20 présente les résultats de l’analyse des attributs symboliques par taille d’organisation. Les résultats montrent que la fréquence d’inclusion des attributs varie en fonction de la taille de l’organisation. Pour les organisations ayant plus de 5000 employés, 50,0 % des offres d’emploi incluent des attributs de nature symbolique. Concernant les organisations ayant entre 1001 et 5000 employés, 75,0 % des offres d’emploi incluent ces attributs. Cependant, 66,6 % des organisations ayant entre 501 et 1000 employés mentionnent ces attributs symboliques dans leurs offres emploi. Dans le même esprit, les

organisations ayant entre 101 et 500 employés le font dans une proportion de 44,0 %, et les organisations ayant de 0 à 100 employés dans 43,8 % des offres.

Tableau 20. Statistiques descriptives des attributs symboliques en fonction de la taille de l'organisation

Taille de l'organisation	Fréquence (n)		Pourcentage (%)	
	Oui	Non	Oui	Non
5001 employés et plus (n=34)	17	17	50,0	50,0
1001 à 5000 employés (n=24)	18	6	75,0	25,0
501 à 1000 employés (n=6)	4	2	66,6	33,3
101 à 500 employés (n=25)	11	14	44,0	56,0
0 à 100 employés (n =16)	7	9	43,7	56,3
<b>Total (n=105)</b>	<b>57</b>	<b>48</b>	<b>54,3</b>	<b>45,7</b>

### 3.3.2 Localisation de l'organisation et approche de la marque employeur préconisée

#### 3.3.2.1 Localisation de l'organisation et attributs instrumentaux

Le tableau 21 témoigne des résultats de l'analyse des attributs instrumentaux organisationnels en fonction de la localisation de l'organisation. Les résultats indiquent que toutes les offres examinées incluent au moins un attribut organisationnel. Les pourcentages sont de 100,0 % pour toutes les localisations ce qui suggère que toutes les d'organisations dans différentes localisations incluent des attributs organisationnels dans leurs offres.

Tableau 21. Statistiques descriptives des attributs organisationnels en fonction de la localisation de l'organisation

Localisation	Fréquence (n)		Pourcentage (%)	
	Oui	Non	Oui	Non
Montréal (n =45)	45	0	100,0	0,0
Laval (n =18)	18	0	100,0	0,0
Mirabel (n =10)	10	0	100,0	0,0
Dorval (n =10)	10	0	100,0	0,0
Longueuil (n =7)	7	0	100,0	0,0
Boucherville (n =3)	3	0	100,0	0,0
Kirkland (n =4)	4	0	100,0	0,0
Saint-Bruno-de-Montarville (n =4)	4	0	100,0	0,0
Saint-Hubert (n =2)	2	0	100,0	0,0
La Prairie (n =1)	1	0	100,0	0,0
Pointe-Claire (n =1)	1	0	100,0	0,0
<b>Total (n=49)</b>	<b>105</b>	<b>0</b>	<b>100,0</b>	<b>0,0</b>

Le tableau 22 présente les résultats de l'analyse des attributs instrumentaux liés à l'emploi en fonction de la localisation de l'organisation. Les résultats indiquent que toutes les localisations ont des pourcentages élevés, avec la majorité des localisations ayant plus de 80 % de leurs offres d'emploi incluant des attributs liés à l'emploi. Les localisations de Longueuil, Boucherville, Saint-Bruno-de-Montarville, Saint-Hubert, La Prairie et Pointe-Claire ont des pourcentages de 100 %, ce qui suggère que toutes les offres d'emploi pour ces localisations incluent des attributs organisationnels.

Tableau 22. Statistiques descriptives des attributs liés à l'emploi en fonction de la localisation de l'organisation

Localisation	Fréquence (n)		Pourcentage (%)	
	Oui	Non	Oui	Non
Montréal (n =45)	36	9	80,02	20,0
Laval (n =18)	17	1	94,4	5,6
Mirabel (n =10)	9	1	94,4	5,6
Dorval (n =10)	8	2	80,0	20,0
Longueuil (n =7)	7	0	100,0	0,0
Boucherville (n =3)	3	0	100,0	0,0
Kirkland (n =4)	3	1	75,0	25,0
Saint-Bruno-de-Montarville (n =4)	4	0	100,0	0,0
Saint-Hubert (n =2)	2	0	100,0	0,0
La Prairie (n =1)	1	0	100,0	0,0
Pointe-Claire (n =1)	1	0	100,0	0,0
<b>Total (n=105)</b>	<b>91</b>	<b>14</b>	<b>86,6</b>	<b>13,4</b>

Le tableau 23 montre les résultats de l'analyse des attributs instrumentaux liés à la carrière en fonction de la localisation de l'organisation. Les résultats indiquent que la proportion d'offres d'emploi incluant des attributs liés à la carrière est relativement élevée pour la plupart des localisations, avec des pourcentages variant de 60 % (Mirabel et Dorval) à 100 % (Longueuil et Boucherville). Les résultats indiquent aussi que Montréal et Laval sont représentées avec que 33,3 % d'offres totales qui sont mentionnés des attributs liés à la carrière. Les trois exceptions sont Saint-Bruno-de-Montarville, La Prairie et Pointe-Claire, où aucune offre d'emploi n'inclut ces attributs liés à la carrière.

Tableau 23. Statistiques descriptives des attributs liés à la carrière en fonction de la localisation de l'organisation

Localisation	Fréquence (n)		Pourcentage (%)	
	Oui	Non	Oui	Non
Montréal (n =45)	15	30	33,3	66,7
Laval (n =18)	6	12	33,3	66,7
Mirabel (n =10)	6	4	60,0	40,0
Dorval (n =10)	6	4	60,0	40,0
Longueuil (n =7)	7	0	100,0	0,0
Boucherville (n =3)	3	0	100,0	0,0
Kirkland (n =4)	1	3	25,0	75,0
Saint-Bruno-de-Montarville (n =4)	0	4	0,0	100,0
Saint-Hubert (n =2)	1	1	50,0	50,0
La Prairie (n =1)	0	1	0,0	100,0
Pointe-Claire (n =1)	0	1	0,0	100,0
<b>Total (n=105)</b>	<b>45</b>	<b>60</b>	<b>42,8</b>	<b>57,2</b>

Le tableau 24 présente les résultats de l'analyse des attributs instrumentaux liés aux relations sociales en fonction de la localisation de l'organisation. On peut constater que les résultats varient considérablement en fonction de la localisation. Par exemple, la fréquence d'apparition des attributs à Montréal est de 17,8 %, tandis qu'à Longueuil, elle est de 42,9 % et qu'à Boucherville, elle atteint 66,7 %. Il est important de noter que l'apparition de ces attributs est nulle à Kirkland, la Prairie et Pointe-Claire. Ces résultats suggèrent que les attributs instrumentaux liés aux relations sociales mis en avant par les entreprises peuvent varier considérablement en fonction de la localisation de l'organisation.

Tableau 24. Statistiques descriptives des attributs liés aux relations sociales en fonction de la localisation de l'organisation

Localisation	Fréquence (n)		Pourcentage (%)	
	Oui	Non	Oui	Non
Montréal (n =45)	8	37	17,8	82,2
Laval (n =18)	2	16	11,1	88,9
Mirabel (n =10)	1	9	10,0	90,0
Dorval (n =10)	2	8	20,0	80,0
Longueuil (n =7)	3	4	42,9	57,1
Boucherville (n =3)	2	1	66,7	33,3
Kirkland (n =4)	0	4	0,0	100,0
Saint-Bruno-de-Montarville (n =4)	2	2	50,0	50,0
Saint-Hubert (n =2)	1	1	50,0	50,0
La Prairie (n =1)	0	1	0,0	100,0
Pointe-Claire (n =1)	0	1	0,0	100,0
<b>Total (n=105)</b>	<b>21</b>	<b>84</b>	<b>20,0</b>	<b>80,0</b>

### 3.3.2.2 Localisation de l'organisation et attributs symboliques

Le tableau 25 présente les résultats de l'analyse des attributs symboliques en fonction de la localisation de l'organisation. Les données montrent que Longueuil, Boucherville et Saint-Hubert ont le pourcentage le plus élevé d'organisations incluant des attributs symboliques dans leurs offres d'emplois, avec 100,0 %, suivi de Mirabel avec 80,0 % et Montréal (53,3 %). En revanche, certaines villes comme Kirkland, Saint-Bruno-de-Montarville et La Prairie n'ont aucune mention d'attributs symboliques dans leurs offres d'emplois. Les pourcentages sont également faibles pour Laval et Dorval, avec respectivement 38,9 % et 50,0 %. Ces résultats suggèrent que, Longueuil, Boucherville et Saint-Hubert ont une proportion plus élevée d'organisations mettant en avant des attributs symboliques dans leurs offres d'emplois par rapport aux autres villes étudiées.

Tableau 25. Statistiques descriptives des attributs symboliques en fonction de la localisation de l'organisation

Localisation	Fréquence (n)		Pourcentage (%)	
	Oui	Non	Oui	Non
Montréal (n =45)	24	21	53,3	46,7
Laval (n =18)	7	11	38,9	61,1
Mirabel (n =10)	8	2	80,0	20,0
Dorval (n =10)	5	5	50,0	50,0
Longueuil (n =7)	7	0	100,0	0,0
Boucherville (n =3)	3	0	100,0	0,0
Kirkland (n =4)	0	4	0,0	100,0
Saint-Bruno-de-Montarville (n =4)	0	4	0,0	100,0
Saint-Hubert (n =2)	2	0	100,0	0,0
La Prairie (n =1) s	0	1	0,0	100,0
Pointe-Claire (n =1)	1	0	100,0	0,0
<b>Total (n=105)</b>	<b>57</b>	<b>48</b>	<b>54,3</b>	<b>45,7</b>

### 3.3.3 Type de poste et approche de la marque employeur préconisée

#### 3.3.3.1 Type de poste et attributs instrumentaux

Le tableau 26 présente les résultats de l'analyse des attributs instrumentaux organisationnels en fonction des types de postes. Les résultats indiquent que toutes les offres examinées ont inclus au moins un attribut organisationnel. Les pourcentages sont de 100,0 % pour tous les types de postes des organisations, ce qui suggère que toutes les offres sans égard aux types de postes incluent au moins un attribut organisationnel dans leurs offres.

Tableau 26. Statistiques descriptives des attributs organisationnels en fonction des types de postes

Type de poste	Fréquence (n)		Pourcentage (%)	
	Oui	Non	Oui	Non
Agent Méthode (n =15)	15	0	100,0	0,0
Assembleur (n =22)	22	0	100,0	0,0
Ébéniste (n =3)	3	0	100,0	0,0
Finisseur (n =1)	1	0	100,0	0,0
Inspecteur (n =2)	2	0	100,0	0,0
Journalier de production (n =5)	5	0	100,0	0,0
Machiniste (n =17)	17	0	100,0	0,0
Maintenance (n =4)	4	0	100,0	0,0
Outilleur (n =1)	1	0	100,0	0,0
Peintre (n =16)	16	0	100,0	0,0
Soudeur (n =3)	3	0	100,0	0,0
Technicien (n =16)	16	0	100,0	0,0
<b>Total (n=105)</b>	<b>105</b>	<b>0</b>	<b>100,0</b>	<b>0,0</b>

Le tableau 27 illustre les résultats de l'analyse des attributs liés à l'emploi en fonction des types de postes. Les résultats indiquent que ces attributs sont mentionnés à 100 % dans les types de postes suivants : ébéniste, inspecteur, journalier de production, machiniste, ouilleur et soudeur, avec un pourcentage élevé pour assembleur (81,1 %) et technicien (87,5 %), alors que la seule offre d'emploi de finisseur ne mentionne aucun attribut lié à l'emploi.



Tableau 27. Statistiques descriptives des attributs liés à l'emploi en fonction des types de postes

Type de poste	Fréquence (n)		Pourcentage (%)	
	Oui	Non	Oui	Non
Agent Méthode (n =15)	13	2	86,7	13,3
Assembleur (n = 22)	18	4	81,1	18,9
Ébéniste (n = 3)	3	0	100,0	0,0
Finisseur (n = 1)	0	1	0,0	100,0
Inspecteur (n = 2)	2	0	100,0	0,0
Journalier de production (n = 5)	5	0	100,0	0,0
Machiniste (n =17)	17	0	100,0	0,0
Maintenance (n = 4)	4	0	100,0	0,0
Outilleur (n = 1)	1	0	100,0	0,0
Peintre (n = 16)	11	5	68,8	31,2
Soudeur (n = 3)	3	0	100,0	0,0
Technicien (n = 16)	14	2	87,5	12,5
Total (n=105)	<b>91</b>	<b>14</b>	<b>86,7</b>	<b>13,3</b>

Le tableau 28 fait état des résultats de l'analyse des attributs instrumentaux liés à la carrière en fonction des types de postes. Les résultats varient considérablement en fonction des types de postes. Par exemple, les postes de machiniste les incluent à 70,6 %, les postes de soudeur à 66,6 et les postes d'outilleur à 100 %, notant qu'il n'y a qu'une seule offre d'outilleur sur les 105 offres examinées. Cependant, les offres d'emploi pour les postes d'ébéniste, de finisseur, d'inspecteur et de journalier de production ne comportent aucun attribut lié à la carrière dans leurs descriptions.

Tableau 28. Statistiques descriptives des attributs liés à la carrière en fonction des types de postes

Type de poste	Fréquence (n)		Pourcentage (%)	
	Oui	Non	Oui	Non
Agent Méthode (n =15)	9	6	60,0	40,0
Assembleur (n = 22)	8	14	36,4	63,6
Ébéniste (n = 2)	0	2	0,0	100,0
Finisseur (n = 1)	0	1	0,0	100,0
Inspecteur (n = 2)	0	2	0,0	100,0
Journalier de production (n = 5)	0	5	0,0	100,0
Machiniste (n = 17)	12	5	70,6	29,4
Maintenance (n = 4)	1	3	25,0	75,0
Outilleur (n = 1)	1	1	100,0	0,0
Peintre (n = 16)	7	9	43,8	56,2
Soudeur (n = 3)	2	1	66,6	33,4
Technicien (n = 16)	5	11	31,3	68,7
<b>Total (n=105)</b>	<b>45</b>	<b>60</b>	<b>42,8</b>	<b>57,2</b>

Les résultats de l'analyse des attributs instrumentaux liés aux relations avec les collègues et le superviseur en fonction des types de postes sont présentés au tableau 29. Encore une fois, les résultats varient considérablement en fonction des types de postes. Par exemple, les postes d'assembleur les incluent dans une proportion de 22,7 %, les postes de soudeur dans 33,3 % et les postes de machiniste dans 11,8 %. Cependant, les offres d'emploi pour les postes d'ébéniste, de finisseur, d'outilleur et de journalier de production ne comportaient aucun attribut lié aux relations avec les collègues et le superviseur dans leurs descriptions.

Tableau 29. Statistiques descriptives des attributs liés aux relations avec les collègues et le superviseur en fonction des types de postes

Type de poste	Fréquence (n)		Pourcentage (%)	
	Oui	Non	Oui	Non
Agent Méthode (n = 15)	3	12	20,0	80,0
Assembleur (n = 22)	5	17	22,7	77,3
Ébéniste (n = 2)	0	2	0,0	100,0
Finisseur (n = 1)	0	1	0,0	100,0
Inspecteur (n = 2)	1	1	50,0	50,0
Journalier de production (n = 5)	0	5	0,0	100,0
Machiniste (n = 17)	2	15	11,8	88,2
Maintenance (n = 4)	2	2	50,0	50,0
Outilleur (n = 1)	0	1	0,0	100,0
Peintre (n = 16)	4	12	25,0	75,0
Soudeur (n = 3)	1	2	33,3	66,7
Technicien (n = 16)	3	13	18,8	81,2
Total (n = 105)	<b>21</b>	<b>84</b>	<b>20,0</b>	<b>80,0</b>

### 3.3.3.2 Type de poste et attributs symboliques

Le tableau 29 illustre les résultats de l'analyse des attributs symboliques en fonction des types de postes. On constate que les offres pour des postes d'outilleur et de soudeur contiennent des attributs symboliques dans toutes les offres examinées. D'autres pourcentages élevés reviennent aux postes de machiniste (70,6 %), de peintre (62,5 %) et de maintenance à 75,0 %. En revanche, les offres d'emploi pour les postes d'ébéniste et de finisseur ne contiennent aucun attribut symbolique.

Tableau 30. Statistiques descriptives des attributs symboliques en fonction des types de postes

Type de poste	Fréquence (n)		Pourcentage (%)	
	Oui	Non	Oui	Non
Agent Méthode (n = 15)	7	8	46,7	53,3
Assembleur (n = 22)	11	11	50,0	50,0
Ébéniste (n = 3)	0	3	0,0	100,0
Finisseur (n = 1)	0	1	0,0	100,0
Inspecteur (n = 2)	1	1	50,0	50,0
Journalier de production (n = 5)	1	4	20,0	80,0
Machiniste (n = 17)	12	5	70,6	29,4
Maintenance (n = 4)	3	1	75,0	25,0
Outilleur (n = 1)	1	0	100,0	0,0
Peintre (n = 16)	10	6	62,5	37,5
Soudeur (n = 3)	3	0	100,0	0,0
Technicien (n = 16)	8	8	50,0	50,0
<b>Total (n = 105)</b>	<b>57</b>	<b>48</b>	<b>54,3</b>	<b>45,7</b>

### 3.4 CONCLUSION DU CHAPITRE 3

Les résultats présentés constituent une matière solide pour la discussion dans le chapitre qui suit, où seront abordées les implications théoriques et pratiques de ces résultats. Ils permettront notamment d’approfondir la compréhension des stratégies de marque employeur représentées par les attributs instrumentaux et symboliques et de marketing RH utilisées par les employeurs de l’industrie aérospatiale au Québec, ainsi que leur cohérence avec les théories existantes sur la marque employeur qui sont présentées dans notre premier chapitre.

## **CHAPITRE 4**

### **DISCUSSION**

Ce quatrième et dernier chapitre vise à discuter les résultats obtenus à la lumière des connaissances scientifiques actuelles. Les contributions scientifiques et managériales de cette étude seront également exposées.

#### **4.1 PORTRAIT DU CONTENU DES OFFRES D'EMPLOI PUBLIÉES PAR LES EMPLOYEURS DE L'INDUSTRIE AÉROSPATIALE AU QUÉBEC.**

Rappelons que cette recherche a été guidée par la question suivante : quel contenu les employeurs québécois de l'industrie de l'aéronautique mettent-ils de l'avant dans leurs affichages d'emploi pour constituer leur marque employeur ? Afin d'atteindre les objectifs de la recherche, nous avons examiné et analysé le contenu de 105 offres d'emploi québécoises dans l'industrie de l'aéronautique à la lumière de la marque employeur. Notre analyse se base sur deux dimensions de la marque employeur : les attributs instrumentaux (organisationnels, liés à l'emploi, liés à la carrière et aux relations sociales) et les attributs symboliques.

Le premier objectif de la recherche était de d'examiner et d'analyser le contenu général des offres d'emploi publiées par les employeurs de l'industrie aérospatiale au Québec. Le contenu a été analysé selon la nature des attributs affichés : organisationnels, liés à l'emploi, liés à la carrière, liée aux relations sociales et enfin, les attributs intangibles de nature instrumentale.

Nos résultats montrent que plusieurs attributs organisationnels sont présents, et ce, dans une large proportion des offres analysées. La localisation de l'emploi est l'attribut le plus

fréquemment affiché : elle est présente dans chacune des 105 offres analysées. Ce résultat va d'ailleurs dans le sens des préconisations des spécialistes du recrutement, qui placent le lieu de travail dans les éléments incontournables du contenu d'une annonce d'emploi (Bourhis, 2018). D'ailleurs, le lieu de travail serait l'un des critères les plus importants pour les candidats (Chapman et al., 2005 ; Francisci, 2004, cité par Bourhis, 2018). Cette généralisation de l'affichage du lieu de travail dans les offres analysées peut aussi s'expliquer par le fait qu'il s'agit souvent d'un critère de recherche proposé par les sites de recrutement en ligne. L'inclusion d'informations sur la localisation dans une offre d'emploi permet donc aux candidats de cibler les employeurs dans les régions ou les villes qui les intéressent et pour lesquelles il sont disposés à se déplacer, voire à déménager. Dans le même esprit, en indiquant des informations sur la localisation, l'organisation fournit aux candidats une idée de l'environnement externe dans lequel ils travailleront. La théorie des facteurs objectifs (Behling et al., 1968) soutient d'ailleurs que les candidats fondent leur choix d'emploi en grande partie sur leur évaluation des attributs de l'emploi ou des caractéristiques de l'offre du poste évalué, notamment sur les attributs qui reflètent les caractéristiques plus générales de l'organisation comme sa taille, l'environnement de travail et le lieu de l'emploi.

En revanche, les attributs organisationnels associés à l'innovation sont présents dans une moindre mesure. Généralement, l'ajout d'information sur l'innovation permet d'atteindre certains types de candidats ou encore de montrer l'engagement de l'organisation envers l'innovation dans un but de s'identifier et de se différencier en tant qu'employeur (Conference Board, 2001). Il en va de même pour les indicateurs de performance, qui sont également plus rarement mis de l'avant. Pourtant, les études montrent l'effet positif de la performance organisationnelle sur l'attraction organisationnelle, notamment en ce qui a trait aux indicateurs de performance en matière de responsabilité sociale (p. ex. Backhaus et al., 2002). Les chercheurs d'emploi, ne détenant que des informations partielles sur l'employeur, utilisent ces attributs organisationnels en tant que prédicteurs de l'environnement de travail. Ce postulat est d'ailleurs appuyé par la théorie du signal, qui stipule que les candidats utilisent

des signaux partiels pour se faire une idée de l'employeur qui annonce un poste (Connelly et al., 2011). Ainsi, seul le tiers des employeurs québécois du secteur de l'aéronautique de notre échantillon tirent bénéfice de l'affichage de ces informations. Enfin, la taille de l'organisation est un attribut très peu présenté, tout comme la culture organisationnelle, le chiffre d'affaires, la représentation syndicale et la structure organisationnelle qui sont les attributs les moins fréquemment affichés.

Les employeurs semblent plutôt se concentrer sur des éléments qui informent le candidat sur des attributs conventionnels de l'organisation. Ce résultat étonne, en ce que la littérature souligne que le caractère concret, le degré de détail et de spécificité du contexte situationnel du poste à pourvoir, comptent parmi les facteurs les plus déterminants de la capacité d'un message à attirer l'attention (Feldman et al., 2006). Les messages qui intègrent des informations explicites requièrent moins d'efforts cognitifs (Bettman et al., 1998). Dès lors, les employeurs pourraient se priver d'un bassin de candidats en ne communiquant que peu d'information sur des attributs organisationnels qui sont démontrés comme étant attractifs, comme la culture organisationnelle (Cantazaro et al., 2010 ; Leekha Chhabra et Sharma, 2014) et la capacité d'innovation (Sommer et al., 2017).

En deuxième lieu, ce sont les attributs instrumentaux liés à l'emploi qui ont été sous la loupe. Nos résultats montrent une présence assez forte des attributs liés à la rémunération directe, et indirecte, soit le salaire, les primes diverses et les avantages sociaux. Les candidats perçoivent à travers le système de rémunération plusieurs indices sur l'organisation : le climat de travail et la culture organisationnelle, entre autres. (Li et Roloff, 2008). Ainsi, lorsque le salaire et les avantages sociaux offerts permettent de se différencier des concurrents, il est judicieux pour une entreprise de les afficher (Bouhris, 2018). Les conditions de travail, soit l'horaire flexible, un stationnement sur place, des outils performants, du matériel de qualité, etc. se trouvent également dans une proportion assez

élevée de l'échantillon d'offres analysées. La sécurité d'emploi, quant à elle, est mentionnée dans un peu plus du tiers des offres, ce qui peut laisser présager que les entreprises proposent davantage de postes temporaires ou encore qu'elles n'accordent que peu d'importance quant à l'influence de cet attribut sur l'intention de postuler des candidats. Fait étonnant au regard de l'état de la littérature actuelle, la diversité des tâches et les défis quotidiens, de même que le travail d'équipe, sont peu mis de l'avant dans les annonces examinées. Les études montrent pourtant que la diversité des tâches et les activités sociales comptent parmi les facteurs déterminants de l'attraction organisationnelle (Lievens et al., 2005).

En examinant la présence des attributs instrumentaux liés à la carrière, il est possible de constater que plus que la moitié des offres ne mettent aucune information sur les attributs de carrière dans leurs annonces d'emploi. Différentes raisons peuvent expliquer ce résultat, comme la taille de l'organisation, la culture organisationnelle ou les priorités d'embauche. Si la formation, la gestion des compétences et les programmes de développement professionnels sont mis de l'avant dans quelques offres (environ le quart de l'échantillon), les programmes de mentorat et d'appréciation des performances le sont dans une moindre mesure (moins de 5 % des offres analysées). L'absence de mentorat peut toutefois se comprendre. Contrairement au jumelage ou au compagnonnage, le mentorat est plus souvent réservé aux postes de gestion, alors que notre échantillon est composé de postes de métier. D'un point de vue théorique, les entreprises gagnent à énumérer les principales propositions de valeur pour lesquelles les candidats choisiront de s'engager avec eux (Tandehill, 2006). Donc, les organisations qui ne communiquent pas ces attributs associés à la carrière risquent de perdre de l'attrait auprès des candidats qualifiés et talentueux qui cherchent des opportunités de développement et de progression de carrière.

Les offres d'emplois analysées mentionnent à peine les attributs liés aux relations sociales. La diversité des collègues le soutien organisationnel ne sont pas des attributs mis



de l'avant dans l'échantillon d'offres analysées. D'un point de vue théorique (Gupta et al. 2015), les employés actuels sont la source de publicité la plus puissante : ils jouent un rôle clé pour aider les entreprises à attirer les talents. Si l'organisation communique efficacement les valeurs de ses membres actuels, leurs compétences en travail d'équipe ainsi que leur diversité en matière de genre, de compétences et d'expérience, elle sera plus attractive aux yeux des candidats potentiels.

Le dernier élément de contenu examiné afin de répondre à notre premier objectif de recherche est celui des attributs symboliques. Selon Morin et Dauphin-Daffe (2015), les organisations peuvent négliger une partie importante de l'attrait organisationnel fondé sur les traits et les symboles du milieu de travail si elles se concentrent exclusivement sur les caractéristiques instrumentales de la marque employeur. En ce sens, nos résultats montrent que c'est un peu plus de la moitié des employeurs de notre échantillon qui affiche minimalement un attribut symbolique dans leur offre d'emploi. La valeur intangible la plus mentionnée est celle de l'innovation qui peut être considérée à la fois comme un attribut instrumental organisationnel et comme un attribut symbolique. Le secteur d'activité à l'étude, soit l'industrie aérospatiale, est d'ailleurs considéré comme un secteur où l'innovation est valorisée (Smith et Tranfield, 2005). Les organisations qui se positionnent comme innovantes peuvent attirer des candidats créatifs qui visent à travailler dans un environnement stimulant avec une réflexion vers le futur. Ainsi, l'attribut de l'innovation serait une valeur à préconiser dans la construction des attributs symboliques. Par contre, certaines valeurs organisationnelles, comme le respect, la communication et l'autonomie sont moins présentes.

En somme, il est possible de constater que les employeurs du secteur de l'industrie aérospatiale québécoise tendent surtout à inclure des attributs organisationnels et liés au poste assez conventionnels, comme le lieu de travail et la rémunération directe et indirecte. Après

avoir brossé le portrait du contenu général des offres d'emploi, la prochaine section s'attarde à discuter les résultats au regard de l'approche de la marque employeur préconisée dans l'échantillon d'offres d'emploi analysées.

#### **4.2 PORTRAIT DES APPROCHES DE LA MARQUE EMPLOYEUR PRÉCONISÉES DANS LES OFFRES D'EMPLOI PUBLIÉES PAR LES EMPLOYEURS DE L'INDUSTRIE AÉROSPATIALE QUÉBEC**

La communication de la proposition de valeur associé à la marque employeur auprès des candidats passe entre autres par l'utilisation des outils traditionnels du marketing (Collins et Stevens, 2002 ; Kapoor, 2010), les annonces d'emploi comptant parmi ces outils. Ainsi, le second objectif poursuivi par notre recherche était d'examiner d'analyser les approches de la marque employeur préconisées dans les offres d'emploi publiées par les employeurs de l'industrie aérospatiale au Québec. À partir de nos résultats, il est possible de constater que les employeurs de cette industrie tendent à adopter l'approche des attributs instrumentaux. Rappelons que les attributs instrumentaux font référence à des attributs tangibles, associés à l'organisation, à l'emploi, à la carrière ou aux relations sociales et qui ont une valeur utilitaire.

Ainsi, nos résultats montrent que les annonces d'emploi examinées mettent principalement de l'avant les attributs instrumentaux organisationnels, de l'emploi et liés à la carrière. Les caractéristiques incluses dans les offres reposent principalement sur des besoins professionnels tangibles, comme la rémunération directe et indirecte, les conditions de travail, la sécurité d'emploi et le développement des compétences. Les employeurs tentent donc à communiquer des informations de nature fonctionnelle et instrumentale, afin de pourvoir des postes sur la base d'une proposition de valeur fonctionnelle (Minchington, 2015). Ces dimensions de l'image de marque employeur décrivent l'organisation sur le plan d'objectifs et d'attributs factuels inhérents à l'organisation et à l'emploi (Lievens, 2007).

Cette approche peut être associée à l'ère de la marque employeur 1.0, dans laquelle les employeurs répondent aux besoins fonctionnels et de sécurité des employés comme l'illustre la pyramide de Bersin (2019) (illustrée la figure 6, à la p. 49). Les études antérieures montrent d'ailleurs que les attributs instrumentaux de la marque employeur prédisent l'attractivité perçue de l'organisation, et conséquemment l'intention de postuler (Lievens et Highhouse, 2003 ; Van Hoye et Saks, 2010). Les caractéristiques organisationnelles et de l'emploi demeurent parmi les facteurs les plus déterminants de l'attraction organisationnelle (Chapman et al., 2005 ; Uggerslev et al., 2010). Dès lors, cette approche empruntée par les employeurs du secteur de l'industrie aérospatiale québécoise est cohérente avec la littérature sur l'attraction organisationnelle.

En revanche, pour faciliter l'interprétation de la marque employeur par les candidats, le couple des dimensions instrumentales et symboliques devraient être mis de l'avant (Lievens et Highhouse, 2003). Nos résultats montrent que les entreprises ne considèrent pas les attributs symboliques comme étant prioritaires dans la construction de leur marque employeur à travers les annonces d'emploi diffusées. Certaines entreprises mettent de l'avant des attributs intangibles dans leurs offres d'emploi, en incluant au moins un attribut symbolique, mais dans une faible proportion si l'on compare aux attributs fonctionnels. Par exemple, l'offre symbolique associée à la diversité, à l'équité et à l'inclusion (EDI) dans le milieu de travail n'est que très rarement mentionnée. Il en va de même pour le prestige de l'employeur. Similairement, les valeurs organisationnelles, comme le respect, la communication et l'autonomie sont rarement mise de l'avant. En résumé, nos résultats montrent que si les offres d'emploi analysées incluent parfois des dimensions symboliques de l'image de marque, les employeurs du secteur visé ne misent pas nécessairement sur les annonces d'emploi pour diffuser leur proposition de valeur symbolique. Ces attributs intangibles permettent aux chercheurs d'emploi d'associer une signification symbolique à la marque déployée par l'employeur en matière de traits subjectifs, abstraits et intangibles (Slaughter et al., 2004). Ainsi, il est possible de penser que les organisations du secteur visé

utilisent des canaux différents pour communiquer les attributs symboliques de leur marque employeur, comme les rencontres avec les recruteurs, le site Web de l'entreprise ou des publicités corporatives.

Aussi, mentionnons que peu d'offres analysées tendent à adopter la marque employeur 3.0, qui accorde une place plus importante aux parties prenantes et à l'écosystème plus large de l'organisation (Minchington, 2015). Cette approche de la marque employeur, plus récente, utilise des valeurs symboliques tant en interne qu'en externe. À titre d'exemple, dans les offres analysées, l'engagement en matière de RSE n'a été mentionné qu'à cinq reprises. Ce résultat étonne, notamment en raison de l'intérêt marqué des chercheurs d'emploi pour les entreprises qui témoignent de leurs efforts en matière de responsabilité sociale (Biswas et Suar, 2016 ; Verčič, et Ćorić, 2018).

Il est donc possible de constater, à partir de nos résultats, que les organisations étudiées accordent une plus grande importance aux dimensions instrumentales tangibles de la marque employeur (marque employeur 1.0), qu'à sa dimension symbolique intangible (marque employeur 2.0 et 3.0). Cette tangente peut dépendre de divers facteurs, notamment leur taille ou leur positionnement géographique ou encore du type de poste à combler. C'est d'ailleurs ce qui sera abordé dans la section suivante.

#### **4.3 LIENS ENTRE LES CARACTÉRISTIQUES ORGANISATIONNELLES ET DE L'EMPLOI ET L'APPROCHE DE LA MARQUE EMPLOYEUR EMPRUNTÉE**

Le troisième et dernier objectif poursuivi par cette étude était de déterminer si les caractéristiques organisationnelles des employeurs sont associées au contenu des offres d'emploi et à l'approche de la marque employeur empruntée. Nos résultats montrent quelques

différences en ce qui a trait contenu des offres et à l'approche empruntée en fonction de la taille, de la localisation et du type de poste à combler.

#### **4.3.1 La taille de l'organisation**

D'abord, pour ce qui est de la taille de l'organisation, nos résultats indiquent que toutes les offres examinées incluent au moins un attribut organisationnel. Ainsi, la taille de l'entreprise ne semble pas a priori associée à la présence d'attributs organisationnels dans les annonces d'emploi. Quand il s'agit d'attributs instrumentaux liés à l'emploi, nos résultats indiquent que la presque totalité des offres examinées inclut au moins un attribut lié à l'emploi, sans égard à la taille. Il n'apparaît pas évident qu'il y ait une relation claire entre la présence d'attributs organisationnels dans les annonces d'emploi et la taille de l'entreprise, du moins à première vue, sauf dans le cas des entreprises de taille moyenne (501 à 1000 employés) où la moitié d'entre elles n'ont pas mentionné des attributs organisationnels dans leurs offres d'emplois. Selon la théorie du signal, ces attributs liés à l'organisation et à l'emploi, comme la rémunération et culture organisationnelle, sont à la base des signaux sur l'organisation (Li et Roloff, 2008), permettant ainsi aux candidats de se forger une image de l'employeur à travers ses informations.

Théoriquement parlant, les entreprises ont tendance à dresser une principale proposition de valeur pour laquelle les candidats choisiront de s'engager (Tandehill, 2006). Nos résultats montrent que les entreprises de différentes tailles accordent approximativement la même importance à ces attributs. Environ la moitié des entreprises n'incluent pas ces attributs dans leurs offres d'emploi. Ainsi, à première vue, il n'y a pas de relation évidente entre la taille de l'entreprise et la présence d'attributs liés à la carrière dans les annonces d'emploi.

Les entreprises de petite taille accordent légèrement plus d'importance aux attributs instrumentaux liés aux relations entre collègues par rapport aux entreprises de taille moyenne et grande. Il est possible que cette orientation soit influencée par des facteurs financiers. Les petites entreprises avec des budgets réduits pourraient investir davantage dans les valeurs relationnelles plutôt que dans celles liées à l'emploi, tel que le salaire, ou peut-être parce qu'elles privilégient une approche plus agile et moins formalisée de la gestion du personnel (Monteiro et al., 2020), mettant l'accent sur les employés actuels qui constituent la force du marketing RH (Gupta et al. 2015).

Dans le même esprit d'analyse, les attributs symboliques sont présents dans plus de la moitié des offres d'emploi. Il semble que les entreprises de grande taille soient davantage orientées vers l'investissement dans des attributs symboliques intangibles liés à leur marque employeur, à travers la communication de leurs valeurs dans leurs annonces d'emploi. En effet, la présence de ces attributs symboliques dans les offres d'emploi des grandes entreprises est légèrement plus élevée que celle des petites entreprises. La gestion des ressources humaines dans grandes entreprises se révèle généralement plus organisée, plus formalisé et plus stratégique (Cardon et Stevens, 2004). Dès lors, une meilleure connaissance des services RH des grandes entreprises de l'importance des attributs symboliques dans la capacité d'attirer des candidats (Morin et Dauphin-Daffe, 2014) pourrait expliquer ce résultat.

#### **4.3.2 La localisation de l'employeur**

Sur le plan de la localisation, rappelons que les annonces d'emplois à l'analyse ciblaient des postes répartis dans 11 villes situées dans la grande région de Montréal. L'attribut organisationnel le plus mentionné dans les offres examinées est d'ailleurs la localisation de l'emploi. Toutes les organisations, quelle que soit leur localisation, incluent des attributs

organisationnels dans leurs offres. Donc, la localisation de l'organisation n'est pas associée à la présence d'attributs organisationnels dans les offres d'emplois examinées.

Dans un même ordre d'idées, les résultats de l'analyse des attributs instrumentaux liés à l'emploi en fonction de la localisation de l'organisation révèlent que chacune des offres sans égard à leur localisation présente des pourcentages élevés. Ainsi, il semble que la localisation ne soit pas liée à la présence ou à l'absence d'attributs instrumentaux liés à l'emploi dans les annonces d'emploi.

Les résultats de l'analyse des attributs instrumentaux liés à la carrière en fonction de la localisation de l'organisation montrent que la proportion d'offres d'emploi incluant des attributs liés à la carrière est relativement élevée dans la plupart des localisations. Ces attributs sont plus fréquents dans les offres d'emploi des villes du sud de Montréal, telles que Longueuil, Boucherville et Saint-Hubert, et moins fréquents dans les villes de l'ouest de Montréal, comme Kirkland, Dorval et Pointe-Claire. Donc, la localisation des organisations est susceptible d'être associée à la présence ou à l'absence des attributs instrumentaux liés à la carrière. Les différences démographiques entre ces localisations pourraient jouer un rôle dans ce résultat : une population plus jeune et plus urbaine pourrait entraîner un intérêt accru pour la mise en valeur des attributs liés à la carrière (Terjesen et al., 2007).

Aussi, les résultats de l'analyse des attributs instrumentaux liés aux relations sociales varient considérablement en fonction de la localisation. Les organisations situées dans la région de la Rive-Sud, c'est à dire dans les villes de Longueuil, Boucherville et Saint-Bruno, accordent une plus grande importance aux attributs des relations sociales dans leurs offres d'emploi. En revanche, les villes du nord de Montréal, comme Laval et Mirabel, mettent moins de l'avant ces attributs dans leurs offres d'emploi. Cette différence peut être attribuée

à divers facteurs, comme la culture organisationnelle, le contexte économique local et la demande du marché du travail, ainsi que les dynamiques locales propres à chaque région. De ce fait, la localisation des organisations semble associée à la présence ou à l'absence d'attributs instrumentaux liés aux relations sociales dans les annonces d'emploi.

L'analyse des attributs symboliques en fonction de la localisation montre que le pourcentage d'offres d'emploi comportant des attributs symboliques est généralement élevé dans la plupart des emplacements. Les villes au sud de Montréal, particulièrement Longueuil et Boucherville, ont les taux les plus élevés, contrairement à Montréal et aux villes de la Rive-Nord. Pour ces raisons, la présence ou l'absence d'attributs intangibles dans les offres d'emploi semble être associée à la localisation de l'organisation.

### **4.3.3 Les types de postes**

La dernière caractéristique examinée est celle des types de postes à pourvoir. Les résultats montrent que les attributs instrumentaux liés à l'emploi sont mentionnés dans la plupart des types de postes tels qu'ébéniste, inspecteur, journalier de production, machiniste, ouvrier, soudeur, assembleur et technicien. Ainsi, la présence ou l'absence de ces attributs n'est pas différente en fonction des types de postes. Les résultats de l'analyse des attributs instrumentaux liés à la carrière en fonction des types de postes révèlent que leur présence varie considérablement selon les types de postes. Par exemple, les postes de machiniste et de soudeurs affichent un taux supérieur aux autres postes d'attributs liés à la carrière. Ce résultat peut être expliqué par la demande accrue de ces deux postes sur le marché du travail (Conseil emploi métropole, 2012). Il est également possible que les parcours de développement de carrière pour les machinistes soient préétablis, avec une progression du métier de machiniste à celui de machiniste CNC, puis à celui de programmeur CNC, nécessitant des compétences supplémentaires (Conseil emploi métropole, 2012). En revanche, les offres d'emploi pour les



postes d'ébéniste, de finisseur, d'inspecteur et de journalier de production ne mentionnent aucun attribut lié à la carrière dans leurs descriptions. Par ailleurs, en examinant les résultats de l'analyse des attributs instrumentaux liés aux relations avec les collègues et avec le superviseur en fonction des types de postes, il est possible de constater que les différences de présence d'attributs entre les différents postes ne sont pas aussi marquées que pour les attributs liés à la carrière.

Enfin, en ce qui a trait aux attributs symboliques, les entreprises d'avantage mettent de l'avant les attributs symboliques dans les offres d'emploi pour les postes de machiniste plus que pour les autres. Ces résultats montrent que les types de postes peuvent avoir un impact sur la construction de la description de poste, que ce soit en raison de son importance, de l'offre et de la demande sur le marché de travail, ou d'autres raisons organisationnelles.

En somme, nos résultats indiquent que les entreprises de diverses tailles, qui situent dans différentes localisations, pour tous les postes, accordent davantage d'importance aux attributs organisationnels et de l'emploi en comparaison aux attributs instrumentaux liés à la carrière et aux relations, de même qu'en comparaison aux attributs symboliques. Nos résultats apportent des contributions à la fois sur les plans scientifique et managérial. Celles-ci font l'objet de la prochaine section.

## **4.4 CONTRIBUTIONS DE L'ÉTUDE**

### **4.4.1 Contributions scientifiques**

Notre recherche contribue à la littérature scientifique sur trois plans. D'abord, elle porte un regard analytique sur le contenu des annonces d'emploi dans un secteur particulièrement vulnérable à la pénurie de main-d'œuvre, celui de l'industrie aérospatiale au Québec. Nos

résultats mettent en lumière les éléments présents dans les offres d'emploi, qui sont selon Carnevale et al. (2014), des sources pertinentes et pratiques pour explorer la nature et la dynamique actuelle du marché du travail. Ensuite, en analysant ces éléments, il est possible d'identifier la principale perspective de la marque employeur déployée par les employeurs de l'industrie aérospatiale au Québec à travers leurs annonces d'emploi. Elle contribue à enrichir les connaissances empiriques et théoriques actuelles au regard des attributs instrumentaux et symboliques de la marque employeur dans le contexte spécifique de l'industrie aérospatiale au Québec. Il est ainsi possible de les comparer aux meilleures pratiques de l'image de marque dans d'autres secteurs ou dans d'autres régions, voire dans le même secteur, mais dans d'autres régions (étude comparative).

Enfin, les résultats de notre recherche pourront être réinvestis par les chercheurs, servir de base pour d'autres études sur le marketing RH et sur la perception des employeurs par les candidats (Highhouse et al., 2003 ; Lee et al., 2013).

#### **4.4.2 Contributions managériales**

Les résultats de cette recherche permettront aux organisations, aux gestionnaires, aux professionnels de la gestion des ressources humaines et aux recruteurs de mieux comprendre comment les employeurs québécois de l'industrie aérospatiale utilisent leur marque employeur dans leurs affichages d'emploi. Ils pourront ainsi être mieux outillés dans le déploiement de leur marque employeur. Ils pourront ainsi mieux déployer leur stratégie d'attraction et de rétention des talents en lien avec l'efficacité des stratégies de marque employeur dans l'industrie aérospatiale au Québec.

Premièrement, ils bénéficient de portrait du contenu général des offres d'emploi à travers l'identification des thèmes et les valeurs clés du contenu des offres d'emploi publiées par les employeurs de l'industrie aérospatiale au Québec. Ces résultats sont d'intérêt pour les organisations qui envisagent de recruter des travailleurs dans le domaine aérospatial, car ils offrent un regard qui leur permettra de mieux comprendre les valeurs sous-jacentes à leurs propres descriptions de poste (Poba-Nzaou et al., 2018). Les gestionnaires et recruteurs pourront ainsi mieux comprendre les techniques des employeurs concurrents. Ces constats leur permettront d'adapter leur propre contenu d'annonce d'emploi en conséquence et de créer des annonces plus attractives et percutantes, ainsi que d'adapter leur propre communication de marque employeur en fonction de leur contexte organisationnel spécifique.

Deuxièmement, en analysant les approches de la marque employeur préconisées dans les offres d'emploi publiées par les employeurs de l'industrie aérospatiale au Québec, les organisations, gestionnaires et recruteurs pourront constater que la majorité des employeurs de ce secteur mise davantage sur l'approche instrumentale que sur l'approche symbolique dans leur communication de marque employeur. Ce constat leur permettra de mieux aligner leur propre approche de la marque employeur en fonction de leurs objectifs de recrutement et de rétention des talents, mais également de la littérature actuelle qui indique que l'approche symbolique ne doit pas être négligée. En somme, les résultats de cette étude sont pertinents pour les organisations du secteur aérospatial dans le contexte concurrentiel actuel (Delapierre, 1996; Dicken, 2015, cités dans St-Paul, 2019), car ils permettent aux employeurs de prendre conscience la communication de leur proposition de valeur à travers la description d'offres d'emploi diffusées.

Après avoir présenté notre discussion des résultats obtenus concernant l'analyse du contenu des offres d'emploi des employeurs de l'industrie aérospatiale au Québec, à travers

le prisme du modèle des traits instrumentaux et symboliques de la marque employeur (Lievens et Highhouse, 2003 ; Morin et Dauphin-Daffe, 2014), nous procéderons à une synthèse des principaux résultats obtenus, en mettant de l'avant les principales conclusions de notre recherche. Nous discuterons également des limites de cette étude et des pistes de recherche futures pour approfondir notre compréhension du rôle de la marque employeur dans l'industrie aérospatiale au Québec.



## **CONCLUSION GÉNÉRALE**

Les organisations doivent actuellement composer avec plus défis en matière de gestion des personnes. Entre autres, les enjeux liés un marché du travail sous tension (BDC, 2018), la rareté des talents (BDC, 2018 ; Statistique Canada, 2022) et l'importance du capital humain pour la préservation d'un avantage concurrentiel (Alberio et Tremblay, 2013) comptent parmi les préoccupations importantes des dirigeants d'entreprises. Ainsi, la compétition devient de plus en plus vive entre les organisations pour attirer et retenir les meilleurs talents (Charbonnier-Voirin et al. 2017 ; Lawler, 2008 ; Le Boterf, 2018). Ce contexte s'opère de façon encore plus importante dans certains secteurs d'activités qui requièrent l'embauche d'une main-d'œuvre spécialisée, comme c'est le cas pour l'industrie aérospatiale.

À partir ces constats et de l'état des connaissances présentées dans le chapitre 1, la présente recherche a reposé sur la question de recherche suivante : Quel contenu les employeurs québécois de l'industrie de l'aéronautique mettent-ils de l'avant dans leurs affichages d'emploi pour constituer leur marque employeur ? Nous avons également identifié des objectifs principaux et secondaires de cette recherche. Notre méthodologie a été orientée vers une approche qualitative, dans laquelle nous avons employé la méthode de l'analyse documentaire pour recueillir les données. Plus spécifiquement, ce sont 105 offres d'emploi qui ont été analysées sous une perspective de marque employeur. Les résultats obtenus ont ensuite été analysés et discutés dans les chapitres 3 et 4. Il en ressort que les employeurs de l'industrie aérospatiale québécoise misent surtout et davantage sur les attributs organisationnels et de l'emploi, notamment la localisation de l'emploi, la rémunération et les conditions de travail. La dimension symbolique de la marque employeur n'est que très affichée dans les offres analysées.

En dépit de ses apports théoriques et managériaux, cette étude présente quelques limitations découlant du cadre méthodologique. Premièrement, notre recherche repose sur un échantillon restreint d'offres d'emploi d'employeurs québécois de l'industrie aéronautique dans certaines villes et pour certains types de postes, les résultats peuvent ne pas être généralisables à l'ensemble de l'industrie ou sur toutes les zones géographiques. La deuxième limite concerne la collecte de données secondaires en ligne dans des sites d'emploi sur Internet qui présente un risque de subjectivité, car certaines offres dépendent d'agences l'emploi comme Aerotek, Selektus et Drakkar. Ces offres peuvent sous-estimer l'entreprise qui recrute par l'élimination de certains attributs qui construit la marque employeur de cette dernière.

Dépendamment des résultats et des limites de notre recherche, les pistes nouvelles pour de futures recherches peuvent être multiples. Notre étude ouvre donc la voie pour des études futures, qui utiliseraient, d'autres méthodes de recherche, un questionnaire ou des entretiens auprès de candidats ou d'employeurs, pour approfondir la compréhension de la marque employeur et de son influence sur les attitudes et comportements des chercheurs d'emploi ou des employés actuels. Une piste de recherche future pourrait consister à approfondir la compréhension des traits instrumentaux et symboliques de la marque employeur, à les mesurer de manière plus précise et à étudier leur effet sur les perceptions et les comportements des candidats. Aussi, il pourrait être pertinent de se pencher sur les différents éléments de la proposition de valeur employé et sur leur influence sur les perceptions des candidats, leur intérêt pour l'emploi et leur décision de postuler. Il serait également intéressant de broser un portrait du contenu général des offres d'emploi publiées par les employeurs dans d'autres secteurs d'activité qui peut avoir un large échantillon ou dans d'autres contextes géographiques. Il pourrait également être pertinent de faire une étude comparative quant à l'efficacité de différentes stratégies de marque employeur. Une recherche future pourrait aussi se fonder sur la compréhension approfondie des caractéristiques intangibles de la marque employeur, comme la culture et la réputation

organisationnelles, ainsi que leurs conséquences sur la fidélité des employés, l'engagement au travail ou la performance organisationnelle.



## ANNEXE I : GRILLE D'ANALYSE

Titre du poste	Date de parution	Site d'affichage	Organisation (employeur)	Attributs instrumentaux				Attributs symboliques
				Attributs organisationnels	Attributs liés à l'emploi	Attributs liés à la carrière	Relations avec les collègues et avec le superviseur	

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. The Free Press.
- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34(3), 347-356.
- Acarlar, G. et Bilgiç, R. (2013). Factors influencing applicant willingness to apply for the advertised job opening: The mediational role of credibility, satisfaction and attraction. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(1), 50-77.
- Aéro Montréal. (2018). *Rupture. Innovation, Transformation et Croissance*. Rapport d'activité.
- Alberio, M. et Tremblay, D. G. (2013). Emploi et inégalités sociales : introduction. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, (47).
- Allen, D. G., Bryant, P. C. et Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48-64.
- Ambler, T., Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, 4(3), 185-206.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10<sup>e</sup> édition. Kogan Page Ltd.
- Atieno, O. P. (2009). An analysis of the strengths and limitation of qualitative and quantitative research paradigms. *Problems of Education in the 21<sup>st</sup> Century*, 13, 13-18.
- Avenier, M.-J., et Thomas, C. (2012). A quoi sert l'épistémologie dans la recherche en sciences de gestion ? Un débat revisité. *Le Libellio d'Aegis*, 8(4), 13-27.
- Backhaus, K. (2016). Employer branding revisited. *Organization Management Journal*, 13(4), 193-201.

- Backhaus, K. B., Stone, B. A. et Heiner, K. (2002). Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness. *Business & Society*, 41(3), 292-318.
- Backhaus, K. et Tikoo, S. (2004). Conceptualizing And Researching Employer Branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Banque de développement du Canada (BDC). (2018). *Pénurie de main-d'œuvre au Canada : Un problème tenace*.  
[https://www.bdc.ca/fr/a\\_propos/recherche\\_pme/pages/penuriemain-doeuvre.aspx](https://www.bdc.ca/fr/a_propos/recherche_pme/pages/penuriemain-doeuvre.aspx)
- Banque de développement du Canada (BDC). (2021, 2 février). Étude : Pénurie de main-d'œuvre dans les PME. <https://www.bdc.ca/fr/a-propos/centre-des-medias/communiqués-presse/etude-penurie-main-doeuvre#:~:text=55%20%25%20des%20PME%20ont%20de,salaires%20et%20les%20avantages%20sociaux>
- Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. Sage Publications.
- Bardin, L. (1977). *L'analyse de contenu*. PUF.
- Baumard, P. et Ibert, J. (2007). Quelles approches avec quelles données ? Dans Thietart, R. -A. (dir.), *Méthodes de recherche en management* (3<sup>e</sup> édition), p. 84-106. Dunod.
- Beaud, J. P. (2009). L'échantillonnage. Dans Gauthier, B. (dir), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (5<sup>e</sup> édition), 169-198. Presses de l'Université du Québec.
- Behling, O., Labovitz, G. et, Gainer, M. (1968). College recruiting-theoretical base. *Personnel Journal*, 47(1), 13-19.
- Bersin, J. (2013). *Building a strong talent pipeline for the global economic recovery—Time for innovative and integrated talent and HR strategies*. Deloitte Consulting LLP. <https://www2.deloitte.com/cn/en/pages/human-capital/articles/predictions-2014-building-strong-talent-pipeline-for-global-economic-recovery.html>
- Bersin, J. (2019, November 8). *Which Parts of Employee Experience Really Matter Most?* <https://joshbersin.com/2019/11/which-parts-of-employee-experience-really-matter-most/>
- Besseyre des Horts, C.H. (2007), *Le rôle stratégique du DRH*, Personnel-ANDRH, juin.
- Bettman, J. R., Luce, M. F. et Payne, J. W. (1998). Constructive consumer choice processes. *Journal of Consumer Research*, 25(3), 187-217.

- Bhargava, D. et, Theunissen, P. (2019). The future of PR is 'fantastic', 'friendly' and 'funny': Occupational stereotypes and symbolic capital in entry-level job advertisements. *Public Relations Review*, 45(4), 101822.
- Bhatti, K. K. et Qureshi, T. M. (2014). What makes an attractive employer: Significant factors from employee perspective. *Journal of Business and Management*, 16(5), 13-23.
- Biswas, M. K. et Suar, D. (2016). Antecedents and consequences of employer branding. *Journal of Business Ethics*, 136, 57-72.
- Black, S. (2020). Takeouts from a survey: adapt or lose the war for talent: why your employee experience needs an upgrade. *HR Future*, 10-11.
- Bottini, T., et Julliard, V. (2017). Entre informatique et sémiotique : les conditions technométhodologiques d'une analyse de controverse sur Twitter. *Réseaux*, 4 (204), 35-69).
- Bourgeois, I. (2016). La formulation de la problématique. Dans Gauthier, B. et Bourgeois, I. (dir.), *Recherche sociale. De la problématique à la collecte de données* (6<sup>e</sup> édition), p. 51-75. Les presses de l'Université du Québec.
- Bourhis, A. (2018). *Recrutement et sélection du personnel* (3<sup>e</sup> édition). Chenelière.
- Brammer, S., Millington, A. et Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701-1719.
- Breaugh, J. A. (2013). Employee recruitment. *Annual review of psychology*, 64, 389-416.
- Cappelli, P. (2015). Talent management: Conceptual approaches and practical challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 305-331.
- Cardon, M. S. et Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know?. *Human Resource Management Review*, 14(3), 295-323.
- Carless, S. A. (2003). A longitudinal study of applicant reactions to multiple selection procedures and job and organizational characteristics. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(4), 345-351
- Carnevale, A.P., Jayasundera, T. et Repnikov, D. (2014). *Understanding online job ads data: A technical report*. Georgetown University, Center on Education and the Workforce,

McCort School of Public Policy. <https://cew.georgetown.edu/wp-content/uploads/2014/11/OCLM.Tech.Web.pdf>

- Catanzaro, D., Moore, H. et Marshall, T. R. (2010). The impact of organizational culture on attraction and recruitment of job applicants. *Journal of business and psychology*, 25, 649-662.
- Celani, A. et Singh, P. (2011). Signaling theory and applicant attraction outcomes. *Personnel Review*, 40(2), 222-238.
- 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(5), 928-944
- Charbonnier-Voirin, A. et Vignolles, A. (2016). Enjeux et outils de gestion de la marque employeur : point de vue d'experts. *Recherches en Sciences de Gestion*, 112, 153-172.
- Charbonnier-Voirin, A., Laget, C. et Vignolles, A. (2014). L'influence des écarts de perception de la marque employeur avant et après le recrutement sur l'implication affective des salariés et leur intention de quitter l'organisation. *Revue de gestion des ressources humaines*, (3), 3-17.
- Charbonnier-Voirin, A., Marret, L. et Paulo, C. (2017). Les perceptions de la marque employeur au cours du processus de candidature. *Management & Avenir*, 94, 33-55.
- Chartered Institute of Personnel and Development. (2008). Employer brand. Récupéré le 2 mars 2023, de <https://www.cipd.ie/knowledge/fundamentals/emp-law/employer-brand>
- Chhabra, N. L., et Mishra, A. (2008). Talent management and employer branding: Retention battle strategies. *ICFAI Journal of Management Research*, 7(11), 50-6.
- Choy, L.T. (2014). The strengths and weaknesses of research methodology: Comparison and complimentary between qualitative and quantitative approaches. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 19(4), 99-104.
- Clarke, K. F. (2001). What business are doing to attract and retain employees : Becoming an employer of choice. *Employee Benefits Journal*, 26(1), 21-23.
- Collins, C. J. et Stevens, C. K. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: a brand equity approach to recruitment. *Journal of applied psychology*, 87(6), 1121.
- Comité sectoriel de main-d'œuvre en aérospatiale (CAMAQ). (2021). Diagnostic sectoriel de l'industrie de l'aérospatiale. [https://camaq.org/wp-content/uploads/2021/04/CAMAQ\\_Diagnostic\\_sectoriel\\_final\\_mars\\_2021.pdf](https://camaq.org/wp-content/uploads/2021/04/CAMAQ_Diagnostic_sectoriel_final_mars_2021.pdf)

- Comité sectoriel de main-d'œuvre en aérospatiale (CAMAQ). (2022). Recensement 2021-2023 des prévisions de main-d'œuvre de l'industrie CAMAQ : Rapport détaillé. <http://www.camaq.org/medias/fichiers/recensement-2021-2023-des-previsions-de-main-d-oeuvre-de-l-industrie-camaq-rapport-detaille-mai-2022.pdf>
- Conference Board. (2001). *Engaging employees through your brand*. The Conference Board, Inc..
- 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.
- Conseil emploi métropole. (2012). *Diagnostic des besoins en main-d'œuvre. Secteur de l'aérospatial*. Emploi-Québec. <https://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/bs2402323>
- Curchod, C. (2003). *La méthode comparative en sciences de gestion : vers une approche quali-quantitative de la réalité managériale*. École polytechnique Paris.
- D'Amours, S., Cerinsek, M. et Lopes, B. (2017). Employer branding: Why does it matter for attracting talent? *Journal of Business Strategy*, 38(5), 43-50.
- Deetz, S. (1996). Commentary: The Positioning of the Researcher in Studies of Organizations: De-Hatching Literary Theory. *Journal of Management Inquiry*, 5(4), 387-391.
- Dehbi, S. et Angade, K. (2019). Du positionnement épistémologique à la méthodologie de recherche : Quelle démarche pour la recherche en science de gestion. *Revue économie, gestion et société*, 1(20), 1-16.
- Delapierre, M. (1996). Les firmes multinationales : évolutions structurelles et stratégies face à la mondialisation. *Économie rurale*, 231(1), 12-20.
- Dicken, P. (2015). *Global shift: Mapping the changing contours of the worldeconomy*. Sage Publications.
- Dubois, D., Pelletier, E. et Morin, D. (2009). *Comment attirer et fidéliser des employés*. Les Éditions Transcontinental
- Duroni, A. (2011). *De la marque employeur aux nouveaux enjeux RH*. Exécutive Master. HEC Paris.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. et Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.

- Edmondson, A. C. et, McManus, S. E. (2007). Methodological fit in management field research. *Academy of management review*, 32(4), 1246-1264.
- Edwards, J. R. (2008). Person–environment fit in organizations: An assessment of theoretical progress. *The academy of management annals*, 2(1), 167-230.
- Edwards, M. R. (2009). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel review*, 39(1), 5-23.
- Ehrhart, K. H. et Ziegert, J. C. (2005). Why are individuals attracted to organizations?. *Journal of Management*, 31(6), 901-919.
- Ewing, M. T., Pitt, L. F., De Bussy, N. M. et Berthon, P. (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of advertising*, 21(1), 3-22.
- Eyssette, F. et des Horts Besseyre, C. H. (2014). *Comment la DRH fait sa révolution*. Éditions Eyrolles.
- Feldman, D. C., Bearden, W. O. et Hardesty, D. M. (2006). Varying the content of job advertisements: The effects of message specificity. *Journal of Advertising*, 35(1), 123-141.
- Fernon, D. (2008). Maximising the power of the employer brand. *Admap*, 494, 49-53.
- Fortin, M.-F. et Gagnon, J. (2015). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives (3<sup>e</sup> édition)*. Chenelière éducation.
- Fox, A. (2007). Corporate social responsibility pays off. *HR Magazine*, 52(8), 43–47.
- Gardberg, N. A. et, Fombrun, C. J. (2006). Organizational attractiveness is in the eye of the beholder: The interaction of demographic characteristics with foreignness. *Journal of International Business Studies*, 37(5), 666-686.
- Gardner, T. M., Erhardt, N. L. et Martin-Rios, C. (2011). Rebranding employment branding: Establishing a new research agenda to explore the attributes, antecedents, and consequences of workers' employment brand knowledge. Dans M. L. Ambrosio (Dir.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 30, pp. 1-36). Emerald Group Publishing Limited.
- Gomes, D. et Neves, J. (2016) Organizational attractiveness and prospective applicants' intentions to apply. *Journal of Managerial Psychology*, 31(6), 1048-1061.
- Greening, D. W. et, Turban, D. B. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business and Society*, 39(3), 254-280.

- Harris, F. et De Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 441-456.
- Hasnaoui, R. (2020, 28 mai). Formuler des questions de recherche. Scribbr. <https://www.scribbr.fr/memoire/formuler-des-questions-de-recherche/>
- Hayat, B. (2018). Méthodologie de recherche. Academia.edu. [https://www.academia.edu/37485214/M%C3%A9thodologie\\_de\\_recherche\\_ISSAM](https://www.academia.edu/37485214/M%C3%A9thodologie_de_recherche_ISSAM)
- Highhouse, S., Broadfoot, A., Yugo, J. E. et Devendorf, S. A. (2009). Examining corporate reputation judgments with generalizability theory. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 782-789.
- Highhouse, S., Lievens, F. et Sinar, E. F. (2003). Measuring attraction to organizations. *Educational and psychological Measurement*, 63(6), 986-1001.
- Hoff, K. A., Song, Q. C., Wee, C. J., Phan, W. M. J. et Rounds, J. (2020). Interest fit and job satisfaction: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 123, 103503.
- Hudson, A. L. et Ozanne, J. L. (1988). Alternative ways of seeking knowledge in consumer research. *Journal of consumer research*, 14(4), 508-521.
- Institut du Québec. (2022). *Le marché du travail au Québec en 2022 : Portrait de la situation au quatrième trimestre de 2021*. <https://institutduquebec.ca/wp-content/uploads/2022/03/202203-IDQ-Postes-vacants-T4-2021.pdf>
- Judge, T. A. et Ferris, G. R. (1992). The Elusive Criterion of Fit in Human Resources Staffing Decisions. *Human Resource Planning*, 15(4), 47-67.
- Kapoor, V. (2010). Employer Branding: A Study of Its Relevance in India. *IUP Journal of Brand Management*, 7(1/2), 51-75.
- Kashive, N. et Khanna, V. T. (2022). Emerging HR analytics role in a crisis: an analysis of LinkedIn data. *Competitiveness Review*. <https://doi.org/10.1108/CR-03-2022-0029>
- Katz, D. (1960). The functional approach to the study of attitudes. *Public opinion quarterly*, 24(2), 163-204.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.



- Kim, J. et Angnakoon, P. (2017). Research using job advertisements: A methodological assessment. *Journal of Business Research*, 80, 193-202.
- Kim, T. et Tcha, Y. (2013). Factors influencing applicant willingness to apply for the advertised job opening: the mediational role of credibility, satisfaction, and attraction”, *Human Resource Development International*, 16(2), 193-209.
- Kock, H., Wallo, A., Nilsson, B. et Höglund, C. (2012). Outsourcing HR services: the role of human resource intermediaries. *European Journal of Training and Development*, 36(8), 772-790.
- Krauss Williams, J. (2013). Theory of organizational attractiveness. Dans Kessler, E. H. (dir), *Encyclopedia of Management Theory*. Sage Publications
- Kretzer, M. (2015). *Quantitative Research: Surveys and Experiments. Master Management, Master Business Informatics*. <https://www.slideshare.net/martinkretzer/quantitative-research-surveys-and-experiments>
- Kropp, B., et McRae, E. R. (2022, janvier). 11 Trends that Will Shape Work in 2022 and Beyond. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2022/01/11-trends-that-will-shape-work-in-2022-and-beyond>
- Langley, A. (1999). Strategies for Theorizing from Process Data, *Academy of Management Review*, 24(4), 691-710.
- Lauzier, M. et Roy, M. (2011). Application of the instrumental-symbolic framework within an employer positioning context. *Journal of Business and Psychology*, 26(1), 77-91.
- Lawler, E. (2008). *Talent: Making People Your Competitive Advantage*. Jossey-Bass Inc.
- Le Boterf, G. (2018). *Construire les compétences collectives : coopérer efficacement dans les entreprises, les organisations et les réseaux professionnels*. Editions Eyrolles.
- Leekha Chhabra, N. et Sharma, S. (2014). Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 48-60.
- Lenaghan, J. A. et Eisner, A. B. (2006). Employers of choice and competitive advantage: The proof of the pudding is in the eating. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 10(1), 99-109.
- Leray, C. et Bourgeois, I. (2016). L'analyse de contenu. Dans *Recherche sociale. De la problématique à la collecte de données* (6<sup>e</sup> édition), p. 427-453).

- Levine, D. I. et Boaks, J. (2003). Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees. *Business & Society*, 42(3), 292-318.
- Li, L. et Roloff, M. E. (2008). Organizational culture and compensation systems: An examination of job applicants' attraction to organizations. *International Journal of Organizational Analysis*, 15(3), 210-230.
- Lievens, F. (2007). Employer branding in the Belgian Army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. *Human resource management*, 46(1), 51-69.
- Lievens, F. et Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56(1), 75-102.
- Lievens, F., Van Hove, G. et Schreurs, B. (2005). Examining the relationship between employer knowledge dimensions and organizational attractiveness: An application in a military context. *Journal of occupational and organizational psychology*, 78(4), 553-572.
- Lin, C.-P. et Wang, D.-C. (2012). Satisfaction, repurchase intent, and repurchase behavior: Investigating the moderating effect of customer characteristics. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 29(3), 187-201.
- Llopis, G. (2013, 6 mai). 10 Things Inspire Teams to Optimally Perform. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/glennllopis/2013/05/06/10-things-inspire-teams-to-optimally-perform/?sh=62f93b3e6c83>
- Loiseau, H. (2020). L'observation documentaire à l'ère du cyberspace. *Recherche Qualitative Hors Série*, 24, 35-43.
- Maclouf, É. et Belvaux, B. (2015). Contribution de la marque employeur à l'attractivité : les limites des approches cognitives analytiques. *Revue de gestion des ressources humaines*, 98 (4), 45-57.
- Martin, G., Beaumont, P.B., Doig, R.M. et Pate, J.M. (2005). Branding: a new performance discourse for HR?, *European Management Journal*, 23, 76-88.
- Martin, G., Gollan, P. J. et Grigg, K. (2011). Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM. *International Journal of Human Resource Management*, 22, 3618–3637.
- McCabe, M.B. (2017). Social media marketing strategies for career advancement: an analysis of LinkedIn. *Journal of Business and Behavioral Sciences*, 29 (1) 85-99.

- McGuire, D., Sundstrom, E. et Schneper, W. D. (2015). Exploring the impact of CSR on talent management with Generation Y. *Global Business and Organizational Excellence*, 34(6), 6-17.
- Minchington, B. (2015). Employer Branding 3.0. SlideShare. <https://www.slideshare.net/brettminch/employer-branding-30-52657777>
- Monteiro, B., Santos, V., Reis, I., Sampaio, M. C., Sousa, B., Martinho, F., ... et Au-Yong-Oliveira, M. (2020). Employer branding applied to SMEs: A pioneering model proposal for attracting and retaining talent. *Information*, 11(12), 574.
- Morin, D. et Dauphin-Daffe, O. (2014). La conceptualisation de la marque employeur. Dans P. Paillé (dir.), *Attirer, retenir et fidéliser les ressources humaines. Nouveaux enjeux, nouvelles réponses* (p. 1-33). Les Presses de l'Université Laval.
- Morin, D., Paillé, P. et Reymond, A. (2011). L'attraction organisationnelle. Une recension de la documentation scientifique. Dans Paillé, P. (2011), *La fidélisation des ressources humaines. Approches conceptuelles et recherches empiriques* (p. 29-102). Presses de l'Université Laval.
- Moroko, L. et Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of brand management*, 16, 160-175.
- Mosley, R. (2015, May). CEOs need to pay attention to employer branding. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2015/05/ceos-need-to-pay-attention-to-employer-branding>
- Muduli, A. et Trivedi, J. J. (2020). Recruitment methods, recruitment outcomes and information credibility and sufficiency. *Benchmarking: An International Journal*, 27(4), 1615-1631.
- Nash, B. (2018). Flexible Policies to Help Employees Achieve Work-life Balance. Retrieved from <https://employersresource.com/fun/flexible-policies-to-help-employees-achieve-work-life-balance/#:~:text=%E2%80%9CEmployees%20who%20believe%20that%20management,%E2%80%93%20Anne%20Mulcahy>
- Öster, F. et Jonzén, P. (2015). Employer branding in human resource management: A literature review. *Journal of Human Resource Management*, 3(1), 1-8.
- Paillé, P. (2014). *Attirer, retenir et fidéliser les ressources humaines*. Presses de l'Université Laval.
- Pallavi, S. (2013). Employer Brand for Talent Acquisition: An Exploration towards its Measurement. *Journal of Marketing and Human Resource Management*, 1(1), 45-63.

- Panczuk, J. et Point, S. (2008). *Enjeux et outils du marketing RH* (2<sup>e</sup> éd.). Eyrolles.
- Papasolomou-Doukakis, I. (2003). Internal marketing in the UK retail banking sector: Rhetoric or reality. *Journal of Marketing Management*, 19(1-2), 197-224.
- Pawar, A. et Gupta, S. (2016). Sustaining employee value propositions: Linkages of employer branding and employee attraction. *International Journal of Organizational Analysis*, 24(1), 79-93.
- Pawar, A., Chandrasekaran, S. et Bagga, S. (2020). Analyzing Organizational Elements of Employee Value Proposition: The Employees' Perspective. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(5), 1079-1099.
- Perret, V. et Séville, M. (2007). Fondements épistémologiques de la recherche. Dans Thiétart, R. -A. (dir), *Méthodes de recherche en management* (3<sup>e</sup> édition) (p. 13-33). Dunod.
- Pingle, S. S. et Sodhi, H. K. (2011). What makes an attractive employer: Significant factors from employee perspective? *Anvesha*, 4(2), 18.
- Pinkess, A. (2008). Employer branding: Show you really care to win staff. *Brand Strategy*, 224, 38-39.
- Pires, A. P. C. (2014). Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique. *Revue des sciences de gestion*, (267), 37-50.
- Poba-Nzaou, P., Uwizeyemungu, S. et Clarke, C. (2018). Patterns underlying required HR and IT competencies: a content and cluster analysis of advertisements of HR manager positions. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(16), 2065-2088.
- Potočnik, K., Anderson, N. R., Born, M., Kleinmann, M. et Nikolaou, I. (2021). Paving the way for research in recruitment and selection: recent developments, challenges and future opportunities. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(2), 159-174.
- Potočnik, K., Anderson, N. R., Born, M., Kleinmann, M. et Nikolaou, I. (2021). Paving the way for research in recruitment and selection: recent developments, challenges and future opportunities. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(2), 159-174.
- Rauschnabel, P. A. et Ahuvia, A. C. (2014). The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: An empirical investigation. *Journal of Service Management*, 25(3), 345-365.

- Ritson, M. (2002). Marketing and HE Collaborate to Harness Employer Brand Power. *Marketing*, 18-18.
- Roberson, Q. M., Collins, C. J. et Oreg, S. (2005). The effects of recruitment message specificity on applicant attraction to organizations. *Journal of Business and Psychology*, 19(3), 319-339.
- Rokos, G. (2015). Who Is Really Responsible for Employer Branding? LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/who-really-responsible-employer-branding-greg-rokos/>
- Rosario, A. B. et Tansini, R. (2016). Employer brand image as predictor of employee satisfaction, affective commitment, turnover. *Revista de Administração Mackenzie*, 17(1), 157-183.
- Rounak, S. et Misra, R. K. (2020). Employee value proposition: an analysis of organizational factors—the way to enhance value perception. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 34(6), 9-12.
- Royer, I., Garreau, L. et Roulet, T. (2019). La quantification des données qualitatives : intérêts et difficultés en sciences de gestion. *Finance Contrôle Stratégie*, (NS-6).
- Rynes, S. L. et Cable, D. M. (2003). Recruitment research in the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 54(1), 93-124.
- Rynes, S. L., Bretz Jr, R. D. et Gerhart, B. (1991). The importance of recruitment in job choice: A different way of looking. *Personnel Psychology*, 44(3), 487-521.
- Savall, H. et Zardet, V. (2014). Action research and intervention research in the French landscape of organizational research: The case of ISEOR. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(4), 551-572.
- Schlanger, T., Bodderas, M., Maas, P. et Luc Cachelin, J. (2011), (2011). The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: An empirical investigation. *Journal of Services Marketing*, 24(6), 430-443.
- Sengupta, A., Bamel, U. et Singh, P. (2015). Value proposition framework: implications for employer branding. *Decision*, 42(3), 307-323.
- Seville, E., Brunson, D. et Dantas, A. (2014). Developing a Tool to Measure and Compare Organizations' Resilience. *Natural Hazards Review*, 15(4), 1-9.
- Sinek, S. (2014). *Leaders eat last: Why some teams pull together and others don't*. Penguin.

- Slaughter, J. E., Zickar, M. J., Highhouse, S. et Mohr, D. C. (2004). Personality trait inferences about organizations: development of a measure and assessment of construct validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 85.
- Smith, D. J. et Tranfield, D. (2005). Talented suppliers? Strategic change and innovation in the UK aerospace industry. *R&D Management*, 35(1), 37-49.
- Sokro, E. (2012). Impact of employer branding on employee attraction and retention. *European Journal of Business and Management*, 4(18), 164-173.
- Sommer, L. P., Heidenreich, S. et Handrich, M. (2017). War for talents—How perceived organizational innovativeness affects employer attractiveness. *R&D Management*, 47(2), 299-310.
- Soparnot, R., Arreola, F. et Borel, P. (2017). L'utilité de la recherche en gestion pour les managers. *Revue française de gestion*, (6), 117-132.
- Statistique Canada. (2021). Tableau 14-10-0325-01 Caractéristiques des emplois rémunérés selon le groupe de la Classification nationale des professions pour les provinces et les territoires, annuel (personnes). <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1410032501>
- Statistique Canada. (2022). Les facteurs associés à la santé mentale pendant la pandémie de COVID-19 : Résultats de l'Enquête canadienne sur la santé mentale, janvier à mars 2021. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-621-m/11-621-m2022011-fra.htm>
- Statistique Canada. (2023, 10 février). L'industrie aérospatiale au Québec. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/230210/dq230210a-fra.htm>
- St-Paul, M. L. (2019). Compétences des professionnels en ressources humaines : une analyse configurationnelle des exigences publiées dans les offres d'emploi au Québec. Mémoire, Université du Québec à Montréal.
- Sullivan, J. (2004). Eight elements of a successful employment brand. *ER Daily*, 23, 501-517.
- Sultana, N. et Alam, M. (2017). Employer branding and its influence on employee retention: A literature review. *Paradigms: A Research Journal of Commerce, Economics, and Social Sciences*, 11(1), 1-8.
- Tandehill. (2021). *Total Rewards: The Employment Value Proposition*. Workspan. <https://tandehill.com/wp-content/uploads/2021/11/Total-Rewards-The-Employment-Value-Proposition-Workspan.pdf>

- Taylor, M. S. et Bergmann, T. J. (1987). Organizational recruitment activities and applicants' reactions at different stages of the recruitment process. *Personnel Psychology*, 40(2), 261-285.
- Terjesen, S., Vinnicombe, S. et Freeman, C. (2007). Attracting Generation Y graduates: Organisational attributes, likelihood to apply and sex differences. *Career development international*, 12(6), 504-522.
- Tiwari, A. et Saxena, A. (2017). Employer branding and its influence on employee retention: A literature review. *Journal of Management and Research*, 4(2), 57-66.
- Turban, D. B. et Dougherty, T. W. (1992). Influences of campus recruiting on applicant attraction to firms. *Academy of Management Journal*, 35(4), 739-765.
- 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(3), 597-660.
- Ulrich, D. et Ulrich, W. (2010). *The why of work*. Tata McGraw-Hill Education.
- Ulrich, D., Kryscynski, D., Brockbank, W. et Ulrich, M. (2017). *Victory through organization: Why the war for talent is failing your company and what you can do about it*. McGraw-Hill.
- Universum. (2010). The Future of Employer Branding. Repéré à <https://universumglobal.com/product/2010-outlook-the-future-of-employer-branding/>
- Van Hoye, G. (2012). Recruitment sources and organizational attraction: A field study of Belgian nurses. *European journal of work and organizational psychology*, 21(3), 376-391.
- Venne, J. (2022, 25 avril). Pénurie de main-d'œuvre : la catastrophe annoncée. *Revue Gestion*. <https://www.revuegestion.ca/penurie-de-main-douvre-la-catastrophe-annoncee>
- Verčič, A. T. et Čorić, D. S. (2018). The relationship between reputation, employer branding and corporate social responsibility. *Public Relations Review*, 44(4), 444-452.
- Wanlin, P. (2004). L'analyse de contenu de la communication publicitaire télévisuelle à partir de la théorie de la multimodalité. *Recherche Qualitative, Hors-Série*, 87-103.
- Zameer, H., Ali, F., Nisar, Q. A. et Raza, S. A. (2015). Impact of employer branding on employee attraction and retention. *International Journal of Business and Administrative Studies*, 6(3), 157-161.