

**HEC MONTRÉAL
AFFILIÉE À L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL**

**Effets des pratiques d'aide à l'équilibre emploi-famille (ÉEF)
sur la capacité des organisations à attirer des candidats**

par

Redouane Mekkaoui

Sciences de la gestion

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences
(M. Sc.)*



Janvier 2007
© Redouane Mekkaoui, 2007

No: 3
2007

**AVIS DE CONFORMITÉ À LA POLITIQUE EN MATIÈRE D'ÉTHIQUE
DE LA RECHERCHE AVEC DES ÊTRES HUMAINS DE HEC MONTRÉAL**

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait les exigences de notre politique en cette matière.

Titre du projet de recherche:

Effets des pratiques d'aide à l'équilibre emploi-famille (ÉEF) sur la capacité des organisations à attirer des candidats

Chercheur principal:

Chercheur : Redouane Mekkaoui

Titre : Étudiant(e) Maîtrise

Service/Option : Gestion des ressources humaines

Directeur : Anne Bourhis

Titre : Professeur(e) agrégé(e)

Service/Option : Gestion des ressources humaines

Date de déclaration du projet au Comité d'éthique de la recherche:

18 mai 2006

Date d'approbation du projet:

02 juin 2006

Date de publication de l'avis:

02 juin 2006



Céline Bareil, Présidente
Comité d'éthique de la recherche

**AVIS DE CONFORMITÉ À LA POLITIQUE EN MATIÈRE D'ÉTHIQUE
DE LA RECHERCHE AVEC DES ÊTRES HUMAINS DE HEC MONTRÉAL**

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait les exigences de notre politique en cette matière.

Cet avis remplace celui émis en date du 4 avril 2006.

Titre du projet de recherche:

Effets des pratiques d'aide à l'équilibre emploi-famille (ÉEF) sur la capacité des organisations à attirer des candidats

Chercheur principal:

Chercheur : Redouane Mekkaoui

Titre : Étudiant(e) Maîtrise

Service/Option : Gestion des ressources humaines

Directeur : Anne Bourhis

Titre : Professeur(e) agrégé(e)

Service/Option : Gestion des ressources humaines

Date de déclaration du projet au Comité d'éthique de la recherche:

07 avril 2006

Date d'approbation du projet:

12 avril 2006

Date de publication de l'avis:

12 avril 2006



Céline Bareil, Présidente
Comité d'éthique de la recherche

**AVIS DE CONFORMITÉ À LA POLITIQUE EN MATIÈRE D'ÉTHIQUE
DE LA RECHERCHE AVEC DES ÊTRES HUMAINS DE HEC MONTRÉAL**

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait les exigences de notre politique en cette matière.

Titre du projet de recherche:

Effets des pratiques d'aide à l'équilibre emploi-famille (ÉEF) sur la capacité des organisations à attirer des candidats

Chercheur principal:

Chercheur : Redouane Mekkaoui

Titre : Étudiant(e) Maîtrise

Service/Option : Gestion des ressources humaines

Directeur : Anne Bourhis

Titre : Professeur(e) agrégé(e)

Service/Option : Gestion des ressources humaines

Date de déclaration du projet au Comité d'éthique de la recherche:

30 mars 2006

Date d'approbation du projet:

04 avril 2006

Date de publication de l'avis:

04 avril 2006



Céline Bareil, Présidente
Comité d'éthique de la recherche

DÉCLARATION DE L'ÉTUDIANTE, DE L'ÉTUDIANT
ÉTHIQUE EN RECHERCHE AUPRÈS DES ÊTRES HUMAINS

Recherche avec collecte directe d'informations

Cette recherche a impliqué une collecte d'informations auprès de personnes et/ou une consultation de données concernant des personnes et ne faisant pas partie du domaine public, qui a (ont) débuté avant le 1er janvier 2000, date de mise en vigueur de la politique de HEC Montréal en matière d'éthique en recherche auprès des êtres humains. Voilà pourquoi nous n'avons pas demandé au Comité d'éthique de la recherche (CER) d'évaluer la conformité du projet.

Titre de la
recherche : **Effets des pratiques d'aide à l'équilibre emploi – famille (ÉEF)
sur la capacité des organisations à attirer des candidats**

Date du début de la
collecte de données : 10 avril 2006

Nom de l'étudiante,
de l'étudiant : Redouane Mekkaoui

Signature :



Date : 1^{er} décembre 2006

Nom de la directrice,
du directeur de recherche : Mme Anne Bourhis

Signature :



Date : 1^{er} décembre 2006

SOMMAIRE

Le présent mémoire a pour objectif d'étudier les effets des pratiques d'aide à l'équilibre emploi-famille (ÉEF) sur l'attraction organisationnelle; c'est-à-dire sur la capacité des organisations à attirer des candidats. Les pratiques d'aide à l'ÉEF étudiées sont au nombre de cinq, à savoir les services de garde, l'aide aux soins des dépendants, les congés avantageux, les programmes d'aide aux employés (PAE) et les régimes de travail souples, en particulier l'horaire flexible et le télétravail.

Le modèle de recherche met en jeu deux variables indépendantes, à savoir les pratiques d'aide à l'ÉEF et la réputation organisationnelle, et une variable dépendante qu'est l'attraction organisationnelle. Le modèle de recherche essaie aussi de tester si le désir de segmentation joue un rôle de modération entre les pratiques d'aide à l'ÉEF et l'attraction organisationnelle. Basé sur la conception de scénarios réalistes, un devis de recherche de *policy capturing* a été utilisé pour tester le modèle de recherche.

La collecte de données a été effectuée auprès de 123 étudiants de certificats abordés en classe à HEC Montréal. Un total de 110 questionnaires bien remplis a été retenu pour effectuer les analyses statistiques, ce qui représente un taux de réponse final de 89,43 %.

Les résultats du présent mémoire n'indiquent pas seulement que les pratiques d'aide à l'ÉEF influencent positivement l'attraction organisationnelle mais surtout qu'elles participent à des degrés différents à son amélioration. Ainsi, nous avons trouvé que la pratique qui contribue le plus à l'amélioration de l'attraction organisationnelle est le fait d'offrir des congés avantageux, avec une moyenne d'attraction ($M = 3,77$). L'horaire flexible occupe le deuxième rang ($M = 3,70$). Les pratiques qui contribuent le moins à augmenter l'attraction organisationnelle sont les services de garde ($M = 3,45$) et le télétravail ($M = 3,55$).

Les résultats montrent aussi que la réputation influence positivement l'attraction organisationnelle. Ainsi, lorsque l'entreprise a une bonne réputation, sa moyenne d'attraction est de 3,59, suivie par la moyenne d'attraction de l'entreprise de réputation neutre qui est de 3,55. L'entreprise de faible réputation occupe le dernier rang avec une moyenne d'attraction de 3,27. Cependant, aucune différence significative, en terme d'attraction organisationnelle, n'a été trouvée entre les organisations ayant une bonne réputation et celles ayant une réputation neutre. En outre, bien que les effets individuels des pratiques d'aide à l'ÉEF et de la réputation sur l'attraction organisationnelle soient significatifs, leur interaction ne l'est pas.

Enfin, contrairement à nos attentes, le désir de segmentation n'agit pas comme variable modératrice de la relation entre les pratiques d'aide à l'ÉEF et l'attraction organisationnelle. Cependant, l'interaction « Désir de segmentation X Pratique d'aide à l'ÉEF » est significative pour certaines valeurs de la variable réputation; de plus, le désir de segmentation influence positivement l'attraction organisationnelle.

En menant des analyses supplémentaires, en particulier sur les variables démographiques, nous avons constaté que les hommes sont plus attirés que les femmes par les organisations offrant des services de garde. Excepté ce résultat, aucune différence significative n'a été signalée entre les femmes et les hommes en terme de leur attraction envers les organisations offrant les autres pratiques d'aide à l'ÉEF. De façon similaire, il n'y avait pas de différence significative entre les femmes et les hommes en terme de désir de segmentation. Enfin, le fait d'avoir ou non des enfants n'influence pas le désir de segmentation.

Mots-clés : Conflit travail-famille, pratiques d'aide à l'équilibre emploi-famille, services de garde, congés avantageux, horaire flexible, télétravail, attraction organisationnelle, réputation organisationnelle, désir de segmentation, *policy capturing*.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	IV
TABLE DES MATIÈRES	VI
LISTE DES TABLEAUX.....	IX
LISTE DES FIGURES	XI
LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS	XII
REMERCIEMENTS	XIII
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 – RECENSION DES ÉCRITS	6
1.1 PORTRAIT DÉMOGRAPHIQUE	6
1.2 LE CONFLIT ENTRE LE TRAVAIL ET LA FAMILLE.....	11
1.2.1 DÉFINITION DU CONFLIT TRAVAIL-FAMILLE	11
1.2.2 LES EFFETS DU CONFLIT TRAVAIL-FAMILLE	12
1.3 L'ÉQUILIBRE EMPLOI-FAMILLE.....	14
1.4 LES PRATIQUES D'AIDE À L'ÉQUILIBRE EMPLOI-FAMILLE	16
1.4.1 DÉFINITIONS DES PRATIQUES D'AIDE À L'ÉEF.....	16
1.4.2 EFFETS ORGANISATIONNELS DES PRATIQUES D'AIDE À L'ÉEF	22
1.4.3 EFFETS DES PRATIQUES D'AIDE À L'ÉEF SUR LA PERCEPTION DES INDIVIDUS	27
1.5 L'ATTRACTION ORGANISATIONNELLE.....	29
1.5.1 LES CARACTÉRISTIQUES DE L'EMPLOI ET DE L'ORGANISATION	29
1.5.2 LES CARACTÉRISTIQUES DU RECRUTEUR	33
1.5.3 LES PERCEPTIONS ENVERS LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT	34
1.5.4 LES PRATIQUES D'AIDE À L'ÉEF	35

CHAPITRE 2 – CADRE CONCEPTUEL	41
2.1 LA VARIABLE DÉPENDANTE	41
2.2 LES VARIABLES INDÉPENDANTES.....	42
2.2.1 LES PRATIQUES D'AIDE À L'ÉEF	42
2.2.2 LA RÉPUTATION ORGANISATIONNELLE	64
2.3 LA VARIABLE MODÉRATRICE	67
CHAPITRE 3 – MÉTHODE ET MESURES.....	75
3.1 DEVIS DE RECHERCHE	75
3.2 PRÉ-TEST 1	79
3.3 PRÉ-TEST 2.....	86
3.4 ÉTUDE FINALE.....	96
3.4.1 MÉTHODE D'ÉCHANTILLONNAGE	99
3.4.2 INSTRUMENTS DE MESURE.....	100
3.4.3 MÉTHODE DE COLLECTE DE DONNÉES.....	104
3.4.4 DESCRIPTION DE L'ÉCHANTILLON.....	104
CHAPITRE 4 – LA PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....	106
4.1 STATISTIQUES DESCRIPTIVES	106
4.2 TEST D'HYPOTHÈSES.....	109
4.2.1 TEST DE L'HYPOTHÈSE 1.....	110
4.2.2 TEST DE L'HYPOTHÈSE 2.....	113
4.2.3 TEST DE L'HYPOTHÈSE 3.....	114
4.2.4 CONCLUSION	123

CHAPITRE 5 – INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS	124
5.1 HYPOTHÈSE 1.....	124
5.2 HYPOTHÈSE 2.....	126
5.3 HYPOTHÈSE 3.....	128
CHAPITRE 6 – CONCLUSION	132
6.1 CONTRIBUTION THÉORIQUE, EMPIRIQUE ET PRATIQUE DU MÉMOIRE	132
6.1.1 CONTRIBUTION THÉORIQUE	132
6.1.2 CONTRIBUTION EMPIRIQUE	134
6.1.3 CONTRIBUTION PRATIQUE	135
6.2 LIMITES DU MÉMOIRE	136
6.3 NOUVELLES AVENUES DE RECHERCHE	138
ANNEXES.....	139
BIBLIOGRAPHIE	174

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1 : Différentes appellations des pratiques d'aide à l'ÉEF	17
Tableau 1.2 : Nature des pratiques d'aide à l'ÉEF	18
Tableau 1.3 : Fréquences d'implantation (en %) des pratiques d'aide à l'ÉEF selon diverses enquêtes	21
Tableau 1.4 : Effets des pratiques d'aide à l'ÉEF	26
Tableau 1.5 : Effets des pratiques d'aide à l'ÉEF sur la capacité d'attraction.....	39
Tableau 2.1 : Nombre de garderies en milieu de travail, par province.....	46
Tableau 2.2 : Taux d'activité des mères dont les enfants sont âgés de moins de 15 ans (chiffres arrondis).....	51
Tableau 3.1 : Scénarios d'existence des pratiques d'aide à l'ÉEF	81
Tableau 3.2 : Fréquences d'identification des pratiques d'aide à l'ÉEF.....	83
Tableau 3.3 : Modifications apportées aux scénarios après le pré-test 1	85
Tableau 3.4 : Liste des 30 entreprises	88
Tableau 3.5 : Traduction de l'instrument de mesure de la réputation organisationnelle ...	89
Tableau 3.6 : Indice de fidélité du Quotient de réputation	90
Tableau 3.7 : Classement des entreprises selon leurs réputations	91
Tableau 3.8 : Instrument de mesure de la réputation organisationnelle	96
Tableau 3.9 : Ensemble des scénarios possibles.....	97
Tableau 3.10 : Instrument de mesure de l'attraction organisationnelle.....	100
Tableau 3.11 : Instrument de mesure des pratiques d'aide à l'ÉEF	102
Tableau 3.12 : Instrument de mesure du désir de segmentation.....	103
Tableau 4.1 : États de la réputation organisationnelle utilisée dans l'étude finale	106
Tableau 4.2 : Fréquences d'identification des pratiques d'aide à l'ÉEF	108
Tableau 4.3 : Moyennes, écarts-types et corrélations	109

Tableau 4.4 : Moyennes d'attraction organisationnelle des différentes pratiques d'aide à l'ÉEF.....	111
Tableau 4.5 : Test de type 3 des effets fixes.....	112
Tableau 4.6 : Différences des moindres carrés.....	112
Tableau 4.7 : Moyennes d'attraction organisationnelle en fonction de la réputation organisationnelle	113
Tableau 4.8 : Différences des moindres carrés.....	114
Tableau 4.9 : Test de type 3 des effets fixes.....	115
Tableau 4.10 : Attraction organisationnelle des entreprises offrant des services de garde	115
Tableau 4.11 : Attraction organisationnelle des entreprises offrant des congés avantageux	116
Tableau 4.12 : Différences des moindres carrés.....	117
Tableau 4.13 : Attraction organisationnelle des entreprises offrant un horaire flexible ...	117
Tableau 4.14 : Différences des moindres carrés.....	119
Tableau 4.15 : Attraction organisationnelle des entreprises offrant le travail à domicile .	119
Tableau 4.16 : Différences des moindres carrés.....	120
Tableau 4.17 : Attraction organisationnelle des organisations de bonne réputation	121
Tableau 4.18 : Attraction organisationnelle des organisations de réputation neutre	122
Tableau 4.19 : Attraction organisationnelle des organisations de faible réputation.....	122
Tableau 4.20 : Moyennes d'attraction organisationnelle en fonction du désir de segmentation	123

LISTE DES FIGURES

Figure 2.1 : Les pratiques d'aide à l'ÉEF sur le continuum intégration – segmentation	69
Figure 2.2 : Modèle de recherche	74
Figure 4.1 : Réputation organisationnelle.....	107

LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

AWAs	<i>Alternative work arrangements</i> dont une traduction possible est « les arrangements alternatifs de travail »
CFT	Conflit famille-travail
CSP	<i>Corporate social performance</i> dont une traduction possible est la performance sociale corporative
CTF	Conflit travail-famille
ÉEF	Équilibre emploi-famille
FWAs	<i>Flexible work arrangements</i> dont une traduction possible est « les arrangements flexibles de travail »
FWOs	<i>Flexible work options</i> dont une traduction possible est « les options flexibles de travail »
GLM	<i>General linear model</i>
OCB	<i>Organizational citizenship behaviour</i> dont une traduction possible est comportement de citoyenneté organisationnelle
OSP	<i>Organizational support theory</i> dont une traduction possible est la théorie du soutien organisationnel
PAE	Programme d'aide aux employés
POS	<i>Perceived organizational support</i> dont une traduction possible est la perception de soutien organisationnel
VD	Variable dépendante
VI	Variable indépendante
VINT	Variable intermédiaire
VMOD	Variable modératrice

REMERCIEMENTS

Dans un premier temps, je tiens à remercier profondément ma directrice de mémoire, Madame Anne Bourhis, pour son précieux encadrement tout au long de la préparation du présent mémoire. J'ai beaucoup apprécié sa rigueur, son efficacité, la qualité de son feedback et de ses conseils, ainsi que sa disponibilité.

Je tiens aussi à remercier infiniment M. François Bellavance, directeur des programmes de M. Sc. et de Ph. D à HEC Montréal, pour sa précieuse aide pour la réalisation des analyses statistiques.

Je remercie également les étudiants de certificats à HEC Montréal qui ont participé à la collecte de données, ainsi que les professeurs qui m'ont facilité le contact avec leurs étudiants.

Mes remerciements s'adressent également à ma famille pour son grand soutien moral, en particulier durant les moments les plus difficiles.

Un grand merci à Madame Charlotte Bourassa, cette sœur qui m'a beaucoup aidé tout au long de mes études, notamment lors de la préparation de mon mémoire.

Enfin, je remercie toute personne qui a contribué d'une manière ou d'une autre à la réalisation du présent mémoire.

INTRODUCTION

« C'est par l'expérience que la science et l'art font leur progrès chez les hommes ».
Aristote

À l'instar de plusieurs entreprises, MDS Nordion, chef de file dans le domaine de la technologie des radio-isotopes utilisée par les hôpitaux et les cliniques, indique clairement sur son site Internet :

« Nous sommes la première de deux entreprises canadiennes à remporter le prix de la santé en milieu de travail de l'Institut national de la qualité. [...] Nous reconnaissons l'importance de vous aider à atteindre le bon équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle. Toute notre entreprise en est convaincue » (MDS, 2006).

Cet extrait montre que MDS Nordion s'intéresse à l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle de ses employés. Un équilibre qui n'est pas souvent facile à atteindre dans un environnement de travail délicat. En effet, dans leur recherche de productivité accrue, les organisations mettent davantage de pression sur leurs employés, les poussant ainsi à travailler pendant plusieurs heures afin d'atteindre des objectifs exigeants. Cette pression entraîne, chez un bon nombre d'employés, un conflit entre les domaines du travail et de la famille. Dans ce contexte, plusieurs organisations, dont MDS Nordion, ont compris l'importance d'aider leurs employés à atteindre l'équilibre entre le travail et la famille. Elles peuvent, par exemple, offrir à leurs employés des pratiques d'aide à l'équilibre emploi-famille (ÉEF) telles que les services de garde d'enfants, les congés avantageux, l'horaire flexible et le télétravail. Ces pratiques ont fait l'objet de plusieurs études (ex., Casper et Buffardi, 2004; Grover et Crooker, 1995; Lambert, 2000; Perry-Smith et Blum, 2000) qui ont démontré leurs effets bénéfiques sur les employés et les organisations. Parmi ces effets, il y a, à titre d'exemple, l'amélioration de l'attachement organisationnel (Grover et Crooker, 1995), l'adoption d'un comportement de citoyenneté organisationnel (OCB) (Lambert, 2000) et l'augmentation de la performance organisationnelle (Perry-Smith et Blum, 2000).

Bien que plusieurs études aient traité des effets positifs des pratiques d'aide à l'ÉEF, rares sont celles qui ont visé l'attraction organisationnelle comme variable à expliquer. D'autant plus que l'attraction organisationnelle est un élément crucial lors du processus de recrutement. En effet, la réussite de tout processus de recrutement repose sur sa capacité à attirer un nombre suffisant de candidats de bonne qualité; d'où l'importance de mettre l'accent sur l'attraction organisationnelle comme variable dépendante à étudier. Un autre facteur déterminant nous a encouragé à étudier l'attraction organisationnelle. Il s'agit du fait que les organisations éprouvent de plus en plus de difficultés à attirer des candidats à cause de la pénurie de main-d'œuvre (Lievens, Van Dam et Anderson, 2002 ; Rynes et Barber, 1990 ; Saba et Guérin, 2004; Turban, 2001). Ainsi, au cours des dernières années, les employeurs ont été de plus en plus nombreux à signaler des problèmes de recrutement causés par un manque de personnel qualifié (Bourhis, 2007). Cette pénurie de main-d'œuvre affectera fortement la main-d'œuvre canadienne dans les prochaines années et représente le problème dont souffriront plusieurs entreprises tout en rendant la tâche difficile aux recruteurs (Saba et Guérin, 2004). Selon un sondage récent (Bourgeois et Debus, 2006, cités par Bourhis, 2007), un dirigeant de PME canadienne sur deux se dit préoccupé par la pénurie de main-d'œuvre. Si elles ne sont pas récentes, ces inquiétudes se sont cependant intensifiées au cours de la dernière décennie (Bourhis, 2007). Au Québec, le degré de préoccupation des entreprises à l'égard de la pénurie de main-d'œuvre s'élève à 51,7 % (Bourgeois et Debus, 2006, cités par Bourhis, 2007). Il faut noter que cette pénurie ne fait qu'empirer au Canada et au Québec, notamment dans les secteurs atteints plus fortement par le vieillissement de la main-d'œuvre tels que le textile, la transformation des aliments, le transport et le vêtement, pour ne citer que ceux-là (Saba et Guérin, 2004).

Notons aussi que cette pénurie de main-d'œuvre coûte cher aux organisations. Pour y faire face, plusieurs d'entre elles ont augmenté leur budget de recrutement et dépensent en moyenne approximativement 31 % de leur budget en ressources humaines RH pour le recrutement et la rétention (Leonard, 1999).

En outre, le fait de nous intéresser aux pratiques d'aide à l'ÉEF comme facteur pouvant améliorer l'attraction organisationnelle est en soi très important. Ainsi, nous sortons du cadre des études ayant traité des facteurs classiques qui influencent l'attraction organisationnelle tels que les caractéristiques de l'emploi et de l'organisation, ainsi que les caractéristiques du recruteur. Notre mémoire se positionne donc dans un champ d'étude qui n'a pas été largement exploré. De plus, nous croyons que l'équilibre emploi-famille va devenir, à l'instar d'autres facteurs comme le salaire, un élément déterminant dans le choix d'emploi, notamment pour la recherche de flexibilité. Celle-ci risque de devenir un besoin urgent, étant donné les changements qu'a connus le marché du travail dont principalement l'intensification du travail et l'accroissement des exigences.

Dans cette optique, notre mémoire a pour objectif d'enrichir le champ des études sur le recrutement en s'attaquant aux effets des pratiques d'aide à l'ÉEF sur l'attraction organisationnelle; autrement dit, sur la capacité des organisations à attirer des candidats.

Afin d'atteindre son objectif, notre mémoire sera structuré en six chapitres. Le principal objectif du premier chapitre est de faire une recension des écrits ayant traité des effets des pratiques d'aide à l'ÉEF sur plusieurs variables organisationnelles, en particulier l'attraction organisationnelle. Ce chapitre dresse aussi un portrait démographique de la main-d'œuvre canadienne qui a connu de grands changements, dont la principale résultante est l'intensification du conflit emploi-famille. Une définition de celui-ci, ainsi que ses effets font également partie des points discutés dans le premier chapitre. Ensuite, ce chapitre traite de l'équilibre emploi-famille en tant que solution recherchée par les individus pour faire face au conflit emploi-famille. Parmi les moyens déployés pour atteindre cette solution, plusieurs organisations offrent à leurs employés des pratiques d'aide à l'ÉEF. Celles-ci ont des effets aussi bien au niveau des organisations qu'au niveau des perceptions des individus. Enfin, le premier chapitre se focalise sur un important effet organisationnel des pratiques d'aide à l'ÉEF, à savoir l'attraction organisationnelle.

Quant au deuxième chapitre, il constitue le cadre conceptuel de notre mémoire. Nous y abordons la définition du concept d'attraction organisationnelle, qui représente la variable dépendante du modèle de recherche, donc le cœur de ce modèle. Comme nous l'avons déjà indiqué, nous allons étudier l'effet des pratiques d'aide à l'ÉEF sur l'attraction organisationnelle. La recension des écrits ayant fait l'objet du premier chapitre nous a aussi révélé que l'attraction organisationnelle peut être influencée par d'autres variables telles que la réputation organisationnelle. Celle-ci sera aussi étudiée dans le deuxième chapitre. Ensuite, ce chapitre traite de l'éventuel effet de modération exercé par le désir de segmentation entre les pratiques d'aide à l'ÉEF d'une part, et l'attraction organisationnelle d'autre part. Notons que le désir de segmentation est la volonté de l'individu de segmenter ou de séparer entre le domaine du travail et celui de la famille. Tandis que certaines pratiques d'aide à l'ÉEF peuvent aider les employés à renforcer les frontières entre le travail et la famille, d'autres, par contre, servent à affaiblir ces frontières (Rothbard, Phillips et Dumas, 2005). Enfin, nous présentons à la fin du deuxième chapitre le modèle à tester dans le cadre du présent mémoire.

S'agissant du troisième chapitre, il met l'accent sur la méthode utilisée afin de tester le modèle de recherche. Il s'agit de la *policy capturing* qui est une méthode consistant à demander aux participants d'indiquer leur degré d'attraction envers une organisation, après leur avoir présenté des scénarios renfermant les pratiques offertes par cette dernière. Le troisième chapitre traite aussi des instruments de mesure des différentes variables composant le modèle à tester. Nous y abordons aussi deux pré-tests que nous avons menés pour nous assurer de la qualité des instruments de mesure utilisés. Enfin, le troisième chapitre résume le déroulement de l'étude finale, notamment la méthode d'échantillonnage et la méthode de collecte de données. Une description de l'échantillon fera aussi l'objet de ce chapitre.

Une fois les données collectées, le quatrième chapitre est consacré à la présentation des résultats du traitement statistique de ces données. Nous y présentons les différentes statistiques descriptives et nous abordons les tests des hypothèses tout en présentant le détail des analyses statistiques relatives à ces tests.

Après avoir présenté les résultats, nous les interprétons, dans le cadre du cinquième chapitre, et nous les comparons aux résultats déjà discutés lors de la recension des écrits. Nous interprétons aussi les résultats non attendus et poussons la discussion afin de mieux comprendre les phénomènes observés.

Enfin, la conclusion a pour objet de mettre la lumière sur la contribution théorique, empirique et pratique du mémoire. Entre autres, nous examinons les répercussions pratiques des résultats du mémoire sur les organisations, notamment sur leur processus de recrutement. Nous abordons aussi, dans la conclusion, les limites du présent mémoire, en particulier la nature de l'échantillon de l'étude, ainsi que la conceptualisation et la mesure de la variable modératrice qu'est le désir de segmentation. En dernier lieu, la conclusion place le mémoire dans le cadre des recherches futures en mettant la lumière sur les nouvelles avenues de recherche.

CHAPITRE 1 – RECENSION DES ÉCRITS

Ce chapitre sera consacré à documenter les effets des pratiques d'aide à l'équilibre emploi-famille (ÉEF) sur la capacité des organisations à attirer les candidats. Nous allons commencer par dresser un portrait démographique des différents changements survenus dans l'environnement des organisations. Combinés à d'autres facteurs, ces changements ont fait apparaître, chez les individus, des conflits emploi-famille ou famille-emploi dont nous allons traiter dans la section suivante. Ensuite, nous aborderons l'ÉEF recherché par les individus qui éprouvent un conflit entre l'emploi et la famille. Afin d'aider leurs employés à atténuer le conflit entre l'emploi et la famille et de retrouver ainsi l'ÉEF, les organisations s'intéressent de plus à l'adoption des pratiques d'aide à l'ÉEF qui peuvent avoir d'autres effets organisationnels. Ces pratiques feront l'objet de la section suivante. Enfin, nous nous pencherons sur le cœur de notre sujet, à savoir les effets des pratiques d'aide à l'ÉEF sur la capacité des organisations à attirer les candidats.

1.1 PORTRAIT DÉMOGRAPHIQUE

Durant les deux dernières décennies, la main-d'œuvre des entreprises a connu d'importants changements liés à l'augmentation du nombre de femmes, de jeunes scolarisés, de familles à double carrière et de familles monoparentales (Guérin, St-Onge, Haines, Trottier et Simard, 1997).

S'agissant des femmes, ces dernières continuent d'investir de plus en plus dans leur scolarité, ce qui a augmenté leur activité sur le marché du travail (Sunter, 2001). Leurs niveaux de scolarisation ont rattrapé ceux des hommes et devraient même les dépasser dans les prochaines années (Saba et Guérin, 2004). Chiffres à l'appui, 57 % des femmes de 15 ans et plus occupaient un emploi en 2003, comparativement à 42 % en 1976 (Statistique Canada, 2005). En outre, le taux d'emploi chez les femmes ayant des enfants est monté en flèche. Ainsi, en 2003, le taux d'emploi des femmes ayant des enfants de moins de 16 ans à la maison s'établissait à 72 %, par rapport à 39 % en 1976 (Statistique Canada, 2005). Elles sont aussi en majorité dans la plupart des domaines d'études, sauf les mathématiques, les sciences et les sciences appliquées (Sunter, 2001).

L'accroissement du nombre de jeunes scolarisés sur le marché de travail représente aussi un grand changement ayant affecté la main-d'œuvre canadienne. Ainsi, au Québec, près de 200 000 personnes obtiennent, chaque année, un diplôme de l'enseignement secondaire, collégial ou universitaire (Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, 2005a). Le taux de chômage de ces diplômés a grandement diminué entre 1997 et 2004. Plus spécifiquement, les titulaires de diplômes universitaires ont connu une progression de l'emploi particulièrement rapide. En effet, en 1990, ils ne constituaient que 13,2 % des employés du Québec, tandis qu'en 2004, la proportion était d'un emploi sur cinq (20,4 %) (Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, 2005b).

En outre, au Québec, la création nette de 57 000 emplois en 2004 par rapport à 2003 bénéficie aux titulaires d'un diplôme d'études postsecondaires ou universitaires lesquels occupaient près de 60 % des emplois en 2004 (Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, 2005c). Comparativement à l'année 1990, ces diplômés occupaient, en 2004, 928 000 emplois de plus, ce qui représente une augmentation de 58,6 % (Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, 2005c).

Il faut aussi souligner que, entre 1992 et 1999, les titulaires d'un baccalauréat se destinaient à l'emploi dans une proportion variant entre 80,5 % et 81,4 %. Le taux d'activité observé, en 2001, chez cette population était de 77,6 % tandis que le taux de chômage s'établissait 4,0 % comparativement à 11,4 % affiché en 1994. Quant aux titulaires d'une maîtrise, leur taux d'activité était de 79,9 % en 2003, soit une proportion comparable à celle de 82,3 % observée en 2001. Le taux de chômage de cette population a fortement baissé entre 1999 et 2001 en passant de 7,4 % à 3,7 % (Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, 2005a).

Bref, le nombre des jeunes scolarisés a évolué au Canada, particulièrement au Québec, poussant les organisations à s'intéresser davantage à cette population tout en prenant en considération ses besoins qui ne cessent de se diversifier.

En ce qui concerne les familles à double carrière, leur nombre s'est élevé à environ 7 580 000 en 2002 tandis que celui des familles biparentales à un seul revenu s'est établi à approximativement 1 875 000. Quant aux familles monoparentales, avec une femme à leur tête, leur nombre a été d'environ 831 000 en 2002 (Statistique Canada, 2005). Là encore, il s'agit d'une proportion importante de la population active dont les besoins et les attentes peuvent influencer les stratégies de recrutement des organisations.

Un autre facteur important va affecter fortement la main-d'œuvre canadienne dans les prochaines années. Il s'agit de la pénurie de main-d'œuvre dont souffriront plusieurs entreprises et qui gênent les recruteurs. En effet, cette pénurie ne fait qu'empirer au Canada et au Québec, notamment dans les secteurs atteints plus fortement par le vieillissement de la main-d'œuvre tels que le textile, la transformation des aliments, le transport et le vêtement, pour ne citer que ceux-là (Saba et Guérin, 2004).

En parallèle à ces changements démographiques, les organisations doivent faire face à des forces économiques, en particulier l'accroissement du chômage dû à la rationalisation et à la restructuration, l'augmentation de formules de travail non conventionnelles, le déclin de la sécurité d'emploi perçue, les changements technologiques modifiant la nature du travail, l'augmentation des heures de travail rémunérées et la polarisation des heures de travail rémunérées (Duxbury et Higgins, 2002). Plus spécifiquement, vers la fin des années 1990, le climat commercial canadien était affecté, entre autres, par une hausse du taux de chômage dû aux vagues de restructurations et de rationalisations. Accompagnées de coupures sombres tout au long des années 1980 et 1990, ces facteurs ont poussé plusieurs organisations à comprimer le travail. Elles effectuent plus avec le moins et exigent davantage des employés en poste qui ont survécu à ces initiatives. Travailler plus longtemps et plus fort est devenu la norme pour de nombreux survivants. De telles pratiques sont associées à une baisse du moral des employés, de la sécurité d'emploi et de la satisfaction liée au travail et elles augmentent le stress (Duxbury et Higgins, 2002).

Parallèlement aux restructurations et aux rationalisations, on a vu s'accroître le recours à des formules de travail non conventionnelles. De plus en plus de personnes détiennent des postes à temps partiel ou temporaire ou encore travaillent à contrat et nombre de ces postes non conventionnels constituent des emplois de piètre qualité et offrent peu d'avantages et de flexibilité. Les occupants de ces postes sont plus susceptibles de subir de forts niveaux de stress, ce qui a des retombées négatives sur leur vie personnelle (Duxbury et Higgins, 2002).

En plus de l'augmentation de formules de travail non conventionnelles, le Canada a connu une diminution substantielle des emplois à vie et de la sécurité perçue, de sorte qu'en 1998 un canadien sur cinq se disait inquiet de perdre son emploi (Lowe et Schellenberg, 1999). Ce manque de sécurité perçue fait en sorte que les travailleurs qui occupent des emplois peu rémunérés ou des emplois peu spécialisés, ceux qui n'ont pas l'instruction et les compétences nécessaires pour rester concurrentiels dans la nouvelle économie, ceux dont la situation familiale rend les déplacements difficiles et ceux dont la famille est très dépendante de leurs revenus sont plus susceptibles d'accepter des conditions de travail qui ne leur offrent aucun soutien ou qui sont abusives (Duxbury et Higgins, 2002).

En ce qui concerne les changements technologiques, ceux-ci ont modifié radicalement la nature du travail au Canada. Ils ont changé les horaires et les lieux de travail, éliminé les frontières entre le travail et la vie personnelle, accéléré le rythme de production et transformé la façon de livrer des services (Duxbury et Higgins, 2002).

L'augmentation des heures de travail rémunérées affecte aussi la population canadienne. En effet, de nombreuses familles à double carrière consacrent 120 heures et plus au travail et aux activités familiales, l'équivalent de trois semaines de 40 heures (Institut Vanier, 2000). Les données sur les heures supplémentaires montrent une tendance semblable. Ainsi, durant le premier trimestre de 1997, un cinquième de la main-d'œuvre canadienne, environ 2 millions de travailleurs, ont fait état d'heures supplémentaires (Duxbury et Higgins, 2002).

S'agissant de la polarisation des heures de travail rémunérées, le Canada est devenu, durant la dernière décennie, un pays où les travailleurs à temps partiel font moins d'heures de travail et les travailleurs à temps plein en font plus, ce qui expose ces derniers au stress associé à des charges de travail insupportables, à de longues heures de travail et à des horaires surchargés (Duxbury et Higgins, 2002).

La concurrence et la rapidité des changements peuvent aussi mettre de la pression sur les employés. Ainsi, la concurrence mondiale a fait en sorte que les heures de travail ont été étendues en vue d'accomplir du travail dans d'autres fuseaux horaires et que les organisations s'intéressent davantage au maintien des coûts à un bas niveau, ce qui les pousse à embaucher le plus petit nombre d'employés possible pour réaliser les activités de l'organisation. En outre, les changements, affectant l'environnement des organisations, surviennent tellement vite que de nombreuses organisations ne sont plus en mesure de planifier et de cerner les priorités (Duxbury et Higgins, 2002).

Parmi les conséquences directes des forces économiques que nous venons de citer, figurent trois conséquences synonymes, à savoir l'accroissement substantiel des demandes et des obligations des employés (Posig et Kickul, 2004), ou l'intensification du travail (De Bruin et Dupuis, 2004) ou encore l'accroissement des exigences liées au travail (Duxbury et Higgins, 2002). À titre d'exemple, ces derniers auteurs soulignent que les travailleurs canadiens consacrent de plus en plus de temps au travail. Tandis qu'en 1991, une personne sur dix travaillait au moins 50 heures par semaine, en 2001, ce rapport était de un sur quatre (Duxbury et Higgins, 2002). Au cours de cette même période, le pourcentage d'employés qui travaillaient de 35 à 39 heures par semaine a diminué de 48 % à 27 %. Cet accroissement d'heures de travail a été observé dans toutes les catégories et tous les secteurs d'emplois (Duxbury et Higgins, 2002) et a fait en sorte que les employés sont sous pression car ils sont de plus en plus sollicités à faire beaucoup d'efforts pour réaliser leurs tâches.

En résumé, les changements démographiques qu'a connus la main-d'œuvre ainsi que les différentes forces économiques ayant affecté l'environnement externe des organisations ont entraîné un accroissement des demandes et des exigences envers les employés. Ceux-ci sont devenus susceptibles d'éprouver des difficultés à accomplir leurs tâches d'une part ; et à gérer leur vie familiale d'autre part. Ces difficultés à gérer ces deux sphères, travail et famille, représentent un phénomène largement étudié dans la littérature sur le travail et la famille. Il s'agit du conflit entre le travail et la famille qui fera l'objet de la section suivante.

1.2 LE CONFLIT ENTRE LE TRAVAIL ET LA FAMILLE

1.2.1 DÉFINITION DU CONFLIT TRAVAIL-FAMILLE

Le conflit entre le travail et la famille est un conflit de rôles où les exigences de l'emploi et les exigences familiales sont jusqu'à un certain point incompatibles, faisant en sorte que l'implication dans un rôle rende difficile l'implication dans l'autre (Greenhaus et Beutell, 1985, cité par St-Onge, Renaud, Guérin et Caussignac, 2002). Il s'agit d'un concept qui a occupé une grande place dans la littérature et dans la recherche organisationnelle (Boyar, Maertz et Pearson, 2005). Généralement, le conflit entre le travail et la famille apparaît lorsque les individus jouent plusieurs rôles (ex., employé, époux et parent), lesquels exigent du temps, de l'énergie et de l'engagement (Stoeva, Chiu et Greenhaus, 2002). Ce conflit agit dans deux directions : les interférences du travail avec la famille, appelées conflit travail-famille, et les interférences de la famille avec le travail, appelées conflit famille-travail (Stoeva et *al.*, 2002). Ces auteurs ont souligné que le conflit travail-famille apparaît lorsque les demandes et les activités relatives au travail entravent la prise en charge des responsabilités familiales et influencent négativement la qualité de vie au sein de la famille. Tandis que le conflit famille-travail apparaît lorsque les demandes et les activités relatives à la famille entravent la performance ainsi que la qualité de vie au travail (Stoeva et *al.*, 2002).

Ainsi, constatons-nous que les changements majeurs qu'a connus l'environnement démographique des entreprises, notamment en ce qui concerne la main-d'œuvre, ont influencé négativement les employés en les confrontant au conflit entre le travail et la famille, lequel peut avoir des effets indésirables.

1.2.2 LES EFFETS DU CONFLIT TRAVAIL-FAMILLE

Des recherches précédentes ont indiqué que le conflit travail-famille a une influence négative sur la satisfaction de la vie en général et sur celle à l'égard de la vie de famille (St-Onge et *al.*, 2002). Il est aussi associé à de bas niveaux de satisfaction dans le travail, la famille et la vie, à un grand stress dans la vie et à des symptômes de diminution de bien-être mental et physique (Parasuraman, Purohit, Godshalk et Beutell, 1996). Le conflit famille-travail, quant à lui, influence négativement le rendement au travail (St-Onge et *al.*, 2002) et est positivement lié au fait de sortir tôt du travail afin de répondre aux exigences familiales (Boyar et *al.*, 2005).

Dans la même veine d'idées, O'Driscoll, Ilgen et Hildreth (1992) ont rapporté que l'interférence du travail avec la famille est associée à une insatisfaction hors travail, laquelle augmente la tension psychologique. Aussi, les conflits travail-famille et famille-travail sont-ils négativement liés à la satisfaction envers la carrière ainsi qu'au sein de la famille (Parasuraman et *al.*, 1996).

D'autres études empiriques ont fait le lien entre les conflits travail-famille et famille-travail et la consommation d'alcool, la satisfaction au travail et dans la vie, la satisfaction de la carrière et dans la famille, l'épuisement, la dépression et les maux physiques (Adams, King et King, 1996; Frone, Russell et Cooper, 1997a; Frone, Yardley et Markel, 1997b).

En outre, le stress vécu dans un domaine (ex., travail) peut mener à l'irritabilité, la fatigue, ou la préoccupation pouvant limiter la capacité de l'individu à satisfaire les demandes de l'autre domaine (ex., famille) (Greenhaus et Beutell, 1985).

Au niveau de l'entreprise, certains comportements tels que l'absentéisme, le non respect des horaires (commencer tard et sortir tôt) peuvent entraîner des dysfonctionnements organisationnels, des problèmes de dotation ainsi que des pertes financières (Boyar et *al.*, 2005). En effet, une récente étude, financée par *Health Canada*, estime que le conflit travail-famille, considéré comme une source d'absentéisme, coûte environ 5,5 milliards de dollars aux employeurs canadiens. Cette étude a trouvé aussi que les participants, vivant un grand conflit travail-famille, étaient 1,6 fois plus susceptibles d'enregistrer de hauts niveaux d'absentéisme et ont annoncé 2,3 fois plus fréquemment avoir l'intention de changer leur travail (Ottawa Business Journal, 2006).

De façon similaire, une autre étude effectuée par le *Canadian Policy Research Network*, intitulée *Work-Life Balance in the New Millennium*, rapporte que les employés ayant un haut conflit travail-famille ont enregistré 13,2 jours d'absence par an, comparativement à 5,9 jours rapportés par les employés ayant un faible conflit travail-famille (Ottawa Business Journal, 2006). Aussi, il n'est pas surprenant que l'enquête de Paris (1989) révèle que 58 % des 385 employeurs canadiens consultés estiment que 25 % de leurs problèmes en matière de gestion des ressources humaines, particulièrement en ce qui a trait à l'absentéisme, aux retards, au stress et au rendement, sont causés par la difficulté de leurs employés à concilier les exigences professionnelles et les exigences familiales (Guérin et *al.*, 1997).

Afin de réduire le conflit entre les rôles du travail et de la famille, les individus peuvent gérer les demandes liées à ces deux rôles. Une des théories largement utilisées pour expliquer les mécanismes de cette gestion est appelée la théorie des frontières (*boundary theory*) (Ashforth, Kreiner et Fugate, 2000; Clark, 2000; Rothbard et *al.*, 2005). Selon cette théorie, la stratégie de la gestion des frontières, en particulier entre les rôles du travail et de la famille, a été conceptualisée sous forme de continuum allant de l'intégration à la segmentation des deux rôles (Rau et Hyland, 2002; Rothbard et *al.*, 2005; Ashforth et *al.*, 2000) où l'intégration fait référence au chevauchement (*blurring*) et la segmentation à la séparation des rôles (Rothbard et *al.*, 2005).

La théorie des frontières indique aussi que les individus cherchent généralement à minimiser les coûts de transition entre les rôles ainsi que la fréquence des interruptions indésirables afin d'augmenter l'efficacité de la gestion des multiples rôles (Ashforth et *al.*, 2000). De plus, le but de gérer les deux sphères du travail et de la famille ainsi que les frontières entre elles est d'atteindre l'équilibre (Clark, 2000). Cet équilibre, généralement appelé équilibre emploi-famille, sera discuté à la section suivante.

1.3 L'ÉQUILIBRE EMPLOI-FAMILLE

Le concept d'ÉEF a été largement utilisé dans la littérature sur le travail et la famille (Greenhaus, Collins et Shaw, 2003). Parfois, il est utilisé comme nom (lorsque l'individu est encouragé, par exemple, à réaliser l'équilibre), parfois comme verbe (équilibrer les responsabilités du travail et celles de la famille) ou comme adjectif (avoir une vie équilibrée) (Greenhaus et *al.*, 2003).

Plusieurs auteurs ont essayé de définir l'équilibre emploi-famille (Clark, 2000; Greenhaus et *al.*, 2003; Hill, Hawkins, Ferris et Weitzman, 2001; Marks et MacDermid, 1996; Kirchmeyer, 2000; Kofodimos, 1993). Ainsi, Clark (2000) définit l'équilibre emploi-famille comme étant la satisfaction et le bon fonctionnement au travail et à la maison avec un minimum de conflits de rôles. Quant à Hill et *al.* (2001), ils considèrent l'ÉEF comme étant le degré auquel un individu est capable d'équilibrer simultanément les demandes temporelles, émotionnelles et comportementales concernant les responsabilités du travail et celles de la famille. De leur part, Marks et MacDermid (1996) définissent l'équilibre emploi-famille comme étant la tendance à devenir complètement engagé dans la réalisation attentive de chaque rôle ainsi que de celui du partenaire. Kirchmeyer (2000), lui, assimile l'équilibre emploi-famille à la réalisation satisfaisante des rôles qui relèvent de tous les domaines de la vie. Cette réalisation demande des ressources personnelles telles que l'énergie, le temps et l'engagement, lesquelles doivent être affectées équitablement aux différents domaines. Selon Kofodimos (1993), l'équilibre emploi-famille réfère à une santé satisfaisante et à une vie productive incluant travail, loisirs et amour.

Enfin, Lockwood (2003) définit l'équilibre emploi-famille selon deux perspectives. Ainsi, du point de vue de l'employé, l'équilibre emploi-famille représente le dilemme de concilier les obligations du travail et les obligations personnelles ou familiales, tandis que du côté de l'organisation, cet équilibre représente le défi de créer une culture organisationnelle de soutien où les employés peuvent se concentrer sur leurs tâches une fois sur les lieux du travail (Lockwood, 2003).

Cependant, Greenhaus et *al.* (2003) soulignent que, malgré les bienfaits de l'équilibre emploi-famille, ce concept n'a pas été soigneusement examiné. Ainsi, la plupart des recensions des écrits sur la relation entre l'emploi et la famille soit ne mentionnent pas l'équilibre emploi-famille, soit le mentionnent sans le définir explicitement.

En s'inspirant des études précédentes, Greenhaus et *al.* (2003) définissent l'équilibre emploi-famille comme étant la capacité d'un individu à être engagé, d'une manière égale, dans la réalisation des rôles relevant du travail et de la famille, afin de tirer une satisfaction égale dans les deux domaines. De ce fait, Greenhaus et *al.* (2003) incluent trois composantes dans l'équilibre emploi-famille :

1. **Temps** : un temps égal alloué au travail et à la famille ;
2. **Engagement** : un niveau égal d'engagement psychologique dans les deux domaines ;
3. **Satisfaction** : un niveau égal de satisfaction dans les deux domaines.

De plus en plus, les organisations s'intéressent à l'ÉEF de leurs employés (Lockwood, 2003) et plusieurs d'entre elles ont mis en place des pratiques de gestion des ressources humaines susceptibles de réduire les tensions entre l'emploi et la famille et ainsi d'en atténuer les effets négatifs (Guérin et *al.*, 1997). Ces pratiques de GRH, communément appelées pratiques d'aide à l'ÉEF, font l'objet de la section suivante.

1.4 LES PRATIQUES D'AIDE À L'ÉQUILIBRE EMPLOI-FAMILLE

Une recension de plus de 30 sondages concernant l'ÉEF, publiés entre 1997 et 2003, a révélé que le nombre d'organisations ayant des pratiques d'aide à l'ÉEF a considérablement augmenté (Lockwood, 2003). En quoi consistent ces pratiques et quels sont leurs effets ?

1.4.1 DÉFINITIONS DES PRATIQUES D'AIDE À L'ÉEF

Il n'existe pas de définition universelle des pratiques d'aide à l'ÉEF. Comme nous allons le souligner un peu plus loin, il n'y avait pas eu un consensus sur un ensemble bien défini de ces pratiques. Cependant, indépendamment du contenu des pratiques d'aide à l'ÉEF, ces dernières sont des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) ayant pour objectif d'augmenter l'autonomie des employés dans le processus de coordination et d'intégration des responsabilités du travail et de celles ne relevant pas du travail (ex., responsabilités familiales) (Cappelli, 2000).

Tel que souligné précédemment, de plus en plus les entreprises s'intéressent à l'adoption des pratiques d'aide à l'ÉEF pour aider leurs employés à équilibrer les exigences du travail avec celles de la famille et réduire ainsi le conflit entre ces deux sphères. En plus, notre recension des écrits nous a permis d'identifier plusieurs études ayant traité des pratiques d'aide à l'ÉEF (ex., Guérin et *al.*, 1997 ; Perry-Smith et Blum, 2000 ; Konrad et Mangel, 2000 ; Grover et Crooker, 1995). Cependant, comme le mentionne le tableau 1.1, plusieurs appellations ont été données à ces pratiques :

Tableau 1.1 : Différentes appellations des pratiques d'aide à l'ÉEF

Auteurs	Appellations des pratiques d'aide à l'ÉEF
Guérin et <i>al.</i> , 1997	Pratiques d'aide à l'équilibre emploi famille (ÉEF)
Powell et Mainiero, 1999	<i>Alternative Work Arrangements (AWAs)</i>
Lee, MacDermid, Williams, Buck et Leiba-O'Sullivan, 2002	<i>Work Arrangements</i>
De Bruin et Dupuis, 2004 ; Grover et Crooker, 1995 ; Remery, Van Doorne-Huiskes et Schippers, 2003 ; Robinson, Davey, et Murrells, 2003 ; Saltzstein, Ting et Saltzstein, 2001.	<i>Family Friendly Policies</i>
Perry-Smith et Blum, 2000 ; Poelmans et Sahibzada, 2004 ;	<i>Work Family Policies</i>
Eaton, 2003	<i>Flexibility policies</i>
Konrad et Mangel, 2000	<i>Work life programs</i>
Lambert, 2000	<i>Work life benefits</i>
Champion-Hughes, 2001	<i>Employee benefits</i>
Meyer, Mukerjee et Sestero, 2001	<i>Work Family benefits</i>
Roehling, Roehling et Moen, 2001	<i>Work life policies</i>
Felstead, Jewson, Phizacklea et Walters, 2002	<i>Family Friendly Employment</i>
Albion, 2004	<i>Flexible Work Options (FWOs)</i>
Maxwell, 2005	<i>Work-life balance policies</i>

Outre ces différentes appellations, il n'y a pas de consensus sur la nature des pratiques à étudier. Ainsi, comme indiqué dans le tableau 1.2, la majorité des études se sont intéressées à un ensemble défini de pratiques d'aide à l'ÉEF qui diffère d'une étude à l'autre.

Tableau 1.2 : Nature des pratiques d'aide à l'ÉEF

Auteurs	Pratiques étudiées
Grover et Crooker (1995)	(1) Congé de maternité; (2) arrangements flexibles (emploi à temps partiel, travail partagé, horaires flexibles); (3) garderie pour enfants; (4) information sur les garderies
Guérin et al. (1997)	<p>Services de la garde et d'aide aux soins à la famille : (1) Garderie pour enfants d'âge préscolaire ; (2) aide financière pour les frais de garde ; (3) garde des enfants d'âge scolaire ; (4) aide d'urgence ; (5) aide aux soins des dépendants à autonomie réduite ; (6) service d'information et de référence (sur les garderies, les écoles, les services d'aide).</p> <p>Congés et autres avantages : (1) Compléments de salaire et de congés à la naissance ou à l'adoption ; (2) congés pour raisons personnelles ; (3) assurance collective familiale</p> <p>PAE : les différentes activités d'information et de counselling qui peuvent aider les employés à résoudre certains problèmes personnels dont les conflits emploi-familles.</p> <p>Régimes de travail souples : (1) horaire variable ; (2) semaine comprimée ; (3) horaire à la carte ; (4) emploi à temps partiel temporaire ; (5) emploi partagé ; (6) télétravail ; (7) cheminement de carrière adapté aux exigences familiales</p> <p>Autres : (1) aide à la réinstallation ; (2) aide financière pour l'éducation ; (3) services domestiques à accès rapide.</p>
Perry-Smith et Blum (2000)	(1) Garderie sur les lieux du travail; (2) aide financière pour les frais de garderie; (3) assistance pour personnes âgées ; (4) informations pour garderie; (5) congé parental payé; (6) congé parental non payé; (7) congé maternel ou paternel avec réemploi; (8) horaires flexibles.
Roehling et al. (2001)	(1) Horaires flexibles; (2) garderie pour enfants.
Lambert (2000)	(1) Garderie sur les lieux du travail, (2) services d'information pour les soins des personnes âgées; (3) soins d'urgence pour enfants; (4) soins d'urgence pour adultes; (5) remboursement des frais d'études; (6) services d'impôt sur les revenus; (7) service de massage; (8) centre sanitaire; (9) subvention des inscriptions aux clubs de sport; (10) programme de perte de poids; (11) programme pour cesser de fumer; (12) services d'informations légales; (13) conseil psychologique; (14) traitement de la dépendance envers la drogue; (15) fonds pour groupes civiques; (16) programme de cadeaux; (17) journée de camp d'été; (18) tutorat; (19) emploi d'été; (20) bourses pour les enfants des employés.
Konrad et Mangel (2000)	(1) Garderie sur les lieux du travail; (2) garderie à côté du travail; (3) garderie pour enfants malades; (4) soins d'urgence pour enfants; (5) journées de maladie pour enfants; (6) services sur les lieux du travail (repas, magasins sur les lieux du travail, soins); (7) congé prolongé de maternité; (8) retour graduel au travail; (9) congé de paternité; (10) congé d'adoption; (11) congé parental; (12) placement du conjoint; (13) formation du superviseur sur la sensibilisation au travail-famille; (14) horaires flexibles; (15) emploi partagé; (16) année partiel de travail; (17) travail à temps partiel; (18) réduction volontaire du temps de travail; (19) travail des professionnels à temps partiel .
Saltzstein et al. (2001)	(1) Travail à temps partiel ; (2) horaires comprimés ; (3) horaires flexibles ; (4) garderie pour enfants ; (5) télétravail.
Meyer et al. (2001)	(1) journées de maladie payées pour la famille; (2) congé de maternité additionnel; (3) assistance pour l'adoption; (4) garderie pour enfants; (5) télétravail; (6) emploi partagé; (7) horaires flexibles; (8) semaine comprimée; (9) travail à temps partiel.

Nous constatons que les pratiques d'aide à l'ÉEF sont, d'une part, différemment appelées, et d'autre part, qu'elles varient d'une étude à l'autre. Une des classifications des pratiques d'aide à l'ÉEF qui a retenu notre attention est celle de Guérin et *al.* 1997. Ces auteurs ont classifié les pratiques d'aide à l'ÉEF en cinq catégories :

- **La catégorie de l'aide à la garde des enfants et aux soins des dépendants** est au cœur des pratiques d'aide à l'ÉEF. Centrée sur les services de garde (aux enfants d'âge préscolaire, aux enfants d'âge scolaire, aux enfants en congés ou en vacances), elle inclut également l'aide financière pour les services de garde, l'aide aux soins des dépendants à autonomie réduite, l'aide d'urgence et les services d'information et de référence sur les garderies, les écoles et les services d'aide.
- **La catégorie des congés et autres avantages** comprend les congés de maternité, les congés parentaux, les congés spéciaux pour obligations familiales ainsi que les compléments de salaire et diverses formes d'assurance dont les bénéficiaires s'étendent à la famille.
- **La catégorie des programmes d'aide aux employés (PAÉ)** comprend les différentes activités d'information et de *counselling* qui peuvent aider les employés à résoudre certains problèmes personnels dont les conflits emploi-famille.
- **La catégorie des régimes de travail souples** comprend les différents aménagements du temps de travail (horaire variable ou flexible, semaine comprimée, horaire scolaire, horaire à la carte) mais aussi l'emploi à temps partiel temporaire, l'emploi partagé et le télétravail.
- **La catégorie «autres»** comprend l'aide à la réinstallation (remboursement des frais de déplacement de la famille, prêts, informations sur les écoles, aide au placement du conjoint, etc.) ainsi qu'un certain nombre de pratiques résiduelles : bourses d'études aux enfants des employés et services domestiques à accès rapide (services financiers, traiteur, nettoyeur, etc.).

Dans leur enquête auprès de 301 organisations ayant des opérations au Québec, Guérin et *al.* (1997) ont étudié les fréquences d'implantation des diverses pratiques d'aide à l'ÉEF au Québec, la nature des pratiques implantées, le profil des organisations qui implantent les pratiques d'aide à l'ÉEF, les effets de ces pratiques ainsi que l'existence des programmes d'aide à l'ÉEF dans les organisations au Québec.

Le tableau 1.3 résume les fréquences d'implantation des pratiques d'aide à l'ÉEF de l'enquête de Guérin et *al.* (1997) ainsi que d'autres enquêtes rapportées par ces auteurs.

Tableau 1.3 : Fréquences d'implantation (en %) des pratiques d'aide à l'ÉEF selon diverses enquêtes

Pratiques d'aide à l'ÉEF	Enquêtes							
	SPCMT (1986) (1)	BLS (1988) (2)	Paris (1989)	Paris (1990)	Towers- Perrin (1991)	Kennedy (1991)	Autres	Guérin et al. (1997)
A) Services de garde et d'aide aux soins des dépendants								
▪ Garderie pour enfants d'âge préscolaire	0,4	2,1	4,8	4,8	9,0		(a)	15,0
▪ aide financière pour les frais de garde		3,1			1,0			1,0
▪ garde des enfants d'âge scolaire			1,0					4,0
▪ aide d'urgence			7,8		6,0			5,3
▪ Service d'aide aux soins des dépendants à autonomie réduite			4,0	7,8			3,0 (c)	3,0
▪ service d'information et de référence		5,1	8,4	9,0	10,0			12,0
B) Congés et autres avantages								
▪ Compléments de salaire et de congés à la naissance ou à l'adoption	14,5		27,8	50,4	22,0	33,0	36,0 (d)	59,5
▪ congés pour raisons personnelles	17,0		23,1	55,4	26,0	80,0		74,1
▪ assurance collective familiale								94,7
C) Programmes d'aide aux employés		5,1						52,5
D) Régimes de travail souples								
▪ horaire variable	25,0	43,2	31,1	48,7		39,0	(b)	35,5
▪ semaine comprimée			23,5	28,3				7,0
▪ horaire à la carte								6,0
▪ emploi à temps partiel temporaire	19,9	34,8	25,5	30,5		26,0		37,2
▪ emploi partagé	5,2	15,5	8,5	19,2		16,0		15,3
▪ télétravail	4,5	8,3	1,7(e)	10,5				3,7
▪ cheminement de carrière adapté aux exigences familiales								6,6
E) Autres								
▪ aide à la réinstallation					8,0			10,3
▪ aide financière pour l'éducation								4,0
▪ services domestiques à accès rapide					12,0			9,3

(1) SPCMT : Social Planning Council of Metropolitan Toronto (2) BLS : Bureau of Labor Statistics

(a) 5 % selon Fritz (1988); 12 % selon Friedman (1990)

(b) 46 % selon Christensen (1989); 31 % selon l'American Management Society (1988)

(c) Gorey, Rice et Brice (1992)

(a) Meisenheimer (1989)

(a) 13,9 % pour la semaine réduite et 9,9 % pour la journée réduite selon Paris (1989)

Source : Guérin et al. (1997)

Regroupées selon leur degré d'implantation, quatre pratiques d'aide à l'ÉEF peuvent être considérées comme fréquentes (fréquence d'implantation supérieure à 50 %); ce sont : l'assurance collective familiale, les compléments de salaire et de congés à la naissance ou à l'adoption ainsi que les programmes d'aide aux employés (Guérin et *al.*, 1997). Viennent ensuite deux pratiques considérées comme assez fréquente (fréquence d'implantation entre 30 % et 40 %) qui ont trait aux régimes de travail souples : emploi à temps partiel temporaire et horaire variable (Guérin et *al.*, 1997). Les pratiques qualifiées d'émergentes, dont la fréquence d'implantation se situe entre 9 % et 15 %, sont au nombre de cinq : l'emploi partagé, les services de garderie pour enfants d'âge préscolaire, les services d'information et de référence, l'aide à la réinstallation et les services domestiques à accès rapide. Les neuf pratiques restantes peuvent être qualifiées de rares puisque leur fréquence d'implantation est inférieure à 7 % (Guérin et *al.*, 1997).

Pour les fins de notre mémoire, nous nous inspirons de la classification de Guérin et *al.* (1997) étant donné qu'elle est exhaustive et résume les recherches antérieures. Ainsi, nous nous intéresserons aux quatre catégories de pratiques d'aide à l'ÉEF suivantes : la catégorie de l'aide à la garde des enfants et aux soins des dépendants, la catégorie des congés et autres avantages, la catégorie des programmes d'aide aux employés (PAÉ) et la catégorie des régimes de travail souples.

1.4.2 EFFETS ORGANISATIONNELS DES PRATIQUES D'AIDE À L'ÉEF

En plus de leur contribution à l'ajustement des responsabilités du travail et celles de la famille (Felstead et *al.*, 2002), les pratiques d'aide à l'ÉEF peuvent influencer plusieurs résultats organisationnels. Ainsi, de nombreuses recherches se sont intéressées à l'étude des effets des pratiques d'aide à l'ÉEF sur la citoyenneté organisationnelle (Lambert, 2000), la performance organisationnelle perçue (Perry-Smith et Blum, 2000), l'absentéisme et le stress (Guérin et *al.*, 1997), la satisfaction au travail (Guérin et *al.*, 1997 ; Saltzstein et *al.*, 2001), l'attachement organisationnel (Grover et Crooker, 1995), la loyauté (Roehling et *al.*, 2001), les profits (Meyer et *al.*, 2001) et la productivité (Konrad et Mangel, 2000). Ces études, comme nous l'avons souligné, ont porté sur une diversité de pratiques d'aide à l'ÉEF.

Plus précisément, en se basant sur les résultats du « *General Social Survey* » effectué en 1991 par le « *National Opinion Research Center* », Grover et Crooker (1995) ont souligné, auprès d'un échantillon de 745 travailleurs, que les employés sont plus attachés aux entreprises qui ont les quatre pratiques d'aide à l'ÉEF indiquées au Tableau 1.2, abstraction faite qu'ils en soient bénéficiaires ou non. Ce dernier point est expliqué par les auteurs en faisant appel à la littérature sur la justice qui a démontré que la distribution des ressources améliore l'image de la partie qui la met en place (ex., l'organisation), en particulier quand il y a une relation entre le destinataire (ex., l'employé bénéficiaire de la pratique emploi-famille) et la personne observatrice (ex., collègue ne bénéficiant pas de la pratique emploi-famille). Ainsi, les collègues observant une employée bénéficier, par exemple, du congé de maternité quand elle en a besoin, adopteront de bonnes attitudes envers l'entreprise (Grover et Crooker, 1995).

Les pratiques d'aide à l'ÉEF peuvent aussi influencer la performance organisationnelle. Ainsi, dans leur étude auprès de 527 entreprises américaines, Perry-Smith et Blum (2000) ont trouvé que la présence de huit pratiques d'aide à l'ÉEF a été positivement liée à la performance organisationnelle. En particulier, les entreprises ayant une large gamme de pratiques d'aide à l'ÉEF affichent de hauts niveaux de performance organisationnelle, de performance au marché et de profits de ventes. De leur côté, Roehling et *al.* (2001), en étudiant deux pratiques d'aide à l'ÉEF auprès d'un échantillon de 3 381 employés américains, ont observé un effet positif de ces pratiques sur la loyauté envers l'organisation, notamment chez les employés bénéficiant des horaires flexibles. Ces auteurs ont aussi démontré un effet positif de la présence du service de garderie pour enfants sur la loyauté des hommes et celle des femmes ayant des enfants scolarisés.

En outre, les pratiques d'aide à l'ÉEF peuvent influencer positivement la productivité. Dans ce sens, Konrad et Mangel (2000) ont trouvé que la présence de 19 pratiques d'aide à l'ÉEF peut aider les organisations, employant un grand nombre de femmes et de professionnels, à améliorer leur productivité. Leur étude portait sur un échantillon de 658 organisations ayant répondu au sondage réalisé conjointement, en 1990, par Towers Perrin, une entreprise de consultation en ressources humaines et l'institut Hudson.

De leur côté, Guérin et al. (1997), dans leur étude des effets de 20 pratiques d'aide à l'ÉEF dans 301 entreprises canadiennes, ont démontré que l'effet le plus important est l'amélioration de la satisfaction au travail qui arrive au premier rang pour la plupart des pratiques.

Paradoxalement, certains auteurs (Meyer et al., 2001; Saltzstein et al., 2001), après avoir étudié plusieurs pratiques d'aide à l'ÉEF, soit n'ont pas trouvé d'effet de ces pratiques sur des résultats organisationnels, soit ont trouvé un effet négatif. Ainsi, en analysant les résultats du sondage réalisé en 1991 auprès de plus de 55 000 employés du gouvernement fédéral, Saltzstein et al. (2001) ont observé un effet négatif de la présence des horaires flexibles et des horaires comprimés sur la satisfaction au travail. Malheureusement, l'interprétation des résultats faite par Saltzstein et al. (2001) demeure superficielle et ne donne pas une explication concluante à leurs résultats.

De façon similaire, Meyer et al. (2001) ont démontré, dans leur étude auprès de 95 entreprises américaines, un effet négatif de la présence de l'emploi partagé et la garderie pour enfants sur la rentabilité. Meyer et al. (2001) expliquent leurs résultats par le fait que l'emploi partagé, du moment qu'il exige que deux personnes partagent les mêmes tâches, peut augmenter les coûts de l'organisation tels que les primes d'assurance médicale ou peut entraîner une perte de temps dans des activités non productives telles que la rédaction des notes de service, les réunions et la discussion du partage des tâches. La garderie pour enfants, selon Meyer et al. (2001), peut avoir le même effet sur les coûts de l'organisation puisqu'elle exige des investissements de fonds et des frais d'exploitation.

En revanche, Saltzstein et al. (2001) n'ont trouvé aucun effet de la présence du service de garderie pour enfants et des horaires flexibles sur la satisfaction envers l'ÉEF. En outre, Meyer et al. (2001) n'ont trouvé aucun effet significatif des horaires flexibles, de l'emploi à temps partiel et des horaires comprimés sur la rentabilité.

En résumé, plusieurs auteurs (Grover et Crooker, 1995; Guérin et *al.*, 1997; Lambert, 2000; Perry-Smith et Blum, 2000; Konrad et Mangel, 2000; Saltzstein et *al.*, 2001; Meyer et *al.*, 2001; Roehling et *al.*; 2001) ont observé des effets des pratiques d'aide à l'ÉEF. Le tableau 1.4 regroupe ces études.

Tableau 1.4 : Effets des pratiques d'aide à l'ÉEF

Auteurs	Pratiques et variables étudiées (1)	Sens de l'effet : (-), (0) ou (+)
Grover et Crooker (1995)	VI : Quatre pratiques. VD : - Attachement organisationnel (AO); - Intention de quitter l'organisation.	- Les pratiques d'aide à l'ÉEF sont positivement liées à l'AO (+). - Les employés sont plus attachés aux organisations qui offrent les pratiques d'aide à l'ÉEF, abstraction s'ils en bénéficient ou pas (+). - Les parents bénéficiant des services de garde et ayant de petits enfants sont plus attachés que les parents n'ayant pas de petits enfants (+).
Guérin et al. (1997)	VI : 20 pratiques. VD : - Satisfaction au travail ; - Absentéisme et retards ; - Implication, identification et rendement des employés ; - Stress ; - Rétention et roulement ; - Capacité d'attraction.	- La satisfaction au travail est l'effet le plus important des pratiques d'aide à l'ÉEF (+). - Les aménagements du temps de travail réduisent les retards et l'absentéisme (+). - L'aide d'urgence et les régimes de travail souples réduisent le stress (+). - Le télétravail, le cheminement de carrière adapté, les services d'information et de référence, l'horaire variable et les PAÉ améliorent l'implication, l'identification et le rendement (+). - Le télétravail, le cheminement de carrière adapté et l'aide à la réinstallation améliorent la rétention et le roulement (+). - L'aide à la réinstallation, les compléments de salaire et de congés, les assurances collectives familiales et les garderies améliorent la capacité à attirer de nouveaux employés (+).
Lambert (2000)	VI : 20 pratiques. VD : Citoyenneté organisationnelle.	- La perception de l'utilité des pratiques d'aide à l'ÉEF est positivement liée à l'adoption d'un comportement de citoyenneté organisationnel (OCB) (+).
Perry-Smith et Blum (2000)	VI : Huit pratiques. VD : Performance organisationnelle perçue.	- La présence des pratiques d'aide à l'ÉEF est positivement liée à la performance organisationnelle (+).
Konrad et Mangel (2000)	VI : 19 pratiques. VD : Productivité organisationnelle	- Les pratiques d'aide à l'ÉEF améliorent la productivité dans les organisations employant un grand nombre de femmes et de professionnels (+).
Saltzstein et al. (2001)	VI : Cinq pratiques. VD : - Satisfaction envers l'ÉEF; - Satisfaction au travail.	- L'horaire flexible et les horaires comprimés diminuent la satisfaction au travail (-). - Le télétravail diminue la satisfaction envers l'ÉEF (-). - L'horaire flexible n'influence pas la satisfaction envers l'ÉEF (0). - Les services de garde n'influence pas la satisfaction envers l'ÉEF (0). - Le travail à temps partiel influence faiblement la satisfaction au travail (+). - Les horaires comprimés et le travail à temps partiel augmentent la satisfaction envers l'ÉEF (+). - Le télétravail et les services de garde des enfants augmentent la satisfaction au travail (+).
Meyer et al. (2001)	VI : Neuf pratiques. VD : - Profits	- Les services de garde et le partage du travail ont un effet négatif sur la rentabilité (-). - L'horaire flexible, les semaines comprimées et le travail partiel n'ont pas d'effet sur la rentabilité (0). - Le télétravail augmente la rentabilité (+).
Roehling et al. (2001)	VI : Deux pratiques. VD : - Loyauté	- La présence des services de garde n'a aucun effet sur la loyauté des femmes sans enfants ou ayant des enfants en âge préscolaire (0). - La présence des services de garde a un effet positif sur la loyauté des femmes ayant des enfants scolarisés (+). - La présence des services de garde a un effet positif sur la loyauté des hommes à l'exception de ceux âgés de plus de 50 ans et n'ayant pas d'enfants (+). - La présence des horaires flexibles affecte positivement la loyauté des employés en général (+).

(1) : Se référer au tableau 1.2 pour le détail des pratiques d'aide à l'ÉEF

1.4.3 EFFETS DES PRATIQUES D'AIDE À L'ÉEF SUR LA PERCEPTION DES INDIVIDUS

En plus de leur effet sur plusieurs résultats organisationnels, les pratiques d'ÉEF peuvent améliorer la perception qu'a l'employé de son organisation. Ainsi, selon la théorie des échanges sociaux, les employés évaluent leur relation d'échange social avec l'organisation à travers le soutien qu'elle leur donne (Cardona, Lawrence et Bentler, 2004). Ensuite, lorsque les employés perçoivent que leur organisation se soucie d'eux et qu'elle est équitable et sensible à leurs besoins, ils apprécient la relation d'échange social avec elle. Une des façons pour l'organisation de se soucier des besoins de ses employés est bien évidemment leur faire bénéficier des pratiques d'aide à l'ÉEF leur permettant de faire face au conflit entre les exigences du travail et les exigences de la famille. Ce faisant, les employés vont valoriser leur relation d'échange social avec l'organisation tout en ayant une perception positive d'elle.

De façon similaire, la théorie du soutien organisationnel (*OSP*) indique que les employés se forment une croyance globale à propos de la capacité de l'organisation à se soucier de leurs besoins et à valoriser leur contribution à l'organisation (Aselage et Eisenberger, 2003). Cette théorie souligne aussi que la perception de soutien organisationnel (*POS*) est favorisée par la tendance des employés à attribuer des caractéristiques humaines à l'organisation (Aselage et Eisenberger, 2003). Cette personnification de l'organisation est basée, entre autres, sur plusieurs caractéristiques organisationnelles, en particulier les pratiques mises en place par l'organisation et le pouvoir qu'exercent les gestionnaires sur les employés (Levinson, 1965). Dans ce contexte, les employés considèrent le traitement de l'organisation, favorable ou non favorable, comme étant une indication que cette dernière valorise leur contribution et se soucie de leur bien-être. Certainement, les pratiques d'aide à l'ÉEF peuvent refléter un traitement favorable de la part de l'organisation et favoriser la formation d'un soutien organisationnel perçu chez les employés.

Par ailleurs, une perception positive de l'organisation peut conduire à des comportements positifs. Ainsi, les actions positives entreprises par l'organisation peuvent créer des perceptions positives chez l'employé dans la mesure où elles signalent à ce dernier qu'il est valorisé et soutenu par l'organisation et le pousse ainsi à adopter des comportements de réciprocité bénéfiques pour l'organisation (Lambert, 2000). En effet, dans son étude ayant porté sur 428 employés de Fel-Pro. Inc., Lambert a trouvé que plus les employés perçoivent l'utilité des pratiques d'aide à l'ÉEF pour eux et leurs membres de la famille, plus ils adoptent un comportement de citoyenneté organisationnelle (*OCB*) en proposant des améliorations du processus de travail, en assistant volontairement à des réunions d'amélioration de la qualité et en aidant leurs collègues au travail. Dans le même sens, Cardona et al. (2004) soulignent que la perception de soutien organisationnel augmente l'identification de l'individu à son organisation et génère des sentiments d'obligation morale poussant l'employé à adopter des comportements de réciprocité bénéfiques pour l'organisation.

Pour leur part, Grover et Crooker (1995) indiquent que les pratiques d'ÉEF peuvent symboliser que l'organisation s'intéresse au bien-être de ses employés. Dans ce contexte, ceux-ci vont réagir favorablement à l'existence des pratiques d'ÉEF et seront prêts à faire des efforts supplémentaires afin d'atteindre les objectifs organisationnels (MacDuffie, 1995; Ostroff, 1992). Dans la même veine, Maxwell (2005) indique que le fait d'avoir des pratiques d'ÉEF permet à l'organisation d'améliorer l'impression que les employés potentiels ont de l'organisation.

En résumé, nous constatons que les pratiques d'aide à l'ÉEF peuvent jouer un rôle positif pour l'organisation grâce, entre autres, à l'amélioration de la perception des employés ou des candidats, en particulier la perception que l'organisation soutient ses employés et qu'elle se soucie de leur bien-être. En outre, les pratiques d'aide à l'ÉEF peuvent aussi avoir un effet sur la capacité des organisations à attirer les candidats tel que discuté dans la section suivante.

1.5 L'ATTRACTION ORGANISATIONNELLE

En raison de la pénurie de main-d'œuvre (Lievens et *al.*, 2002 ; Rynes et Barber, 1990 ; Saba et Guérin, 2004; Turban, 2001) discutée dans la section 1.1, les entreprises connaissent des difficultés d'attraction des candidats qualifiés (Turban, 2001). Pour y faire face, plusieurs d'entre elles ont augmenté leur budget de recrutement et dépensent en moyenne approximativement 31 % de leur budget en ressources humaines pour le recrutement et la rétention (Leonard, 1999).

Le recrutement a pour objectif immédiat l'attraction des candidats (Rynes, 1991; Turban, 2001). Celle-ci représente la capacité de l'organisation à attirer une main-d'œuvre qualifiée (Newbury, Gardberg et Belkin, 2006). La compréhension des facteurs influençant l'attraction organisationnelle est importante puisque l'élimination des candidats hautement qualifiés du bassin de recrutement durant le processus de recrutement, réduit l'utilité totale du système de sélection (Boudreau et Rynes, 1985; Murphy, 1986). Ainsi, l'attraction des candidats constitue un élément primordial du processus de recrutement.

En se basant sur les modèles des études passées, Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin et Jones (2005) ont identifié plusieurs facteurs qui influencent l'attraction organisationnelle, dont les plus importants sont (a) les caractéristiques de l'emploi et de l'organisation, (b) les caractéristiques du recruteur et (c) les perceptions envers le processus de recrutement.

1.5.1 LES CARACTÉRISTIQUES DE L'EMPLOI ET DE L'ORGANISATION

Chapman et *al.* (2005) ont classé ces caractéristiques en deux grandes catégories : une catégorie d'attributs relatifs à l'emploi tels que le salaire, les avantages et le type d'emploi et une catégorie d'attributs concernant l'organisation tels que l'image de cette dernière, sa taille, son emplacement ainsi que l'environnement de travail. Les caractéristiques de l'emploi et de l'organisation correspondent aux attributs spécifiques que recherchent les candidats.

Parmi les attributs organisationnels qui ont été étudiés, figure la réputation organisationnelle (Fombrun, Gardberg et Sever, 2000; Neville, Bell et Mengüç, 2005; Turban et Cable, 2003; Wartick, 2002). Cette dernière peut influencer l'attraction organisationnelle de telle sorte qu'une organisation avec une réputation positive peut attirer un large bassin de candidats (Turban et Cable, 2003). En outre, les chercheurs d'emploi peuvent se servir de la réputation de l'organisation comme étant un signal qui leur procurera de l'information à propos des conditions du travail, notamment lorsqu'il leur est difficile d'acquérir une information substantielle à propos de la nature du travail. Cette information substantielle est sollicitée durant les premières phases du recrutement où les chercheurs d'emploi doivent identifier les emplois à postuler et les emplois à écarter (Turban et Cable, 2003).

Dans leurs deux études, ayant porté sur l'examen de 4 126 demandes d'emploi et 2002 entrevues concernant des étudiants au MBA de deux universités américaines, Turban et Cable (2003) ont trouvé que la réputation de l'organisation est positivement liée au nombre et à la qualité des candidats. Plus spécifiquement, la première étude a montré que la réputation organisationnelle influence positivement le nombre de candidats ayant postulé pour des postes d'une part; et est positivement liée à la qualité des candidats ayant passé des entrevues d'autre part. De façon similaire, la deuxième étude a montré elle aussi que la réputation organisationnelle est positivement liée au nombre de candidats ayant suivi une session d'information; en particulier les organisations ayant une bonne réputation ont attiré 25 candidats à des sessions d'information comparativement à seulement neuf candidats attirés par les organisations ayant une réputation moins bonne. Cependant, les deux études de Turban et Cable (2003) sont marquées par une limite majeure liée à la manière dont le concept de réputation a été mesuré. En effet, au lieu d'utiliser une mesure directe auprès des participants, les auteurs se sont contentés de faire appel à des classements effectués par des journaux tels que *Business Week* et *Fortune*.

Cependant, nous avons relevé une étude qui a démontré un effet négatif de la réputation sur l'attraction organisationnelle. Ainsi, contrairement à leurs attentes, Turban, Forret et Hendrickson (1998) ont trouvé que la réputation organisationnelle influence négativement l'attraction organisationnelle après l'entrevue de sélection. Leur étude porte sur l'examen de 361 entrevues passées par 201 étudiants sur le campus d'une université américaine. Ainsi, après avoir contrôlé l'attraction organisationnelle avant l'entrevue de sélection, il y avait une relation négative entre la réputation et l'attraction organisationnelle après l'entrevue de sélection. Turban et *al.* (1998) expliquent ce résultat contradictoire par le fait que les candidats pourraient avoir de grandes attentes envers les organisations ayant une bonne réputation, cependant, l'entrevue de sélection n'aurait pas pu satisfaire ces attentes. Une autre explication suppose que les candidats ne croyaient pas qu'ils aient de fortes chances pour se faire offrir un emploi par les organisations ayant une bonne réputation, ce qui les a poussés à rapporter une faible attraction envers ces organisations comme forme de soutien, c'est-à-dire manifester une faible attraction envers les alternatives non choisies.

Notons que la réputation organisationnelle est liée à la performance sociale de l'entreprise (*CSP*) (Neville et *al.*, 2005) qui à son tour influence l'attraction organisationnelle (Greening et Turban, 2000). Les quatre dimensions de la *CSP* étudiées par Greening et Turban (2000) sont les relations du travail; l'environnement; la qualité des produits et le traitement des femmes et des minorités. Une organisation ayant un bon score sur la dimension des relations du travail a de bonnes relations avec son syndicat et responsabilise ses employés en leur permettant de contribuer largement à la prise des décisions. Quant à l'environnement, le fait que l'organisation obtient de bons résultats sur cette dimension signifie qu'elle se soucie de l'environnement ; qu'elle maintient sa propreté ainsi que celle de ses usines et ses équipements au-delà des normes environnementales de performance et qu'elle minimise l'utilisation des produits toxiques dans la production. S'agissant de la qualité des produits, une organisation ayant un score élevé sur cette dimension a des produits et services réputés de bonne qualité et investit énormément dans le développement de nouveaux produits. Enfin, une organisation bien notée sur la

dimension de traitement des femmes et des minorités signifie qu'elle a reçu la reconnaissance des groupes, militant en faveur des politiques d'embauche équitables, pour son progrès dans la promotion des femmes et des minorités à des postes de responsabilité.

En étudiant le lien entre ces quatre dimensions et l'attraction organisationnelle auprès d'un échantillon composé de 292 étudiants d'une université américaine, Greening et Turban (2000) ont trouvé que les candidats sont non seulement attirés par les organisations ayant une forte *CSP*, c'est-à-dire bien notées sur les quatre dimensions, mais aussi rapportent leur intention de poursuivre les démarches de recrutement (*job pursuit*) et que la probabilité qu'ils passent une entrevue ou qu'ils acceptent un poste est positivement liée à la *CSP*. Greening et Turban (2000) ont aussi trouvé que les femmes sont moins attirées que les hommes par les organisations qui traitent faiblement les femmes et les minorités.

Afin d'annoncer ses offres d'emploi et de véhiculer ses attributs organisationnels, une entreprise peut faire appel à des activités de recrutement. Ceux-ci incluent le matériel de recrutement, les sessions d'information avant les entretiens, les réceptions et l'implication dans les activités sur le campus universitaire (Turban, 2001). En se basant sur ces activités, les entreprises essaient d'attirer les candidats (Turban, 2001). Ainsi, cet auteur a fait une étude auprès de 755 étudiants dans neuf universités et 354 employés des services de placements de huit de ces neuf universités. Il a trouvé que les activités de recrutement sur le campus telles que la visibilité, le temps investi et le commanditaire des activités sur le campus influencent indirectement l'attraction des organisations à travers l'influence des perceptions des candidats des attributs organisationnels. Ces derniers constituent les facteurs dominants de l'attraction des candidats et incluent l'image de l'organisation véhiculée à travers son souci de l'environnement et ses valeurs éthiques, sa rémunération et sa sécurité d'emploi (Turban, 2001).

Il est vrai que les activités de recrutement jouent un rôle important dans le processus de recrutement, cependant, les organisations doivent veiller à fournir des informations réalistes afin d'améliorer leur attraction. En effet, Thorsteinson, Palmer, Wulff et Anderson

(2004), dans leur étude auprès d'un échantillon de 225 étudiants inscrits au service de placement d'une université américaine, ont trouvé que la communication d'une information réaliste à propos de certains aspects du poste et de l'organisation, en particulier les pressions du temps liées au poste et la nature des interactions avec les employés et les clients, peut améliorer la capacité d'attraction de l'organisation. Cela rejoint la conclusion de Turban (2001) qui indique que les organisations doivent examiner minutieusement leurs activités de recrutement et déterminer les informations devant être communiquées aux candidats à travers ces activités.

1.5.2 LES CARACTÉRISTIQUES DU RECRUTEUR

Les perceptions des candidats envers le recruteur influencent l'attraction organisationnelle (Chapman et *al.*, 2005). Ces perceptions englobent les caractéristiques du recruteur comme son âge et sa fonction, ainsi que sa compétence et son comportement, notamment le fait qu'il agit avec sympathie (Chapman et *al.*, 2005). À titre d'exemple, Turban et *al.* (1998) ont trouvé que les perceptions qu'ont les candidats à propos du comportement du recruteur n'ont pas d'effet direct sur l'attraction organisationnelle. Par contre, ces perceptions ont un effet indirect sur l'attraction organisationnelle, à travers l'influence des perceptions des attributs organisationnels tels que le fait d'avoir de hauts standards éthiques.

Dans la même veine, Turban et Dougherty (1992) ont trouvé, dans leur étude auprès de 182 étudiants universitaires et 70 recruteurs de 50 entreprises, que les perceptions des candidats envers le comportement du recruteur prédisent fortement l'attraction organisationnelle. Plus précisément, les candidats perçoivent l'emploi plus attrayant lorsque les recruteurs se montrent plus intéressés à eux et leur fournissent plus d'information. Par contre, les caractéristiques démographiques du recruteur n'influencent pas l'attraction organisationnelle, bien que le niveau d'éducation du recruteur soit négativement lié aux perceptions d'attentes du candidat, notamment le fait de se faire proposer une offre d'emploi (Turban et Dougherty, 1992). Cependant, Thomas et Wise (1999) ont trouvé des résultats différents. En effet, ces auteurs ont trouvé, dans leur étude auprès de 93 étudiants au MBA, que les caractéristiques du recruteur telles que la race, le

sexe, la personnalité et les connaissances, figurent parmi les facteurs qui influencent l'attraction organisationnelle (Thomas et Wise, 1999). Plus précisément, les caractéristiques du recruteur sont plus importantes pour les candidats appartenant à des minorités visibles que les candidats émanant de groupes majoritaires. Ainsi, les premiers sont beaucoup plus intéressés par les facteurs de diversité que les deuxièmes. Ce résultat peut être expliqué par le fait que le recruteur représente physiquement la valeur organisationnelle de diversité (Thomas et Wise, 1999).

1.5.3 LES PERCEPTIONS ENVERS LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT

Les perceptions envers le processus de recrutement ont elles aussi un effet sur l'attraction organisationnelle (Chapman et *al.*, 2005). Les recherches, ayant traité du processus de recrutement, ont étudié si, lors de ce processus, les candidats perçoivent que le traitement interpersonnel est approprié et que l'information reçue est opportune. Ces recherches ont examiné aussi si les candidats perçoivent que les instruments de sélection ont une validité apparente, garantissent la justice procédurale (Chapman et *al.*, 2005) et qu'ils ne sont pas entachés de discrimination (Saks, Leck et Saunders, 1995). Ainsi, dans leur étude auprès de 136 étudiants universitaires, Saks et *al.* (1995) ont trouvé que les étudiants ayant rempli des formulaires de demande d'emploi n'incluant pas de questions discriminatoires, rapportent avoir des réactions plus positives que les étudiants ayant répondu à des formulaires discriminatoires. Ces réactions concernent principalement l'attraction organisationnelle, l'intention d'accepter un emploi et la possibilité de recommander l'organisation à un ami.

En résumé, nous remarquons que plusieurs auteurs se sont intéressés à étudier les facteurs pouvant influencer l'attraction organisationnelle, c'est-à-dire la capacité des organisations à attirer des candidats. Cependant, comme nous allons le voir dans la section suivante, rares sont les auteurs qui se sont penchés sur l'examen des effets des pratiques d'aide à l'ÉEF sur l'attraction organisationnelle.

1.5.4 LES PRATIQUES D'AIDE À L'ÉEF

Notre recension des écrits nous a permis de déceler seulement quelques études empiriques (Bretz et Judge, 1994; Casper et Buffardi, 2004; Honeycutt et Rosen, 1997; Rau et Hyland, 2002; Rothausen, Gonzalez, Clarke et O'Dell, 1998) ayant traité de l'effet des pratiques d'aide à l'ÉEF sur l'attraction organisationnelle. Plus précisément, Bretz et Judge (1994), dans leur étude auprès de 65 étudiants dans deux universités américaines, ont démontré que le niveau du salaire et les opportunités de promotions sont parmi les facteurs les plus significatifs à prédire l'acceptation de l'emploi. Ils ont aussi trouvé que la correspondance entre les caractéristiques individuelles et les caractéristiques organisationnelles influence l'acceptation de l'emploi. Enfin, ces auteurs ont souligné que les candidats éprouvant un niveau élevé de conflit travail-famille sont attirés vers des organisations ayant des pratiques emploi-famille.

Ce dernier résultat est en partie similaire à celui trouvé par Rau et Hyland (2002). En effet, en se basant sur la théorie des frontières (*Boundary theory*) citée à la section 1.2.2, ces auteurs ont démontré, dans leur étude auprès de 142 étudiants au MBA dans une université américaine, que le conflit travail-famille modère la relation entre l'horaire flexible et l'attraction organisationnelle d'une part; et entre le télétravail et l'attraction organisationnelle d'autre part. Plus spécifiquement, ces auteurs ont trouvé que les candidats éprouvant un **haut** niveau de conflit travail-famille sont plus attirés par les organisations offrant un horaire flexible que celles offrant des horaires réguliers. Ils ont expliqué ce résultat par le fait que l'horaire flexible réduit les coûts associés à la transition entre les rôles (travail et famille) et fournit des frontières temporelles flexibles. Ainsi, l'horaire flexible aide à réduire le conflit de rôle tout en protégeant les frontières physiques et minimisant le chevauchement des rôles qui peut accentuer le conflit. Par contre, les candidats éprouvant un **bas** niveau de conflit travail-famille sont plus attirés par les organisations offrant le télétravail que par celles offrant des horaires réguliers.

Tandis que Rau et Hyland (2002) ont étudié l'effet modérateur du conflit travail-famille de la relation entre les pratiques d'aide à l'ÉEF (l'horaire flexible et le télétravail) et l'attraction organisationnelle, Casper et Buffardi (2004) ont poursuivi dans la même logique mais en s'intéressant à l'effet d'un autre facteur intermédiaire, à savoir le soutien organisationnel perçu. L'objectif de Casper et Buffardi (2004) était d'examiner les mécanismes psychologiques par lesquels les pratiques d'aide à l'ÉEF (l'horaire flexible et l'aide aux soins des dépendants) influencent le recrutement, en particulier l'intention de poursuivre les démarches avec l'organisation (*job pursuit intentions*). Ainsi, en étudiant un échantillon de 371 participants, Casper et Buffardi (2004) ont trouvé que la disponibilité des pratiques d'aide aux soins des dépendants et de l'horaire flexible est positivement liée à l'intention de poursuivre les démarches de dotation avec l'organisation (*job pursuit intentions*).

En outre, Casper et Buffardi (2004) ont démontré que le soutien organisationnel anticipé sert de variable intermédiaire entre l'aide aux soins des dépendants et l'intention d'être employé par l'organisation d'une part; et entre l'horaire flexible et l'intention d'être employé par l'organisation d'autre part. Par conséquent les auteurs ont pu démontrer que les pratiques d'aide à l'ÉEF peuvent améliorer le recrutement, notamment l'intention des candidats à poursuivre les démarches avec l'organisation, parce qu'elles renforcent l'idée que les organisations soutiennent leurs employés. Cependant, contrairement à ce qui a été supposé par les auteurs, le conflit travail-famille n'agit pas comme variable modératrice de la relation entre l'horaire flexible et le soutien organisationnel anticipé ou entre l'horaire flexible et l'intention de poursuivre les démarches de dotation avec l'organisation. Le même résultat a été trouvé pour l'aide aux soins des dépendants. Par conséquent, les auteurs ont démontré que les pratiques d'aide à l'ÉEF peuvent influencer la capacité des organisations à attirer tous les candidats, qu'ils éprouvent un conflit travail-famille ou non. Ce résultat ressemble à celui d'autres auteurs (Grover et Crocker, 1995; Honeycutt et Rosen, 1997) qui ont stipulé que les pratiques d'aide à l'ÉEF ont un effet universel sur les employés, que ces derniers soient touchés par ces pratiques ou pas.

Malgré le fait que le taux de réponse est de seulement 26 %, en raison de la longueur du questionnaire, le point fort de l'étude de Casper et Buffardi (2004) est qu'elle s'est intéressée à un échantillon diversifié contrairement aux études de Honeycutt et Rosen (1997) et Rau et Hyland (2002) qui ont été faites auprès d'étudiants au MBA. Cet échantillon diversifié est composé de personnes employées par des organisations, de personnes à la recherche d'emploi à travers plusieurs méthodes telles que les forums d'emploi, l'Internet et les services de placement et de personnes à la recherche d'emploi via le réseautage. Les participants devaient être à la recherche d'emploi au moment de l'étude ou depuis les trois derniers mois, ou avoir commencé un nouvel emploi durant les trois derniers mois. En plus, Casper et Buffardi (2004) ont étudié les pratiques d'aide à l'ÉEF dans plusieurs organisations (deux hôpitaux, trois firmes de consultation, une entreprise industrielle, deux entreprises de haute technologie, deux universités, deux agences gouvernementales et une banque).

Les pratiques d'aide à l'ÉEF peuvent aussi améliorer la perception qu'ont les employés à propos du recrutement et de la rétention au sein de l'organisation. Ainsi, dans leur étude auprès de 271 employés dans deux organisations ayant une garderie sur les lieux du travail, Rothausen et *al.* (1998) ont démontré que les employés qui utilisent actuellement la garderie ou qui l'ont utilisée dans le passé, ainsi que ceux qui envisagent de l'utiliser dans le futur, perçoivent davantage les effets de cette pratique d'aide à l'ÉEF sur la capacité de recrutement et de rétention de l'organisation que les employés n'ayant jamais utilisé la garderie. Malgré le fait que l'étude de Rothausen et *al.* (1998) a été menée dans deux organisations, d'où l'incapacité à généraliser ses résultats à d'autres contextes, les auteurs ont jeté la lumière sur d'autres variables organisationnelles. En effet, en plus de l'effet de la garderie sur la perception de recrutement et de rétention, ces auteurs ont incorporé d'autres variables dépendantes telles que la satisfaction du soutien de centre, les réactions générales (ex., satisfaction envers le travail) et les réactions comportementales (ex., roulement).

Quant à Honeycutt et Rosen (1997), ces derniers, en étudiant un échantillon de 263 d'anciens étudiants au MBA et de gestionnaires et professionnels poursuivant un MBA le soir, ont trouvé que le système de carrière et des politiques flexibles peuvent influencer la capacité de l'organisation à attirer des candidats. Malgré le fait que les auteurs parlent de flexibilité en général et ne spécifient pas des pratiques d'aide à l'ÉEF précises, ils décrivent un système de carrière et des politiques flexibles comme étant un outil de gestion permettant aux employés de poursuivre leur carrière tout en s'impliquant activement dans leur famille. Ainsi, en s'appuyant sur la théorie de l'identité sociale, les auteurs ont formulé l'hypothèse selon laquelle les individus ayant des identités de famille et d'équilibre emploi-famille pertinentes (*family and balance salient*) sont beaucoup plus attirés par les organisations offrant des systèmes de carrière et des politiques flexibles que par les organisations offrant un système de carrière et des politiques traditionnelles. Contrairement à cette hypothèse, les auteurs ont trouvé que toutes les catégories de personnes sont attirées par les organisations ayant des systèmes de carrière et des politiques flexibles. Plus précisément, les personnes ayant une identité de famille pertinente (*family salient*), ou une identité de d'équilibre emploi-famille pertinente (*balance salient*), les hommes, les femmes, les parents et les non parents sont tous attirés par des organisations offrant de la flexibilité.

Le tableau 1.5 met en relief les études détaillées ci-dessus et qui ont traité du lien entre les pratiques d'aide à l'ÉEF et l'attraction organisationnelle.

Tableau 1.5 : Effets des pratiques d'aide à l'ÉEF sur l'attraction organisationnelle

Auteurs	Taille de l'échantillon	Pratiques et variables étudiées	Sens de l'effet : (-), (0) ou (+)
Bretz et Judge (1994)	65 étudiants dans deux universités américaines	VI : Nombre de pratiques non identifiées . - Plusieurs pratiques dont la garderie, les congés et l'horaire flexible. VD : la probabilité d'accepter l'emploi.	- Les pratiques d'aide à l'ÉEF affectent positivement la probabilité d'accepter un emploi. (+)
Casper et Buffardi (2004)	Échantillon diversifié composé de 371 participants	VI : Deux pratiques. - Horaire flexible; - Aide aux soins des dépendants. VD : L'intention de poursuivre les démarches avec l'organisation. VINT : Le soutien organisationnel anticipé VMOD : Le CTF.	- L'horaire flexible et l'aide aux soins des dépendants sont positivement liés à l'intention de poursuivre les démarches avec l'organisation (+). - Le soutien organisationnel anticipé est une variable intermédiaire. - Le CTF n'est pas une variable modératrice.
Honeycutt et Rosen (1997)	263 anciens étudiants en MBA et gestionnaires et professionnels poursuivant un MBA le soir.	VI : - Système de carrière et les politiques flexibles. VD : L'attraction envers l'organisation.	- Le système de carrière et les politiques flexibles influencent positivement l'attraction envers l'organisation (+).
Rau et Hyland (2002)	142 étudiants en MBA dans une université américaine	VI : Deux pratiques. - Horaire flexible; - Télétravail. VD : L'intention de poursuivre les démarches avec l'organisation. VMOD : Le CTF.	- Le CTF est une variable modératrice. - L'horaire flexible augmente l'attraction quand le CTF est haut (+). - Le télétravail augmente l'attraction quand le CTF est bas (+).
Rothausen et al. (1998)	271 employés dans deux organisations	VI : Une seule pratique. - Garderie sur les lieux du travail. VD : - Effet perçu sur le recrutement et la rétention; - Satisfaction envers la garderie; - Satisfaction envers les autres pratiques (ex., plan médical, flexibilité); - Satisfaction envers le travail; - Intention de quitter.	- L'utilisation passée, actuelle ou future du service de garderie est liée à la perception de l'effet positif sur le recrutement et la rétention(+).

CTF : Conflit travail-famille
 VD : variable dépendante
 VI : variable indépendante

VINT : variable intermédiaire
 VMOD : variable modératrice

Rappelons que notre recension des écrits nous a permis d'identifier un petit nombre d'études empiriques (Bretz et Judge, 1994; Casper et Buffardi, 2004; Honeycutt et Rosen, 1997; Rau et Hyland, 2002; Rothausen et *al.*, 1998) ayant traité des effets de certaines pratiques d'aide à l'ÉEF telles que l'horaire flexible et le télétravail (Rau et Hyland, 2002), l'horaire flexible et l'aide aux soins des dépendants (Casper et Buffardi, 2004), la garderie sur les lieux du travail (Rothausen et *al.*, 1998). Quant à Bretz et Jude (1994), leur étude n'a pas traité de l'effet de chacune des pratiques d'aide à l'ÉEF sur la probabilité des candidats à accepter l'emploi, au contraire, ces auteurs ont conçu des scénarios d'organisations où ils ont regroupé toutes les pratiques ensemble. De ce fait, il nous est impossible de connaître l'effet de chaque pratique. A titre d'exemple, si le candidat reporte qu'il est attiré par une organisation ayant des pratiques d'aide à l'ÉEF, est-ce grâce à l'horaire flexible ? Ou grâce à la garderie ? Ou encore grâce à une autre pratique ? Malheureusement l'étude de Bretz et Jude (1994) ne fournit aucune réponse à ce sujet. Nous avons soulevé à peu près la même lacune dans l'étude de Honeycutt et Rosen (1997) qui parle de flexibilité en général sans pour autant spécifier les pratiques favorisant cette flexibilité.

Une autre lacune quasiment présente dans toutes les études est celle de la généralisation des résultats. En effet, la majorité des études traitant des effets des pratiques d'aide à l'ÉEF se sont basées sur des échantillons composés d'étudiants au MBA pouvant avoir des caractéristiques et des préférences particulières. Sachant que la main-d'œuvre sur le marché de travail est tellement diversifiée, que les préférences individuelles diffèrent d'un individu à l'autre, d'où la difficulté de généraliser les résultats des études faites auprès des étudiants en MBA à d'autres contextes.

Afin de combler le manque d'études empiriques sur les pratiques d'aide à l'ÉEF, dans le domaine du recrutement, nous pensons qu'il est temps de nous pencher sur l'examen de plusieurs pratiques à la fois, contrairement aux anciennes études traitant d'un nombre minimale de pratiques. Ainsi notre question de recherche se présente comme suit :

Quels sont les effets des pratiques d'aide à l'ÉEF sur la capacité des organisations à attirer des candidats ?

CHAPITRE 2 – CADRE CONCEPTUEL

2.1 LA VARIABLE DÉPENDANTE

L'attraction organisationnelle est la variable dépendante du modèle de recherche présenté à la fin de ce chapitre. Elle représente la variable centrale que nous voulons expliquer par les autres variables. L'attraction des candidats, c'est-à-dire le fait de les amener à postuler à un poste au sein de l'organisation, joue un rôle critique pour l'efficacité du recrutement et de la dotation en général (Connerley, Carlson et Mecham III, 2003). Elle est le premier et peut être le plus important des trois résultats du recrutement (Connerley et al. 2003). Les deux autres résultats du recrutement consistent à maintenir les candidats dans le processus de sélection le plus longtemps possible afin de déterminer si l'organisation peut leur offrir un emploi (*status maintenance*) et les pousser à accepter l'emploi une fois qu'il leur est offert (*job acceptance*). Ces deux dernières variables ne font pas l'objet de notre recherche, nous nous intéresserons uniquement à la capacité d'attraction.

Comme nous l'avons indiqué dans la section 1.5, l'attraction organisationnelle peut être influencée par plusieurs facteurs dont les caractéristiques de l'emploi et de l'organisation, les caractéristiques du recruteur, et les perceptions envers le processus de recrutement (Chapman et al., 2005). En outre, l'attraction organisationnelle peut être influencée par d'autres variables plus générales telles que l'offre et la demande du marché du travail (Connerley et al. 2003). Ainsi, durant les périodes de chômage et de faible demande d'emploi, les organisations sont capables d'attirer un grand nombre de candidats pour les postes vacants. Sous ces conditions, les organisations accordent peu d'importance aux techniques d'attraction puisque le bassin de candidats est souvent large et contient des candidats qualifiés.

Cependant, étant donné l'état actuel du marché du travail au Canada, caractérisé par une forte demande d'emploi et une offre limitée, les organisations se focalisent de plus en plus sur l'attraction et la rétention des candidats. En effet, En 2004, 68 % des chefs de direction

affirmaient que l'attraction de candidats et la fidélisation d'employés de haut calibre constituait une grande priorité, ce qui représente une hausse de 10 % par rapport à l'année précédente (Institut Vanier de la famille, 2005a). Dans ce contexte, l'attraction d'un nombre suffisant de candidats qualifiés est difficile, d'où l'importance que les organisations y accordent.

2.2 LES VARIABLES INDÉPENDANTES

2.2.1 LES PRATIQUES D'AIDE À L'ÉEF

Rappelons que nous nous sommes inspiré de la classification des pratiques d'aide à l'ÉEF utilisée par Guérin et *al.* (1997) et que nous avons choisi d'étudier les quatre catégories suivantes, légèrement modifiées :

- La catégorie de l'aide à la garde des enfants et aux soins des dépendants;
- La catégorie des congés avantageux;
- La catégorie des programmes d'aide aux employés (PAE);
- La catégorie des régimes de travail souples;

Nous rappelons aussi que certaines études empiriques (Bretz et Judge, 1994; Casper et Buffardi, 2004; Honeycutt et Rosen, 1997; Rau et Hyland, 2002; Rothausen et *al.*, 1998) ont pu démontrer un effet positif des pratiques d'aide à l'ÉEF sur la capacité d'attraction des organisations. De ce fait, l'hypothèse de base de notre modèle de recherche, présenté à la fin du chapitre 2, est la suivante :

Hypothèse 1 : Les organisations offrant des pratiques d'aide à l'ÉEF ont une attraction organisationnelle plus forte que les organisations n'offrant pas ces pratiques.

Nous allons ensuite formuler les hypothèses spécifiques pour chacune des catégories de pratiques d'aide à l'ÉEF.

2.2.1.1 SERVICES DE GARDE ET D'AIDE AUX SOINS DES DÉPENDANTS

Comme nous l'avons mentionné dans la section 1.4.1, la catégorie des services de garde des enfants et d'aide aux soins des dépendants est au cœur des pratiques d'aide à l'ÉEF (Guérin et *al.*, 1997). Centrée sur les services de garde aux enfants d'âge préscolaire, aux enfants d'âge scolaire, aux enfants en congés ou en vacances, elle inclut également l'aide financière pour les services de garde, l'aide aux soins des dépendants à autonomie réduite, l'aide d'urgence et les services d'information et de référence sur les garderies, les écoles et les services d'aide (Guérin et *al.*, 1997).

Rappelons que notre recension des écrits nous a permis de déceler seulement deux études empiriques qui ont traité des effets de certaines pratiques de la catégorie des services de garde des enfants et d'aide aux soins des dépendants sur la capacité d'attraction des organisations. Ces pratiques sont les services de garde aux enfants (Rothausen et *al.*, 1998) et l'aide aux soins des dépendants (Casper et Buffardi, 2004). D'une part, l'utilisation passée, actuelle ou future du service de garderie est liée à la perception de l'effet positif sur le recrutement et la rétention (Rothausen et *al.*, 1998). D'autre part, l'aide aux soins des dépendants est positivement liée à l'intention de poursuivre les démarches avec l'organisation (Casper et Buffardi, 2004).

a) Les services de garde d'enfants

Durant les années 70, la plus grande transformation dans la relation entre la famille et l'économie dans les pays occidentaux a été caractérisée par l'entrée en grands nombres des femmes, appartenant à la classe moyenne, sur le marché du travail (Secret, 2005). Cette entrée sur le marché du travail avait pour objectif de combler la baisse du revenu de la famille (Secret, 2005). Dans ce contexte, la garde des enfants a, elle aussi, connu un grand changement, passant d'une tâche traditionnellement réalisée au sein du foyer à une activité prise en charge par des « *caregivers* » externes (Secret, 2005).

L'accès à des services de garde d'enfants abordables et de bonne qualité revêt une importance primordiale (Barbeau, 2001; Rochon, 2000) et peut avoir une incidence directe sur la capacité d'un parent à concilier ses responsabilités professionnelles et ses obligations familiales et à poursuivre ses objectifs de carrière (Barbeau, 2001). Bien que les problèmes liés à la garde des enfants varient en fonction du revenu de la famille, de l'âge des enfants et des horaires de travail des parents, le manque de disponibilité, les coûts élevés et la qualité des services de garde préoccupent les parents (Secret, 2005). Considérés comme un facteur crucial de l'indépendance économique des femmes et de leur sécurité financière à long terme, les services de garde d'enfants sont aussi un élément important de l'accession des femmes à une plus grande égalité au travail (Barbeau, 2001).

Au Québec, le coût des services de garde financé par les parents représente, en moyenne, 4,5 % des dépenses du ménage (Rochon, 2000). Plus précisément, le coût réel des services de garde varie normalement de 90 \$ à 125 \$ par semaine par enfant. Dans certains cas, les coûts peuvent aller d'un minimum de 35 \$ (dans le système québécois à 7 \$ par jour) à un maximum de 267 \$ par semaine par enfant (Rochon, 2000)¹. Aux Etats-Unis, les familles peuvent payer entre 4 000 \$ US et 10 000 \$ US par année pour des services de garde à temps plein, soit l'équivalent des frais de scolarité dans une université publique (Secret, 2005). En outre, plus le revenu de la famille diminue plus le fardeau financier des services de garde augmente, puisque la proportion du revenu absorbée par les frais de garde est plus grande chez les familles à faible revenu (Secret, 2005).

Il existe plusieurs types de services de garde. Ainsi, ces services peuvent être en milieu de travail, hors du milieu de travail, parrainés par un consortium, en milieu communautaire, privés à but lucratif ou en milieu familial (Barbeau, 2001).

¹ Les données fournies par Rochon (2000) ont été mises à jour en fonction du nouveau coût de 7 \$ au lieu de 5 \$.

Dans le cadre de notre mémoire, nous nous limiterons aux services de garde en milieu de travail, puisque notre objectif est d'étudier si l'offre de ces services par l'organisation peut améliorer sa capacité d'attraction des candidats. De ce fait, l'organisation doit avoir une garderie en milieu de travail pour supposer que cela puisse lui procurer un avantage par rapport aux autres organisations n'ayant pas de tels services.

Les **services de garde en milieu de travail** désignent notamment des garderies établies dans les locaux de l'organisation ou à l'extérieur et qui sont gérées par un employeur, un groupe d'employeurs, un syndicat ou un groupe d'employés. Ces garderies sont destinées à répondre aux besoins des employés de l'organisation en matière de garde d'enfants. Le rôle et le degré de participation de chaque acteur (ex., employeur, syndicat, pouvoirs publics...etc.) dans la mise en place et le fonctionnement de la garderie peuvent varier d'un milieu de travail à l'autre (Barbeau, 2001).

Les services de garde en milieu de travail constituent une solution innovatrice dans la société postindustrielle puisqu'ils permettent aux employés de combiner les rôles de parent et de travailleur en dehors du foyer et de traverser ainsi les frontières entre les domaines du travail et de la famille (Secret, 2005). Les employés bénéficiant des services de garde d'enfant répondent aux exigences de leurs enfants et de leur employeur en même temps et dans le même lieu (Secret, 2005).

Entre 1991 et 2000, le nombre de garderies en milieu de travail au Canada a presque doublé (Barbeau, 2001). L'augmentation la plus importante en chiffres absolus s'est produite au Québec, où se concentrent plus de la moitié des garderies de ce type au Canada. Il convient de signaler que des augmentations substantielles ont eu lieu en Nouvelle-Écosse, au Nouveau-Brunswick, en Ontario, au Manitoba, en Saskatchewan et en Colombie-Britannique (Barbeau, 2001). Le tableau 2.1 met en relief le nombre de garderies en milieu de travail, par province.

Tableau 2.1 : Nombre de garderies en milieu de travail, par province

PROVINCE	1991	2000
Terre-Neuve	4	3
Île-du-Prince-Édouard	1	0
Nouvelle-Écosse	7	17
Nouveau-Brunswick	1	8
Québec	76	180
Ontario	62	82
Manitoba	9	16
Saskatchewan	1	6
Alberta	7	5
Colombie-Britannique	7	20
Yukon / Territoires du Nord-Ouest / Nunavut	1	1
CANADA - TOTAL	176	338

Source : (Barbeau, 2001).

Dans son enquête auprès de 51 garderies au Canada, Barbeau (2001) a trouvé que plus de 80 % des garderies sont parrainées par une organisation de grande taille (plus de 500 employés), le reste étant parrainé par des employeurs de taille moyenne (entre 100 et 499 employés). Dans un seul cas, la garderie est gérée par un employeur ayant moins de 100 employés.

S'agissant de l'admissibilité des employés aux services de garde, Barbeau (2001) a souligné que l'accès aux services de garde d'enfants est presque toujours offert à tous les employés de l'organisation, quels que soient leur poste et leurs modalités d'emploi. Toutefois, les garderies donnent parfois la priorité aux employés permanents occupant un poste à temps plein. En outre, certaines garderies n'offrent pas de services de garde aux employés à temps partiel, ce qui ne permet pas à ces employés de profiter des services. En présence d'une longue liste d'attente, les travailleurs saisonniers ou temporaires risquent aussi de ne pas pouvoir se prévaloir des services de garde (Barbeau, 2001).

Selon Barbeau (2001), les services de garde en milieu de travail procurent aux organisations plusieurs avantages. En effet, ils peuvent entraîner une réduction des retards et de l'absentéisme et faciliter la réintégration des employés après un congé de maternité ou un congé parental. Les services de garde peuvent aussi améliorer le moral des employés, leur engagement, leur motivation et leur satisfaction au travail tout en

réduisant le stress et les problèmes de santé qu'il entraîne. En outre, ces services peuvent aider l'organisation à véhiculer une bonne image en tissant des liens avec la collectivité, en particulier lorsque les enfants de la collectivité y sont aussi admis. Les services de garde contribuent aussi à l'humanisation du lieu de travail. Enfin, les services de garde peuvent aider l'organisation à conserver ses employés et constituent un atout pour le recrutement du personnel (Barbeau, 2001). Dans le même courant, l'utilisation passée, actuelle ou future du service de garderie est liée à la perception de l'effet positif sur le recrutement et la rétention (Rothausen et *al.*, 1998).

Cependant, l'absence des services de garde en milieu de travail, en particulier un plan d'urgence pour les enfants malades, peut accroître l'absentéisme et les retards des employés, ce qui affecte négativement la productivité de ces derniers (Secret, 2005). De plus, dans ce contexte, le taux de roulement des employés risque d'augmenter tout en entraînant une augmentation des coûts de formation et de recrutement de l'organisation (Secret, 2005).

b) Aide aux soins des dépendants

En parallèle aux services de garde, les organisations peuvent offrir à leurs employés des services d'aide aux soins des dépendants à autonomie réduite. Ces services concernent l'aide fournie aux dépendants des employés (ex., parents âgés, enfants handicapés) qui ont une autonomie réduite, sous forme par exemple d'aide domestique, d'aide pour les déplacements ou de service de *counselling* (écoute et résolution de problèmes) (Villeneuve, 1999).

Au cours des dernières années, avec le vieillissement de la population, les soins et la prise en charge des dépendants sont devenus d'une importance sociale encore plus immédiate (Institut Vanier de la famille, 2005b). Selon cet institut, entre 1991 et 2001, le nombre de personnes de 80 ans et plus a augmenté de plus de 40 %. En outre, la proportion de Canadiens de plus de 65 ans devrait passer de 13 % en 2004 à 21 % d'ici 2026.

Selon l'Enquête sociale générale de 2002 sur le vieillissement et le soutien social, près de 20 % des Canadiens de plus de 45 ans fournissaient des soins à au moins un ami ou un membre de la famille âgé de plus de 65 ans (Institut Vanier de la famille, 2005b). Autrement dit, près de 2,4 millions de Canadiens sont des aidants naturels auprès d'aînés, sans compter les aidants naturels plus jeunes qui n'ont pas fait partie de cette enquête (Institut Vanier de la famille, 2005b).

La prise en charge d'une personne âgée est souvent un engagement à long terme. D'après l'enquête de 2002 de Statistique Canada, la vaste majorité des aidants naturels s'occupaient d'un aîné depuis plus de deux ans (Institut Vanier de la famille, 2005b). Selon une autre enquête, 62 % des aidants naturels ont rapporté qu'ils prodiguaient des soins à leur parent depuis plus de cinq ans, et 20 % ont indiqué fournir des soins depuis plus de dix ans (Institut Vanier de la famille, 2005b).

Selon l'institut Vanier, la prise en charge des dépendants âgés a des retombées sur les plans économique et social, ainsi que sur le plan de la santé physique et psychologique. Sur le plan économique, plus d'un tiers des aidants naturels auprès d'aînés font des dépenses supplémentaires en assumant ce rôle de soutien. Certains d'entre eux ont assumé différents coûts tels que le transport, les soins infirmiers et la nourriture. D'autres assument des coûts pour leur propre famille, en particulier la garde d'enfants et l'entretien ménager, afin de « gagner du temps » pour s'occuper de l'aîné. Une étude pilote aux États-Unis estime que les frais assumés par les aidants naturels se situent en moyenne à 19 525 \$ US pendant la durée de leur engagement envers la personne à leur charge (Institut Vanier de la famille, 2005b).

Selon l'enquête de Statistique Canada de 2002, les aidants naturels rapportent avoir aussi adapté leurs conditions de travail afin de satisfaire aux exigences de la prestation de soins. Des minorités importantes d'entre eux ont réduit leurs heures de travail (10 % des hommes et 15 % des femmes) ou apporté des changements à leur emploi (13 % des hommes et 19 % des femmes) (Institut Vanier de la famille, 2005b). Agir ainsi peut avoir de sérieuses répercussions sur les revenus et les bénéfices actuels et futurs. La même

étude américaine pilote mentionne des estimations maximales des pertes encourues par les aidants naturels de 566 443 \$ US, ainsi que des pertes de revenus de retraite de 25 494 \$ US (Institut Vanier de la famille, 2005b).

Souvent, les aidants naturels rapportent aussi que leurs responsabilités de soins envers la personne à charge nuisent à leurs activités sociales, familiales et récréatives. Selon l'enquête de Statistique Canada de 2002, des proportions importantes d'aidants naturels sont obligés de modifier leurs activités sociales (37 % des femmes et 29 % des hommes) ou leurs projets de vacances (27 % des femmes et 21 % des hommes). Plusieurs considèrent que leurs obligations de soins leur laissent trop peu de temps pour s'occuper d'eux-mêmes (42 % des femmes et 22 % des hommes) (Institut Vanier de la famille, 2005b).

La santé physique et émotionnelle de l'aidant naturel peut aussi être à risque en raison de ses responsabilités de soins. Certains aidants naturels rapportent des changements dans leur sommeil (18 % des femmes et 10 % des hommes) et dans leur état de santé (20 % des femmes et 7 % des hommes), ainsi que des niveaux élevés de stress liés aux soins qu'ils donnent (50 % des femmes et 25 % des hommes) (Institut Vanier de la famille, 2005b).

Dans leur étude auprès de 172 employés de deux universités et un collège, Gillen et Chung (2005) ont trouvé que 22 % des aidants naturels arrivent en retard au travail, 35 % quittent tôt, 29 % prennent des congés de maladie et 31 % prennent des congés personnels. Dans la même veine, l'enquête de la *National Family Caregivers Association* (NFCA), réalisée en 2000, rapporte que 84 % des aidants naturels font des appels téléphoniques personnels durant les horaires du travail, 69 % arrivent en retard ou quittent tôt le travail et 67 % prennent du temps durant la journée du travail. De plus, 40 % des répondants considèrent que les soins aux dépendants affectent leur possibilité d'avancement et 29 % ont abandonné une promotion. De façon similaire, 25 % des répondants ont laissé tomber une relocalisation et 22 % n'étaient pas capables d'acquérir de nouvelles compétences (Gillen et Chung, 2005).

Aux Etats-Unis, 57 % des femmes ayant des enfants d'âge scolaire, 64 % des femmes ayant des enfants d'âge préscolaire et plus de 60 % de femmes ayant des enfants de moins de deux ans sont sur le marché du travail (Secret, 2005). Etant donné ce grand nombre de femmes avec enfants sur le marché de travail, les services de garde d'enfants leur sont d'une grande utilité, en particulier pour les familles à double revenu. Par conséquent, nous supposons qu'une organisation qui offre les services de garde d'enfants attirent plus de candidats, en particulier les candidats ayant des enfants ou ceux qui programment d'en avoir, qu'une organisation n'offrant pas ce service.

Au Canada, selon le *Childcare Resource and Research Unit* (CRRU), le taux de participation des mères au marché du travail a sans cesse augmenté au fil des années (CRRU, 2004). Comme le montre le tableau 2.2 ci-dessous, le taux d'activité des femmes dont l'enfant le plus jeune est âgé de moins de trois ans était de 66 % en 2003, soit une hausse de 5 % par rapport à l'année 1995 (CRRU, 2004). Nous constatons aussi que les taux d'activité des femmes dont les enfants les plus jeunes sont âgés de 3 à 5 ans et de 6 à 15 ans ont enregistré une hausse nette en 2003. Ces deux taux sont passés de 68 % et 76 % en 1995 à respectivement 75 % et 83 % en 2003, soit un accroissement de 7 % durant la période 1995-2003.

Comparativement à d'autres pays membres de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE), le Canada enregistre les taux d'activité des mères les plus élevés (CRRU, 2004). En effet, en France, par exemple, le taux d'activité des mères ayant au moins un enfant âgé de moins de trois ans était de 55 % en 2001. En Australie, en 2000, le taux d'activité des mères ayant des enfants âgés de moins de trois ans s'établissait à 47 % (CRRU, 2004).

Tableau 2.2 : Taux d'activité des mères dont les enfants sont âgés de moins de 15 ans (chiffres arrondis)

PROVINCE	1995 (%)	1998 (%)	2001 (%)	2003 (%)
Enfant plus jeune moins de 3 ans	61	65	66	66
Enfant plus jeune 3 à 5 ans	68	71	73	75
Enfant plus jeune 6 à 15 ans	76	78	81	83

Source : (CRRU, 2004)

À la lumière de ce qui vient d'être dit, nous constatons que les services de garde des enfants ainsi que les soins fournis aux dépendants exigent un investissement de la part des parents ou aidants naturels, notamment en matière de temps et d'argent. Étant donné que certains candidats sur le marché de travail peuvent avoir des enfants ou des dépendants à prendre en charge, nous croyons que les organisations peuvent cibler cette proportion de candidats. En effet, une organisation qui offre des services de garde ou des soins aux dépendants a plus de chance d'attirer des candidats qu'une organisation qui n'offre pas de tels services. Ainsi, nous formulons les deux hypothèses suivantes :

Hypothèse 1a : Les organisations offrant des services de garde ont une attraction organisationnelle plus forte que les organisations n'offrant pas ces services.

Hypothèse 1b : Les organisations offrant des services d'aide aux soins des dépendants ont une attraction organisationnelle plus forte que les organisations n'offrant pas ces services.

2.2.1.2 LES DIFFÉRENTES FORMES DE CONGÉS

Selon Guérin et *al.* (1997), la catégorie des congés comprend, essentiellement, les congés de maternité, les congés parentaux et d'adoption ainsi que les congés spéciaux pour obligations familiales.

a) Congés de maternité, parentaux et d'adoption

Les congés de maternité sont inclus et garantis dans la législation régissant les normes d'emploi et de travail dans toutes les administrations canadiennes et dans la plupart des conventions collectives (Rochon, 2000). Au Québec, les congés de maternité sont régis par la Loi sur les Normes du Travail (LNT) qui énonce que « la salariée enceinte a droit à un congé de maternité sans salaire d'une durée maximale de 18 semaines continues, sauf si, à sa demande, l'employeur consent à un congé de maternité d'une période plus longue » (LNT, article 81.4). Ainsi, les congés de maternité ont pour objet de donner aux femmes enceintes la possibilité de cesser leurs fonctions au cours des derniers mois de leur grossesse et de prendre congé pour récupérer après la naissance. Ces clauses représentent une des mesures clés en ce qui concerne l'équilibre travail-famille (Rochon, 2000).

Le congé parental a pour objet de donner à l'un ou l'autre des parents, ou aux deux, l'occasion de passer plus de temps avec le nouveau-né. Dans le cas de la mère, les dispositions énoncent en général que ce congé doit suivre immédiatement le congé de maternité, ce qui a pour effet de prolonger la durée totale du congé. Dans le cas du père, le congé vise à lui permettre de participer au soin immédiat du nouveau-né; parfois, le libellé des clauses qui s'appliquent spécifiquement au père font plutôt référence à un congé « de paternité » (Rochon, 2000). Au Québec, les congés parentaux sont principalement régis par les articles 81.2, 81.10 et 81.11 de la LNT. Ainsi, l'article 81.2 énonce qu'« [u]n salarié a droit à un congé de paternité d'au plus cinq semaines continues, sans salaire, à l'occasion de la naissance de son enfant ». Quant à l'article 81.10, il indique que « le père et la mère d'un nouveau-né et la personne qui adopte un enfant ont droit à un congé parental sans salaire d'au plus 52 semaines continues ». Enfin, selon l'article 81.11 de la LNT, « le congé parental peut débuter au plus tôt la semaine de la naissance du nouveau-né ou, dans le cas d'une adoption, la semaine où l'enfant est confié au salarié dans le cadre d'une procédure d'adoption ou la semaine où le salarié quitte son travail afin de se rendre à l'extérieur du Québec pour que l'enfant lui soit confié. Il se termine au plus tard 70 semaines après la naissance ou, dans le cas d'une adoption, 70 semaines après que l'enfant lui a été confié ».

Le congé d'adoption, pour sa part, vise à faire en sorte que les parents adoptifs disposent du temps nécessaire pour l'accueil de l'enfant tout en permettant à la famille et à l'enfant adopté de s'adapter les uns aux autres. Ce congé est régi par l'article 81.10, mentionné ci-dessus, ainsi que l'article 81.1 qui énonce qu'« [u]n salarié peut s'absenter du travail pendant cinq journées, à l'occasion de la naissance de son enfant, de l'adoption d'un enfant ou lorsque survient une interruption de grossesse à compter de la vingtième semaine de grossesse. Les deux premières journées d'absence sont rémunérées si le salarié justifie de 60 jours de service continu ». Ordinairement, les dispositions portant sur le congé d'adoption sont directement liées aux clauses de congé parental. Lorsqu'il existe dans une convention collective des dispositions distinctes pour le congé parental et le congé d'adoption, elles sont habituellement alignées les unes sur les autres (Rochon, 2000).

b) Congés spéciaux pour obligations familiales

Outre les dispositions sur les congés de maternité, parentaux et d'adoption, les organisations peuvent accorder d'autres types de congés liés aux responsabilités familiales. Ces congés peuvent faire l'objet de dispositions comprises dans les conventions collectives signées avec les syndicats (Rochon, 2000). Il peut s'agir par exemple de congés concernant la garde et la santé (ex., maladie dans la famille, soins à de jeunes enfants ou à des parents) et de congés pour les grands événements familiaux ou personnels (ex., mariage, graduation, décès) (Rochon, 2000).

Les congés liés à la garde et à la santé des membres de la famille permettent aux employés de rester chez eux pour s'occuper d'un enfant malade, de conduire un membre de la famille à l'hôpital ou à un rendez-vous chez le médecin, ou encore de prendre des dispositions en vue d'assurer des soins de longue durée à un membre de la famille (Rochon, 2000). Dans ce genre de situation, les employés peuvent se rendre compte que les exigences de leur vie personnelle entrent en conflit avec les exigences de leur emploi et vice versa (Rochon, 2000). De façon générale, le congé pour obligations familiales est une période d'absence autorisée accordée à l'employé pour lui permettre de s'occuper

des affaires familiales telles que la garde, l'éducation et la santé des membres de la famille (Rochon, 2000).

Même en la présence de congés de maternité, parentaux et d'adoption dans la législation de la plupart des administrations canadiennes, seuls le Québec et la Colombie-Britannique prévoient des congés pour obligations familiales générales (Rochon, 2000). Ainsi, au Québec, l'article 79.7 de la LNT énonce qu' «[u]n salarié peut s'absenter du travail, sans salaire, pendant 10 journées par année pour remplir des obligations reliées à la garde, à la santé ou à l'éducation de son enfant ou de l'enfant de son conjoint, ou en raison de l'état de santé de son conjoint, de son père, de sa mère, d'un frère, d'une sœur ou de l'un de ses grands-parents ». Dans le même sens, l'article 79.8 de la LNT précise qu' «[u]n salarié qui justifie de trois mois de service continu peut s'absenter du travail, sans salaire, pendant une période d'au plus 12 semaines sur une période de 12 mois lorsque sa présence est requise auprès de son enfant, de son conjoint, de l'enfant de son conjoint, de son père, de sa mère, du conjoint de son père ou de sa mère, d'un frère, d'une sœur ou de l'un de ses grands-parents en raison d'une grave maladie ou d'un grave accident ».

Les congés liés aux grands événements en famille et dans la vie personnelle permettent aux employés de remplir des obligations à caractère rituel ou culturel qui marquent les grands événements de la vie tels que le mariage, les funérailles, la collation des grades ou la célébration religieuse (Rochon, 2000). La réinstallation du conjoint ou un déménagement sont d'autres exemples de grands événements qui peuvent nécessiter un congé pour permettre à l'employé de faire le nécessaire (Rochon, 2000).

Etant donné que les congés de maternité, parentaux ou d'adoption ainsi que les congés spéciaux pour obligations familiales sont régis par la LNT, nous supposons qu'une organisation ne peut mettre l'accent sur cette pratique pour attirer des candidats que lorsqu'elle offre des congés plus avantageux que ceux garantis par la LNT. Ainsi, nous formulons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 1c : Les organisations offrant des congés avantageux par rapport à ceux garantis par la LNT ont une attraction organisationnelle plus forte que les organisations n'offrant que des congés garantis par la LNT.

2.2.1.3 PROGRAMMES D'AIDE AUX EMPLOYÉS (PAE)

La catégorie des programmes d'aide aux employés (PAE) comprend les différentes activités d'information et de *counselling* qui peuvent aider les employés à résoudre certains problèmes personnels dont les conflits emploi-famille (Guérin et *al.*, 1997) tout en leur permettant d'équilibrer le travail et la famille (Rotarius, Liberman et Liberman, 2000). Plus concrètement, les PAE sont des programmes en milieu de travail visant à repérer et à résoudre les problèmes de productivité entraînés par des employés éprouvant des problèmes (Ministère du développement social, 2005). Ces derniers peuvent être d'ordre personnel ou professionnel, notamment de santé, de stress, conjugaux, familiaux, financiers, d'abus d'alcool ou de drogues, légaux, émotionnels, ou tout autre problème susceptible d'affecter négativement le rendement des employés au travail (Ministère du développement social, 2005). Ainsi, les PAE jouent un rôle proactif d'identification et de traitement des problèmes personnels pouvant influencer négativement la performance des employés (Rotarius et *al.*, 2000).

Etant donné que les employés représentent une grande ressource pour l'organisation, leurs problèmes personnels, pouvant diminuer leur capacité de production, doivent être traités rapidement et d'une manière proactive (Rotarius et *al.*, 2000).

En règle générale, les services des PAE sont fournis par un sous-traitant spécialisé dans ce type de soutien et de services d'information et de consultation. Les services des PAE sont strictement confidentiels et peuvent être offerts sur une base individuelle ou collective. La plupart des PAE permettent aux employés et aux membres de leur famille d'accéder à leurs services 24 heures par jour par l'intermédiaire d'une ligne téléphonique sans frais. Les conseillers discutent avec l'employé ou le rencontrent et peuvent l'orienter vers des ressources appropriées lorsqu'une intervention de longue durée ou spécialisée s'avère nécessaire (Ministère du développement social, 2005).

Dans la littérature, les raisons derrière la mise en place des PAE sont diverses (Alker et McHugh, 2000). En effet, ces auteurs ont identifié plusieurs forces poussant les entreprises à mettre en place des PAE, en particulier les pressions environnementales, la

législation, l'accroissement des niveaux de stress en Grande-Bretagne et les abus d'alcool et de drogue aux Etats-Unis.

Les PAE présentent plusieurs avantages pour les organisations (Ministère du développement social, 2005). En effet, ils aident à réduire les coûts causés par la rotation du personnel, l'absentéisme, les accidents et les maladies reliées au stress. Les PAE favorisent aussi l'augmentation de la productivité des employés et la prévention de problèmes susceptibles d'avoir des répercussions négatives sur la vie professionnelle ou personnelle des employés. Enfin, les PAE permettent d'assurer un meilleur moral des employés et un engagement plus profond envers l'organisation (Ministère du développement social, 2005).

À notre connaissance, il n'y a aucune étude qui s'est intéressée à l'effet du PAE sur l'attraction organisationnelle. Cependant, nous croyons que le fait que l'organisation offre un PAE peut l'aider à améliorer son recrutement et à attirer ainsi plus de candidats, comparativement à une entreprise qui n'offre pas une telle pratique. D'où l'hypothèse suivante :

Hypothèse 1d : Les organisations ayant des PAE ont une attraction organisationnelle plus forte que les organisations n'ayant pas ce type de programme.

2.2.1.4 RÉGIMES DE TRAVAIL SOUPLES

La catégorie des régimes de travail souples comprend les différents aménagements du temps de travail (horaire variable ou flexible, semaine comprimée, horaire scolaire, horaire à la carte) mais aussi l'emploi à temps partiel temporaire, l'emploi partagé et le télétravail (Guérin et *al.*, 1997). Les régimes de travail souples peuvent aussi être appelés options flexibles de travail² (Albion, 2004), arrangements flexibles de travail³ (Almer, Cohen et Single, 2003; Almer et Kaplan, 2002; Rau et Hyland, 2002), arrangements alternatifs de

² Il s'agit de la traduction de *flexible work options (FWOs)*

³ Il s'agit de la traduction de *flexible work arrangements (FWAs)*

travail⁴ (Powell et Mainiero, 1999) ou encore modalités de travail flexibles (Rochon, 2000). Le point commun de ces expressions est qu'elles sont toutes basées sur la flexibilité des horaires et des lieux du travail. Cette flexibilité doit être considérée comme un élément stratégique dans la gestion des ressources humaines pouvant aider l'organisation à exploiter le plein potentiel de ses employés (Sheridan et Conway, 2001). En plus du fait d'être peu coûteuse, voire gratuite pour l'organisation, la flexibilité est souvent liée à la réduction du roulement et de l'absentéisme et à l'augmentation de la productivité (Lee, 1991).

Les régimes de travail souples permettent aux employés d'harmoniser leurs responsabilités professionnelles et familiales tout en leur facilitant la gestion de leur temps (Rochon, 2000) et le contrôle de leur vie et de leur famille (Thomas et Ganster, 1995).

Pour les fins de notre mémoire, nous allons retenir l'expression de régimes de travail souples (Guérin et *al.*, 1997) pour faire allusion aux pratiques d'aide à l'ÉEF portant sur la flexibilité des horaires et des lieux du travail. Nous nous intéresserons plus précisément à l'horaire flexible et au télétravail. Soulignons, par contre, l'existence d'autres pratiques qui n'offrent pas de flexibilité et que nous appellerons des régimes de travail réguliers.

a) Horaire flexible

En 2005, 37 conventions collectives déposées au Ministère du Travail contenaient des dispositions relatives à l'horaire flexible, soit un pourcentage de 8 % de toutes les conventions déposées cette année là (Ministère du Travail, 2006).

Plusieurs études empiriques ont démontré des effets positifs de l'horaire flexible (Hill, Martinson, Ferris et Baker, 2004; Scandura et Lankau, 1997; Thomas et Ganster, 1995). Plus précisément, Scandura et Lankau (1997) supposent que les employés perçoivent les organisations offrant les horaires flexibles comme étant des organisations qui se soucient de la famille et du travail. Dans leur étude auprès de 275 gestionnaires, Scandura et Lankau (1997) ont démontré l'existence d'un lien positif entre les horaires flexibles et les

⁴ Il s'agit de la traduction de *alternative work arrangements* (AWAs)

attitudes des gestionnaires, notamment l'engagement et la satisfaction au travail. Ainsi, les auteurs ont trouvé que les gestionnaires, indiquant que leur organisation offre des horaires flexibles, sont plus engagés et satisfaits au travail que les gestionnaires qui perçoivent que leur organisation n'offre pas ces horaires. De plus, ces auteurs ont démontré que la relation entre les horaires flexibles et les attitudes des gestionnaires, à savoir leur engagement et leur satisfaction au travail, est modérée par les responsabilités familiales et le sexe. D'une part, les gestionnaires ayant des responsabilités familiales, c'est-à-dire des enfants âgés de moins de 18 ans et vivant à la maison, sont plus engagés et plus satisfaits au travail que les gestionnaires n'ayant pas de responsabilités familiales. D'autre part, les femmes gestionnaires percevant que leur organisation offre des horaires flexibles sont plus engagées et plus satisfaites au travail que les hommes.

Ce dernier résultat est similaire à celui trouvé par Hill et *al.* (2004) dans leur étude auprès de 687 mères professionnelles employées par l'entreprise IBM et ayant des enfants d'âge préscolaire inférieur à cinq ans. L'étude faite par Hill et *al.* (2004) porte sur le nouveau concept de travail à temps partiel. À la différence du travail à temps partiel classique correspondant à des statuts et des salaires bas et donnant peu d'opportunités de carrière, le nouveau concept de travail à temps partiel correspond à de hauts statuts tels que ceux des cadres gestionnaires. En outre, le nouveau concept de travail à temps partiel peut être une alternative au phénomène de *mommy track* correspondant à la réduction des attentes des mères professionnelles, en termes de développement de carrière, afin de s'occuper de leurs enfants. Le nouveau concept de travail à temps partiel offre des opportunités de carrière et conserve un salaire prestigieux aux mères professionnelles (Hill et *al.*, 2004). Ces auteurs ont démontré une forte relation positive entre le nouveau concept de travail à temps partiel, adopté par IBM, et l'ÉEF. Ainsi, les mères bénéficiant de la nouvelle formule de travail à temps partiel, leur permettant de travailler 23 heures de moins par semaine, reportent un bon ÉEF comparativement aux mères travaillant à temps plein. De plus, Hill et *al.* (2004) soulignent l'existence de 74 % des professionnelles bénéficiant du nouveau concept de travail à temps partiel indiquant leur intention de quitter IBM si le nouveau régime de travail à temps partiel n'avait pas été appliqué. Seulement 19 % des

professionnelles révèlent pouvoir continuer à travailler au sein de IBM à temps plein (Hill et al., 2004).

Malgré ses importants résultats, l'étude Hill et al. (2004) souffre d'une faiblesse majeure relative au fait qu'elle a été menée auprès des mères professionnelles au sein d'une seule organisation, en l'occurrence IBM, d'où la difficulté à généraliser les résultats à d'autres contextes. D'autant plus que les mères professionnelles formant l'échantillon de l'étude ont un niveau d'éducation, de rémunération et d'expérience plus élevé que le niveau de la population en général.

Dans le même sens, Thomas et Ganster (1995) ont démontré, auprès d'un échantillon de 398 professionnels de la santé ayant des enfants âgés de moins de 16 ans, que les horaires flexibles ainsi que le soutien des superviseurs ont un effet positif direct sur les perceptions qu'ont les employés à propos du contrôle des responsabilités du travail et de la famille. Ces perceptions de contrôle sont, à leur tour, associées à de bas niveaux de conflit travail-famille, de non satisfaction au travail, de dépression, de troubles somatiques et de cholestérol.

Rappelons aussi que certains auteurs (Casper et Buffardi, 2004; Honeycutt et Rosen, 1997; Rau et Hyland, 2002), dont les études ont été développées à la section 1.5.4 ont étudié le lien entre des pratiques d'aide à l'ÉEF, en particulier l'horaire flexible, et la capacité des organisations à attirer des candidats. Ainsi, Rau et Hyland (2002) ont démontré que le conflit travail-famille modère la relation entre l'horaire flexible et l'attraction des candidats par l'organisation. Plus spécifiquement, ces auteurs ont trouvé que les candidats éprouvant un **haut** niveau de conflit travail-famille sont plus attirés par les organisations offrant un horaire flexible que celles offrant des horaires réguliers.

Casper et Buffardi (2004) ont poursuivi dans la même logique mais en s'intéressant à l'effet d'un autre facteur intermédiaire, à savoir le soutien organisationnel perçu. L'objectif de Casper et Buffardi (2004) était d'examiner les mécanismes psychologiques par lesquels les pratiques d'aide à l'ÉEF (l'horaire flexible et l'aide aux soins des dépendants) influencent le recrutement, en particulier l'intention de poursuivre les démarches avec l'organisation (*job pursuit intentions*). Ainsi, Casper et Buffardi (2004) ont trouvé, entre

autres, que la disponibilité des horaires flexibles est positivement liée à l'intention de poursuivre les démarches avec l'organisation (*job pursuit intentions*). Ainsi, ces auteurs ont pu démontrer que l'horaire flexible peut améliorer le recrutement parce qu'il renforce l'idée que les organisations soutiennent leurs employés. Cependant, contrairement à ce qui a été supposé par les auteurs, le conflit travail-famille ne modère pas la relation entre l'horaire flexible et le soutien organisationnel anticipé ou entre l'horaire flexible et l'intention de poursuivre les démarches avec l'organisation.

Quant à Honeycutt et Rosen (1997), ces derniers ont trouvé que le système de carrière et des politiques flexibles peuvent influencer la capacité de l'organisation à attirer des candidats. Malgré le fait que les auteurs parlent de flexibilité en général et ne spécifient pas des pratiques d'aide à l'ÉEF précises, ils décrivent un système de carrière et des politiques flexibles comme étant un outil de gestion permettant aux employés de poursuivre leur carrière tout en s'impliquant activement dans leur famille. Ainsi, en s'appuyant sur la théorie de l'identité sociale, les auteurs ont formulé l'hypothèse selon laquelle les individus ayant des identités de famille et d'équilibre emploi-famille pertinentes (*family and balance salient*) sont beaucoup plus attirés par les organisations offrant des systèmes de carrière et des politiques flexibles que par les organisations offrant un système de carrière et des politiques traditionnelles.

b) Télétravail

Il existe de nombreuses façons de définir le concept de télétravail (Tremblay, 2001). En fait, toute définition de ce concept tient compte des quatre variables suivantes : le lieu de travail que ce soit un domicile, un véhicule ou un bureau satellite ; le statut du travailleur ; le temps passé à l'extérieur du lieu de travail et finalement le degré d'utilisation des technologies de l'information et de la communication (Tremblay, 2001). Le recours aux variables de lieu de travail et de temps permet de distinguer plusieurs formes de télétravail dont le télétravail mixte (Tremblay, 2001). Cette forme de télétravail est la plus répandue et consiste à ce que le télétravailleur travaille quelques heures par semaine, à domicile par exemple, tandis que sa présence sur le lieu de travail demeure la norme (Tremblay, 2001), puisqu'il fait partie du personnel de l'organisation.

Dans le cadre de notre mémoire nous retenons le télétravail mixte comme forme de télétravail à étudier. Nous avons choisi cette forme puisque notre objectif est de savoir si les organisations qui offrent des possibilités de télétravail ou de travail à domicile ont une plus grande attraction organisationnelle que les organisations qui n'en offrent pas. Évidemment, cette forme de télétravail est bel et bien le télétravail mixte. En revanche, il existe d'autres formes de télétravail comme le télétravail par l'intermédiaire de télécentres (Tremblay, 2001) ou le télétravail indépendant où le télétravailleur travaille pour son propre compte et ne fait pas partie du personnel d'une organisation. Ces formes de télétravail ne seront pas étudiées dans le cadre de notre mémoire.

Plusieurs études ont traité des avantages du télétravail pour les employés et les organisations (ex., Golden, 2006 ; Hill, Miller, Weiner et Colihan, 1998 ; Iscan et Naktiyok, 2005). Plus précisément, dans son étude auprès de 393 télétravailleurs d'une grande organisation spécialisée dans la production de solutions Internet, Golden (2006) a trouvé que le télétravail est positivement lié à l'engagement organisationnel d'une part ; et négativement lié aux intentions de roulement d'autre part. De leur part, dans leur étude auprès de 399 employés d'IBM, Hill et *al.* (1998) ont souligné que le télétravail influence positivement la productivité et la flexibilité. Autrement dit, les télétravailleurs perçoivent qu'ils sont productifs et que la flexibilité offerte par le télétravail leur permet de réaliser facilement leurs tâches. Cependant, la principale limite de l'étude de Hill et *al.* (1998) est le fait qu'elle est basée sur des mesures subjectives de productivité et de flexibilité. Ce sont plutôt les télétravailleurs qui indiquent leur niveau de productivité et de flexibilité au lieu de faire appel à des mesures objectives ou émanant d'autres sources telles que les évaluations des superviseurs.

Quant à Iscan et Naktiyok (2005), leur étude auprès de 664 professionnels œuvrant dans des entreprises spécialisées dans les technologies de l'information (TI) montre que les femmes ont des attitudes plus favorables envers le télétravail que les hommes. Cette étude montre aussi que les personnes mariées ont des attitudes plus favorables envers le télétravail que les personnes non mariées. Le même résultat est constaté chez les

individus ayant des enfants âgés de moins de cinq ans, dont les attitudes sont plus favorables envers le télétravail que les personnes n'ayant pas d'enfants à cet âge. En ce qui concerne la perception des avantages du télétravail, les personnes qui perçoivent positivement les avantages du télétravail pour elles-mêmes ont une attitude favorable envers ce dernier (Iskan et Naktiyok, 2005). Ces avantages incluent l'augmentation de la qualité de vie, la diminution des coûts, le gain de temps et l'amélioration de l'efficacité. Dans le même sens, les individus qui perçoivent les avantages du télétravail pour leur organisation ont une attitude favorable envers celui-ci (Iskan et Naktiyok, 2005). Ces avantages comprennent l'amélioration de la performance, la diminution de l'absentéisme et du taux de roulement.

Au Canada, plusieurs sondages ont été menés au sujet de la capacité du télétravail à aider les organisations à recruter et à maintenir du personnel (InnoVisions Canada⁵, 2006). Ainsi, selon un récent sondage réalisé par l'entreprise Ipsos-Reid en avril 2005, 42 % des Canadiens rapportent pouvoir être retenus par un emploi ou attirés par un autre leur offrant la possibilité de travailler de la maison au moins un jour par semaine (InnoVisions Canada, 2006). Un autre sondage réalisé par TrueCareers Inc. en août 2003 indique que le télétravail représente une option vitale pour les chercheurs d'emplois (InnoVisions Canada, 2006). En effet, 75 % des répondants révèlent que le télétravail représente une importante option lors de la recherche d'un nouvel emploi. Une proportion de 80 % des répondants pensent que le télétravail peut les aider à être plus productifs dans leur actuel emploi. Ce sondage confirme la montée de la popularité du télétravail auprès de la majorité des organisations (InnoVisions Canada, 2006).

Dans la même veine, Ekos a réalisé deux études qui ont démontré que le télétravail est un outil de recrutement et de rétention (InnoVisions Canada, 2006). Ainsi, dans un sondage réalisé en 2001 auprès de 5000 travailleurs canadiens, 50 % des répondants rapportent être intéressés à travailler de la maison, tandis que 27 % des répondants considèrent que le télétravail est extrêmement attirant (InnoVisions Canada, 2006). Dans un autre sondage

⁵ InnoVisions Canada est une entreprise canadienne de consultation spécialisée dans le télétravail et le travail flexible.

mené en 1998 auprès de 3 500 travailleurs canadiens, 43 % des répondants rapportent pouvoir changer d'organisation pour le télétravail, tandis qu'un pourcentage de 33 % de répondants préfèrent le télétravail à une augmentation salariale de 10 %. Ce sondage indique aussi que 55 % des répondants sont prêts à opter pour le télétravail dès maintenant. Enfin, la moitié des répondants indiquent que leur actuel emploi peut être effectué entièrement ou en partie à l'aide du télétravail.

Dans le contexte asiatique, Teo, Lim et Wai (1998) ont trouvé, dans leur étude auprès de 285 employés d'une organisation spécialisée en TI à Singapour, que la majorité des employés, soit un pourcentage de 89,4 %, sont en faveur du télétravail. Les résultats de l'étude de Teo et *al.* (1998) montrent également que 86,3 % des répondants accepteraient probablement le télétravail une fois offert par leur organisation. L'étude montre aussi qu'uniquement 12 % des employés ont tendance à quitter l'organisation une fois que celle-ci offre du télétravail, tandis qu'un pourcentage de 48 % d'employés indiquent ne pas vouloir quitter l'organisation. Par conséquent, les employés auraient moins tendance à quitter l'organisation si elle offrait le télétravail comme option.

Lors de la recension des écrits développée au chapitre 1, nous avons relevé uniquement une seule étude (Rau et Hyland, 2002) qui a traité, en autres, de l'effet du télétravail sur l'attraction organisationnelle. Dans cette étude, Rau et Hyland (2002) ont démontré que le conflit travail-famille modère la relation entre le télétravail et l'attraction des candidats par l'organisation. Plus spécifiquement, ces auteurs ont trouvé que les candidats éprouvant un **bas** niveau de conflit travail-famille sont plus attirés par les organisations offrant le télétravail que par celles offrant des horaires standards.

En résumé, les régimes de travail souples, en particulier l'horaire flexible et le télétravail, peuvent améliorer la capacité des organisations à attirer les candidats (Casper et Buffardi, 2004; Honeycutt et Rosen, 1997; InnoVisions Canada, 2006; Rau et Hyland, 2002 ; Teo et *al.*, 1998). Dans un marché de travail affecté par la pénurie de main-d'œuvre, le fait d'offrir de tels régimes peut aider l'organisation à se démarquer de ses concurrentes et à

améliorer ainsi sa capacité d'attraction. Ainsi, nous formulons les deux hypothèses suivantes :

Hypothèse 1e : Les organisations offrant un horaire flexible ont une attraction organisationnelle plus forte que les organisations n'offrant pas ces régimes (régimes de travail réguliers).

Hypothèse 1f : Les organisations offrant du télétravail ont une attraction organisationnelle plus forte que les organisations n'offrant pas ces régimes (régimes de travail réguliers).

2.2.2 LA RÉPUTATION ORGANISATIONNELLE

La réputation organisationnelle peut être définie comme étant une synthèse des opinions, des perceptions et des attitudes des parties prenantes⁶ d'une organisation telles que les employés, les clients, les fournisseurs, les investisseurs et la communauté (Post et Griffin, 1997). Elle peut être aussi assimilée à une représentation perceptuelle des actions passées et futures d'une organisation lesquelles décrivent l'attraction de toutes les parties prenantes envers l'organisation (Fombrun, 1996).

Malgré le nombre croissant des études ayant traité de la réputation organisationnelle, il n'y a pas de consensus clair sur une définition généralement acceptée pour le concept de réputation (Gotsi et Wilson, 2001). Cependant, en résumant la littérature relative à la réputation organisationnelle, Gotsi et Wilson (2001) indiquent que le concept de réputation est un concept dynamique ; il prend du temps pour être construit et géré et aide à classer l'organisation parmi ses concurrents. Au terme de leur recension des écrits, Gotsi et Wilson (2001) définissent la réputation organisationnelle comme étant l'évaluation globale de l'organisation effectuée par la partie prenante. Cette évaluation est basée sur les expériences directes de la partie prenante avec l'organisation ou sur toute autre forme de

⁶ C'est la traduction du terme anglais *stakeholder*.

communication fournissant des informations sur les actions de l'organisation et permettant à la partie prenante de la comparer avec ses concurrentes.

Étant donné que sa conceptualisation représente les perceptions des différentes parties prenantes de l'organisation, la réputation organisationnelle constitue un construit collectif et multidimensionnel où sont agrégées les perceptions de plusieurs parties prenantes (Fombrun et *al.*, 2000). Par conséquent, une organisation n'a pas une seule réputation, mais plutôt plusieurs auprès de ses différentes parties prenantes (Bromley, 2000; Chun, 2005; Gotsi et Wilson, 2001; Neville et *al.*, 2005). De plus, les critères d'évaluation utilisés par les parties prenantes pour juger la réputation d'une organisation peuvent différer en fonction de leurs attentes particulières envers l'organisation (Neville et *al.*, 2005). À titre d'exemple, les consommateurs peuvent s'attendre à des produits de bonne qualité, les actionnaires à un retour sur investissement élevé, les groupes écologistes à des pratiques pour protéger l'environnement (Neville et *al.*, 2005) et les candidats à un bel environnement de travail, ainsi qu'à des opportunités d'avancement dans leur carrière.

Notons aussi que la réputation organisationnelle est non seulement formée graduellement durant une longue période de temps, mais représente surtout une fonction englobant des interrelations et des échanges complexes entre l'organisation et ses parties prenantes dans différents contextes (Mahon, 2002). C'est le développement de ces relations complexes durant une longue période qui est difficile à imiter à court terme (Mahon, 2002).

S'agissant de l'utilité de la réputation organisationnelle, celle-ci constitue un facteur essentiel pour le maintien et la création d'un avantage compétitif (Gardberg et Fombrun, 2002) et constitue un actif intangible difficile à imiter (Mahon, 2002). Considérée comme un actif durable à long terme, la réputation organisationnelle joue un rôle important dans la création de la valeur (Cravens et Oliver, 2006) et contribue à l'amélioration de la performance financière (Eberl et Schwaiger, 2004). Quand elle est perçue comme ayant une bonne réputation, une organisation peut tirer plusieurs bénéfices (Cravens et Oliver, 2006). Ainsi, les clients de l'organisation perçoivent que les produits et les services de cette dernière sont de bonne qualité. Dans ce cas, le nom de l'organisation, à lui seul,

suffit pour signaler aux parties prenantes que les produits et les services de l'organisation, ainsi que les transactions à conclure avec cette dernière vont être fidèles et répondront aux attentes des parties prenantes. De plus, grâce à une bonne réputation, une organisation réussit à négocier à la baisse les coûts contractuels avec ses fournisseurs qui ont moins tendance à exiger des paiements d'avance (Cravens et Oliver, 2006).

En outre, une bonne réputation soutient l'organisation pendant les périodes de crises et l'aide à créer de la valeur sur le marché (Greyser, 1999). Une bonne réputation facilite aussi l'attraction et la rétention des employés hautement qualifiés (Cravens et Oliver, 2006). À ce sujet, rappelons que lors de la recension des écrits développée au chapitre 1, nous avons relevé seulement deux études ayant traité de la relation entre la réputation organisationnelle et l'attraction organisationnelle (Turban et Cable, 2003 ; Turban et *al.*, 1998). Ainsi, Turban et Cable (2003) indiquent que la réputation organisationnelle est positivement liée au nombre et à la qualité des candidats. Cependant, contrairement à leurs attentes, Turban et *al.* (1998) soulignent que la réputation organisationnelle influence négativement l'attraction organisationnelle après l'entrevue de sélection.

Malgré ce manque d'études ayant traité de la relation entre la réputation et l'attraction organisationnelles, nous croyons fortement qu'une organisation ayant une bonne réputation organisationnelle réussit facilement à avoir une attraction organisationnelle plus forte qu'une organisation ayant une faible réputation. Par conséquent, nous formulons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 2 : Les organisations ayant une bonne réputation organisationnelle ont une attraction organisationnelle plus forte que les organisations ayant une faible réputation organisationnelle.

2.3 LA VARIABLE MODÉRATRICE

Comme nous l'avons déjà souligné à la section 1.2.2, la théorie des frontières (*boundary theory*) (Ashforth et al., 2000; Clark, 2000; Rothbard et al., 2005) a été largement utilisée pour expliquer les mécanismes de la gestion des rôles du travail et de la famille afin de retrouver l'équilibre entre les deux sphères (Clark, 2000). Selon cette théorie, la stratégie de la gestion des frontières entre le travail et la famille a été conceptualisée sous forme de continuum allant de l'intégration à la segmentation des deux rôles (Ashforth et al., 2000) où l'intégration fait référence au chevauchement (*blurring*) et la segmentation à la séparation des rôles (Rothbard et al., 2005). À titre d'exemple, tandis que les personnes qui préfèrent l'intégration de rôles (*integrators*) peuvent facilement montrer les photos de leurs enfants au travail (Rothbard et al., 2005) et discuter des problèmes familiaux, les personnes qui préfèrent la segmentation (*segmentators*) ont tendance à séparer les deux sphères du travail et de la famille.

En plus, tandis que les « *integrators* » peuvent apporter leur travail à la maison, les « *segmentators* » préfèrent s'acquitter de la surcharge du travail sur les lieux du travail. Étant donné que l'intégration et la segmentation sont rangées sur un continuum, les préférences des individus pour l'intégration ou la segmentation suivent la même logique et sont aussi rangées sur un continuum (Rothbard et al., 2005).

Certains individus choisissent l'intégration parce que le chevauchement entre les rôles leur permet d'atténuer la tension liée aux multiples rôles. De plus, une grande intégration fournit aux employés la flexibilité et leur permet de faire face aux demandes des différents domaines (ex., travail et famille) (Rothbard et al., 2005). Lorsque les rôles sont fortement intégrés, il y a trop de perméabilité (Ashforth et al., 2000) et de flexibilité entre les frontières des rôles (Rau et Hyland, 2002).

D'autre part, certains individus peuvent opter pour une grande segmentation parce qu'elle leur permet de préserver et de développer entièrement leurs vies en dehors du travail (Rothbard et al., 2005) tel qu'en famille par exemple. Lorsque les rôles sont fortement

segmentés, il y a peu de perméabilité (Ashforth et *al.*, 2000) et de flexibilité entre les frontières des rôles dont le maintien devient facile (Rau et Hyland, 2002).

Relativement aux pratiques d'aide à l'ÉEF, celles-ci sont adoptées par les organisations afin de faire face aux défis de la gestion des rôles du travail et de la famille (Rothbard et *al.*, 2005). Certaines pratiques peuvent aider les employés à renforcer les frontières entre le travail et la famille, tandis que d'autres servent à affaiblir ces frontières (Rothbard et *al.*, 2005). Ainsi, selon que les individus soient « *integrators* » (faible segmentation) ou « *segmentators* » (forte segmentation), ils vont choisir la pratique qui répond le plus à leurs besoins, ce qui signifie qu'ils vont être attirés vers l'organisation qui offre cette pratique. De plus, ce désir de segmentation est un important facteur qui détermine si l'individu perçoit une congruence ou incongruence entre ses valeurs et les valeurs et les pratiques de l'organisation (Rothbard et *al.*, 2005).

En se basant sur la théorie du *Person-Organization-fit*⁷, Rothbard et *al.* (2005) ont démontré dans leur étude auprès de 460 employés d'une université américaine, que le désir de segmentation entre le travail et la famille modère la relation entre l'horaire flexible et les services de garde en milieu de travail d'une part; et la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel d'autre part. Ainsi, Rothbard et *al.* (2005) ont trouvé qu'en présence des services de garde en milieu de travail, les « *integrators* » sont beaucoup plus satisfaits et engagés au travail que les « *segmentators* ». Par contre, ces derniers sont beaucoup plus engagés au travail que les premiers, en la présence des horaires flexibles.

⁷ Le *Person-Organization-fit* fait référence à la congruence entre l'individu et l'organisation (Chatman, 1989). Cette congruence représente la compatibilité entre l'individu et l'organisation lorsqu'au moins une entité satisfait les besoins de l'autre entité ; les deux entités partagent des caractéristiques fondamentales similaires ou dans les deux cas (Kristof, 1996).

En résumé, nous supposons que le désir de segmentation peut modérer la relation entre les pratiques d'aide à l'ÉEF et l'attraction organisationnelle, d'où l'hypothèse suivante :

Hypothèse 3 : Le désir de segmentation agit comme variable modératrice de la relation entre les pratiques d'aide à l'ÉEF et l'attraction organisationnelle.

Avant d'aborder les hypothèses spécifiques de modération pour chaque pratique d'aide à l'ÉEF, nous avons adapté les continuums d'intégration-segmentation proposés par Rau et Hyland (2002) et Rothbard et *al.* (2005) en ajoutant les congés avantageux et le PAE, afin de concevoir le continuum présenté à la figure suivante :

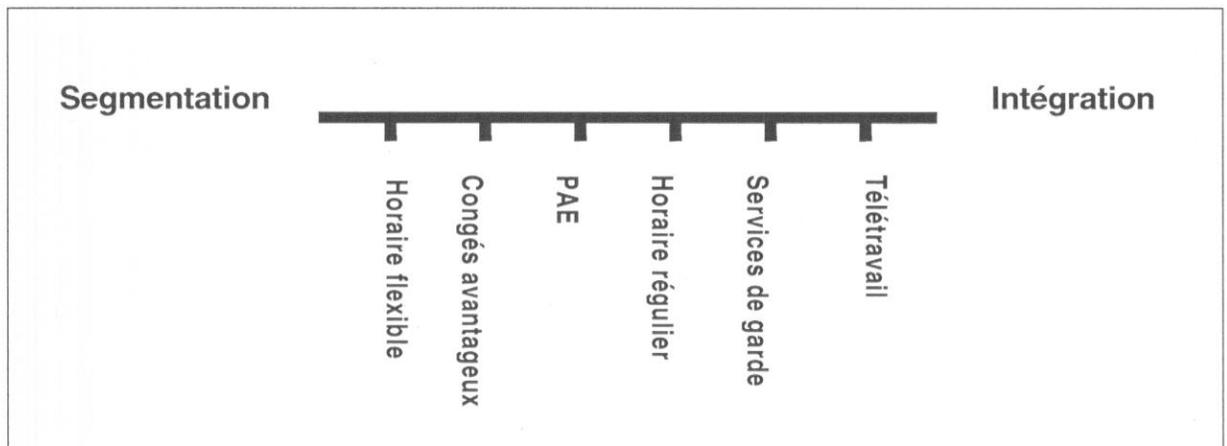


Figure 2.1 : Les pratiques d'aide à l'ÉEF sur le continuum intégration – segmentation

Source : Rau et Hyland (2002), Rothbard et *al.* (2005)

Comme indiqué à la figure 2.1, les services de garde des enfants constituent une pratique d'intégration des rôles du travail et de la famille (Ashforth et *al.*, 2000; Rothbard et *al.*, 2005). Le fait que les services de garde soient offerts en milieu de travail ou à proximité du lieu de travail permet aux parents d'être proches de leurs enfants durant les heures de travail. Cette intégration des domaines du travail et de la famille aident les parents à résoudre les problèmes de tension liés à la prise en charge de plusieurs rôles (Rothbard et *al.*, 2005). De plus, une forte intégration fournit aux employés la flexibilité dont ils ont

besoin pour faire face aux multiples exigences dans leur vie tout en leur permettant de s'occuper des problèmes dans chaque domaine (Rothbard et al., 2005). L'intégration réduit aussi les efforts requis pour faire la transition entre les rôles (Ashforth et al., 2000) occupés par l'individu au travail et au sein de sa famille. Par conséquent, nous pensons que les personnes qui préfèrent une forte intégration entre le travail et la famille peuvent être attirées par les services de garde des enfants constituant une pratique d'intégration entre les deux rôles. Cela revient à supposer que les personnes qui ne préfèrent pas l'intégration du travail et la famille, soit ceux ayant un fort désir de segmentation des rôles, sont moins attirées par les organisations offrant des services de garde que les personnes ayant un faible désir de segmentation. D'où l'hypothèse suivante :

Hypothèse 3a : Les personnes ayant un fort désir de segmentation sont moins attirées par les organisations offrant des services de garde (une pratique d'intégration) que les personnes ayant un faible désir de segmentation.

Sur la figure 2.1, les congés avantageux peuvent être assimilés à des pratiques de segmentation. Ils permettent de garder séparés les domaines du travail et de la famille puisque les bénéficiaires peuvent régler leurs affaires familiales en dehors des heures de travail. Une fois en congé, les individus sont éloignés du travail et peuvent profiter de leur temps pour être en famille. Par conséquent, les personnes ayant un fort désir de segmentation préfèrent de longs congés avantageux, comparativement à ceux garantis par la Loi, afin de pouvoir s'occuper des responsabilités familiales en dehors du travail. Par contre, les personnes ayant un faible désir de segmentation peuvent elles aussi être attirées par les organisations offrant des congés avantageux; cependant, leur attraction demeure plus faible que celles des personnes ayant un fort désir de segmentation. Ainsi, nous formulons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 3b : Les personnes ayant un fort désir de segmentation sont plus attirées par les organisations offrant des congés avantageux par rapport à ceux garantis par la LNT que les personnes ayant un faible désir de segmentation.

Comme nous l'avons abordé à la sous-section 2.2.1.3, les services des PAE sont généralement fournis par un sous-traitant spécialisé dans ce type de soutien et de services d'information et de consultation. Les services des PAE sont strictement confidentiels et peuvent être offerts sur une base individuelle ou collective. La plupart des PAE permettent aux employés et aux membres de leur famille d'accéder en permanence à leurs services.

Etant donné que les PAE sont strictement confidentiels, nous croyons qu'ils ont tendance à être des pratiques de segmentation. Ainsi, l'individu bénéficiaire des services d'un PAE traite de ses problèmes en dehors du lieu du travail en toute confidentialité. Celle-ci a pour but d'assurer le respect de la vie privée de l'individu, en particulier lorsque ce dernier souffre d'un problème dont il ne peut parler avec ses collègues au travail. Par conséquent, un PAE confidentiel peut répondre parfaitement aux besoins d'un individu qui préfère garder séparés les domaines du travail et de la famille, c'est-à-dire un individu qui a un fort désir de segmentation. En revanche, un individu, qui a un faible désir de segmentation et qui aime donc partager ses problèmes personnels et familiaux avec les collègues du travail, peut rester indifférent face à la confidentialité garantie par le PAE. Donc, nous formulons ainsi l'hypothèse suivante :

Hypothèse 3c : Les personnes ayant un fort désir de segmentation sont plus attirées par les organisations offrant des PAE que les personnes ayant un faible désir de segmentation.

Tel qu'indiqué sur la figure 2.1, l'horaire flexible occupe l'extrémité du continuum d'intégration-segmentation du côté de la segmentation (Rothbard et *al.*, 2005). L'horaire flexible permet d'avoir plus de frontières libres que l'horaire régulier puisqu'il permet à l'individu d'ajuster le temps de son travail pour mieux remplir d'autres rôles dans la vie (Rau et Hyland, 2002). L'horaire flexible requiert souvent que l'employé soit présent au travail pendant une plage horaire obligatoire avec la possibilité d'aménager librement les horaires en dehors de cette plage. À titre d'exemple, l'employé peut commencer tôt son travail pour pouvoir le quitter tôt et rejoindre sa famille (Rau et Hyland, 2002).

Relativement à la théorie des frontières, l'horaire flexible est une pratique de segmentation (Rothbard et *al.*, 2005) puisqu'il préserve le domaine du travail en maintenant l'imperméabilité et l'inflexibilité entre les frontières physique tout en permettant à l'employé d'avoir un certain contrôle sur les frontières temporelles (Rau et Hyland, 2002). Il maintient au minimum le chevauchement entre les rôles (travail et famille) ainsi que les fréquences d'interruption, ce qui peut réduire le conflit entre les rôles et minimiser ainsi les coûts associés à la transition entre ces derniers (Rau et Hyland, 2002).

Étant donné qu'il s'agit d'une pratique de segmentation, l'horaire flexible intéresse plus les individus qui ont un fort désir de segmentation que ceux ayant un faible désir de segmentation. Les premiers peuvent être plus attirés que les deuxièmes par une organisation qui offre l'horaire flexible qui leur permet de garder séparés les domaines du travail et de la famille. Ainsi, nous formulons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 3d : Les personnes ayant un fort désir de segmentation sont plus attirées par les organisations offrant un horaire flexible (une pratique de segmentation) que les personnes ayant un faible désir de segmentation.

Comparativement à l'horaire flexible, le télétravail se situe à l'autre extrémité d'intégration du continuum d'intégration-segmentation (Rau et Hyland, 2002). Le télétravail facilite la transition entre les rôles et favorise une flexibilité entre les frontières du travail et de la famille. Cette flexibilité est assurée tant au niveau physique, en permettant à l'individu de travailler par exemple à la maison ou dans un hôtel, qu'au niveau temporel, en laissant la liberté à l'individu de déterminer ses horaires de travail (Rau et Hyland, 2002).

Bien que l'organisation puisse imposer des restrictions relatives au télétravail pour certains emplois, exigeant par exemple la présence des employés à la maison pendant une plage horaire obligatoire, le télétravail offre plus de flexibilité que l'horaire flexible et l'horaire standard (Rau et Hyland, 2002). De plus, le télétravail favorise la perméabilité entre les frontières du travail et de la famille en permettant à l'individu de s'occuper de sa famille tout en travaillant (Rau et Hyland, 2002).

Le télétravail sert aussi à réduire les différences psychologiques et physiques entre les rôles tout en éliminant les frontières temporelles entre eux (Rau et Hyland, 2002). Ainsi, le télétravailleur peut remplir facilement et simultanément les responsabilités de plusieurs rôles, en particulier celles du travail et de la famille.

En revanche, le télétravail donne lieu à un chevauchement entre les rôles, non seulement par manque de détermination du lieu et de l'horaire du travail, mais surtout parce que les frontières entre les différents rôles sont difficiles à délimiter (Rau et Hyland, 2002). À titre d'exemple, le télétravailleur dont le bureau est situé à la chambre à coucher peut avoir de la difficulté à dormir puisqu'il n'y a pas de barrière entre lui et son travail (Rau et Hyland, 2002).

Ce chevauchement entre les rôles donne lieu à de fréquentes interruptions (Rau et Hyland, 2002). À titre d'exemple, en se concentrant sur son travail à la maison, un individu peut être interrompu par des visites familiales ou amicales, ainsi que par des appels téléphoniques (Rau et Hyland, 2002).

Étant donné que le télétravail est une pratique d'intégration qui facilite la transition entre les rôles, il peut intéresser les individus qui aiment plus l'intégration des rôles que leur segmentation. Ainsi, une personne qui se sent à l'aise avec le chevauchement des rôles peut être attirée par une organisation qui offre des possibilités de télétravail. Par contre, un individu, qui préfère garder séparés les domaines du travail et de la famille, peut ne pas se sentir à l'aise avec le télétravail. Par conséquent, nous croyons que les personnes qui ne préfèrent pas d'intégration de rôles, donc celles qui ont un fort désir de segmentation, sont moins attirées par les organisations offrant le télétravail que les personnes qui préfèrent l'intégration des rôles, soit celles qui ont un faible désir de segmentation. Donc, nous formulons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 3e : Les personnes ayant un fort désir de segmentation sont moins attirées par les organisations offrant le télétravail (une pratique d'intégration) que les personnes ayant un faible désir de segmentation.

Enfin, à la lumière des hypothèses que nous avons formulées et qui mettent en lien les différents concepts traités dans le présent mémoire, notre modèle de recherche se présente comme suit :

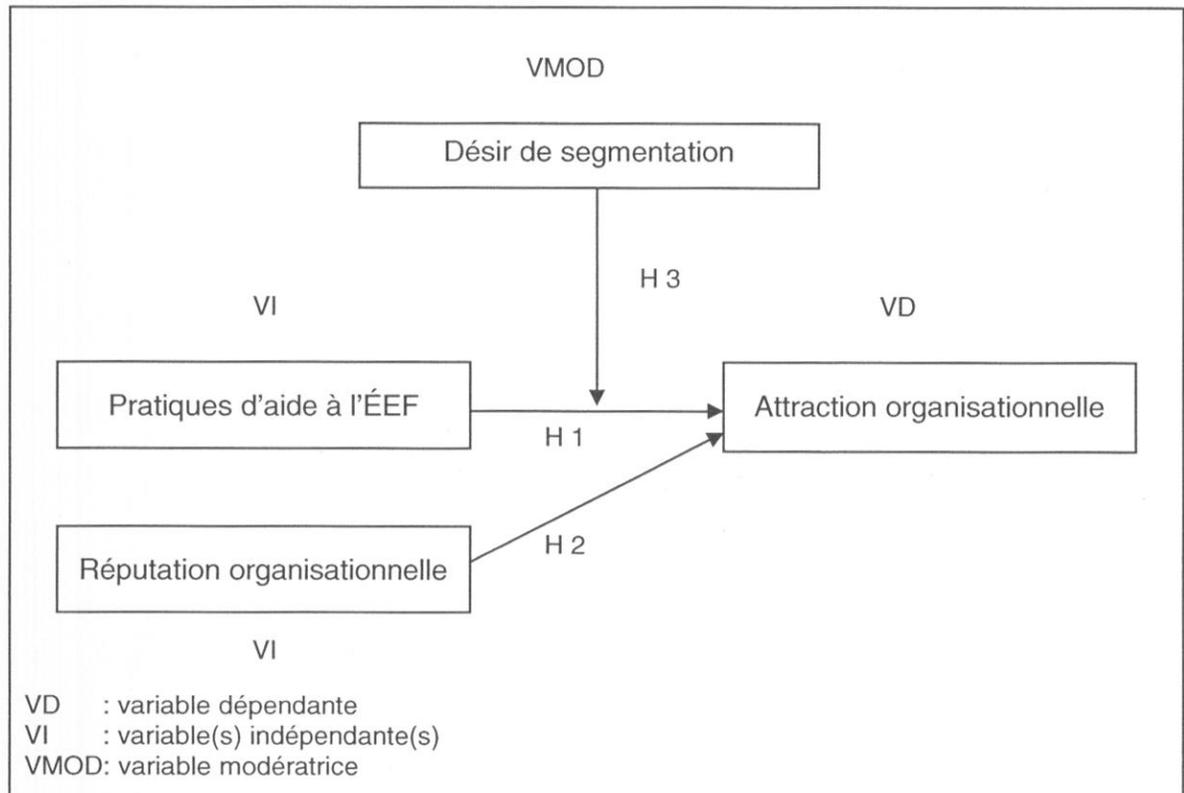


Figure 2.2 : Modèle de recherche

CHAPITRE 3 – MÉTHODE ET MESURES

Ce chapitre a pour objet d'expliquer les choix méthodologiques que nous avons faits afin de tester notre modèle présenté dans le chapitre précédent. Ainsi, les pages suivantes mettent l'accent sur les instruments choisis pour mesurer la variable dépendante, les variables indépendantes ainsi que la variable modératrice. Étant donné que nous avons mené deux pré-tests avant d'administrer le questionnaire final, le présent chapitre sera structuré en quatre sections. Premièrement, nous décrivons le devis de recherche, notamment la méthode choisie pour tester notre modèle, à savoir la méthode des scénarios ou *policy capturing*. Deuxièmement, nous présenterons les résultats du premier pré-test ayant servi à concevoir des scénarios d'entreprises offrant des pratiques d'aide à l'ÉEF. Troisièmement, nous exposerons les résultats du deuxième pré-test concernant la mesure de la variable indépendante nommée réputation organisationnelle. Enfin, nous décrivons le déroulement de l'étude finale.

3.1 DEVIS DE RECHERCHE

Rappelons que le but de notre mémoire est de tester le modèle présenté à la figure 2.1. Ce modèle étudie les effets des deux variables indépendantes, en l'occurrence les pratiques d'aide à l'ÉEF et la réputation organisationnelle, sur l'attraction organisationnelle, c'est-à-dire la capacité de l'organisation à attirer des candidats. Nous testerons aussi si le désir de segmentation joue le rôle de variable modératrice entre les pratiques d'aide à l'ÉEF et l'attraction organisationnelle. Étant donné que les quatre variables du modèle ont déjà fait l'objet d'autres études que nous avons présentées dans notre recension des écrits, nous pensons que l'état des connaissances est suffisamment avancé pour pouvoir situer notre mémoire dans un cadre explicatif. Ainsi, notre devis de recherche est de nature quantitative.

De plus, relativement aux hypothèses que nous avons formulées dans le chapitre 2, notre objectif est de savoir si les entreprises qui offrent des pratiques d'aide à l'ÉEF ont une attraction organisationnelle plus forte que les entreprises qui n'offrent pas ces pratiques.

Une des façons efficaces pour pouvoir tester ces hypothèses est de concevoir des situations où nous pourrions manipuler l'existence des pratiques d'aide à l'ÉEF afin de mesurer leur impact sur l'attraction organisationnelle. Autrement dit, afin de tester nos hypothèses et de connaître ainsi le poids des pratiques qui influencent la décision des chercheurs d'emplois, nous utiliserons la méthode des scénarios. Cette méthode, communément appelée *policy capturing*, va nous permettre de manipuler l'existence des pratiques d'aide à l'ÉEF pour mieux connaître le poids de celles qui influencent la décision des chercheurs d'emploi.

La *policy capturing* est une méthode qui consiste à demander à des participants d'indiquer leur choix d'action après leur avoir présenté des scénarios renfermant des problèmes à résoudre ou des décisions à prendre (Aiman-Smith, Scullen et Barr, 2002). Comme son nom l'indique, la *policy capturing* permet de «capturer», dans une équation mathématique, le processus individuel de combinaison d'informations pour prendre une décision (Zedeck, 1977). Cette méthode permet de capturer l'importance relative d'une information pour un preneur de décision qui doit faire un choix parmi plusieurs alternatives (Martocchio et Judge, 1994). Les facteurs sont variés par le chercheur au sein des scénarios et leur importance est déduite des choix faits par les individus (Martocchio et Judge, 1994).

La *policy capturing* contribue particulièrement à la compréhension du processus décisionnel de choix d'emploi (Judge et Bretz, 1992). Dans une telle méthode, les chercheurs font la régression des résultats obtenus, à savoir les scores de la variable dépendante, c'est-à-dire la capacité d'attraction d'une entreprise ou la volonté du sujet de postuler dans cette entreprise, sur les valeurs des variables indépendantes incorporées dans les scénarios. Ensuite, ils utilisent les poids résultant de ces régressions afin de faire des inférences aux sujets des politiques de jugements adoptées par les répondants (Aiman-Smith et al., 2002). Dans le cadre du présent mémoire, le poids relatif à chaque variable indépendante correspond à sa moyenne d'attraction organisationnelle. Ainsi, pour chaque état des deux variables indépendantes du modèle, nous calculerons une moyenne d'attraction à comparer avec les autres états.

La *policy capturing* a été utilisée dans un grand nombre de recherches pour étudier les effets de plusieurs variables indépendantes sur le choix d'emploi. À titre d'exemple, Zedek (1977) a trouvé que les opportunités d'avancement constituaient les facteurs les plus importants, suivies par le salaire, la flexibilité et la durée du service. De leur part, Rynes, Schwab et Heneman (1983) ont examiné, entre autres, le rôle du salaire sur les décisions de choix d'emploi.

S'agissant des avantages de la *policy capturing*, celle-ci permet de limiter les biais de mesure dus au chercheur (*priming artifacts*) ainsi que les biais de désirabilité sociale liés à l'autoévaluation (*self-report*) (Judge et Bretz, 1992; Rynes et al., 1983; Williamson, Cope, Thompson et Wuensch, 2002). Ainsi, en l'absence de la *policy capturing*, le fait que les variables soient explicitement incluses dans le questionnaire, donc mesurées directement, peut les rendre, aux yeux du candidat, plus évidentes, et donc plus importantes qu'elles ne le sont dans la vie réelle (Williamson et al., 2002). Autrement dit, les biais de mesure peuvent affecter la validité de l'évaluation de l'importance des facteurs pouvant influencer le choix d'emploi fait par le candidat (Williamson et al., 2002). De plus, sans recours à la *policy capturing*, le biais de désirabilité sociale risque d'influencer la manière dont un candidat évalue l'importance des facteurs déterminants son choix d'emploi. À titre d'exemple, le candidat peut avoir tendance à classer le salaire comme étant un facteur moins important qu'il l'est réellement afin d'éviter de paraître avide (Williamson et al., 2002). Par conséquent, en manipulant les facteurs au sein des scénarios, la *policy capturing* nous permet de pallier les lacunes posées par les mesures directes et de limiter ainsi les biais de mesure et de désirabilité sociale.

En outre, la *policy capturing* permet d'augmenter le réalisme en demandant aux participants de faire un jugement global concernant des scénarios présentant des problèmes réels de prise de décision et renfermant plusieurs facteurs, contrairement à des jugements formés sur la base d'un seul facteur (Rynes et al., 1983).

La *policy capturing* permet aussi d'avoir une forte validité interne (Deshpande et Schoderbek, 1993; Graham et Cable, 2001 ; Lievens, Highhouse et De Corte, 2005; Webster et Trevino, 1995). Dans le même sens, le contrôle expérimental effectué dans les devis de recherche basés sur la *policy capturing* permet de faire des inférences causales à propos des effets des facteurs sur les variables dépendantes (Cable et Judge, 1994).

Parmi les éléments à prendre en considération dans un devis de recherche basé sur la *policy capturing*, le chercheur doit accorder de l'importance à la représentativité de l'étude et à longueur et la complexité des scénarios. D'une part, la représentativité indique dans quelle mesure le devis de recherche basé sur la *policy capturing* capture les éléments importants de situations réelles de prise de décision (Aiman-Smith et al., 2002). Afin de concevoir des études fortement représentatives, le chercheur doit créer un environnement où les variables indépendantes, les tâches ainsi que les décisions prises sont cohérentes avec celles qui apparaissent dans des situations réelles de prise de décision (Aiman-Smith et al., 2002). Plus concrètement, les scénarios doivent être raisonnablement réalistes, ce qui requiert que les plus importantes variables indépendantes doivent être incluses et que leurs valeurs soient raisonnables. Aucune étude ne peut inclure toutes les variables pouvant influencer la prise de décision dans un monde réel. Cependant, les scénarios qui ne contiennent pas de facteurs qui affectent significativement la prise de décision peuvent donner lieu à des résultats biaisés.

En outre, le chercheur doit veiller à ce que les combinaisons des valeurs des variables indépendantes dans chaque scénario soient réalistes (Aiman-Smith et al., 2002). À titre d'exemple, le fait de prévoir un scénario dans lequel on demande à un candidat de reporter son degré d'attraction vers un poste de cadre supérieur à un salaire minimum est complètement irréaliste. En effet, dans le marché d'emploi, le poste de cadre supérieur exige certainement un salaire plus élevé que le salaire minimum.

D'autre part, les scénarios doivent être présentés dans un langage clair et un format facilement lisible tout en étant suffisamment compréhensible afin que l'étude soit prise au sérieux par les répondants (Aiman-Smith et *al.*, 2002). En même temps, les scénarios ne doivent pas contenir trop d'informations pouvant demander énormément de temps. Le chercheur doit trouver un équilibre entre le fait d'inclure suffisamment d'informations pour rendre les scénarios réalistes et le fait d'éviter que ceux-ci soient trop longs pour ne pas entraîner la fatigue et l'ennui des répondants. Ce compromis peut être difficile surtout si le chercheur décide d'inclure des informations exogènes dans les scénarios pour réduire certains biais (Aiman-Smith et *al.*, 2002).

Après avoir mis la lumière sur la *policy capturing*, nous avons pris en considération les principes de cette méthode pour concevoir le pré-test 1 dont l'objectif, comme nous le verrons dans la section suivante, est de concevoir des scénarios à inclure dans l'étude finale. Ainsi, nous avons veillé à ce que le principe de représentativité soit respecté. En effet, nous avons élaboré des scénarios réalistes en nous basant sur des descriptions réelles tirées des sites Internet de plusieurs entreprises. Ensuite, nous avons conçu des combinaisons réalistes des différentes variables indépendantes tout en adoptant un langage clair et un format facilement lisible qui ressemble à de vraies annonces d'emploi. Le contenu du pré-test 1 est discuté dans la section suivante.

3.2 PRÉ-TEST 1

L'objectif du pré-test 1 était de savoir si les candidats potentiels à un poste étaient capables d'identifier, dans nos scénarios, si l'entreprise offrait des pratiques d'aide à l'ÉEF. Rappelons que la variable indépendante nommée pratiques d'aide à l'ÉEF prend les sept états suivants : (1) aucune pratique d'aide à l'ÉEF, (2) les services de garde, (3) les services d'aide aux soins des dépendants, (4) les congés avantageux, (5) le PAE, (6) l'horaire flexible et (7) le télétravail. Afin de manipuler cette variable, nous avons conçu sept scénarios. Cependant, nous avons omis de tester le scénario concernant les services d'aide aux soins des dépendants. Nous l'avons inclus dans l'étude finale, sans pouvoir le tester.

Sachant qu'une annonce d'emploi réaliste ne peut être basée uniquement sur l'offre des pratiques d'aide à l'ÉEF, nous avons intégré à tous les scénarios la même offre de rémunération, d'avantages sociaux, de possibilité de formation et d'avancement ainsi que les activités sportives et sociales. Notre objectif était de concevoir une structure commune à tous les scénarios dans laquelle était manipulée uniquement l'existence des pratiques d'aide à l'ÉEF. Cette structure commune nous a permis de contrôler les autres variables pouvant attirer les candidats à un poste, à savoir le salaire, les avantages sociaux, les possibilités de formation et d'avancement ainsi que les activités sportives et sociales. D'ailleurs, le salaire et les opportunités d'avancement font partie des caractéristiques les plus importantes de l'emploi (Judge et Bretz, 1992).

Pour une meilleure manipulation de l'existence des pratiques d'aide à l'ÉEF, nous avons consulté des sites Internet d'entreprises offrant ce genre de pratiques. Nous avons pu ainsi concevoir des scénarios correspondant chacun à une entreprise fictive mais dont la description est tirée d'une annonce réelle. L'ensemble des scénarios se présente comme suit :

Tableau 3.1 : Scénarios d'existence des pratiques d'aide à l'ÉEF

Scénario	Description
1	<p>L'entreprise A n'offre aucune pratique d'aide à l'ÉEF :</p> <p>« - L'entreprise A offre une rémunération globale qui comprend un salaire de base concurrentiel et des primes liées au rendement exceptionnel. - L'entreprise A offre aussi un programme d'avantages sociaux souple et complet qui permet aux employés de choisir le niveau de couverture de soins de santé, dentaires, d'invalidité et d'assurance-vie le plus approprié à leurs besoins uniques. - Dans l'entreprise A, les possibilités de formation et de soutien aident les employés à réaliser leur plein potentiel et à faire progresser leur carrière. - Pour prendre soin de ses employés, l'entreprise A met à leur disposition des installations pour les activités sportives et sociales leur permettant de se détendre et de s'exercer.»</p>
2 (*)	<p>L'entreprise B offre des services de garde :</p> <p>« L'entreprise B a un centre de la petite enfance (garderie) pleinement agréé, et situé à proximité du lieu de travail, offrant aux parents des services bilingues et un camp de jour en été ».</p>
3 (*)	<p>L'entreprise C offre des congés avantageux :</p> <p>« L'entreprise C a mis en place un programme «Privilège » qui permet aux employés de prendre des congés pour s'acquitter d'obligations personnelles, familiales ou communautaires. L'entreprise C verse aussi des prestations de maternité pendant 17 semaines suivant l'accouchement. Elle accorde aussi un congé pouvant aller jusqu'à 12 mois, aux parents naturels ou adoptifs ».</p>
4 (*)	<p>L'entreprise D offre un programme d'aide aux employés (PAE) :</p> <p>L'entreprise D met à la disposition de ses employés un Programme d'aide aux employés (PAE) leur permettant d'accéder à de l'information, à des ressources et du soutien afin de les aider à régler des problèmes d'ordre personnel et de favoriser le mieux-être des membres de leur famille. Ce programme est fourni par une firme externe et totalement confidentielle.</p>
5 (*)	<p>L'entreprise E offre un horaire flexible :</p> <p>L'entreprise E favorise un milieu de travail flexible qui tient compte de la vie des employés dans son intégralité et de leurs efforts pour avoir leur mot à dire quant à l'horaire de leur travail. Ainsi, l'entreprise E propose à ses employés un horaire de travail flexible leur permettant de s'occuper à la fois des responsabilités qui relèvent du travail et de celles ne relevant pas du travail.</p>
6 (*)	<p>L'entreprise F offre du télétravail :</p> <p>L'entreprise F offre des possibilités de travail à domicile témoignant notamment de son engagement à aider ses employés à s'occuper de plusieurs responsabilités tout en travaillant.</p>
7 (*) (**)	<p>L'entreprise offre une aide aux soins des dépendants :</p> <p>L'entreprise offre une aide aux soins des dépendants à autonomie réduite incluant des services d'information et de référence afin d'aider les employés à satisfaire les besoins des personnes dépendantes dont ils se chargent.</p>

(*) Tous les scénarios sont constitués du scénario de base, à savoir le scénario 1, en plus de la manipulation.

(**) Nous avons omis de tester le scénario 7.

Excepté le scénario 7 que nous avons ajouté après le pré-test, tous les autres scénarios ont été évalués par le même questionnaire. Ce dernier, dont la copie est en annexe I, invitait les participants à lire six scénarios réalistes d'entreprises différentes et à répondre, à la fin de chaque scénario, aux quatre questions suivantes :

(Encercler la réponse appropriée)

	Pas du tout				Tout à fait
1. L'entreprise X est-elle une entreprise pour laquelle vous aimeriez travailler ?	1	2	3	4	5
2. Pensez-vous que l'entreprise X traite bien ses employés ?	1	2	3	4	5

3. Croyez-vous que l'entreprise X aide ses employés à équilibrer emploi et famille ?
Oui Non (Cochez la réponse appropriée)

4. Si oui, veuillez identifier la ou les pratique(s) offerte(s) par l'entreprise X pour faciliter l'équilibre emploi-famille

La ou les pratiques sont _____

Afin d'administrer le pré-test 1, nous avons choisi une classe d'étudiants aux certificats à HEC Montréal comportant environ 40 étudiants. Après avoir obtenu le consentement du professeur, nous avons présenté, au début du cours, l'objet du pré-test 1 aux étudiants tout en les invitant à y participer. Chaque répondant évaluait six scénarios. Nous avons obtenu 30 questionnaires remplis. Les résultats du pré-test 1 sont résumés dans le tableau suivant :

Tableau 3.2 : Fréquences d'identification des pratiques d'aide à l'ÉEF

Firme	La pratique d'aide à l'ÉEF a été correctement identifiée par le répondant	Une autre pratique a été identifiée par le répondant
Scénario 1 : Firme A (aucune pratique d'aide à l'ÉEF)	76,7 % (N = 23/30) (*)	26,7 % (N = 8/30)
Scénario 2 : Firme B (Services de garde)	90,0 % (N = 27/30)	50,0 % (N = 15/30)
Scénario 3 : Firme C (Congés avantageux)	80,0 % (N = 24/30)	26,7 % (N = 8/30)
Scénario 4 : Firme D (PAE)	40,0 % (N = 12/30)	13,3 % (N = 4/30)
Scénario 5 : Firme E (Horaire flexible)	76,7 % (N = 23/30)	16,7 % (N = 5/30)
Scénario 6 : Firme F (Télétravail)	60,0 % (N = 18/30)	16,7 % (N = 5/30)

(*) : Pour la Firme A qui représente le scénario de base, ce pourcentage signifie que 76,7 % des répondants ont correctement indiqué que la Firme A n'offre aucune pratique d'aide à l'ÉEF.

Nous remarquons que la majorité des pratiques d'aide à l'ÉEF ont été bien identifiées par les participants au pré-test 1. Ainsi, les services de gardes, les congés avantageux et le télétravail ont été identifiés respectivement par 90 %, 80 % et 77 % des participants. Par contre, seulement un pourcentage de 40 % et de 60 % de participants ont bien identifié le PAE et le télétravail comme étant des pratiques d'aide à l'ÉEF. De plus, d'autres pratiques ont été identifiées comme étant des pratiques d'aide à l'ÉEF alors qu'elles ne le sont pas. En effet, le programme d'avantages sociaux a été cité à 29 reprises en tant que pratique d'aide à l'ÉEF tandis que les installations pour les activités sportives et sociales ont été citées à 28 reprises. Afin de remédier à cette situation, nous avons décidé d'effectuer deux modifications. D'une part, nous avons renforcé les scénarios concernant le PAE et le télétravail pour que ces deux pratiques soient beaucoup plus identifiables par les chercheurs d'emploi. Inversement, nous avons allégé la description du programme d'avantages sociaux et éliminé celle des installations pour les activités sportives et sociales, afin qu'elles ne soient pas considérées comme des pratiques d'aide à l'ÉEF.

L'ensemble des modifications apportées suite au pré-test 1 est résumé dans le tableau suivant :

Tableau 3.3 : Modifications apportées aux scénarios après le pré-test 1

Scénario	Formulation avant le pré-test 1	Formulation après le pré-test 1 (*)
Scénario 4 (PAE)	L'entreprise met à la disposition de ses employés un Programme d'aide aux employés (PAE) leur permettant d'accéder à de l'information, à des ressources et du soutien afin de les aider à régler des problèmes d'ordre personnel et de favoriser le mieux-être des membres de leur famille. Ce programme est fourni par une firme externe et totalement confidentielle.	L'entreprise D met à la disposition de ses employés un Programme d'aide aux employés (PAE) leur permettant d'accéder à de l'information, à des ressources et du soutien afin de les aider à régler des problèmes d'ordre personnel et de favoriser le mieux-être des membres de leur famille. Ce programme, fourni par une firme externe et totalement confidentiel, a pour but d'aider les employés à remplir adéquatement tous leurs rôles dans la société.
Scénario 6 : (Télétravail)	L'entreprise offre des possibilités de travail à domicile témoignant notamment de son engagement à aider ses employés à s'occuper de plusieurs responsabilités tout en travaillant.	L'entreprise offre des possibilités de travail à domicile témoignant notamment de son engagement à aider ses employés à s'occuper de plusieurs responsabilités, notamment des responsabilités familiales , tout en travaillant. Ainsi, la majorité des employés de l'entreprise F travaillent au moins un jour par semaine à domicile.
Programme d'avantages sociaux : présent dans tous les scénarios	L'entreprise offre aussi un programme d'avantages sociaux souple et complet qui permet aux employés de choisir le niveau de couverture de soins de santé, dentaires, d'invalidité et d'assurance-vie le plus approprié à leurs besoins uniques.	L'entreprise offre aussi un programme d'avantages sociaux souple et complet qui permet aux employés de choisir le niveau de couverture de soins. (suite éliminée)
installations pour les activités sportives et sociales : présentes dans tous les scénarios	Pour prendre soin de ses employés, l'entreprise A met à leur disposition des installations pour les activités sportives et sociales leur permettant de se détendre et de s'exercer.	Éliminé

(*) Les modifications apportées après le pré-test 1 sont en gras.

Après avoir testé les scénarios manipulant la première variable indépendante du modèle, à savoir les pratiques d'aide à l'ÉEF, nous avons testé les scénarios visant à manipuler la deuxième variable indépendante du modèle : la réputation organisationnelle. Ce deuxième pré-test est présenté dans la prochaine section.

3.3 PRÉ-TEST 2

Rappelons que la réputation constitue la deuxième variable indépendante du modèle à tester. Le but du pré-test 2 était donc de nous permettre d'identifier au moins une entreprise ayant une bonne réputation auprès des chercheurs d'emploi, et au moins une entreprise possédant une faible réputation. Ainsi, nous avons choisi 30 entreprises ayant l'habitude de recruter des étudiants aux certificats à HEC Montréal. Cette information est fournie en ligne par le Service de placement et de gestion de carrière. Parmi les 30 entreprises, nous avons veillé à inclure des entreprises de toutes les industries, y compris celles citées par des classements effectués par des revues. À titre d'exemple, nous avons utilisé les classements « Top 50 » et « Top 10 » faits par respectivement par le cabinet *Hewitt Associates* et le magazine *Today's Parent*. Le premier classement consiste à classer les 50 meilleures entreprises canadiennes tandis que le deuxième identifie les 10 meilleures entreprises canadiennes offrant des pratiques emploi-famille. Ainsi, en 2005, nous avons choisi Astra Zeneca et Procter & Gamble qui figurent au « Top 50 » et ont l'habitude de recruter à HEC Montréal (Hewitt Associates, 2006). De façon similaire, nous avons retenu L'Oréal, Ernst & Young et Pfizer qui ont été citées au « Top 10 » de 2004 (Today's Parent, 2006a); Shell est classée au « Top 10 » en 2005 (Today's Parent, 2006b).

Pour obtenir les scénarios nécessaires au pré-test 2, nous avons consulté les sites Internet de toutes les entreprises pour avoir une description réaliste de chacune d'entre elles. Comme nous l'avons souligné précédemment, nous nous sommes basé sur des descriptions réalistes pour remplir une des conditions de la *policy capturing*, à savoir le fait de concevoir des scénarios réalistes. Nous avons aussi veillé à ce que les descriptions des 30 entreprises soient rédigées dans un langage clair et lisible afin de répondre aux

exigences de la *policy capturing*. Enfin, nous avons élaboré des scénarios uniformes. Ainsi, la description de chaque entreprise se présente sous la forme d'un paragraphe de quatre lignes indiquant brièvement l'activité de l'entreprise ainsi que le nombre de ses employés.

Les descriptions des 30 entreprises sont présentées en annexe II. À titre d'exemple, Dessau-Soprin est l'une des entreprises que nous avons retenue; sa description se présente comme suit :

Dessau-Soprin est une société d'ingénierie-construction qui offre des services dans plusieurs domaines d'expertise tels que la construction, les transports, les télécommunications, le développement urbain, les bâtiments, l'urbanisme, l'architecture, l'énergie et l'environnement. Dessau-Soprin compte 2 100 employés.

À la différence d'autres études (ex., Collins et Han, 2004; Turban et Cable, 2003) qui ont été basées uniquement sur des classements effectués par des revues pour mesurer la réputation organisationnelle, nous avons utilisé dans le cadre de notre mémoire une mesure directe de la réputation appelée le Quotient de Réputation, une traduction de *Reputation Quotient*. Cet instrument a été développé par Fombrun et al. (2000). Il comporte 20 énoncés qui mesurent six dimensions du construit de réputation sur une échelle ordinaire de sept points allant de fortement en désaccord = 1 à fortement en accord = 5. Nous avons adapté l'instrument de mesure en le traduisant en français tout en limitant l'échelle à cinq points au lieu de sept. Nous avons aussi ajouté l'énoncé suivant : « L'entreprise offre un bel environnement de travail ». L'ajout de cet énoncé se justifie par le fait que les chercheurs d'emplois s'intéressent davantage à l'environnement de travail. Comme nous l'avons abordé dans le chapitre 2, les critères d'évaluation utilisés par les parties prenantes pour juger la réputation d'une organisation peuvent différer en fonction de leurs attentes particulières envers l'organisation (Neville et al., 2005). Ainsi, chaque partie prenante (*stakeholder*) s'intéresse à un volet donné pour fonder ses perceptions à propos de la réputation organisationnelle. À titre d'exemple, les actionnaires sont influencés par la performance financière. Les chercheurs d'emploi, quant à eux, sont

beaucoup plus attirés par le salaire, les possibilités d'avancement ainsi que l'environnement de travail.

Les 30 entreprises sont présentées dans le tableau suivant :

Tableau 3.4 : Liste des 30 entreprises

1. Accenture	11. Datamark Systems	21. Merck Frosst
2. Agropur	12. Dessau-Soprin	22. Norampac
3. Alcan	13. Domtar	23. Nortel
4. Aliments Cargill	14. Ernst & Young	24. Pfizer
5. Astra Zeneca	15. Esso Impériale	25. Procter & Gamble
6. Avon Canada	15. Fidelity Investments	26. PROGISIA Informatique
7. Bombardier	17. Hewlett-Packard	27. Shell Canada
8. Canadian Tire	18. Johnson & Johnson	28. Systematix
9. Le Cirque du Soleil	19. KPMG	29. Telus moblité
10. Daimler Chrysler	20. L'Oréal	30. Xerox

Quant à l'instrument initial de mesure, il figure à l'annexe III; par ailleurs, son adaptation ainsi que sa traduction en français sont présentées dans le tableau suivant :

Tableau 3.5 : Traduction de l'instrument de mesure de la réputation organisationnelle

Dimensions du construit de réputation
Attrait émotionnel
1. J'ai une bonne impression de l'entreprise
2. J'admire et je respecte l'entreprise
3. J'ai confiance en l'entreprise
Produits et services
4. L'entreprise offre un bon service après vente
5. L'entreprise développe des produits et services innovateurs
6. L'entreprise offre des produits et services de haute qualité
7. L'entreprise offre des produits et services ayant un bon rapport qualité/prix
Vision et leadership
8. L'entreprise a un excellent leadership
9. L'entreprise a une vision claire de son futur
10. L'entreprise reconnaît les opportunités du marché et en tire avantage
Environnement de travail
11. L'entreprise est bien gérée
12. L'entreprise semble être un bon employeur
13. L'entreprise semble avoir de bons employés
Responsabilité sociale et envers l'environnement
14. L'entreprise soutient des causes justes
15. L'entreprise est une entreprise responsable envers l'environnement
16. L'entreprise traite bien les gens
Performance financière
17. L'entreprise a une forte réputation de rentabilité
18. Investir dans l'entreprise présente peu de risque
19. L'entreprise a tendance à surpasser ses concurrents
20. L'entreprise semble avoir de fortes perspectives de croissance future
L'énoncé ajouté
21. L'entreprise offre un bel environnement de travail

NB : Les 21 énoncés sont mesurés sur une échelle ordinale de cinq points avec : Fortement en désaccord = 1; En désaccord = 2; Ni en accord ni en désaccord = 3; En accord = 4; Fortement en accord = 5.

Pour des contraintes de temps, chaque participant au pré-test 2 ne pouvait évaluer que cinq entreprises. Nous avons donc constitué aléatoirement des groupes constitués de cinq entreprises chacun. Les combinaisons aléatoires sont présentées à l'annexe IV.

Afin de mener le pré-test 2, nous avons choisi deux classes d'étudiants aux certificats à HEC Montréal comportant à peu près 45 étudiants chacune. Après avoir obtenu le consentement des professeurs, nous avons présenté, au début du cours, l'objet du

pré-test 2 aux étudiants tout en les invitant à y participer. Nous avons obtenu 82 questionnaires remplis. Comme le montre le tableau 3.6, le coefficient Alpha de Cronbach du Quotient de Réputation est de 0,95. Ce coefficient est largement satisfaisant puisqu'il dépasse le seuil de 0,7. En effet, les valeurs du coefficient alpha dépassant 0,7 démontrent une fidélité suffisante (Hair, Tatham et Anderson, 2006; Nunnally et Bernstein 1994).

Tableau 3.6 : Indice de fidélité du Quotient de réputation

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés	Nombre d'éléments
,948	,948	20

Rappelons que le but du pré-test 2 était de nous permettre d'identifier au moins une entreprise ayant une bonne réputation auprès des chercheurs d'emploi, et au moins une entreprise possédant une faible réputation afin de les utiliser dans l'étude finale. Une ANOVA a donc été utilisée pour analyser les données.

Le test F est significatif, [$F(29, 382) = 2,999; p \leq 0,05$]. Il existe donc des différences significatives dans les moyennes de réputation des entreprises. Cependant, comme le test de Levene d'homogénéité des variances est significatif [Levene = 1,599; $p = 0,028$] les variances ne sont pas égales. Dans ce cas, nous devons utiliser un test post-hoc qui suppose l'inégalité des variances. Nous avons choisi le test de Tamhane's T2 puisqu'il est le plus strict. Ce test permet de comparer les moyennes des réputations des entreprises deux à deux à un degré de signification de 0,05. Après avoir identifié les différences significatives entre les moyennes, nous avons regroupé les résultats dans le tableau suivant :

Tableau 3.7 : Classement des entreprises selon leurs réputations

Groupe 1 (Bonne réputation)	Groupe 2 (Réputation neutre)	Groupe 3 (Faible réputation)
Le Cirque du Soleil (3,99¹; 0,53²) Xerox (3,69; 0,38)	Agropur (3,36; 0,30) Alcan (3,48; 0,47) Avon Canada (3,40; 0,70) Bombardier (3,28; 0,55) Canadian Tire (3,32; 0,49) Daimler Chrysler (2,95; 0,91) Domtar (3,09; 0,64) Ernst & Young (3,38; 0,38) Hewlett-Packard (3,53; 0,60) Johnson & Johnson (3,39; 0,37) L'Oréal (3,45; 0,32) Merck Frosst (3,32; 0,79) Nortel (3,04; 0,56) Pfizer (3,49; 0,52) Procter & Gamble (3,33; 0,58) Shell Canada (2,96; 0,65) Systematix (3,28; 0,30) Telus mobilité (3,23; 0,46)	Accenture (3,00; 0,20) Aliments Cargill (2,90; 0,55) Astra Zeneca (2,98; 0,49) Datamark Systems (3,09; 4,23) Dessau-Soprin (2,98; 0,53) Esso Impériale (3,08; 0,52) Fidelity Investments (3,11; 0,20) KPMG (3,21; 0,30) Norampac (3,12; 0,43) PROGISIA Informatique (3,04; 0,43)

¹: La moyenne de la réputation de l'entreprise.

²: L'écart-type de la réputation de l'entreprise.

Nous remarquons que le test de Tamhane's T2 nous permet d'identifier trois groupes d'entreprises : deux groupes à l'extrémité, en l'occurrence les groupes 1 et 3, dont les moyennes de réputation se différencient significativement. Nous avons considéré que les entreprises appartenant au groupe 1 ont une bonne réputation tandis que les entreprises faisant partie du groupe 3 ont une faible réputation. Le groupe du milieu composé d'entreprises dont les moyennes de réputation ne se différencient significativement d'aucun des groupes précédents est appelé groupe 2. Nous considérons que les entreprises formant celui-ci ont une réputation neutre. Il faut noter aussi que, à l'intérieur de chaque groupe d'entreprises, les moyennes de réputation ne sont pas significativement différentes.

En résumé, le test de Tamhane's T2 nous a permis d'identifier deux entreprises ayant une bonne réputation, à savoir Le Cirque du Soleil et Xerox. Afin de concevoir des scénarios équilibrés, nous avons choisi deux entreprises ayant une faible réputation, à savoir Accenture et Nortel. Nous avons choisi ces deux entreprises parce qu'elles ont une faible

réputation. En outre, elles sont connues par le public. En effet, nous n'avons pas choisi d'entreprise comme Progisia Informatique ou Dessau-Soprin, étant donné qu'elles sont moins connues par le public, ce qui pourrait influencer les réponses des participants. En effet, nous avons remarqué que, lors du pré-test 2, certains répondants n'ont pas répondu au questionnaire lorsqu'ils n'avaient jamais entendu parler de l'entreprise. À titre d'exemple, certains répondants n'ont pas évalué la réputation des entreprises qu'ils ne connaissaient pas et ont indiqué clairement sur le questionnaire des expressions telles que « Je ne connais pas l'entreprise ». Par conséquent, pour éviter ce problème dans l'étude finale, nous avons veillé à inclure des entreprises connues par le public, à savoir Accenture et Nortel. Bien que cette dernière ait été classée parmi le groupe 2 de réputation neutre, nous l'avons retenue pour l'étude finale en tant qu'entreprise ayant une faible réputation. Ce choix a été justifié par le fait que Nortel a connu un scandale financier largement médiatisé, ce qui pourrait influencer négativement sa réputation. En effet, à la fin des années 90, Nortel a effectué une série d'acquisitions coûteuses ayant négativement affecté sa rentabilité (Radio Canada, 2006). Au lieu d'utiliser de bonnes pratiques comptables, les dirigeants de Nortel ont fait appel à des formules qui ont permis à l'entreprise d'afficher des bénéfices dépassant 7 milliards de dollars pour la période de 1998 à 2000 (Radio Canada, 2006). Cependant, selon les règles comptables généralement reconnues, Nortel affichait en réalité un bilan négatif de 8 milliards de dollars (Radio Canada, 2006). Cette manœuvre frauduleuse a entraîné une chute de 10 % de l'action de Nortel (Radio Canada, 2004). De ce fait, nous croyons fortement que la réputation de Nortel va être négativement évaluée par les candidats, ce qui nous a encouragé à la faire glisser du 2^{ème} au 3^{ème} groupe et la considérer ainsi comme étant une entreprise de faible réputation. D'autant plus que le scandale financier de Nortel est récent, ce qui exige de cette entreprise du temps et des efforts pour rétablir sa réputation. Heureusement, notre décision a été adéquate et nos pressentiments se sont avérés justes suite à la réalisation de l'étude finale. En effet, comme nous le traiterons un peu plus loin, Nortel a obtenu le score le plus bas de réputation.

Ainsi, le pré-test 2 nous a permis d'identifier, entre autres, deux entreprises de bonne réputation, à savoir Le Cirque du Soleil et Xerox. Étant donné ce résultat et dans le souci

d'avoir des scénarios équilibrés, nous étions amené à choisir deux autres entreprises de faible réputation, en l'occurrence Accenture et Nortel. Par conséquent, la réputation organisationnelle, qui représente la deuxième variable indépendante du modèle, aura deux états : une bonne réputation et une faible réputation. Chaque état a deux valeurs : Le Cirque du Soleil et Xerox pour une bonne réputation et Accenture et Nortel pour une faible réputation.

Par ailleurs, compte tenu de la longueur de l'instrument de mesure de la réputation organisationnelle, nous avons décidé de réduire cet instrument pour en utiliser une version plus facile à administrer dans l'enquête finale. En effet, en gardant un instrument de mesure composé de 20 énoncés, accompagné des instruments visant à mesurer les autres variables à l'étude, nous risquons d'avoir un questionnaire long, pouvant nous rendre difficile la collecte de données et avoir ainsi un faible taux de réponse. Afin de choisir un instrument de mesure réduit valide⁸, nous nous sommes basé sur la validité apparente des six dimensions de la réputation organisationnelle. Commençons d'abord par définir la validité apparente d'un instrument de mesure.

La validité apparente se définit comme étant le degré auquel les répondants ou les utilisateurs d'un instrument de mesure jugent que les énoncés de ce dernier sont appropriés au construit mesuré (Anastasi, 1988 ; Nevo, 1985). Relativement au processus de sélection, la validité apparente se définit comme le lien que perçoivent les candidats entre le contenu de ce processus et le contenu de l'emploi (Smither, Reilly, Millsap, Pearlman et Stoffey, 1993). Il faut noter que la validité apparente résulte d'un jugement subjectif, en fonction de l'utilisateur, prenant en compte les aspects visibles de l'instrument de mesure tels que la longueur, le libellé des énoncés et les modalités de réponse (Fermanian, 2005). Par conséquent, la validité apparente ne représente pas une propriété psychométrique (Hausknecht, Day et Thomas, 2004).

⁸ Le terme valide est à employer avec précaution puisque la validité apparente est une condition nécessaire mais pas suffisante pour assurer la validité de construit d'un instrument de mesure (Fermanian, 2005; Hardesty et Bearden, 2004)

La validité apparente joue un rôle important dans le développement d'un test (Borstein, Rossner, Hill et Stepanian, 1994) ou d'un instrument de mesure. Cependant, on lui a attribué plusieurs définitions différentes, ce qui a donné lieu à une confusion parmi les professionnels (Nevo, 1985). Une des confusions majeures est que la validité apparente est souvent considérée comme synonyme de la validité de contenu. En effet, certains auteurs (ex., Robins et Wiersema, 2003) ne font pas de distinction entre les deux types de validités. D'autres auteurs (ex., Hardesty et Bearden, 2004) soulignent l'existence d'une importante différence conceptuelle entre la validité apparente et la validité de contenu, bien que celles-ci soient utilisées d'une façon interchangeable. De façon similaire, Fermanian (2005) signale qu'il ne faut pas confondre la validité apparente avec la validité de contenu. Cette dernière suppose une étude approfondie, faite par des experts et reflète le degré auquel les énoncés composant un instrument de mesure sont pertinents et constituent un échantillon représentatif de l'univers de tous les énoncés possibles pouvant décrire le phénomène mesuré (Fermanian, 2005). Quant à la validité apparente, elle ne requiert pas une telle expertise et implique seulement des jugements superficiels à propos de la pertinence apparente du contenu du test (Hausknecht et al., 2004).

Notons que nous avons choisi de nous baser sur la validité apparente pour deux principales raisons. La première raison est que nous ne sommes pas en phase de développement d'un instrument de mesure pour pouvoir utiliser les autres types de validité. L'instrument de mesure de la réputation organisationnelle existe déjà et notre tâche consiste uniquement à réduire cet instrument en veillant, bien entendu, à avoir un instrument de mesure réduit approprié. La deuxième raison est relative au fait que la validité apparente, comme nous l'avons souligné, est facile à établir. Elle est basée sur un jugement subjectif plutôt qu'un énorme travail de validation.

Rappelons que l'instrument de mesure complet de la réputation organisationnelle est présenté au tableau 3.5. En nous basant sur la validité apparente de cet instrument de mesure, nous avons retenu les deux dimensions suivantes : attrait émotionnel et environnement de travail. Chacune des deux dimensions est mesurée par trois énoncés. Nous avons ensuite inclus l'énoncé que nous avons conçu pour obtenir un instrument de mesure réduit, composé de sept énoncés et présenté au tableau 3.8.

Bien que le choix des deux dimensions soit subjectif, nous avons tout de même suivi une certaine logique. En effet, nous avons présumé que la dimension « attrait émotionnel » peut bien mesurer la réputation que se fait un candidat à propos d'une entreprise. À titre d'exemple, l'énoncé « J'ai une bonne impression de l'entreprise » reflète la première réaction émotionnelle du candidat quand il entend pour la première fois le nom de l'entreprise. Si cette réaction est bonne, ce qui revient à coter fortement l'entreprise sur cet énoncé, nous pouvons déduire que l'entreprise a une bonne réputation aux yeux du candidat.

De façon similaire, nous avons retenu la dimension « environnement de travail » parce que nous croyons qu'elle représente le mieux la perception qu'a le candidat envers de la réputation d'une entreprise donnée en tant qu'employeur. Ainsi, l'énoncé « L'entreprise semble être un bon employeur » nous permet de savoir si le candidat pense que l'entreprise a une bonne réputation ou pas. Nous croyons aussi que la dimension « environnement de travail » peut nous aider à mieux mesurer la réputation organisationnelle auprès des candidats à des emplois. En effet, ces candidats sont souvent intéressés par l'environnement de travail, notamment s'il s'agit d'un bon employeur ou pas. D'ailleurs, comme nous l'avons déjà souligné, chaque partie prenante (*stakeholder*) s'intéresse à un volet donné pour évaluer la réputation d'une organisation donnée. En outre, les critères d'évaluation utilisés par les parties prenantes pour juger la réputation d'une organisation peuvent différer en fonction de leurs attentes particulières envers l'organisation (Neville et *al.*, 2005).

Il est vrai que les autres dimensions, non retenues dans notre instrument de mesure réduit, permettent de mesurer la réputation organisationnelle mais nous avons décidé de les retirer pour avoir un instrument de mesure qui reflète le mieux les perceptions des candidats. À titre d'exemple, la dimension « Performance financière » constitue une des dimensions de la réputation organisationnelle, cependant, nous croyons qu'elle intéresse beaucoup plus les actionnaires que les chercheurs d'emploi.

Nous soulignons aussi que résultats du pré-test 2 nous ont encouragé à maintenir l'instrument de mesure réduit de la réputation organisationnelle. Effectivement, la base de

données du pré-test 2 nous a permis de calculer un coefficient alpha de Cronbach de 0,895 de l'instrument de mesure en question. Il s'agit d'un coefficient satisfaisant puisqu'il est supérieur à 0,7 et indique ainsi que l'instrument de mesure est fidèle.

En résumé, l'instrument de mesure choisi pour la réputation organisationnelle est présenté dans le tableau suivant :

Tableau 3.8 : Instrument de mesure de la réputation organisationnelle

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en accord ni en désaccord	En accord	Fortement en accord
J'ai une bonne impression de l'entreprise	1	2	3	4	5
L'entreprise est bien gérée	1	2	3	4	5
L'entreprise offre un bel environnement de travail	1	2	3	4	5
J'admire et je respecte l'entreprise	1	2	3	4	5
L'entreprise semble être un bon employeur	1	2	3	4	5
J'ai confiance en l'entreprise	1	2	3	4	5
L'entreprise semble avoir de bons employés	1	2	3	4	5

Après avoir validé les instruments de mesure lors des deux pré-tests, en particulier l'attraction organisationnelle ainsi que la réputation organisationnelle, nous avons mené l'étude finale dont le détail fera l'objet de la section suivante.

3.4 ÉTUDE FINALE

Rappelons que l'objet de notre mémoire est d'étudier les effets des pratiques d'aide à l'ÉEF sur l'attraction organisationnelle. Ainsi, nous avons conçu un modèle, présenté au chapitre 2, où l'attraction organisationnelle représente la variable dépendante, les pratiques d'aide à l'ÉEF et la réputation organisationnelle les variables indépendantes et le désir de segmentation la variable modératrice.

D'une part, les pratiques d'aide à l'ÉEF représentent la première variable indépendante ayant les sept états suivants : (1) aucune pratique d'aide à l'ÉEF, (2) les services de garde, (3) les services d'aide aux soins des dépendants, (4) les congés avantageux, (5) le

PAE, (6) l'horaire flexible et (7) le télétravail. D'autre part, la réputation organisationnelle représente la deuxième variable indépendante pouvant prendre deux états : une bonne réputation et une faible réputation. Pour chaque état, nous avons choisi deux entreprises : Le Cirque du Soleil et Xerox avec une bonne réputation et Accenture et Nortel avec une faible réputation. Par conséquent, le devis de recherche de l'étude finale est censé être un devis de recherche complet de la forme 7 x 4, ce qui représente un total de 28 scénarios possibles. Ceux-ci sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 3.9 : Ensemble des scénarios possibles

$E_i \backslash P_j$	P0	P1	P2	P3	P4	P5	P6
E1	(E1, P0)	(E1, P1)	(E1, P2)	(E1, P3)	(E1, P4)	(E1, P5)	(E1, P6)
E2	(E2, P0)	(E2, P1)	(E2, P2)	(E2, P3)	(E2, P4)	(E2, P5)	(E2, P6)
E3	(E3, P0)	(E3, P1)	(E3, P2)	(E3, P3)	(E3, P4)	(E3, P5)	(E3, P6)
E4	(E4, P0)	(E4, P1)	(E4, P2)	(E4, P3)	(E4, P4)	(E4, P5)	(E4, P6)

E_i : Il s'agit du nom de l'entreprise. E1, E2, E3 et E4 représentent respectivement Le Cirque du Soleil, Nortel, Xerox et Accenture.

P_j : C'est la pratique d'aide à l'ÉEF. P0, P1, P2, P3, P4, P5 et P6 équivalent respectivement à aucune pratique, aux services de garde, à l'aide aux soins des dépendants, aux congés avantageux, au PAE, à l'horaire flexible et au télétravail.

Cependant, en raison du nombre suffisamment élevé de scénarios, un devis de recherche complet, où chaque participant doit évaluer 28 scénarios, peut être problématique. En effet, le devis de recherche complet peut exiger beaucoup de temps et de concentration de la part des participants et peut, le cas échéant, réduire la qualité des données collectées ainsi que le taux de réponse tout en augmentant le stress des participants (Graham et Cable, 2001). Face à ces contraintes, les chercheurs sont parfois amenés à réduire le nombre ou les niveaux des variables manipulées, ce qui peut entraîner des biais liés à l'omission de certaines variables ainsi qu'une faible compréhension de la relation entre les variables indépendantes et la variable dépendante (Graham et Cable, 2001). Pour pallier cette lacune, ces auteurs ont proposé une alternative appelée le devis de

recherche incomplet. Ce dernier est créé par la division du devis de recherche complet en plusieurs sous-ensembles de scénarios à présenter aux répondants de telle sorte que tous les scénarios possibles sont pris en considération (Graham et Cable, 2001). Chaque participant évalue alors une partie des scénarios, choisis aléatoirement.

Le devis de recherche incomplet est préférable dans des situations où la longueur du questionnaire peut poser problème et lorsqu'un espace additionnel est requis pour la collecte d'autres informations sur le questionnaire. De plus, étant donné sa longueur relativement courte, le devis de recherche incomplet peut engendrer moins de stress et de fatigue parmi les répondants que le devis de recherche complet. Il peut aussi encourager les participants à participer aux futures recherches en leur laissant une bonne impression (Graham et Cable, 2001).

Dans leur étude auprès de 183 étudiants universitaires, Graham et Cable (2001) ont trouvé que le devis de recherche incomplet, où huit scénarios ont été présentés à chaque participant, générait des résultats équivalents à ceux du devis de recherche complet où l'ensemble des 32 scénarios a été évalué par chaque participant. De plus, les réactions des participants au devis de recherche incomplet sont nettement supérieures aux réactions des participants au devis de recherche complet. Les premiers ont reporté des sentiments positifs à propos de la longueur du questionnaire qu'ils ont trouvé moins stressant et moins fatiguant que le devis de recherche complet (Graham et Cable, 2001).

Encouragé par les recherches de Graham et Cable (2001), nous avons opté, pour mener l'étude finale, pour un devis de recherche incomplet. Ainsi, nous avons décidé que chaque participant évaluerait quatre scénarios différents. Nous avons aussi veillé à ce que chaque scénario soit lié à une entreprise et une pratique d'aide à l'ÉEF, de telle manière que chaque scénario concerne une entreprise et une pratique d'aide à l'ÉEF différentes. Ensuite, nous avons constitué plusieurs combinaisons aléatoires de sorte que chaque scénario soit en moyenne évalué une quinzaine de fois. Le choix des combinaisons aléatoires permet de diminuer l'effet d'ordre (Aiman-Smith, Bauer et Cable, 2001; Martocchio et Judge, 1994). L'ensemble de ces combinaisons aléatoires est présenté en

annexe V. Un questionnaire final, équivalent à une combinaison aléatoire, est présenté en annexe VI.

Une fois le devis de recherche incomplet élaboré, nous avons choisi un échantillon d'étudiants de certificats à HEC Montréal pour administrer les questionnaires. Les sections suivantes décrivent le déroulement de l'étude finale.

3.4.1 MÉTHODE D'ÉCHANTILLONNAGE

L'étude finale a été menée auprès d'un échantillon d'étudiants de certificats à HEC Montréal. Nous avons choisi des étudiants universitaires puisque plusieurs études ont été menées auprès de cette population (Judge et Bretz, 1992; Graham et Cable, 2001; Turban et Cable, 2003; Greening et Turban, 2000). D'ailleurs, dans notre recension des écrits, nous avons recensé plusieurs études effectuées auprès des étudiants universitaires. Ceci nous permettait donc de comparer nos résultats avec les études antérieures. D'une part, nous croyons que cette population est plus concernée par la recherche d'emploi puisque les étudiants de certificats ne s'engagent pas dans de longues études afin de pouvoir se trouver un travail le plus tôt possible. D'autre part, nous avons choisi des étudiants universitaires parce qu'ils sont accessibles comparativement à des candidats dans des foires d'emploi.

Soulignons aussi que le choix des étudiants de certificats se justifie par le fait que ceux-ci ont de l'expérience professionnelle et occupent des emplois. Donc, ils sont familiers avec la recherche d'emploi et peuvent nous être utiles pour identifier les facteurs qui influencent leur choix d'emploi. En outre, ces étudiants peuvent avoir des enfants et s'intéresser, par conséquent, aux pratiques d'aide à l'ÉEF.

En ce qui concerne la méthode d'échantillonnage, nous avons contacté plusieurs professeurs au cycle de certificats à HEC Montréal pour leur demander leur collaboration tout en leur expliquant l'objet de l'étude. Par conséquent, l'échantillon de l'étude finale est un échantillon de convenance.

3.4.2 INSTRUMENTS DE MESURE

3.4.2.1 MESURE DE LA VARIABLE DÉPENDANTE

Rappelons que la variable dépendante du modèle présenté au chapitre 2 est l'attraction organisationnelle. Afin de mesurer cette variable, nous avons choisi l'instrument de mesure développé par Rau et Hyland (2002). Cet instrument comporte cinq énoncés mesurés sur une échelle de Likert de cinq niveaux allant de fortement en désaccord à fortement en accord. Le coefficient alpha de Cronbach de l'étude de Rau et Hyland (2002) est de 0,96, ce qui signifie que l'instrument de mesure est fidèle. La version originale de ce dernier est présentée en annexe VII. Nous avons ensuite traduit et adapté l'instrument de mesure comme suit :

Tableau 3.10 : Instrument de mesure de l'attraction organisationnelle

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en accord ni en désaccord	En accord	Fortement en accord
b) Je serais intéressé à poursuivre des démarches de recherche d'emploi avec l'entreprise	1	2	3	4	5
d) Je serais susceptible d'accepter une entrevue avec l'entreprise	1	2	3	4	5
f) Je serais susceptible de contacter l'entreprise pour avoir une entrevue	1	2	3	4	5
h) Je serais intéressé à savoir comment postuler pour un emploi dans l'entreprise	1	2	3	4	5
j) L'entreprise semble être le type d'entreprise dans laquelle je voudrais travailler	1	2	3	4	5

3.4.2.2 MESURE DES VARIABLES INDÉPENDANTES

a) Pratiques d'aide à l'ÉEF

Comme nous l'avons présenté au pré-test 1, les pratiques d'aide à l'ÉEF ont été manipulées en faisant appel à des descriptions réalistes de chaque pratique. Nous reprenons ici le tableau 3.1 de la sous-section 3.2, légèrement modifié pour tenir compte des résultats du pré-test :

Tableau 3.11 : Instrument de mesure des pratiques d'aide à l'ÉEF

Scénario	Description
1	<p>L'entreprise n'offre aucune pratique d'aide à l'ÉEF :</p> <p>« - L'entreprise offre une rémunération globale qui comprend un salaire de base concurrentiel et des primes liées au rendement exceptionnel. - L'entreprise offre aussi un programme d'avantages sociaux souple et complet qui permet aux employés de choisir le niveau de couverture de soins de santé, dentaires, d'invalidité et d'assurance-vie le plus approprié à leurs besoins uniques. - Dans l'entreprise, les possibilités de formation et de soutien aident les employés à réaliser leur plein potentiel et à faire progresser leur carrière. - Pour prendre soin de ses employés, l'entreprise met à leur disposition des installations pour les activités sportives et sociales leur permettant de se détendre et de s'exercer. »</p>
2 (*)	<p>L'entreprise offre des services de garde :</p> <p>« L'entreprise a un centre de la petite enfance (garderie) pleinement agréé, et situé à proximité du lieu de travail, offrant aux parents des services bilingues et un camp de jour en été ».</p>
3 (*)	<p>L'entreprise offre des congés avantageux :</p> <p>« L'entreprise a mis en place un programme «Privilège » qui permet aux employés de prendre des congés pour s'acquitter d'obligations personnelles, familiales ou communautaires. L'entreprise verse aussi des prestations de maternité pendant 17 semaines suivant l'accouchement. Elle accorde aussi un congé pouvant aller jusqu'à 12 mois, aux parents naturels ou adoptifs ».</p>
4 (*)	<p>L'entreprise offre un programme d'aide aux employés (PAE) :</p> <p>« L'entreprise met à la disposition de ses employés un Programme d'aide aux employés (PAE) leur permettant d'accéder à de l'information, à des ressources et du soutien afin de les aider à régler des problèmes d'ordre personnel et de favoriser le mieux-être des membres de leur famille. Ce programme est fourni par une firme externe et totalement confidentielle ».</p>
5 (*)	<p>L'entreprise offre un horaire flexible :</p> <p>« L'entreprise favorise un milieu de travail flexible qui tient compte de la vie des employés dans son intégralité et de leurs efforts pour avoir leur mot à dire quant à l'horaire de leur travail. Ainsi, l'entreprise propose à ses employés un horaire de travail flexible leur permettant de s'occuper à la fois des responsabilités qui relèvent du travail et de celles ne relevant pas du travail ».</p>
6 (*)	<p>L'entreprise offre du télétravail :</p> <p>« L'entreprise offre des possibilités de travail à domicile témoignant notamment de son engagement à aider ses employés à s'occuper de plusieurs responsabilités tout en travaillant ».</p>
7 (*) (**)	<p>L'entreprise offre une aide aux soins des dépendants :</p> <p>« L'entreprise offre une aide aux soins des dépendants à autonomie réduite incluant des services d'information et de référence afin d'aider les employés à satisfaire les besoins des personnes dépendantes dont ils se chargent ».</p>

(*) Tous les scénarios sont constitués du scénario de base, à savoir le scénario 1, en plus de la manipulation.

(**) Nous avons omis de tester le scénario 7.

b) Réputation organisationnelle

Rappelons que l'instrument de mesure de la réputation organisationnelle a été présenté dans le Tableau 3.8 à la section 3.3.

3.4.2.3 MESURE DE LA VARIABLE MODÉRATRICE

Rappelons que le désir de segmentation représente la variable modératrice de notre modèle de recherche. Pour mesurer cette variable, nous avons fait appel à l'instrument de mesure utilisé par Rothbard et *al.* (2005). Cet instrument est composé de quatre énoncés mesurés sur une échelle de Likert de sept points allant de « Pas du tout important » à « Très important » ; et son coefficient alpha de Cronbach est de 0,77 dans l'étude de Rothbard et *al.* (2005). Cependant, étant donné que la variable dépendante est mesurée sur une échelle de Likert de cinq points, nous avons décidé de réduire l'échelle de mesure de la variable modératrice à cinq points aussi. Ainsi, les échelles de mesure de toutes les variables du modèle sont uniformes.

Après avoir traduit et adapté l'instrument de mesure initial, nous avons obtenu l'instrument présenté au Tableau 3.12. Quant à l'instrument initial de mesure de la variable modératrice, il est présenté en annexe VIII.

Tableau 3.12 : Instrument de mesure du désir de segmentation

	Pas du tout important	Peu important	Moyennement important	Important	Très important
a) Ne pas être obligé de travailler quand je suis à la maison	1	2	3	4	5
b) Être capable d'oublier le travail quand je suis à la maison	1	2	3	4	5
c) Ne pas penser au travail une fois que je quitte les lieux du travail	1	2	3	4	5
d) Ne pas avoir de pression pour apporter du travail à la maison	1	2	3	4	5

Après avoir présenté les instruments de mesure des différentes variables du modèle, nous abordons, dans la section suivante, la méthode de collecte de données.

3.4.3 MÉTHODE DE COLLECTE DE DONNÉES

Le questionnaire, présenté en annexe VI, représente le seul instrument de collecte de données du présent mémoire. Après avoir reçu le consentement des professeurs, nous avons présenté l'objet de l'étude aux étudiants en les invitant à y participer. Nous leur avons, toutefois, indiqué qu'ils avaient toute la liberté de ne pas y participer.

Au cours de la présentation de l'objet de l'étude aux étudiants, nous avons veillé à ne pas évoquer les pratiques d'aide à l'ÉEF pour ne pas influencer leurs réponses. Nous nous sommes contenté de leur indiquer que notre objectif était d'étudier les facteurs qui influencent les choix d'emplois effectués par les étudiants.

3.4.4 DESCRIPTION DE L'ÉCHANTILLON

Le nombre initial d'étudiants de certificats abordés en classe à HEC Montréal était de 123. De ce nombre, 120 étudiants ont répondu au questionnaire et trois n'ont pas participé à l'étude. Sur les 120 questionnaires remplis, 10 ont été écartés parce qu'ils ont été mal remplis ou comportaient trop de données manquantes. Ainsi, nous avons obtenu 110 questionnaires bien remplis, ce qui représente un taux de réponse final de 89,43 %.

Sur les 110 étudiants ayant rempli le questionnaire, 60 % (N = 66) sont des femmes et 40 % (N = 44) sont des hommes. Un pourcentage de 19 % (N = 21) d'étudiants sont à la recherche d'emploi et 74,5 % (N = 82) en occupent déjà un. Une portion de 37,3 % (N = 41) de répondants sont célibataires, tandis que 22,7 % (N = 25) sont mariés et 38,2 % (N = 42) vivent en couple. En ce qui concerne l'emploi du conjoint, 56,4 % (N = 62) des répondants ont indiqué que leurs conjoints occupaient un emploi.

S'agissant du fait d'être parent, 26,4 % (N = 29) d'étudiants ont rapporté avoir des enfants à des âges variés. Ainsi, 12,7 % (N = 14) des répondants ont indiqué avoir un seul enfant âgé de moins de cinq ans et seulement trois répondants, soit 2,7 %, ont souligné avoir deux enfants du même âge. De leur part, 6,4 % (N = 7) et 1,8 % (N = 2) des étudiants ont respectivement indiqué avoir un seul enfant et deux enfants âgés de cinq ans à 12 ans. De plus, cinq étudiants, soit 4,5 %, ont signalé avoir un seul enfant âgé de plus de 12 ans. Enfin, deux étudiants, soit 1,8 %, ont indiqué avoir deux enfants du même âge et deux autres étudiants ont rapporté avoir trois enfants dans la même catégorie d'âge.

CHAPITRE 4 – LA PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Ce chapitre a pour objectif de présenter les résultats des analyses statistiques effectuées suite à la collecte des données de l'étude finale. L'accent y sera aussi mis sur les procédures suivies pour réaliser les différentes analyses statistiques.

4.1 STATISTIQUES DESCRIPTIVES

Avant de présenter les résultats descriptifs, rappelons que nous avons retenu pour les analyses statistiques trois états pour la deuxième variable indépendante du modèle, en l'occurrence la réputation organisationnelle, au lieu de quatre états initialement prévus pour le devis de recherche de l'étude finale. En effet, en effectuant une analyse ANOVA pour la réputation organisationnelle, nous avons trouvé un test F significatif, soit $[F(3, 438) = 21,708; p \leq 0,05]$, ce qui signifie qu'il existe des différences significatives dans les moyennes de réputation des quatre entreprises. Cependant, comme le test de Levene d'homogénéité des variances est significatif $[Levene = 5,693; p \leq 0,001]$, les variances ne sont pas égales. Dans ce cas, nous devons utiliser un test post-hoc qui suppose l'inégalité des variances. Nous avons choisi le test de Tamhane's T2 puisqu'il est le plus strict. Ce test permet de comparer les moyennes des réputations des entreprises deux à deux à un degré de signification de 0,05. Après avoir identifié les différences significatives entre les moyennes, nous avons regroupé les résultats dans le tableau suivant :

Tableau 4.1 : États de la réputation organisationnelle utilisée dans l'étude finale

Groupe 1 (Bonne réputation)	Groupe 2 (Réputation neutre)	Groupe 3 (Faible réputation)
Le Cirque du Soleil (M = 3,81; $\sigma = 0,57$)	Accenture (M = 3,41; $\sigma = 0,59$) Xerox (M = 3,56; $\sigma = 0,51$)	Nortel (M = 3,14 ^a ; $\sigma = 0,82$)

^a Nortel détient la moyenne de réputation la plus faible, ce qui soutient notre décision de l'avoir glissée du 2^{ème} au 3^{ème} groupe d'entreprises de faible réputation, avant la réalisation de l'étude finale.

La figure suivante montre clairement les résultats de ce test.

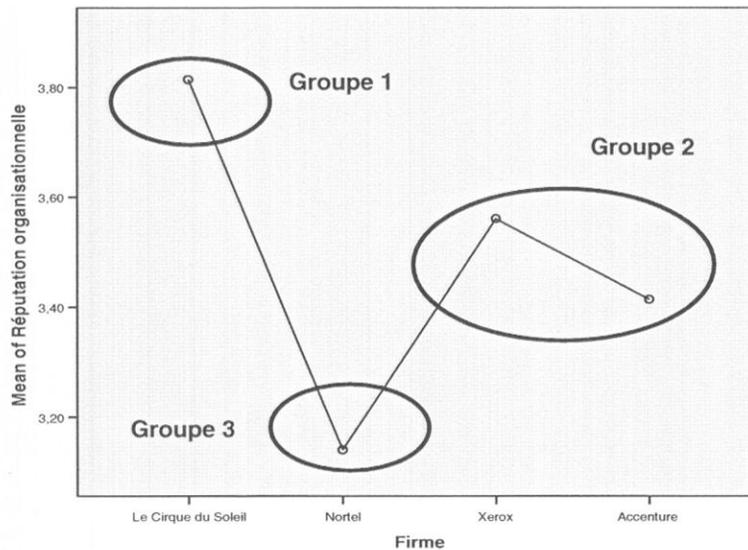


Figure 4.1 : Réputation organisationnelle

Ces résultats diffèrent légèrement de ceux du pré-test 2 qui nous avaient permis d'identifier deux entreprises de bonne réputation (Le Cirque du Soleil et Xerox), une entreprise de réputation neutre (Nortel) et une entreprise de faible réputation (Accenture).

En tenant compte de ces résultats, nous avons codifié la réputation organisationnelle dans la base de données comme suit : « Le Cirque du Soleil = 1 », « Accenture ou Xerox = 2 » et « Nortel = 3 ».

En ce qui concerne l'identification des manipulations effectuées au sein des scénarios, le tableau suivant résume les fréquences d'identification des pratiques d'aide à l'ÉEF par les répondants.

Tableau 4.2 : Fréquences d'identification des pratiques d'aide à l'ÉEF

La pratique d'aide à l'ÉEF	Pourcentage des répondants ayant correctement identifié la pratique d'aide à l'ÉEF (Pré-test 1)	Pourcentage des répondants ayant correctement identifié la pratique d'aide à l'ÉEF (Étude finale)
Aucune pratique	76,7 % (N = 23/30)	80,0 % (N=56) ¹
Services de garde	90,0 % (N = 27/30)	89,6 % (N=60)
Aide aux soins des dépendants	Non testé	49,2 % (N=31)
Congés avantageux	80,0 % (N = 24/30)	94,6 % (N=53)
PAE ²	40,0 % (N = 12/30)	42,4 % (N=28)
Horaire flexible	76,7 % (N = 23/30)	93,5 % (N=58)
Télétravail ²	60,0 % (N = 18/30)	76,8 % (N=43)

¹ Pour le scénario de base où la firme n'offre aucune pratique d'aide à l'ÉEF, 80 % des scénarios, soit N = 56, ont été correctement identifiés par les répondants.

² Rappelons que les scénarios concernant le PAE et le télétravail ont été renforcés après le pré-test 1.

Excepté une légère baisse pour le scénario concernant les services de garde, nous soulignons que les fréquences d'identification des pratiques d'aide à l'ÉEF de l'étude finale sont supérieures à celles du pré-test 1, notamment pour les scénarios relatifs au PAE et au télétravail. Étant donné que ces scénarios ont été renforcés après le pré-test 1, nous concluons ainsi que ce renforcement a porté fruit. Cependant, le faible score d'identification du PAE, malgré le renforcement du scénario (42,4 % de réponses correctes), reste problématique. Les répondants ont été également peu nombreux (49,2 %) à identifier correctement le scénario portant sur l'aide aux soins des dépendants, qui n'avait pas été évalué lors du pré-test 1.

Face à ces résultats, nous avons décidé d'exclure des analyses statistiques les scénarios correspondant à l'aide aux soins des dépendants et au PAE. Ainsi, nous allons tester les hypothèses du modèle en éliminant ces deux scénarios.

Les moyennes, les écarts-types ainsi que les corrélations entre les différentes variables du modèle sont présentées au tableau suivant :

Tableau 4.3 : Moyennes, écarts-types et corrélations

	N	M	ET	1	2	3
1. Pratiques d'aide à l'ÉEF	309	3,85	2,30			
2. Réputation organisationnelle	309	2,02	0,72	-0,047		
3. Désir de segmentation	304	3,89	0,86	- 0,030	-0,003	
4. Attraction organisationnelle	309	3,49	0,88	0,211 (**)	-0,138 (*)	0,084

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Nous remarquons que la corrélation entre les deux variables indépendantes, à savoir les pratiques d'aide à l'ÉEF et la réputation organisationnelle, est non significative. Cependant, ces deux variables sont significativement liées à la variable dépendante qu'est l'attraction organisationnelle. Notons également que les deux variables indépendantes ne sont pas significativement corrélées à la variable modératrice, en l'occurrence le désir de segmentation.

4.2 TEST D'HYPOTHÈSES

Comme chaque participant n'a évalué que quatre scénarios dans le cadre du devis de recherche incomplet, la saisie des données de l'étude finale a donné lieu à plusieurs cellules vides, à ne pas confondre avec les valeurs manquantes. Les cellules vides ne sont pas prises en compte pour la réalisation des analyses de mesures répétées sur SPSS, ce qui donne des résultats nuls⁹. Ce problème a été résolu en utilisant la

⁹ En utilisant la procédure *GLM Repeated Measures* de SPSS, nous avons constaté que celle-ci élimine tout sujet ayant une cellule vide, ce qui revient à éliminer tous les sujets de l'étude et à donner des résultats nuls.

programmation sur SAS, étant donné qu'elle est la mieux appropriée à l'analyse des données d'un devis de recherche incomplet.

Afin de tester les différentes hypothèses du modèle, nous avons utilisé deux procédures du logiciel SAS : *The Means Procedure* et *The Mixed Procedure*. La première procédure sert à comparer les moyennes des variables indépendantes ou des facteurs en fonction de la variable dépendante. Autrement dit, cette procédure nous a permis de comparer les moyennes d'attraction des différentes pratiques d'aide à l'ÉEF entre elles, ce qui revient à tester l'hypothèse 1. *The Means Procedure* nous a aussi permis de comparer les moyennes d'attraction des trois états de réputation et de tester ainsi l'hypothèse 2. Quant à la deuxième procédure, *The Mixed Procedure*, son objectif est de tester l'effet modérateur du désir de segmentation, soit l'hypothèse 3.

4.2.1 TEST DE L'HYPOTHÈSE 1

Rappelons que les hypothèses impliquant la manipulation de la première variable indépendante sont les suivantes :

Hypothèse 1 : Les organisations offrant des pratiques d'aide à l'ÉEF ont une attraction organisationnelle plus forte que les organisations n'offrant pas ces pratiques.

Hypothèse 1a : Les organisations offrant des services de garde ont une attraction organisationnelle plus forte que les organisations n'offrant pas ces services.

Hypothèse 1c : Les organisations offrant des congés de maternité, parentaux ou d'adoption, spéciaux pour obligations familiales avantageux par rapport à ceux garantis par la LNT ont une attraction organisationnelle plus forte que les organisations n'offrant que des congés garantis par la LNT.

Hypothèse 1e : Les organisations offrant un horaire flexible ont une attraction organisationnelle plus forte que les organisations n'offrant pas ces régimes (régimes de travail réguliers).

Hypothèse 1f : Les organisations offrant du télétravail ont une attraction organisationnelle plus forte que les organisations n'offrant pas ces régimes (régimes de travail réguliers).

En utilisant *The Means Procedure*, nous avons calculé les moyennes d'attraction pour chaque pratique d'aide à l'ÉEF. L'ensemble de ces moyennes, ainsi que les écarts types des différentes pratiques d'aide à l'ÉEF, sont présentés au tableau suivant :

Tableau 4.4 : Moyennes d'attraction organisationnelle des différentes pratiques d'aide à l'ÉEF

Pratique d'aide à l'ÉEF	Nombre d'observations	Moyenne	Écart-Type
Aucune pratique d'ÉEF	69	3,05	0,84
Services de garde	66	3,45	0,90
Congés avantageux	56	3,77	0,86
Régimes de travail souple			
Horaire flexible	62	3,70	0,76
Télétravail	56	3,55	0,84

Comme nous le montre le tableau 4.4, il existe des différences entre les moyennes d'attraction des différentes pratiques d'aide à l'ÉEF, en particulier entre les scénarios offrant des pratiques d'aide à l'ÉEF et ceux n'offrant aucune de ces pratiques. Ainsi, la moyenne d'attraction des scénarios n'incluant aucune pratique d'aide à l'ÉEF est de 3,05, ce qui représente la plus petite moyenne de tous les scénarios. Par conséquent, en comparaison avec une entreprise qui n'offre aucune pratique d'aide à l'ÉEF, les entreprises qui en offrent sont toutes plus attrayantes pour les candidats. Parmi les pratiques d'aide à l'ÉEF, celles qui contribuent le plus à augmenter le niveau d'attraction sont les congés avantageux ($M = 3,77$) et l'horaire flexible ($M = 3,70$). Celles qui contribuent le moins à augmenter l'attraction sont les services de garde ($M = 3,45$) et le télétravail ($M = 3,55$). De plus, comme montré dans le tableau 4.5, la différence de

moyennes d'attraction est significative puisque le test des effets fixes des pratiques d'aide à l'ÉEF affiche une valeur significative [$F(4, 109) = 7,35; p \leq 0,05$].

Tableau 4.5 : Test de type 3 des effets fixes

Effet	Num DF	Den DF	Valeur de F	P
Pratique	4	109	7,35	< 0,0001 (*)
Réputation	2	109	3,69	0,0282 (*)
Pratique X Réputation	8	109	1,68	0,1114

(*) Cet effet fixe est significatif ($p \leq 0,05$).

Plus précisément, en comparant deux à deux les pratiques d'aide à l'ÉEF, nous constatons qu'il existe des différences significatives entre la moyenne d'attraction organisationnelle en l'absence des pratiques d'aide à l'ÉEF d'une part; et la moyenne d'attraction organisationnelle en la présence de chacune des pratiques d'aide à l'ÉEF d'autre part. Le test des effets fixes utilisant la méthode des moindres carrés, dont le détail est donné dans le tableau 4.6, présente les différences des moindres carrés. Nous constatons que la différence entre les scénarios n'offrant aucune pratique d'aide à l'ÉEF et ceux offrant des services de garde est significative [$t(109) = -2,75; p \leq 0,05$]. De façon similaire, la différence entre les scénarios n'offrant aucune pratique d'aide à l'ÉEF et les scénarios offrant des congés avantageux est significative [$t(109) = -5,02; p \leq 0,05$]. De plus, la différence entre les scénarios n'offrant aucune pratique d'aide à l'ÉEF et les scénarios offrant de l'horaire flexible est significative [$t(109) = -4,16; p \leq 0,05$]. Enfin, la différence entre les scénarios n'offrant aucune pratique d'aide à l'ÉEF et les scénarios offrant du télétravail est significative [$t(109) = -2,62; p \leq 0,05$].

Tableau 4.6 : Différences des moindres carrés

Comparaison deux à deux		Différence	Valeur du t	Niveau de signification (p)
Aucune pratique	Services de garde	- 0,3794	- 2,75	0,0071
Aucune pratique	Congés avantageux	- 0,6958	- 5,02	< 0,0001
Aucune pratique	Horaire flexible	- 0,5844	- 4,16	< 0,0001
Aucune pratique	Télétravail	- 0,3812	- 2,62	0,0100

Par conséquent, les hypothèses 1, 1a, 1c, 1e et 1f sont toutes vérifiées.

4.2.2 TEST DE L'HYPOTHÈSE 2

Hypothèse 2 : Les organisations ayant une bonne réputation organisationnelle ont une attraction organisationnelle plus forte que les organisations ayant une faible réputation organisationnelle.

En faisant appel à *The Means Procedure*, nous avons aussi calculé les moyennes d'attraction pour les trois catégories de réputation. Les résultats sont présentés au tableau suivant :

Tableau 4.7 : Moyennes d'attraction organisationnelle en fonction de la réputation organisationnelle

Nature de la réputation	Nombre d'observations	Moyenne	Écart-Type
Bonne	78	3,59	0,83
Neutre	148 (*)	3,55	0,80
Faible	83	3,27	1,01

(*) : Le nombre d'observations est élevé puisqu'il est égal à la somme des observations des entreprises Accenture et Xerox. Nous avons regroupé ces deux entreprises dans une seule catégorie étant donné qu'il n'y avait pas de différence significative entre leurs moyennes de réputation.

Comme indiqué au tableau 4.7, il existe des différences entre les moyennes d'attraction des différents états de réputation. Ainsi, la moyenne d'attraction de l'entreprise de bonne réputation est de 3,59, suivie par la moyenne d'attraction de l'entreprise de réputation neutre qui est de 3,55. L'entreprise de faible réputation occupe le dernier rang avec une moyenne d'attraction de 3,27. En outre, comme montré au tableau 4.5, cette différence de moyennes est significative puisque le test des effets fixes de la réputation organisationnelle est significatif [$F(2, 109) = 3,69; p \leq 0,05$].

Le test des effets fixes utilisant la méthode des moindres carrés, dont le détail est donné dans le tableau 4.8, présente les différences des moindres carrés. Nous constatons que la différence entre les scénarios relatifs à une bonne réputation et ceux concernant une

faible réputation est significative [$t(109) = 2,42; p \leq 0,05$]. De façon similaire, la différence entre les scénarios signalant une réputation neutre et les scénarios concernant une faible réputation est significative [$t(109) = 2,41; p \leq 0,05$]. Cependant, nous constatons qu'il n'y a pas de différence significative d'attraction organisationnelle entre une entreprise ayant une bonne réputation et une autre ayant une réputation neutre [$t(109) = 0,33; p > 0,05$]. Le détail de ces résultats est présenté dans le tableau suivant :

Tableau 4.8 : Différences des moindres carrés

Comparaison deux à deux		Différence	Valeur du t	Niveau de signification (p)
Bonne réputation	Réputation neutre	0,0325	0,33	0,7453
Bonne réputation	Faible réputation	0,2764	2,42	0,0174
Réputation neutre	Faible réputation	0,2438	2,41	0,0177

À la lumière de ce qui précède, l'hypothèse 2 est vérifiée.

En revanche, en examinant l'interaction « pratique X réputation », nous constatons que cette interaction est non significative. En effet, comme le montre le tableau 4.5, le test F est non significatif [$F(8, 109) = 1,68; p > 0,05$]. Nous déduisons ainsi que, malgré le fait que les effets individuels des pratiques d'aide à l'ÉEF et de la réputation organisationnelle sont significatifs, leur interaction ne l'est pas.

4.2.3 TEST DE L'HYPOTHÈSE 3

Hypothèse 3 : Le désir de segmentation agit comme variable modératrice de la relation entre les pratiques d'aide à l'ÉEF et l'attraction organisationnelle.

Afin de tester les hypothèses de modération, nous avons utilisé *The Mixed Procedure*. Ainsi, tel qu'indiqué dans le tableau 4.9, le test Type 3 des effets fixes montre que l'interaction « Désir de segmentation X Pratique d'aide à l'ÉEF » n'est pas significative [$F(8, 105) = 1,51; p > 0,05$].

Tableau 4.9 : Test de type 3 des effets fixes

Effet	Num DF	Den DF	Valeur de F	P
Désir	2	105	6,22	0,0028 (*)
Pratique	4	105	5,43	0,0005 (*)
Réputation	2	105	3,51	0,0335 (*)
Pratique X Réputation	8	105	1,96	0,0580
Désir X Pratique	8	105	1,51	0,1628
Désir X Réputation	4	105	1,21	0,3105
Désir X Pratique X Réputation	16	105	2,21	0,0088 (*)

(*) Cet effet fixe est significatif ($p \leq 0,05$).

Par conséquent, l'hypothèse 3 n'est pas vérifiée. Cependant, nous constatons que l'interaction « Désir de segmentation X Pratique d'aide à l'ÉEF X Réputation » est significative [$F(16, 105) = 2,21; p \leq 0,05$]. Ce résultat nous amène à souligner qu'il est possible que l'interaction « Désir de segmentation X Pratique d'aide à l'ÉEF » soit significative pour certaines valeurs de la variable réputation. Examinons de près ce résultat pour chacune des pratiques d'aide à l'ÉEF et pour chaque état de la réputation organisationnelle.

4.2.3.1 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS PAR PRATIQUE D'AIDE À L'ÉEF

a) Services de garde

Le tableau suivant dresse une comparaison entre les moyennes d'attraction organisationnelle pour les entreprises offrant des services de garde, en tenant compte des différents états de réputation organisationnelle et du désir de segmentation.

Tableau 4.10 : Attraction organisationnelle des entreprises offrant des services de garde

	Attraction organisationnelle	
	Faible désir de segmentation	Fort désir de segmentation
Bonne réputation	3,33	3,69
Réputation neutre	3,57	3,61
Faible réputation	2,87	3,48

Contrairement à l'hypothèse 3, ce tableau indique clairement que les moyennes d'attraction organisationnelle rapportées par les personnes ayant un fort désir de segmentation sont supérieures à celles rapportées par les personnes ayant un faible désir de segmentation. En effet, les moyennes 3,69; 3,61 et 3,48 sont respectivement supérieures à 3,33; 3,57 et 2,87. Ce constat est vérifié quelle que soit la réputation organisationnelle. Cependant, aucune de ces différences n'est significative.

b) Congés avantageux

De façon similaire, nous avons comparé les moyennes d'attraction organisationnelle des entreprises offrant des congés avantageux, en tenant compte du désir de segmentation et de la réputation organisationnelle. Le tableau suivant résume cette comparaison :

Tableau 4.11 : Attraction organisationnelle des entreprises offrant des congés avantageux

	Attraction organisationnelle	
	Faible désir de segmentation	Fort désir de segmentation
Bonne réputation	4,20	4,37 ^a
Réputation neutre	3,63	3,55
Faible réputation	2,00 ^a	3,62

^a : Les moindres carrés des cellules portant la même lettre sont significativement différents ($p \leq 0,05$).

En comparant les moyennes d'attraction organisationnelle, nous remarquons que, excepté le cas de réputation neutre, les moyennes d'attraction organisationnelle rapportées par les personnes ayant un fort désir de segmentation sont supérieures à celles rapportées par les personnes ayant un faible désir de segmentation. En effet, lorsque l'entreprise a une bonne ou une faible réputation, les moyennes d'attraction organisationnelle rapportées par les personnes ayant un fort désir de segmentation sont de 4,37 et 3,62, respectivement supérieures à 4,20 et 2,00 rapportées par les personnes ayant un faible désir de segmentation.

Bien qu'il y ait des différences entre les moyennes d'attraction organisationnelle des personnes ayant un fort désir de segmentation et celles ayant un faible désir de

segmentation, il existe uniquement une seule différence significative entre ces deux groupes de personnes. En effet, la seule différence significative est celle enregistrée entre la moyenne d'attraction organisationnelle de l'entreprise de forte réputation, rapportée par les personnes ayant un fort désir de segmentation, et la moyenne d'attraction organisationnelle de l'entreprise de faible réputation, rapportée par les personnes ayant un faible désir de segmentation. Plus précisément, comme montré au tableau 4.12, la différence des moindres carrés est égale à - 2, 0975 et elle est significative [F (105) = - 2, 57; $p \leq 0,05$].

Tableau 4.12 : Différences des moindres carrés

Combinaison 1	Combinaison 2	Différence	Valeur du t	Niveau de signification (p)
Désir X Pratique X Réputation	Désir X Pratique X Réputation			
Faible X C.A X Faible	Fort X C.A X Bonne	- 2,0975	- 2,57	0,0116

Désir : Désir de segmentation
 Pratique : Pratique d'aide à l'ÉEF
 Réputation : Réputation organisationnelle
 C.A : Congés avantageux

c) Horaire flexible

Encore une fois, nous avons fait la comparaison des moyennes d'attraction organisationnelle des entreprises offrant un horaire flexible, en tenant compte du désir de segmentation et de la réputation organisationnelle. Le tableau suivant résume cette comparaison.

Tableau 4.13 : Attraction organisationnelle des entreprises offrant un horaire flexible

	Attraction organisationnelle	
	Faible désir de segmentation	Fort désir de segmentation
Bonne réputation	3,33	3,36 ^a
Réputation neutre	2,95 ^{a, b, c}	4,11 ^b
Faible réputation	3,60	3,88 ^c

^{a, b, c}: Les moindres carrés des cellules portant les mêmes lettres sont significativement différents ($p \leq 0,05$).

En comparant les moyennes d'attraction rapportées par les personnes ayant un fort désir de segmentation et celles ayant un faible désir de segmentation, nous constatons que les personnes appartenant au premier groupe ont indiqué des moyennes d'attraction organisationnelle plus élevées que celles rapportées par le deuxième groupe. Ainsi, lorsque l'entreprise a une bonne réputation, sa moyenne d'attraction organisationnelle est de 3,36 pour les personnes ayant un fort désir de segmentation, soit une moyenne supérieure à 3,33, enregistrée lorsque les personnes ont un faible désir de segmentation. De façon similaire, lorsque l'entreprise a une réputation neutre ou une faible réputation, ses moyennes d'attraction respectives sont de 4,11 et 3,88 pour les personnes ayant un fort désir de segmentation. Ces moyennes sont respectivement supérieures aux moyennes de 2,95 et 3,60 qui sont enregistrées par les personnes ayant un faible désir de segmentation.

Nous constatons aussi que les différences entre les moyennes d'attraction ne sont pas toutes significatives. En effet, la seule différence significative est celle qui existe entre l'attraction organisationnelle, rapportée par les personnes ayant un faible désir de segmentation lorsque la réputation est neutre, d'une part; et l'attraction organisationnelle rapportée par les personnes ayant un fort désir de segmentation, quelle que soit la nature de la réputation organisationnelle. Plus précisément, comme le montre le tableau 4.14, il y a des différences significatives entre la combinaison « Faible désir de segmentation X Horaire flexible X Réputation neutre » d'une part; et les combinaisons « Fort désir de segmentation X Horaire flexible X Bonne réputation »; « Fort désir de segmentation X Horaire flexible X Réputation neutre » et « Fort désir de segmentation X Horaire flexible X faible réputation » d'autre part. Ces différences sont respectivement égales à - 0,9778; - 1,1208 et - 0,9779 et sont significatives.

Tableau 4.14 : Différences des moindres carrés

Combinaison 1	Combinaison 2			
Désir X Pratique X Réputation	Désir X Pratique X Réputation	Différence	Valeur du t	Niveau de signification (p)
Faible X H.F X Neutre	Fort X H.F X Bonne	- 0,9778	- 2,20	0,0297
Faible X H.F X Neutre	Fort X H.F X Neutre	- 1,1209	- 2,91	0,0044
Faible X H.F X Neutre	Fort X H.F X Faible	- 0,9779	- 2,11	0,0369

Désir : Désir de segmentation
 Pratique : Pratique d'aide à l'ÉEF
 Réputation : Réputation organisationnelle
 H.F : Horaire flexible

d) Télétravail

Enfin, nous avons fait la comparaison des moyennes d'attraction organisationnelle des entreprises offrant le télétravail, en tenant compte du désir de segmentation et de la réputation organisationnelle. Le tableau suivant résume cette comparaison.

Tableau 4.15 : Attraction organisationnelle des entreprises offrant le télétravail

	Attraction organisationnelle	
	Faible désir de segmentation	Fort désir de segmentation
Bonne réputation	2,70 ^{a, b, c}	3,20 ^a
Réputation neutre	3,67	3,61 ^b
Faible réputation	2,50	3,80 ^c

^{a, b, c}: Les moindres carrés des cellules portant les mêmes lettres sont significativement différents ($p \leq 0,05$).

En comparant les moyennes d'attraction rapportées par les personnes ayant un fort désir de segmentation et celles ayant un faible désir de segmentation, nous constatons que les personnes appartenant au premier groupe ont indiqué des moyennes d'attraction organisationnelle plus élevées que celles rapportées par le deuxième groupe. Ainsi, lorsque l'entreprise a une bonne réputation, sa moyenne d'attraction organisationnelle est de 3,20 pour les personnes ayant un fort désir de segmentation, soit une moyenne supérieure à 2,70, enregistrée lorsque les personnes ont un faible désir de segmentation.

De façon similaire, lorsque l'entreprise a une faible réputation, sa moyenne d'attraction est de 3,80 pour les personnes ayant un fort désir de segmentation. Cette moyenne est supérieure à 2,50, rapportée par les personnes ayant un faible désir de segmentation. Par contre, lorsque l'entreprise a une réputation neutre, ce sont plutôt les personnes ayant un faible désir de segmentation qui ont rapporté une moyenne d'attraction, soit 3,67, supérieur à celle rapportée par les personnes ayant un fort désir de segmentation, soit 3,61. Cette relation est la seule qui va dans le sens de l'hypothèse 3; malheureusement, elle n'est pas significative.

Plus précisément, comme le montre le tableau 4.16, il y a des différences significatives entre la combinaison « Faible désir de segmentation X Télétravail X Bonne réputation » d'une part; et les combinaisons « Fort désir de segmentation X Télétravail X Bonne réputation »; « Fort désir de segmentation X Télétravail X Réputation neutre » et « Fort désir de segmentation X Télétravail X faible réputation » d'autre part. Ces différences sont respectivement égales à - 1,5926; - 2,2022 et - 2,3246 et sont significatives.

Tableau 4.16 : Différences des moindres carrés

Combinaison 1	Combinaison 2			
Désir X Pratique X Réputation	Désir X Pratique X Réputation	Différence	Valeur du t	Niveau de signification
Faible X TL X Bonne	Fort X TL X Bonne	- 1,5926	- 2,36	0,0201
Faible X TL X Bonne	Fort X TL X Neutre	- 2,2022	- 3,62	0,0005
Faible X TL X Bonne	Fort X TL X Faible	- 2,3246	- 3,57	0,0005

Désir : Désir de segmentation
 Pratique : Pratique d'aide à l'ÉEF
 Réputation : Réputation organisationnelle
 TL : Télétravail

4.2.3.2 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS PAR ÉTAT DE LA RÉPUTATION ORGANISATIONNELLE

Dans cette sous-section, nous avons repris les mêmes résultats exposés précédemment tout en les présentant sous un autre angle. Ainsi, nous allons présenter les résultats de l'interaction « Désir de segmentation X Pratique d'aide à l'ÉEF » pour chacun des états de la réputation.

a) Bonne réputation

La comparaison des moyennes d'attraction organisationnelle des différentes pratiques d'aide à l'ÉEF, dans le cas d'une organisation de bonne réputation et en tenant compte du désir de segmentation, a donné les résultats suivants :

Tableau 4.17 : Attraction organisationnelle des organisations de bonne réputation

Bonne réputation	Attraction organisationnelle	
	Faible désir de segmentation	Fort désir de segmentation
Services de garde	3,33	3,69
Congés avantageux	4,20	4,37
Horaire flexible	3,33	3,36
Télétravail	2,70 ^a	3,20 ^a

^a : Les moindres carrés des cellules portant la même lettre sont significativement différents ($p \leq 0,05$).

Nous remarquons qu'il existe une seule différence significative entre les personnes ayant un fort désir de segmentation et celles ayant un faible désir de segmentation. En effet, quand l'organisation a une bonne réputation et offre des possibilités de télétravail, elle attire beaucoup plus les personnes ayant un fort désir de segmentation que celles ayant un faible désir de segmentation.

b) Réputation neutre

De façon similaire, nous présentons la comparaison des moyennes d'attraction organisationnelle des différentes pratiques d'aide à l'ÉEF, dans le cas d'une organisation de réputation neutre et en tenant compte du désir de segmentation :

Tableau 4.18 : Attraction organisationnelle des organisations de réputation neutre

Réputation neutre	Attraction organisationnelle	
	Faible désir de segmentation	Fort désir de segmentation
Services de garde	3,57	3,61
Congés avantageux	3,63	3,55
Horaire flexible	2,95 ^a	4,11 ^a
Télétravail	3,67	3,61

^a : Les moindres carrés des cellules portant la même lettre sont significativement différents ($p \leq 0,05$).

Nous constatons qu'il existe une seule différence significative entre les personnes ayant un fort désir de segmentation et celles ayant un faible désir de segmentation. En effet, quand l'organisation a une réputation neutre et offre un horaire flexible, elle attire plus les personnes ayant un fort désir de segmentation que celles ayant un faible désir de segmentation.

c) Faible réputation

Enfin, la comparaison des moyennes d'attraction organisationnelle des différentes pratiques d'aide à l'ÉEF, dans le cas d'une organisation de faible réputation et en tenant compte du désir de segmentation, a engendré les résultats suivants :

Tableau 4.19 : Attraction organisationnelle des organisations de faible réputation

Faible réputation	Attraction organisationnelle	
	Faible désir de segmentation	Fort désir de segmentation
Services de garde	2,87	3,48
Congés avantageux	2,00	3,62
Horaire flexible	2,50	3,80
Télétravail	3,60	3,88

Nous constatons que lorsque l'organisation a une faible réputation, il n'y a aucune différence significative entre les moyennes d'attraction des personnes ayant un fort désir de segmentation et celles des personnes ayant un faible désir de segmentation.

4.2.3.3 EFFET DU DÉSIR DE SEGMENTATION

En ce qui concerne le désir de segmentation, nous constatons que celui-ci influence l'attraction organisationnelle. Plus précisément, tel qu'indiqué dans le tableau 4.20, les personnes ayant un fort ou un moyen désir de segmentation ont rapporté une moyenne d'attraction organisationnelle plus forte que celle des personnes ayant un faible désir de segmentation. Ainsi, lorsque le désir de segmentation est fort ou moyen, les moyennes d'attraction organisationnelle sont respectivement de 3,54 et 3,49, supérieure à la moyenne d'attraction organisationnelle de 3,29 rapportée par les personnes ayant un faible désir de segmentation. Ces différences de moyennes d'attraction organisationnelle sont significatives puisque, comme le montre le tableau 4.9, le test des effets fixes du désir de segmentation est significatif $F(2, 105) = 6,22; p \leq 0,05$.

Tableau 4.20 : Moyennes d'attraction organisationnelle en fonction du désir de segmentation

Désir de segmentation	Nombre d'observations	Moyenne	Écart-Type
Fort	123	3,54	0,87
Moyen	132	3,49	0,84
Faible	83	3,29	0,97

4.2.4 CONCLUSION

Suite aux différents tests d'hypothèses, nous avons constaté que les hypothèses 1 et 2 ont été vérifiées alors que l'hypothèse 3 ne l'a pas été. Cependant, nous avons trouvé que l'interaction « Désir de segmentation X Pratique d'aide à l'ÉEF » est significative pour certaines valeurs de réputation. L'ensemble de ces résultats est interprété dans le chapitre suivant.

CHAPITRE 5 – INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Ce chapitre a pour objectif d'interpréter les différents résultats qui découlent des analyses statistiques présentées dans le chapitre précédent. Nous allons aussi faire un retour sur notre recension des écrits afin de comparer nos résultats à ceux d'autres études et d'essayer d'expliquer, le cas échéant, les résultats qui ne vont pas dans le sens des hypothèses.

5.1 HYPOTHÈSE 1

Rappelons que le but de l'hypothèse 1, ainsi que les hypothèses spécifiques qui en découlent, était de savoir si les organisations offrant une pratique d'aide à l'ÉEF avaient une attraction organisationnelle plus forte que celle des organisations n'offrant pas de telles pratiques. Nous avons trouvé que, effectivement, l'hypothèse 1 était vérifiée. Plus précisément, les organisations offrant des services de garde, des congés avantageux, de l'horaire flexible ou du télétravail ont une attraction organisationnelle plus forte que celle des organisations n'offrant pas ces pratiques. Nous allons interpréter ces résultats pour chacune des pratiques d'aide à l'ÉEF.

S'agissant des services de garde, malgré le fait que seulement 26,4 % (N = 29) des répondants ont rapporté avoir des enfants, ces services ont un effet positif sur l'attraction organisationnelle. En effet, la moyenne d'attraction organisationnelle des organisations offrant des services de garde est de 3,45, significativement supérieure à la moyenne d'attraction organisationnelle des organisations n'offrant aucune pratique d'aide à l'ÉEF, soit 3,05. Ce résultat nous amène à constater que le fait d'offrir des services de garde aide l'organisation à améliorer son attraction, en particulier auprès des candidats n'ayant pas d'enfants. En effet, nous avons mené un test-t pour comparer les moyennes d'attraction des participants parents et de ceux n'ayant pas d'enfants. Les résultats du test-t, présentés en annexe IX, montrent que les participants n'ayant pas d'enfants ont rapporté une moyenne d'attraction de 3,68. Celle-ci est nettement supérieure à la moyenne d'attraction de 2,95 enregistrée par les participants parents. De plus, ces deux moyennes

sont significativement différentes; $t = 3,208$ et $p \leq 0,05$. Notons, par contre, que ce résultat est contre-intuitif puisqu'on aurait pu croire que c'était plutôt le contraire qui devait se produire. En effet, nous croyons que ce sont plutôt les participants parents qui devraient être attirés par les services de garde et non les participants non parents.

Nous pouvons expliquer ce résultat par le fait que les participants n'ayant pas d'enfants projettent peut-être d'en avoir dans le futur et d'utiliser ainsi les services de garde. En outre, les participants parents font peut-être actuellement appel à d'autres services de garde et ne prennent pas en considération ce critère pour choisir une organisation. Dans les deux cas, nous pouvons nous baser sur la théorie de la signalisation, pour souligner que le fait que l'organisation offre des services de garde signale aux candidats potentiels que cette dernière prend soin de ses employés, ce qui les attire envers elle.

Nous constatons que ce résultat ressemble largement à ceux discutés dans la recension des écrits. En effet, le fait que les services de garde ont un effet positif sur l'attraction organisationnelle ressemble au résultat de Rothausen et *al.* (1998). Ces derniers ont eux aussi trouvé que l'utilisation passée, actuelle ou future du service de garderie était positivement liée au recrutement et à la rétention.

De façon similaire, nous avons trouvé que les organisations, offrant des congés avantageux par rapport à ceux garantis par la L.N.T, étaient plus attirantes pour les candidats que les organisations se contentant d'offrir des congés garantis par la L.N.T. Ainsi, la moyenne d'attraction organisationnelle des organisations offrant des congés avantageux est de 3,77, ce qui est largement supérieur à 3,05 qui représente la moyenne d'attraction organisationnelle des organisations n'offrant aucune pratique d'aide à l'ÉEF et se contentant d'offrir des congés garantis par la loi.

En ce qui concerne les régimes de travail souple, nous avons trouvé que les organisations offrant un horaire flexible et des possibilités de télétravail ont des moyennes d'attraction organisationnelle respectives de 3,70 et 3,55, supérieures à 3,05 enregistrée par une organisation qui n'offre aucune pratique d'aide à l'ÉEF. Ce résultat va dans le même sens que les études de Casper et Buffardi (2004) et Rau et Hyland (2002). D'une part, Casper et Buffardi (2004) ont trouvé que l'horaire flexible était positivement lié à l'intention de

poursuivre les démarches avec l'organisation. D'autre part, Rau et Hyland (2002) ont constaté que l'horaire flexible augmente l'attraction organisationnelle quand le conflit travail-famille (CTF) est élevé, tandis que le télétravail augmente l'attraction organisationnelle lorsque le CTF est bas. Celui-ci joue un rôle de modération entre l'horaire flexible et le télétravail d'une part; et l'attraction organisationnelle d'autre part.

5.2 HYPOTHÈSE 2

À la lumière des résultats obtenus, nous constatons que l'hypothèse 2 est vérifiée et que, effectivement, les organisations ayant une bonne réputation ont une attraction organisationnelle plus forte que celle des organisations ayant une faible réputation. Cependant, nous avons trouvé qu'il n'y avait pas de différence significative, en terme d'attraction organisationnelle, entre les organisations ayant une bonne réputation et celles ayant une réputation neutre. Ce double résultat nous amène à soulever deux points importants.

D'une part, le fait d'avoir une bonne réputation aide l'organisation à attirer un grand nombre de candidats. Ce résultat ressemble à celui de l'étude de Turban et Cable (2003). En effet, ces derniers ont trouvé que la réputation influençait le nombre de candidats postulant pour des postes au sein de l'organisation. De plus, Turban et Cable (2003) ont souligné que, malgré le fait que la réputation organisationnelle était faiblement liée à la qualité des candidats postulant pour des postes, elle l'était, par contre, à la qualité des candidats invités pour des entrevues. Turban et Cable (2003) ont expliqué ce résultat par le fait que les entreprises peuvent être beaucoup plus sélectives en ce qui concerne la qualité des candidats à inviter pour des entrevues, du moment qu'elles ont un large bassin de candidats.

D'autre part, il semble que ce ne soit pas tant le fait d'avoir une bonne réputation qui augmente la capacité d'attraction organisationnelle, mais plutôt le fait d'avoir une mauvaise réputation qui la diminue. En effet, en terme d'attraction organisationnelle, il existe des différences significatives entre une forte réputation ou une réputation neutre d'un côté, et une faible réputation de l'autre côté. Pourtant, il n'existe pas de différence

significative entre une bonne réputation et une réputation neutre, en matière d'attraction organisationnelle. Par conséquent, l'organisation doit veiller par ses actions à ne pas nuire à sa réputation. D'autant plus que la réputation est un actif sensible pouvant chuter en un clin d'œil et la vie réelle nous enseigne que beaucoup d'entreprises perdent rapidement leur réputation à cause d'une action ou d'un geste mal calculés. D'ailleurs, nous avons déjà constaté que, entre le pré-test 1 et l'étude finale, notre décision d'avoir glissé Nortel du groupe d'entreprises de réputation neutre au groupe d'entreprises de faible réputation a été confirmée par les chiffres. De façon similaire, entre le pré-test 1 et l'étude finale, Xerox est passé du groupe d'entreprises de bonne réputation à celui d'entreprises de réputation neutre. Ces deux changements nous révèlent la complexité du concept de réputation organisationnelle d'une part; et le caractère non statique de ce concept. Par conséquent, l'organisation doit accorder une grande importance à sa réputation afin de continuer à attirer des candidats. Cela rejoint l'avis de Groenland (2002) qui souligne que la réputation organisationnelle est un concept émotionnel difficile à rationaliser ou à expliciter.

Comme nous l'avons déjà mentionné, bien que les effets individuels des pratiques d'aide à l'ÉEF et de la réputation organisationnelle soient significatifs, leur interaction ne l'est pas. Ainsi, on ne peut supposer, par exemple, qu'une organisation ayant une faible réputation et qui offre des pratiques d'aide à l'ÉEF peut avoir une attraction organisationnelle plus forte que celle d'une entreprise ayant une bonne réputation et qui n'offre aucune pratique d'aide à l'ÉEF. De ce fait, une organisation ne peut compenser une mauvaise réputation en offrant des pratiques d'aide à l'ÉEF dans le but d'améliorer son pouvoir d'attraction.

Notons par contre que le fait de n'utiliser qu'une partie de l'instrument de mesure de la réputation organisationnelle a peut-être influencé les résultats. En effet, nous n'avons mesuré que les aspects de la réputation importants pour les candidats, ce qui a pu surévaluer l'effet direct de la réputation.

5.3 HYPOTHÈSE 3

Le test de l'hypothèse 3 nous a montré que le désir de segmentation ne joue pas un rôle de modération entre les pratiques d'aide à l'ÉEF et l'attraction organisationnelle. Cependant, en testant l'hypothèse 3 nous avons soulevé deux résultats intéressants : d'une part, l'interaction « Désir de segmentation X Pratique d'aide à l'ÉEF » est significative pour certaines valeurs de la variable réputation; d'autre part, le désir de segmentation influence positivement l'attraction organisationnelle. Essayons de comprendre ces résultats.

Pour ce qui est de l'interaction « Désir de segmentation X Pratique d'aide à l'ÉEF », nous avons trouvé que, lorsque l'organisation a une bonne réputation et offre des possibilités de télétravail, elle attire davantage les personnes ayant un fort désir de segmentation que celles ayant un faible désir de segmentation. Soulignons que le télétravail est une pratique d'intégration, étant donné qu'elle permet aux individus d'intégrer les domaines du travail et de la famille. Ainsi, la personne peut travailler de chez elle tout en s'occupant de sa famille. Dans ce contexte, le télétravail est supposé attirer les personnes ayant un fort désir d'intégration, soit un faible désir de segmentation. Cependant, les résultats nous montrent que c'est plutôt l'inverse qui est réalisé, puisque ce sont plutôt les personnes ayant un fort désir de segmentation, et non celles éprouvant un faible désir de segmentation, qui sont attirées vers les organisations qui offrent du télétravail. Ce résultat contradictoire peut être dû à deux choses. D'une part, il se peut que les personnes ayant un faible désir de segmentation accordent beaucoup plus d'importance à la réputation de l'organisation plutôt qu'à la pratique d'aide à l'ÉEF offerte par cette dernière. En effet, comme nous l'avons vu, lorsque l'organisation offre des possibilités de télétravail, elle attire davantage les personnes ayant un faible désir de segmentation que celles ayant un fort désir de segmentation, en particulier dans le cas où elle a une bonne réputation. D'autre part, il se peut que ce résultat soit lié à l'instrument de mesure du concept de désir de segmentation; nous en parlerons dans la section concernant les limites du présent mémoire.

Lorsque l'organisation a une réputation neutre, les résultats montrent que les personnes ayant un fort désir de segmentation sont plus attirées vers les organisations offrant un horaire flexible que les personnes ayant un faible désir de segmentation. Nous pouvons expliquer ce résultat par le fait que l'horaire flexible, considéré comme une pratique de segmentation, compte beaucoup dans le choix des organisations fait par les personnes ayant un fort désir de segmentation ou de séparation des domaines du travail et de la famille. En effet, comme son nom l'indique, l'horaire flexible offre beaucoup de flexibilité à la personne et lui permet ainsi de gérer les domaines du travail et de la famille sans chevauchement. À titre d'exemple, un candidat préfère travailler pour une organisation qui offre un horaire flexible afin de pouvoir, par exemple, s'occuper de son enfant malade et l'emmener à l'hôpital. Il pourra ensuite commencer tard son travail et travailler les heures perdues soit en fin de journée, soit en fin de semaine, selon la politique interne de l'organisation. Ainsi, une fois au travail, le candidat n'aura pas à se soucier de la santé de son enfant, notamment lorsqu'il s'agit d'un candidat qui préfère segmenter les domaines du travail et de la famille.

Lorsque l'organisation a une faible réputation, nous avons constaté qu'il n'y avait aucune différence significative entre les moyennes d'attraction des personnes ayant un fort désir de segmentation et celles des personnes ayant un faible désir de segmentation, quelle que soit la pratique d'aide à l'ÉEF offerte par l'organisation. Ce résultat montre que les candidats, quel que soit le degré de leur désir de segmentation, sont attirés de la même façon vers une organisation de faible réputation. Autrement dit, lorsque l'organisation a une faible réputation, elle n'arrive pas à cibler, lors de son processus de recrutement, des candidats en fonction de leur désir de segmentation. Ce résultat montre encore une fois l'importance que doit accorder une organisation à sa réputation pour mieux cibler son recrutement.

S'agissant de l'effet individuel du désir de segmentation, nous avons trouvé que ce dernier influençait l'attraction organisationnelle. Plus précisément, les personnes ayant un fort ou un moyen désir de segmentation ont rapporté une moyenne d'attraction organisationnelle plus forte que celle des personnes ayant un faible désir de segmentation. Afin de mieux comprendre cette relation, nous avons réexaminé les énoncés de l'instrument de mesure

du désir de segmentation. Ainsi, l'énoncé « Ne pas être obligé de travailler quand je suis à la maison » aurait, peut être, suscité une impression positive chez le candidat, ce qui l'a attiré vers l'organisation. Les deux autres énoncés « Être capable d'oublier le travail quand je suis à la maison » et « Ne pas penser au travail une fois que je quitte les lieux du travail » auraient joué le même rôle en influençant les perceptions des candidats envers l'organisation. Enfin, l'énoncé « Ne pas avoir de pression pour apporter du travail à la maison » semble avoir l'effet le plus important sur les candidats, ce qui les attire vers l'organisation. En effet, rares seraient les gens qui accepteraient une pression dans leur travail. Ainsi, nous croyons que la nature des énoncés ayant mesuré le désir de segmentation aurait influencé les perceptions des candidats envers les organisations, ce qui a influencé l'attraction organisationnelle.

En menant des analyses supplémentaires, en particulier sur les variables démographiques, nous avons constaté qu'il n'y avait aucune différence significative entre les femmes et les hommes en terme de désir de segmentation. De façon similaire, le fait d'avoir ou non des enfants n'influence pas le désir de segmentation. Ce dernier résultat suggère que le désir de segmentation ne serait pas lié au contexte familial mais plutôt relève d'un trait de personnalité.

Cependant, ces analyses supplémentaires nous ont révélé un résultat intéressant. Il s'agit du fait que les hommes sont plus attirés que les femmes par les organisations offrant des services de garde. Nous avons trouvé que ce résultat est contre-intuitif, puisque, malgré le changement des mentalités en cette matière, la mère demeure plus concernée que le père par la garde des enfants. En effet, la garde des enfants stresse davantage les femmes que les hommes (Emlen et Koren, 1984)

Excepté les services de garde, nous n'avons trouvé aucune différence significative entre les femmes et les hommes en terme de leur attraction envers les organisations offrant les autres pratiques d'aide à l'ÉEF. Ce résultat va dans le même sens que celui de Kimberly et Lowe (2005). En effet, ces auteurs, dans leur étude auprès de 350 comptables professionnels, ont trouvé que le sexe n'est pas un facteur significatif pour évaluer si les

arrangements alternatifs de travail tels que l'horaire flexible, le télétravail et le travail à temps partiel sont une préoccupation féminine.

De façon similaire, auprès d'un échantillon de 43 étudiants universitaires, Foster (2001) n'a soulevé aucune différence significative entre les femmes et les hommes en ce qui concerne leur attrait envers une organisation qui favorise l'équilibre emploi-vie. Ces résultats indiquent ainsi que les pratiques d'aide à l'ÉEF attirent aussi bien les hommes que les femmes.

Dans la même veine, dans leur étude auprès de 100 employés d'une entreprise néo-zélandaise, Haar et O'Driscoll (2005) n'ont trouvé aucune différence significative entre les femmes et les hommes en ce qui concerne leurs perceptions à propos de la justice des pratiques d'aide à l'ÉEF. La justice perçue des pratiques d'aide à l'ÉEF indique par exemple si le fait que l'organisation soutient les employés ayant des enfants est perçu comme juste par les répondants ou pas. En outre, aucune différence significative n'a été trouvée entre les deux sexes à propos de leur comportement envers l'utilisation actuelle des pratiques d'aide à l'ÉEF. Parmi les pratiques étudiées par ces auteurs figurent le congé parental payé, l'horaire flexible, le travail à temps partiel et le programme d'aide aux employés.

CHAPITRE 6 – CONCLUSION

Afin de conclure notre mémoire, nous allons discuter de ses contributions théorique, empirique et pratique, ses limites, ainsi que les nouvelles avenues de recherche.

6.1 CONTRIBUTION THÉORIQUE, EMPIRIQUE ET PRATIQUE DU MÉMOIRE

Notre mémoire a une triple contribution : théorique, empirique et pratique.

6.1.1 CONTRIBUTION THÉORIQUE

Rappelons que le modèle de recherche du présent mémoire, présenté dans la figure 2.1 du chapitre 2, met en jeu une variable dépendante, deux variables indépendantes et une variable modératrice.

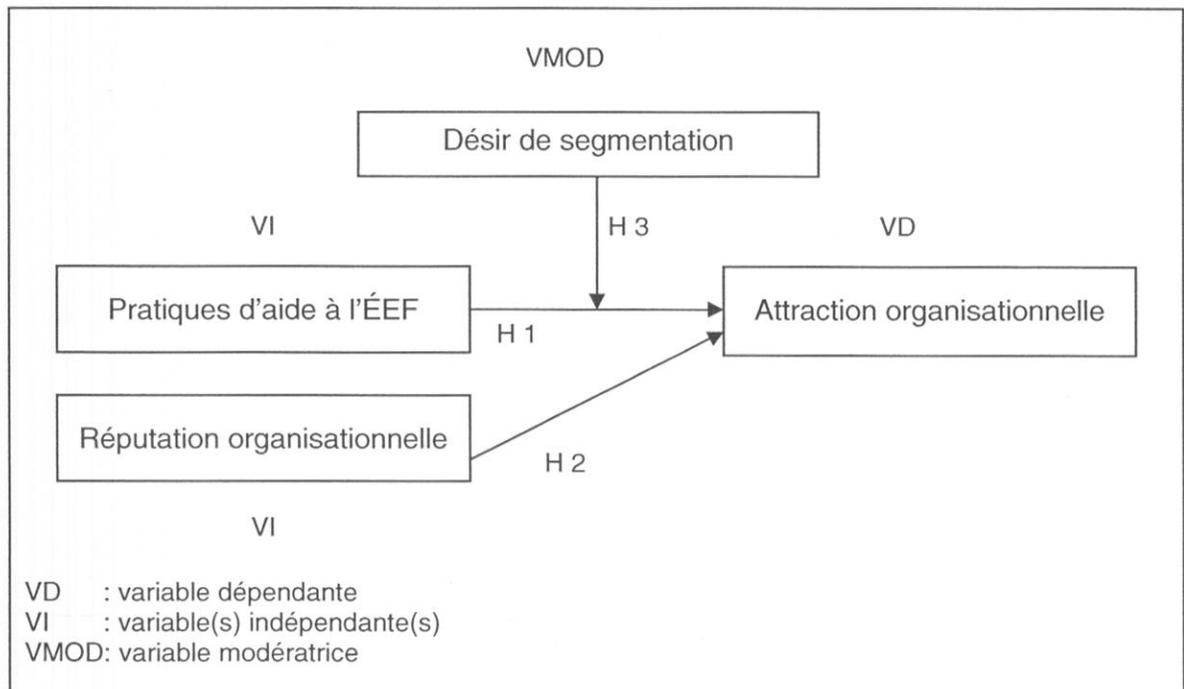


Figure 2.1 : Modèle de recherche

En testant ce modèle, nous avons contribué à l'avancement des recherches sur le recrutement. En effet, le présent mémoire a permis d'étudier l'effet qu'exercent deux facteurs sur l'attraction organisationnelle : les pratiques d'aide à l'ÉEF et la réputation organisationnelle.

Notre mémoire présente l'avantage d'étudier plusieurs pratiques d'aide à l'ÉEF dont certaines ont plus d'impact que les autres. Ainsi, nous avons trouvé que la pratique qui contribue le plus à l'amélioration de l'attraction organisationnelle est le fait d'offrir des congés avantageux ($M = 3,77$). L'horaire flexible occupe le deuxième rang ($M = 3,70$). Les pratiques qui contribuent le moins à augmenter l'attraction organisationnelle sont les services de garde ($M = 3,45$) et le télétravail ($M = 3,55$). Par conséquent, les résultats du présent mémoire n'indiquent pas seulement que les pratiques d'aide à l'ÉEF influencent positivement l'attraction organisationnelle mais surtout qu'elles participent à des degrés différents à son amélioration.

Notre mémoire a aussi contribué à l'enrichissement de la littérature sur la réputation organisationnelle. Ainsi, nous avons démontré un lien positif existant entre ce concept et celui de l'attraction organisationnelle.

Malgré le fait que l'hypothèse de l'effet de modération du désir de segmentation ne soit pas vérifiée, les résultats du présent mémoire ont tout de même contribué à comprendre le rôle que joue le désir de segmentation sous certaines conditions. En effet, nous avons trouvé que l'interaction « Désir de segmentation X Pratique d'aide à l'ÉEF » est significative pour certaines valeurs de la variable réputation.

Étant donné que le concept du désir de segmentation n'a pas été suffisamment étudié, notre mémoire a contribué à l'enrichissement de la littérature en mettant la lumière sur la relation entre ce concept et d'autres concepts, en particulier les pratiques d'aide à l'ÉEF et l'attraction organisationnelle.

6.1.2 CONTRIBUTION EMPIRIQUE

Notre mémoire contribue à l'enrichissement de la littérature empirique sur la *policy capturing*. Ainsi, le fait que nous ayons eu recours à des scénarios réalistes nous a permis de démontrer l'importance d'utiliser des scénarios dans les études sur le recrutement. Comme nous l'avons souligné dans le chapitre 3, la *policy capturing* permet de limiter les biais de mesure dus au chercheur (*priming artifacts*) ainsi que les biais de désirabilité sociale liés à l'autoévaluation. Elle permet aussi d'avoir une forte validité interne et permet de faire des inférences causales à propos des effets des facteurs sur les variables dépendantes.

En utilisant la *policy capturing*, nous avons ainsi évité les lacunes d'autres études (ex., Konrad et Mengel, 2000; Meyer et al., 2000) qui ont utilisé soit des mesures directes, soit des résultats de sondages publiés. À titre d'exemple, bien que Konrad et Mengel (2000) aient étudié 19 pratiques d'aide à l'ÉEF, ces auteurs n'ont pas utilisé de scénarios pour manipuler ces pratiques. Ils se sont contentés de demander aux répondants d'indiquer si leur organisation offre des pratiques d'aide à l'ÉEF. Lorsque la pratique n'est pas offerte par l'organisation, elle est codée 0; elle est codée 1 dans le cas contraire. En faisant la somme de ces cotes, Konrad et Mengel (2000) ont construit un *work-life index* (WLI) pour mesurer la présence des pratiques d'aide à l'ÉEF. Ainsi, seule l'existence des pratiques d'aide à l'ÉEF était mesurée, et le contenu de celles-ci n'était aucunement contrôlé par les auteurs. De leur côté, Meyer et al. (2000) ont fait appel aux résultats du sondage du magazine *Working Mother* spécialisé dans le classement de 100 organisations. Ces auteurs ont mesuré la présence des pratiques sans pouvoir les manipuler dans des scénarios réalistes.

6.1.3 CONTRIBUTION PRATIQUE

Les résultats du présent mémoire peuvent aider les organisations à améliorer leur processus de recrutement. En effet, sachant que les pratiques d'aide à l'ÉEF influencent positivement l'attraction organisationnelle, les organisations, en particulier celles qui offrent des pratiques d'aide à l'ÉEF, peuvent mettre l'accent sur ces dernières afin d'améliorer leur processus de recrutement. Ainsi, elles peuvent inclure clairement dans leurs annonces d'emploi qu'elles prônent l'équilibre emploi-famille de leurs employés en leur offrant des pratiques d'aide à l'ÉEF.

Cependant, notons que ce qui est important n'est pas nécessairement le fait d'avoir une pratique d'aide à l'ÉEF, mais surtout laquelle mettre en avant, par l'intermédiaire du *marketing*, pour attirer un groupe donné de candidats. À titre d'exemple, les résultats des analyses statistiques nous ont révélé que les participants non parents étaient plus attirés que les participants parents par les organisations qui offrent des services de garde. En se basant sur ce résultat, une organisation peut mettre en avant, dans sa stratégie de recrutement, les services de garde, si elle en a bien entendu, afin de cibler les non parents. En revanche, utiliser les services de garde ne lui permettra pas d'attirer des candidats qui ont des enfants. Cet exemple montre clairement que les organisations doivent adapter leur stratégie en fonction des candidats ciblés.

Bien que les caractéristiques du poste telles que la rémunération et la nature de l'emploi représentent des éléments cruciaux pour le choix de l'emploi, les organisations peuvent jouer sur les pratiques d'aide à l'ÉEF pour compenser une rémunération relativement faible par rapport à la concurrence. L'idée est de sensibiliser les organisations sur la nécessité de mettre l'accent sur leurs pratiques d'aide à l'ÉEF lors du processus de recrutement.

Comme nous l'avons vu dans la recension des écrits, le conflit travail-famille a des effets négatifs non seulement sur les employés mais aussi sur les organisations, voire le gouvernement. En effet, les employés qui souffrent de problèmes liés au conflit travail-famille coûtent cher au gouvernement en matière de prestations médicales. En

étant conscientes de ces effets négatifs, les organisations peuvent investir dans des pratiques d'aide à l'ÉEF. Elles pourront ainsi améliorer leur attraction, ainsi que la santé de leurs employés, ce qui va les aider aussi à améliorer la rétention de leur personnel.

En ce qui concerne la réputation organisationnelle, les résultats du présent mémoire montrent clairement qu'une bonne réputation aide l'organisation à avoir une bonne attraction organisationnelle. Cependant, ces résultats nous indiquent aussi qu'il semble que ce ne soit pas tant le fait d'avoir une bonne réputation qui augmente la capacité d'attraction organisationnelle, mais plutôt le fait d'avoir une mauvaise réputation qui la diminue. De ce fait, les organisations doivent veiller à ne pas avoir une mauvaise réputation en accordant une grande attention à leurs actions. Comme nous l'avons déjà souligné, la réputation organisationnelle est un actif complexe et non statique qui peut se déprécier rapidement. Bref, afin d'améliorer l'attraction organisationnelle, l'essentiel est d'éviter d'avoir une mauvaise réputation au lieu d'investir d'importants montants pour maintenir une bonne réputation.

6.2 LIMITES DU MÉMOIRE

Comme tout travail de recherche, notre mémoire présente des limites. Une de ces limites est le fait que nous avons réduit l'instrument de mesure de la réputation organisationnelle en nous contentant de la dimension de la réputation qui touche principalement l'environnement de travail. En procédant ainsi, nous avons peut-être surévalué l'effet de la réputation sur l'attraction organisationnelle. Cependant, nous avons enlevé des dimensions, comme la performance financière, en supposant que celle-ci intéresse beaucoup plus les actionnaires et les organismes de financement que les candidats à la recherche d'emploi.

Une autre limite concerne les catégories des pratiques d'aide à l'ÉEF. En effet, nous n'avons pas étudié les effets de toutes les pratiques des cinq catégories identifiées par Guérin et *al.* (1997). Ainsi, nous nous sommes limité à quatre catégories au lieu de cinq tout en éliminant certaines pratiques au sein des quatre catégories. Nous avons même enlevé, des analyses statistiques, certaines pratiques, en particulier l'aide aux soins des

dépendants et le PAE, étant donné qu'elles n'étaient pas adéquatement identifiées par les répondants. Cependant, nous croyons que le fait d'étudier toutes les catégories des pratiques d'aide à l'ÉEF aurait alourdi le devis de recherche de l'étude et dissuadé les répondants de participer à cette dernière. Nous avons tout de même étudié l'effet de quatre pratiques d'aide à l'ÉEF, ce qui est comparable aux études précédentes discutées dans la recension des écrits.

Bien que les étudiants universitaires aient fait l'objet de plusieurs études sur le recrutement, tel qu'indiqué dans la recension des écrits, il se peut que la nature de l'échantillon que nous avons choisi ait influencé les résultats. En effet, dans notre échantillon, il y avait uniquement 19 % des répondants (N = 21) qui étaient à la recherche d'emploi, tandis que 75 % (N = 82) occupaient déjà un emploi. Étant donné ce petit nombre de participants à la recherche d'emploi, il se peut que leur degré d'implication dans l'étude ait influencé les résultats. Cependant, comme il s'agit d'étudiants adultes dans le cadre d'un certificat, la majorité d'entre eux travaillent. Ils connaissent donc bien le marché du travail, contrairement aux étudiants de 1^{er} cycle habituellement appelés à répondre à de telles études.

Notons aussi que le devis de recherche que nous avons adopté ne permet pas de tester l'effet cumulatif des pratiques d'aide à l'ÉEF. En effet, le fait que chaque scénario englobe une seule pratique d'aide à l'ÉEF ne permet pas de mesurer l'effet de combinaison de plusieurs pratiques dans un même scénario.

6.3 NOUVELLES AVENUES DE RECHERCHE

De nouvelles avenues de recherche doivent être explorées afin de tester le modèle du présent mémoire sur d'autres types d'individus. Ainsi, faudra-t-il s'intéresser à de vrais chercheurs d'emplois tels que ceux présents à des salons d'emplois et qui sont effectivement à la recherche d'emploi.

En ce qui concerne les facteurs manipulés dans la présente étude, nous avons supposé que tous les scénarios offraient le même niveau de rémunération et d'avantages sociaux, puisque l'accent était mis sur les pratiques d'aide à l'ÉEF et la réputation organisationnelle. Une réplique de la présente étude pourra inclure des manipulations d'autres facteurs, y compris la rémunération et les avantages sociaux afin de pouvoir comparer leur effet à celui des pratiques d'aide à l'ÉEF. Le but sera de voir si les pratiques d'aide à l'ÉEF joueront un rôle crucial dans le choix des emplois, comparativement aux facteurs plus importants comme la rémunération.

D'autres études peuvent être menées pour tester l'effet cumulatif des pratiques d'aide à l'ÉEF. Ainsi, pourra-t-on concevoir des devis de recherche permettant de manipuler plusieurs pratiques au sein du même scénario afin de pouvoir mesurer l'effet de leur combinaison. Les résultats de ces études pourront aider les organisations qui offrent plusieurs pratiques d'aide à l'ÉEF à choisir la combinaison adéquate pour chaque cible de candidats. Comme nous l'avons déjà soulevé, l'essentiel n'est pas de mettre en avant toutes les pratiques disponibles, mais de comprendre la nature de la pratique à communiquer lors du processus de recrutement en fonction des candidats ciblés.

Des études sont aussi requises pour élucider le concept de désir de segmentation. Des efforts doivent particulièrement être mis dans la conceptualisation de désir de segmentation, ce qui peut faciliter sa mesure.

ANNEXES

- ANNEXE I – PRÉ-TEST 1
- ANNEXE II – LISTE DES 30 ENTREPRISES
- ANNEXE III – INSTRUMENT INITIAL DE MESURE DE LA RÉPUTATION ORGANISATIONNELLE
- ANNEXE IV – COMBINAISONS ALÉATOIRES DU PRÉ-TEST 2
- ANNEXE V – COMBINAISONS ALÉATOIRES DE L'ÉTUDE FINALE
- ANNEXE VI – QUESTIONNAIRE FINAL
- ANNEXE VII – INSTRUMENT INITIAL DE MESURE DE L'ATTRACTION ORGANISATIONNELLE
- ANNEXE VIII – INSTRUMENT INITIAL DE MESURE DU DÉSIR DE SEGMENTATION
- ANNEXE IX – COMPARAISON DES MOYENNES D'ATTRACTION DES PARENTS ET DES NON PARENTS ENVERS DES ORGANISATIONS OFFRANT DES SERVICES DE GARDE

ANNEXE I – PRÉ-TEST 1

Retrait d'une ou des pages pouvant contenir des renseignements personnels

Veillez lire la description de l'entreprise A suivante :

Opérant dans le secteur industriel, l'entreprise A est reconnue comme une société qui traite ses employés avec respect. Sa main-d'œuvre est composée de talents divers qui favorisent un milieu de travail stimulant. Dans l'entreprise A, la contribution de chacun est reconnue, appréciée et récompensée.

L'entreprise A offre un milieu de travail dynamique qui favorise l'excellence et l'avancement, un milieu de travail où les défis et les occasions de donner sa pleine mesure ne manquent pas et où les efforts sont récompensés.

- L'entreprise A offre une rémunération globale qui comprend un salaire de base concurrentiel et des primes liées au rendement exceptionnel.
- L'entreprise A offre aussi un programme d'avantages sociaux souple et complet qui permet aux employés de choisir le niveau de couverture de soins de santé, dentaires, d'invalidité et d'assurance-vie le plus approprié à leurs besoins uniques.
- Dans l'entreprise A, les possibilités de formation et de soutien aident les employés à réaliser leur plein potentiel et à faire progresser leur carrière.
- Pour prendre soin de ses employés, l'entreprise A met à leur disposition des installations pour les activités sportives et sociales leur permettant de se détendre et de s'exercer.

Après avoir lu la description de l'entreprise A, veuillez répondre aux questions suivantes :

(Encercler la réponse
appropriée)

	Pas du tout				Tout à fait
5. L'entreprise A est-elle une entreprise pour laquelle vous aimeriez travailler ?	1	2	3	4	5
6. Pensez-vous que l'entreprise A traite bien ses employés ?	1	2	3	4	5

7. Croyez-vous que l'entreprise A aide ses employés à équilibrer emploi et famille ?
Oui Non (Cochez la réponse appropriée)

8. Si oui, veuillez identifier la ou les pratique(s) offerte(s) par l'entreprise A pour faciliter l'équilibre emploi-famille

La ou les pratiques sont _____

Veillez lire la description de l'entreprise B suivante :

Exerçant son activité dans le secteur industriel, l'entreprise B se base sur un riche mélange de talents, de perspectives et d'expériences pour fabriquer des produits de qualité. Dans l'entreprise B, les meilleures solutions émanent de gens de formations diverses qui mettent en commun leurs connaissances, leurs aptitudes et leurs compétences.

L'entreprise B valorise les relations d'emploi à long terme. Elle aide ses employés à approfondir leurs compétences et à accroître leur degré d'employabilité.

- L'entreprise B offre une rémunération globale qui comprend un salaire de base concurrentiel et des primes liées au rendement exceptionnel.
- L'entreprise B a un centre de la petite enfance (garderie) pleinement agréé, et situé à proximité du lieu de travail, offrant aux parents des services bilingues et un camp de jour en été.
- L'entreprise B offre aussi un programme d'avantages sociaux souple et complet qui permet aux employés de choisir le niveau de couverture de soins de santé, dentaires, d'invalidité et d'assurance-vie le plus approprié à leurs besoins uniques.
- Dans l'entreprise B, les possibilités de formation et de soutien aident les employés à réaliser leur plein potentiel et à faire progresser leur carrière.
- Pour prendre soin de ses employés, l'entreprise B met à leur disposition des installations pour les activités sportives et sociales leur permettant de se détendre et de s'exercer.

Après avoir lu la description de l'entreprise B, veuillez répondre aux questions suivantes :

(Encercler la réponse appropriée)

	Pas du tout				Tout à fait
1. L'entreprise B est-elle une entreprise pour laquelle vous aimeriez travailler ?	1	2	3	4	5
2. Pensez-vous que l'entreprise B traite bien ses employés ?	1	2	3	4	5

3. Croyez-vous que l'entreprise B aide ses employés à équilibrer emploi et famille ?
 Oui Non (Cochez la réponse appropriée)

4. Si oui, veuillez identifier la ou les pratique(s) offerte(s) par l'entreprise B pour faciliter l'équilibre emploi-famille

La ou les pratiques sont _____

Veillez lire la description de l'entreprise C suivante :

Opérant dans le secteur manufacturier, l'entreprise C s'efforce de créer un milieu de travail qui favorise l'intégration de tous les employés, hommes ou femmes, quels que soient leur culture, race, couleur, orientation sexuelle, situation familiale, âge, déficience ou religion. L'entreprise C offre une progression de carrière à l'interne en embauchant les employés à un niveau d'entrée et en offrant des promotions en fonction de la performance et des résultats.

- L'entreprise C offre une rémunération globale qui comprend un salaire de base concurrentiel et des primes liées au rendement exceptionnel.
- L'entreprise C offre aussi un programme d'avantages sociaux souple et complet qui permet aux employés de choisir le niveau de couverture de soins de santé, dentaires, d'invalidité et d'assurance-vie le plus approprié à leurs besoins uniques.
- Dans l'entreprise C, les possibilités de formation et de soutien aident les employés à réaliser leur plein potentiel et à faire progresser leur carrière.
- L'entreprise C a mis en place un programme «Privilège» qui permet aux employés de prendre des congés pour s'acquitter d'obligations personnelles, familiales ou communautaires. L'entreprise C verse aussi des prestations de maternité pendant 17 semaines suivant l'accouchement. Elle accorde aussi un congé pouvant aller jusqu'à 12 mois, aux parents naturels ou adoptifs.
- Pour prendre soin de ses employés, l'entreprise C met à leur disposition des installations pour les activités sportives et sociales leur permettant de se détendre et de s'exercer.

Après avoir lu la description de l'entreprise C, veuillez répondre aux questions suivantes :

(Encercler la réponse appropriée)

	Pas du tout				Tout à fait
1. L'entreprise C est-elle une entreprise pour laquelle vous aimeriez travailler ?	1	2	3	4	5
2. Pensez-vous que l'entreprise C traite bien ses employés ?	1	2	3	4	5

3. Croyez-vous que l'entreprise C aide ses employés à équilibrer emploi et famille ?
Oui Non (Cochez la réponse appropriée)

4. Si oui, veuillez identifier la ou les pratique(s) offerte(s) par l'entreprise C pour faciliter l'équilibre emploi-famille

La ou les pratiques sont _____

Veillez lire la description de l'entreprise D suivante :

Ayant son activité dans le secteur industriel, l'entreprise D est une communauté de personnalités qui partagent la passion du bien-être, de la beauté et de la conquête de nouveaux marchés. Elle est née de la diversité et poursuit sa croissance dans la diversité. Elle l'encourage et la valorise. Bref, des personnes de toutes origines, cultures, âges et expériences se côtoient quotidiennement. C'est une richesse exceptionnelle dont l'entreprise D cueille les fruits jour après jour.

- L'entreprise D offre une rémunération globale qui comprend un salaire de base concurrentiel et des primes liées au rendement exceptionnel.
- L'entreprise D offre aussi un programme d'avantages sociaux souple et complet qui permet aux employés de choisir le niveau de couverture de soins de santé, dentaires, d'invalidité et d'assurance-vie le plus approprié à leurs besoins uniques.
- Pour prendre soin de ses employés, l'entreprise D met à leur disposition des installations pour les activités sportives et sociales leur permettant de se détendre et de s'exercer.
- Dans l'entreprise D, les possibilités de formation et de soutien aident les employés à réaliser leur plein potentiel et à faire progresser leur carrière.
- L'entreprise D met à la disposition de ses employés un Programme d'aide aux employés (PAE) leur permettant d'accéder à de l'information, à des ressources et du soutien afin de les aider à régler des problèmes d'ordre personnel et de favoriser le mieux-être des membres de leur famille. Ce programme est fourni par une firme externe et totalement confidentielle.

Après avoir lu la description de l'entreprise D, veuillez répondre aux questions suivantes :

(Encercler la réponse appropriée)

	Pas du tout				Tout à fait
1. L'entreprise D est-elle une entreprise pour laquelle vous aimeriez travailler ?	1	2	3	4	5
2. Pensez-vous que l'entreprise D traite bien ses employés ?	1	2	3	4	5

3. Croyez-vous que l'entreprise D aide ses employés à équilibrer emploi et famille ?
Oui Non (Cochez la réponse appropriée)

4. Si oui, veuillez identifier la ou les pratique(s) offerte(s) par l'entreprise D pour faciliter l'équilibre emploi-famille

La ou les pratiques sont _____

Veillez lire la description de l'entreprise E suivante :

Opérant dans le secteur manufacturier, l'entreprise E fait bénéficier ses employés de soutien au chapitre de l'apprentissage, des connaissances et de l'avancement professionnel, notamment par l'entremise de mentors et de réseaux de perfectionnement. Croyant que ses employés sont essentiels à son succès, l'entreprise E forme un environnement de travail propice à se faire une carrière. C'est pourquoi elle formera, assurera le perfectionnement et récompensera de façon appropriée ses employés.

- L'entreprise E offre une rémunération globale qui comprend un salaire de base concurrentiel et des primes liées au rendement exceptionnel.
- L'entreprise E favorise un milieu de travail flexible qui tient compte de la vie des employés dans son intégralité et de leurs efforts pour avoir leur mot à dire quant à l'horaire de leur travail. Ainsi, l'entreprise E propose à ses employés un horaire de travail flexible leur permettant de s'occuper à la fois des responsabilités qui relèvent du travail et de celles ne relevant pas du travail.
- L'entreprise E offre aussi un programme d'avantages sociaux souple et complet qui permet aux employés de choisir le niveau de couverture de soins de santé, dentaires, d'invalidité et d'assurance-vie le plus approprié à leurs besoins uniques.
- Dans l'entreprise E, les possibilités de formation et de soutien aident les employés à réaliser leur plein potentiel et à faire progresser leur carrière.
- Pour prendre soin de ses employés, l'entreprise E met à leur disposition des installations pour les activités sportives et sociales leur permettant de se détendre et de s'exercer.

Après avoir lu la description de l'entreprise E, veuillez répondre aux questions suivantes :

(Encercler la réponse
appropriée)

	Pas du tout				Tout à fait
1. L'entreprise E est-elle une entreprise pour laquelle vous aimeriez travailler ?	1	2	3	4	5
2. Pensez-vous que l'entreprise E traite bien ses employés ?	1	2	3	4	5

3. Croyez-vous que l'entreprise E aide ses employés à équilibrer emploi et famille ?

Oui Non (Cochez la réponse appropriée)

4. Si oui, veuillez identifier la ou les pratique(s) offerte(s) par l'entreprise E pour faciliter l'équilibre emploi-famille

La ou les pratiques sont _____

Veillez lire la description de l'entreprise F suivante :

Exerçant sont activité dans le secteur industriel, l'entreprise F encourage ses employés à perfectionner leurs compétences au travail et leurs talents personnels afin d'atteindre autant leurs objectifs de carrière que leurs objectifs personnels. Dans ce but, l'entreprise F offre du soutien aux employés qui veulent acquérir des connaissances et des compétences supplémentaires pertinentes. Elle reconnaîtra et appréciera leur contribution et communiquera avec eux ouvertement et honnêtement.

- L'entreprise F offre une rémunération globale qui comprend un salaire de base concurrentiel et des primes liées au rendement exceptionnel.
- L'entreprise F offre aussi un programme d'avantages sociaux souple et complet qui permet aux employés de choisir le niveau de couverture de soins de santé, dentaires, d'invalidité et d'assurance-vie le plus approprié à leurs besoins uniques.
- Dans l'entreprise F, les possibilités de formation et de soutien aident les employés à réaliser leur plein potentiel et à faire progresser leur carrière.
- L'entreprise F offre des possibilités de travail à domicile témoignant notamment de son engagement à aider ses employés à s'occuper de plusieurs responsabilités tout en travaillant.
- Pour prendre soin de ses employés, l'entreprise F met à leur disposition des installations pour les activités sportives et sociales leur permettant de se détendre et de s'exercer.

Après avoir lu la description de l'entreprise F, veuillez répondre aux questions suivantes :

(Encercler la réponse appropriée)

	Pas du tout				Tout à fait
1. L'entreprise F est-elle une entreprise pour laquelle vous aimeriez travailler ?	1	2	3	4	5
2. Pensez-vous que l'entreprise F traite bien ses employés ?	1	2	3	4	5

3. Croyez-vous que l'entreprise F aide ses employés à équilibrer emploi et famille ?

Oui Non (Cochez la réponse appropriée)

4. Si oui, veuillez identifier la ou les pratique(s) offerte(s) par l'entreprise F pour faciliter l'équilibre emploi-famille

La ou les pratiques sont _____

ANNEXE II – LISTE DES 30 ENTREPRISES

Entreprise	Description
Accenture	Accenture est un cabinet de conseil généraliste dont le siège est au États-Unis. Il intervient dans de nombreux domaines tels que le conseil en stratégie, le développement et la mise en œuvre de systèmes d'information et la conduite du changement. Au Canada, Accenture et ses sociétés affiliées emploient plus de 4 700 personnes.
Agropur	Agropur est une coopérative spécialisée dans l'industrie laitière. Répartie en 21 usines, elle transforme annuellement 1,8 milliard de litres de lait et produit principalement du fromage vrac, des fromages fins, des yogourts et du lait en poudre. Agropur fait appel à un réseau composé de 4 060 producteurs laitiers et emploie 3 900 employés.
Alcan	Alcan est une entreprise spécialisée dans la production d'aluminium de première fusion, dans l'emballage ainsi que dans le recyclage de l'aluminium. Elle fabrique aussi des produits usinés et des composites à valeur ajoutée. Alcan est aussi un négociant en métal. Au Canada, Alcan emploie 6 500 personnes.
Aliments Cargill	La société Cargill Foods, située à High River en Alberta, est une installation entièrement intégrée de transformation de la viande avec des activités d'abattage, de fabrication, de fonte et de resserre des peaux. L'usine transforme 4 000 bovins par jour et exporte 60 % de la production. Cargill emploie à peu près 6 000 personnes à travers le Canada.
Astra Zeneca	AstraZeneca Canada est la filiale canadienne de AstraZeneca PLC, une multinationale pharmaceutique dont le siège social est à Londres. AstraZeneca a pour mission de découvrir des médicaments contre les troubles de santé et les maladies. Au Canada, AstraZeneca emploie 1 400 employés.
Avon Canada	Avon Canada Inc. est un vendeur direct de produits de beauté et d'articles connexes. Avon commercialise également une gamme exhaustive de vêtements, de bijoux mode, d'articles-cadeaux et de pièces de collection. Avon Canada emploie environ 1 100 personnes à temps plein et à temps partiel.
Bombardier	Bombardier est une entreprise industrielle spécialisée dans la fabrication de matériels de transport dans les secteurs des avions régionaux et biréacteurs d'affaires, du transport ferroviaire et des véhicules à usage récréatif. Au 31 janvier 2005, Bombardier compte 59 550 employés.

Entreprise	Description (suite 1)
Canadian Tire	Canadian Tire est un détaillant qui exploite un réseau d'entreprises interdépendantes spécialisées dans les secteurs du détail, des services financiers et du pétrole. Actuellement, Canadian Tire compte plus de 1 100 magasins et postes d'essence au pays et emploie plus de 48 000 personnes.
Cirque du Soleil	Le Cirque du Soleil est une entreprise internationale d'origine québécoise vouée à la création, à la production et la diffusion d'œuvres artistiques. Il œuvre aussi, entre autres, dans les domaines de l'audiovisuel et de la publication. Depuis sa création en 1984, le Cirque du Soleil a donné des spectacles dans plus de 130 villes. Il emploie plus de 3 000 employés.
Daimler Chrysler	DaimlerChrysler est une multinationale spécialisée dans l'industrie des véhicules motorisés. DaimlerChrysler Canada est un constructeur-grossiste de voitures de tourisme, de camions et de pièces automobiles. Il vend les véhicules Chrysler, Jeep(MD) et Dodge. DaimlerChrysler Canada emploie quelque 12 000 personnes.
Datamark Systems	Datamark Systems est une entreprise spécialisée dans la conception, la production et la distribution des documents commerciaux. Elle offre aussi des services d'entreposage et de distribution et commercialise des logiciels de gestion de documents conçus sur mesure. Datamark Systems emploie plus de 750 personnes au Canada et aux Etats-Unis.
Dessau-Soprin	Dessau-Soprin est une société d'ingénierie-construction qui offre des services dans plusieurs domaines d'expertise tels que la construction, les transports, les télécommunications, le développement urbain, les bâtiments, l'urbanisme, l'architecture, l'énergie et l'environnement. Dessau-Soprin compte 2 100 employés.
Domtar	Domtar est une entreprise spécialisée dans la fabrication de papier, en particulier le papier d'affaires, le papier d'impression et de publication et le papier d'usage technique. Elle produit aussi du bois d'œuvre et de la pâte pour la fabrication de papier. Domtar compte plus de 11 000 employés en Amérique du Nord.

Entreprise	Description (suite 2)
Ernst & Young	Ernst & Young est un cabinet multinational qui offre des services de vérification, de fiscalité, de conseil en financement, de soutien à l'opération, de sécurisation de l'information en ligne, de gestion du risque d'entreprise et d'évaluation des actifs incorporels. Ernst & Young Canada emploie 3 200 personnes.
Esso Impériale	Esso Impériale est un producteur de pétrole brut et de gaz naturel au Canada. Elle est aussi un raffineur-distributeur de produits pétroliers et un acteur de l'industrie pétrochimique. La compagnie produit actuellement environ 6 % de toute l'énergie primaire consommée au Canada, électricité comprise. Elle compte plus de 6 000 employés.
Fidelity Investments	Fidelity Investments Canada Limited fait partie de la société Fidelity Investments de Boston, l'un des fournisseurs de services financiers. Elle gère des actifs en fonds communs de placement et dans des régimes de pension de sociétés à l'intention des investisseurs canadiens. Fidelity Investments Canada emploie plus de 700 personnes.
Hewlett-Packard	Hewlett-Packard offre des solutions technologiques aux consommateurs, aux entreprises et aux institutions. La gamme de produits et services de HP comprend l'infrastructure TI, l'informatique personnelle, les périphériques d'accès, les services mondiaux, l'imagerie et l'impression. HP Canada emploie plus de 1 600 personnes.
Johnson & Johnson	Johnson & Johnson est une multinationale spécialisée dans la fabrication de produits d'hygiène et de santé. Elle fournit également des services connexes aux consommateurs ainsi qu'aux professionnels de la santé. Johnson & Johnson Canada emploie plus de 950 personnes.
KPMG	KPMG est le cabinet canadien membre de KPMG International. Employant près de 94 000 personnes dans 717 villes dans 148 pays, ces cabinets offrent des services de vérification et de fiscalité, ainsi que des services-conseils, adaptés aux différents secteurs d'activité. Au Canada, KPMG a 35 bureaux et emploie plus de 2 700 professionnels.

Entreprise	Description (suite 3)
L'Oréal	L'Oréal Canada, propriété exclusive du Groupe L'Oréal, est une entreprise spécialisée dans l'industrie des cosmétiques. Ses grands domaines d'expertise sont notamment la coloration et les soins capillaires, le maquillage, le soin de la peau, la protection solaire. L'Oréal Canada, filiale à 100% du Groupe, compte 1200 employés.
Merck Frosst	Merck Frosst Canada, filiale canadienne de Merck & Co, est une entreprise pharmaceutique spécialisée dans le traitement de l'asthme, de l'ostéoporose, du glaucome, des maladies de la prostate, des migraines et des maladies infectieuses. Merck Frosst Canada emploie près de 1 900 personnes, dont plus de 300 scientifiques.
Norampac	Norampac est une entreprise spécialisée dans la fabrication de carton pour emballage et la transformation de cartonnage ondulé. Elle fabrique aussi des emballages pour la protection des produits nécessitant un traitement particulier. Norampac emploie plus de 4900 personnes.
Nortel	Nortel est une entreprise spécialisée dans le secteur des communications. Elle fournit des solutions technologiques recouvrant les réseaux large bande, les services et applications multimédias et le sans fil à large bande. Nortel sécurise aussi les applications informatiques contre les menaces d'intrusion. Nortel Canada emploie 24 000 personnes.
Pfizer	Pfizer Canada est la filiale canadienne de Pfizer Inc, une entreprise pharmaceutique dont le siège social à New York. Pfizer a pour mission de découvrir et de mettre au point des médicaments et d'autres produits novateurs afin d'améliorer la qualité de vie des humains et des animaux. Au Canada, Pfizer emploie plus de 2000 personnes.

Entreprise	Description (suite 4)
Progisia Informatique	Progisia est une entreprise de services-conseils, spécialisée dans le domaine des technologies de l'information. Elle offre ses services dans plusieurs secteurs d'activité dont le commerce électronique, la sécurité informatique, le développement de projets clés en main et la consultation dans sa forme plus traditionnelle. Progisia compte une centaine de conseillers.
Shell Canada	Shell Canada Limitée est une société pétrolière qui produit du gaz naturel, des liquides extraits du gaz naturel et du bitume. Elle est aussi un producteur de soufre et est spécialisée dans la fabrication, la distribution et la mise en marché de produits pétroliers raffinés. Shell Canada emploie environ 4 000 personnes.
Systematix	Systematix est une entreprise de services conseils en technologies de l'information. Elle offre des services dans plusieurs domaines tels que l'administration des réseaux, la réingénierie, les services d'intégration SAP, la gestion documentaire et imagerie, l'internet, l'intranet et l'extranet. Systematix compte plus de 600 consultants.
Telus mobilité	TELUS Mobilité est un fournisseur canadien de télécommunications sans fil qui offre des services de transmission de la voix et de données ainsi que des services Internet aux entreprises et aux consommateurs sur deux réseaux numériques: SCP et Mike. TELUS Mobilité emploie plus de 5 000 personnes.
Xerox	Xerox Canada offre une gamme de solutions, de services et de systèmes en matière d'imprimantes, des presses numériques, des appareils multifonctions et des copieurs numériques. Elle propose également les fournitures, le logiciel et le soutien connexes. Xerox Canada emploie plus de 4 500 employés.

ANNEXE III – INSTRUMENT INITIAL DE MESURE DE LA RÉPUTATION ORGANISATIONNELLE

RQ : 6 Factors and 20 items	
20 items	6 factors
I have a good feeling about the company I admire and respect the company I trust this company	Emotional appeal
Stands behind its products and service Develops innovative products and services Offers high quality products and services Offers products and services that are good value for money	Product and services
Has excellent leadership Has a clear vision for its future Recognises and takes advantages of market opportunities	Vision and leadership
Is well managed Looks like a good company to work for Looks like a company that would have good employees	Workplace environment
Supports good causes Is an environmentally responsible company Maintains a high standard in the way it treats people	Social and environmental responsibility
Has a strong record of profitability Looks like a low risk investment Tends to outperform its competitors Looks like a company with strong prospects for future growth	Financial performance

Source : Fombrun et *al.* (2000) cités par Chun (2005)

ANNEXE IV – COMBINAISONS ALÉATOIRES DU PRÉ-TEST 2

G1	1	5	10	14	19		G31	17	21	25	27	9
G2	9	15	18	22	28		G32	14	18	23	9	5
G3	11	6	13	17	24		G33	8	30	24	26	28
G4	2	9	16	21	26		G34	14	10	8	6	3
G5	7	11	15	19	29		G35	6	11	16	10	22
G6	8	21	13	25	30		G36	14	7	10	27	15
G7	23	7	1	13	18		G37	2	14	27	30	9
G8	22	4	13	19	25		G38	1	10	18	21	26
G9	1	12	16	24	11		G39	11	17	26	27	30
G10	3	8	14	17	30		G40	2	15	10	22	25
G11	7	14	20	24	27		G41	11	24	26	7	30
G12	5	13	20	26	29		G42	1	7	17	22	21
G13	5	15	22	10	12		G43	3	15	23	13	28
G14	20	7	4	16	23		G44	13	6	4	21	30
G15	30	9	17	6	3		G45	4	20	10	8	7
G16	17	19	5	20	27		G46	3	24	18	27	6
G17	1	10	15	21	25		G47	12	7	5	25	11
G18	30	6	12	16	23		G48	5	14	9	18	29
G19	12	5	19	23	29		G49	12	8	6	20	15
G20	2	9	16	23	9		G50	2	29	18	15	22
G21	2	4	22	29	10		G51	14	2	8	20	28
G22	2	17	24	11	19		G52	20	16	28	19	22
G23	4	27	12	6	25		G53	30	11	15	6	3
G24	1	18	25	28	23		G54	4	16	19	23	29
G25	5	17	19	3	20		G55	11	9	1	23	28
G26	26	12	8	4	24		G56	7	13	21	26	28
G27	1	12	19	29	20		G57	1	12	8	28	21
G28	2	4	8	26	24		G58	18	29	13	16	25
G29	2	3	29	14	22		G59	3	16	13	18	27
G30	4	24	26	28	17		G60	21	5	3	25	27

NB : Chaque groupe Gi comporte cinq entreprises choisies aléatoirement.

ANNEXE V – COMBINAISONS ALÉATOIRES DE L'ÉTUDE FINALE

ANNEXE VI – QUESTIONNAIRE FINAL

Retrait d'une ou des pages pouvant contenir des renseignements personnels

(*)

(*) : (Cette page est laissée vide pour faciliter la manipulation du questionnaire par le répondant)

Partie I

1. Les individus ont des préférences différentes en ce qui concerne les caractéristiques de leur travail. Pour chacune des caractéristiques suivantes, veuillez indiquer l'importance qu'elle a pour vous personnellement :

	Pas du tout important	Peu important	Moyennement important	Important	Très important
a) Ne pas être obligé de travailler quand je suis à la maison	1	2	3	4	5
b) Être capable d'oublier le travail quand je suis à la maison	1	2	3	4	5
c) Ne pas penser au travail une fois que je quitte les lieux du travail	1	2	3	4	5
d) Ne pas avoir de pression pour apporter du travail à la maison	1	2	3	4	5

2. Êtes-vous présentement à la recherche d'emploi ?

Oui

Non

(Cochez la réponse appropriée)

3. Occupez-vous présentement un emploi ?

Oui

Non

(Cochez la réponse appropriée)

4. Vous êtes ?

Homme

Femme

(Cochez la réponse appropriée)

5. a) Veuillez indiquer votre statut matrimonial ? (Cochez la réponse appropriée)

Célibataire

Marié

Vit en couple

Autre

- b) Si vous êtes marié(e) ou vous vivez en couple, votre conjoint (e) travaille-t-il/elle ?

Oui

Non

(Cochez la réponse appropriée)

6. a) Est-ce que vous avez des enfants ?

Oui

Non

(Cochez la réponse appropriée)

- b) Si oui, veuillez indiquer le nombre de vos enfants selon la tranche d'âge :

	Nombre
Enfant(s) âgé(s) de moins de 5 ans	
Enfant(s) âgé(s) de 5 ans à 12 ans	
Enfant(s) âgé(s) de plus de 12 ans	

7. Excepté les enfants, est-ce que vous vous occupez d'une personne dépendante ?

Oui

Non

(Cochez la réponse appropriée)

Partie II

Veillez lire la description de l'entreprise Le Cirque du Soleil :

Le Cirque du Soleil est une entreprise internationale d'origine québécoise vouée à la création, à la production et la diffusion d'œuvres statistiques. Il œuvre aussi, entre autres, dans les domaines de l'audiovisuel et de la publication. Depuis sa création en 1984, le Cirque du Soleil a donné des spectacles dans plus de 130 villes. Il emploie plus de 3 000 employés.

En matière de gestion des ressources humaines, Le Cirque du Soleil offre :

- Une rémunération globale qui comprend un salaire de base concurrentiel et des primes liées au rendement exceptionnel.
- Un programme d'avantages sociaux souple et complet qui permet aux employés de choisir le niveau de couverture de soins.
- Des possibilités de formation et de soutien qui aident les employés à réaliser leur plein potentiel et à faire progresser leur carrière.

Après avoir lu la description du Cirque du Soleil, veuillez répondre aux questions suivantes :

1. Croyez-vous que Le Cirque du Soleil aide ses employés à équilibrer emploi et famille ?

Oui

Non

(Cochez la réponse appropriée)

2. Si oui, veuillez identifier la ou les pratique(s) offerte(s) par Le Cirque du Soleil pour faciliter l'équilibre emploi-famille

La ou les pratiques sont _____

3. Veuillez indiquer votre degré d'accord avec les énoncés suivants :

(Encercler la réponse appropriée)

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en accord ni en désaccord	En accord	Fortement en accord
a) J'ai une bonne impression du Cirque du Soleil	1	2	3	4	5
b) Je serais intéressé à poursuivre des démarches de recherche d'emploi avec Le Cirque du Soleil	1	2	3	4	5
c) Le Cirque du Soleil est bien géré	1	2	3	4	5
d) Je serais susceptible d'accepter une entrevue avec Le Cirque du Soleil	1	2	3	4	5
e) Le Cirque du Soleil offre un bel environnement de travail	1	2	3	4	5
f) Je serais susceptible de contacter Le Cirque du Soleil pour avoir une entrevue	1	2	3	4	5
g) J'admire et je respecte Le Cirque du Soleil	1	2	3	4	5
h) Je serais intéressé à savoir comment postuler pour un emploi au Cirque du Soleil	1	2	3	4	5
i) Le Cirque du Soleil semble être un bon employeur	1	2	3	4	5
j) Le Cirque du Soleil semble être le type d'entreprise dans laquelle je voudrais travailler	1	2	3	4	5
k) J'ai confiance en Le Cirque du Soleil	1	2	3	4	5
l) Le Cirque du Soleil semble avoir de bons employés	1	2	3	4	5

Veillez lire la description de l'entreprise Accenture :

Accenture est un cabinet de conseil généraliste dont le siège est aux États-Unis. Il intervient dans de nombreux domaines tels que le conseil en stratégie, le développement et la mise en œuvre de systèmes d'information et la conduite du changement. Au Canada, Accenture et ses sociétés affiliées emploient plus de 4 700 personnes.

En matière de gestion des ressources humaines, Accenture offre :

- Une aide aux soins des dépendants à autonomie réduite incluant des services d'information et de référence afin d'aider les employés à satisfaire les besoins des personnes dépendantes dont ils ont la charge.
- Une rémunération globale qui comprend un salaire de base concurrentiel et des primes liées au rendement exceptionnel.
- Un programme d'avantages sociaux souple et complet qui permet aux employés de choisir le niveau de couverture de soins.
- Des possibilités de formation et de soutien qui aident les employés à réaliser leur plein potentiel et à faire progresser leur carrière.

Après avoir lu la description d'Accenture, veuillez répondre aux questions suivantes :

1. Croyez-vous qu'Accenture aide ses employés à équilibrer emploi et famille ?

Oui Non (Cochez la réponse appropriée)

2. Si oui, veuillez identifier la ou les pratique(s) offerte(s) par Accenture pour faciliter l'équilibre emploi-famille

La ou les pratiques sont _____

3. Veuillez indiquer votre degré d'accord avec les énoncés suivants :

(Encercler la réponse appropriée)

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en accord ni en désaccord	En accord	Fortement en accord
a) J'ai une bonne impression d'Accenture	1	2	3	4	5
b) Je serais intéressé à poursuivre des démarches de recherche d'emploi avec Accenture	1	2	3	4	5
c) Accenture est bien gérée	1	2	3	4	5
d) Je serais susceptible d'accepter une entrevue avec Accenture	1	2	3	4	5
e) Accenture offre un bel environnement de travail	1	2	3	4	5
f) Je serais susceptible de contacter Accenture pour avoir une entrevue	1	2	3	4	5
g) J'admire et je respecte Accenture	1	2	3	4	5
h) Je serais intéressé à savoir comment postuler pour un emploi à Accenture	1	2	3	4	5
i) Accenture semble être un bon employeur	1	2	3	4	5
j) Accenture semble être le type d'entreprise dans laquelle je voudrais travailler	1	2	3	4	5
k) J'ai confiance en Accenture	1	2	3	4	5
l) Accenture semble avoir de bons employés	1	2	3	4	5

Veillez lire la description de l'entreprise Nortel :

Nortel est une entreprise spécialisée dans le secteur des communications. Elle fournit des solutions technologiques recouvrant les réseaux large bande, les services et applications multimédias et le sans fil à large bande. Nortel sécurise aussi les applications informatiques contre les menaces d'intrusion. Nortel Canada emploie 24 000 personnes.

En matière de gestion des ressources humaines, Nortel offre :

- Une rémunération globale qui comprend un salaire de base concurrentiel et des primes liées au rendement exceptionnel.
- Un programme d'avantages sociaux souple et complet qui permet aux employés de choisir le niveau de couverture de soins.
- Un programme «Privilège » qui permet aux employés de prendre des congés pour s'acquitter d'obligations personnelles, familiales ou communautaires. Nortel verse aussi des prestations de maternité, couvrant 100 % du salaire, pendant 25 semaines suivant l'accouchement. Elle accorde aussi un congé payé à 100 % du salaire et pouvant aller jusqu'à 12 mois, aux parents naturels ou adoptifs.
- Des possibilités de formation et de soutien qui aident les employés à réaliser leur plein potentiel et à faire progresser leur carrière.

Après avoir lu la description de Nortel, veuillez répondre aux questions suivantes :

1. Croyez-vous que Nortel aide ses employés à équilibrer emploi et famille ?
Oui **Non** **(Cochez la réponse appropriée)**
2. Si oui, veuillez identifier la ou les pratique(s) offerte(s) par Nortel pour faciliter l'équilibre emploi-famille

La ou les pratiques sont _____

3. Veuillez indiquer votre degré d'accord avec les énoncés suivants :

(Encercler la réponse appropriée)

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en accord ni en désaccord	En accord	Fortement en accord
a) J'ai une bonne impression de Nortel	1	2	3	4	5
b) Je serais intéressé à poursuivre des démarches de recherche d'emploi avec Nortel	1	2	3	4	5
c) Nortel est bien gérée	1	2	3	4	5
d) Je serais susceptible d'accepter une entrevue avec Nortel	1	2	3	4	5
e) Nortel offre un bel environnement de travail	1	2	3	4	5
f) Je serais susceptible de contacter Nortel pour avoir une entrevue	1	2	3	4	5
g) J'admire et je respecte Nortel	1	2	3	4	5
h) Je serais intéressé à savoir comment postuler pour un emploi à Nortel	1	2	3	4	5
i) Nortel semble être un bon employeur	1	2	3	4	5
j) Nortel semble être le type d'entreprise dans laquelle je voudrais travailler	1	2	3	4	5
k) J'ai confiance en Nortel	1	2	3	4	5
l) Nortel semble avoir de bons employés	1	2	3	4	5

Veillez lire la description de l'entreprise Xerox :

Xerox offre une gamme de solutions, de services et de systèmes en matière d'imprimantes, des presses numériques, des appareils multifonctions et des copieurs numériques. Elle propose également les fournitures, le logiciel et le soutien connexes. Xerox Canada emploie plus de 4 500 employés.

En matière de gestion des ressources humaines, Xerox offre :

- Une rémunération globale qui comprend un salaire de base concurrentiel et des primes liées au rendement exceptionnel.
- Des possibilités de travail à domicile témoignant notamment de son engagement à aider ses employés à s'occuper de plusieurs responsabilités, notamment des responsabilités familiales, tout en travaillant. Ainsi, la majorité des employés de Xerox travaillent au moins un jour par semaine à domicile.
- Un programme d'avantages sociaux souple et complet qui permet aux employés de choisir le niveau de couverture de soins.
- Des possibilités de formation et de soutien qui aident les employés à réaliser leur plein potentiel et à faire progresser leur carrière.

Après avoir lu la description de Xerox, veuillez répondre aux questions suivantes :

1. Croyez-vous que Xerox aide ses employés à équilibrer emploi et famille ?

Oui Non (Cochez la réponse appropriée)

2. Si oui, veuillez identifier la ou les pratique(s) offerte(s) par Xerox pour faciliter l'équilibre emploi-famille

La ou les pratiques sont _____

3. Veuillez indiquer votre degré d'accord avec les énoncés suivants :

(Encercler la réponse appropriée)

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en accord ni en désaccord	En accord	Fortement en accord
a) J'ai une bonne impression de Xerox	1	2	3	4	5
b) Je serais intéressé à poursuivre des démarches de recherche d'emploi avec Xerox	1	2	3	4	5
c) Xerox est bien gérée	1	2	3	4	5
d) Je serais susceptible d'accepter une entrevue avec Xerox	1	2	3	4	5
e) Xerox offre un bel environnement de travail	1	2	3	4	5
f) Je serais susceptible de contacter Xerox pour avoir une entrevue	1	2	3	4	5
g) J'admire et je respecte Xerox	1	2	3	4	5
h) Je serais intéressé à savoir comment postuler pour un emploi à Xerox	1	2	3	4	5
i) Xerox semble être un bon employeur	1	2	3	4	5
k) Xerox semble être le type d'entreprise dans laquelle je voudrais travailler	1	2	3	4	5
k) J'ai confiance en Xerox	1	2	3	4	5
l) Xerox semble avoir de bons employés	1	2	3	4	5

**ANNEXE VII – INSTRUMENT INITIAL DE MESURE DE
L'ATTRACTION ORGANISATIONNELLE**

1. I would be interested in pursuing employment opportunities with this company
2. I would sign up for a campus interview with this company
3. I would contact this company directly for an interview
4. I would be interested in learning how I can apply for a job with this company
5. this seems like the kind of company I personally would like to work for

Source: Rau et Hyland (2002)

ANNEXE VIII – INSTRUMENT INITIAL DE MESURE DU DÉSIR DE SEGMENTATION

1. Not being required to work while at home
2. Being able to forget work while I am at home
3. Not having to think about work once I leave the workplace
4. Not being expected to take work home

Source: Rothbard et *al.* (2005)

ANNEXE XI – COMPARAISON DES MOYENNES D'ATTRACTION DES PARENTS ET DES NON PARENTS ENVERS DES ORGANISATIONS OFFRANT DES SERVICES DE GARDE

Statistiques de groupe

		N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
AttractionGarderie	Avoir des enfants Non	44	3,6841	,83776	,12630
	Oui	20	2,9500	,87268	,19514

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes					Intervalle de confiance 95% de la différence	
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Inférieure	Supérieure
AttractionGarderie	Hypothèse de variances égales	,734	,395	3,208	62	,002	,73409	,22885	,27662	1,19156
	Hypothèse de variances inégales			3,158	35,499	,003	,73409	,23244	,26244	1,20574

Statistiques de groupe

		N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
AttractionGarderie	Nombre d'enfant(s) âgé(s) de moins de 5 ans 0	53	3,5604	,85448	,11737
	1	10	2,8400	1,02328	,32359

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes					Intervalle de confiance 95% de la différence	
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Inférieure	Supérieure
AttractionGarderie	Hypothèse de variances égales	1,662	,202	2,371	61	,021	,72038	,30389	,11271	1,32804
	Hypothèse de variances inégales			2,093	11,489	,059	,72038	,34422	-,03333	1,47408

Statistiques de groupe

Nombre d'enfant(s) âgé(s) de 5 ans à 12 ans		N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
AttractionGarderie	0	57	3,4825	,95565	,12658
	1	5	3,1600	,16733	,07483

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
AttractionGarderie	Hypothèse de variances égales	5,011	,029	,748	60	,457	,32246	,43109	-,53984	1,18476
	Hypothèse de variances inégales			2,193	37,630	,035	,32246	,14704	,02468	,62023

Statistiques de groupe

Nombre d'enfant(s) âgé(s) de plus de 12 ans		N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
AttractionGarderie	0	58	3,5155	,90025	,11821
	1	3	3,1333	,90185	,52068

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
AttractionGarderie	Hypothèse de variances égales	,021	,885	,717	59	,476	,38218	,53307	-,68448	1,44885
	Hypothèse de variances inégales			,716	2,211	,542	,38218	,53393	-1,71711	2,48148

BIBLIOGRAPHIE

- Adams, G.A., King, L.A. et King, D.W. 1996. « Relationships of job and family involvement, family social support, and work-family conflict with job and life satisfaction », *Journal of Applied Psychology*, vol.81, no.4, p. 411-420.
- Aiman-Smith, L., Bauer, T.N et Cable, D.M. 2001. « Are You Attracted? Do You Intend to Pursue? A Recruiting Policy-Capturing Study », *Journal of Business and Psychology*, vol.16, no.2, p. 219-237.
- Aiman-Smith, L, Scullen, S.E. et Barr, S.H. 2002. « Conducting studies of decision making in organizational contexts: A tutorial for policy-capturing and other regression-based techniques », *Organizational Research Methods*, vol.5, no.4, p. 388-414.
- Albion, M.J. 2004. « A Measure of Attitudes Towards Flexible Work Options », *Australian Journal of Management*, vol.29, no.2, p. 275-294.
- Alker, L. et McHugh, D. 2000. « Human resource maintenance? Organisational rationales for the introduction of employee assistance programmes », *Journal of Managerial Psychology*, vol.15, no.4, p. 303 – 323.
- Almer, E.D., Cohen, J.R et Single, L.E. 2003. « Factors affecting the choice to participate in flexible work arrangements », *Auditing*, vol.22, no.1, p. 69 – 91. (à éliminer).
- Almer, E.D. et Kaplan, S.E. 2002. « The effects of flexible work arrangements on stressors, burnout, and behavioral job outcomes in public accounting », *Behavioral Research in Accounting*, vol.14, p. 1 – 34.
- American Management Society. 1988. *Flexible work Survey*. Trevese : AMS Foundation, cité par Guérin et al. 1997.
- Anastasi, A. 1988. *Psychological testing*, 6^{ième} édition, New York, Macmillan, 817 p.
- Aselage, J. et Eisenberger, R. 2003. « Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration », *Journal of Organizational Behavior*, vol.24, no.5, p. 491-509.
- Ashforth, B.E., Kreiner, G.E. et Fugate, M. 2000. « All in a day's work: Boundaries and micro role transitions », *The Academy of Management Review*, vol.25, no.3, p. 472-491.
- Barbeau, C. 2001. *Les garderies en milieu de travail au Canada, 2001* [en ligne], Développement des ressources humaines Canada, [réf. du 27 novembre 2005]. <http://www.rhdcc.gc.ca/fr/pt/psait/ctv/pdf/child_care_fr.pdf>.

- Bornstein, R.F., Rossner, S.C, Hill, E.L et Stepanian, M.L. 1994. « Face Validity and Fakability of Objective and Projective Measures of Dependency », *Journal of Personality Assessment*, vol.63, no.2, p. 363-386.
- Boudreau, W. et Rynes, S.L. 1985. « Role of recruitment in staffing utility analysis », *Journal of Applied Psychology*, vol.70, no.2, p. 354–366.
- Bourgeois, A. et Debus, A. 2006. *Du travail à revendre : les postes vacants à long terme posent un défi majeur aux PME* [en ligne], FCEI, 6p. [réf. du 1^{er} juin 2006]. < www.cfib.ca>.
- Bourhis, A. 2007. *Recrutement et sélection du personnel*, Montréal, Gaëtan Morin Editeur, 557 p.
- Boyar, S.L., Maertz Jr, C.P. et Pearson, A.W. 2005. « The effects of work–family conflict and family–work conflict on nonattendance behaviors », *Journal of Business Research*, vol.58, no.7, p. 919-925.
- Bretz, R.D Jr. et Judge, T.A. 1994. « The role of human resource systems in job applicant decision processes », *Journal of Management*, vol.20, no.3, p. 531-551.
- Bromley, D. 2002. « Comparing corporate reputations: League tables, quotients, benchmarks, or case studies? », *Corporate Reputation Review*, vol.5, no.1, p. 35-51.
- Bureau of Labor Statistics (BLS). 1987. *BLS Reports on Employer Child-Care Practices*. Washington United States Department of Labor, cité par Guérin et al. 1997.
- Cable, D.M. et Judge, T.A. 1994. « Pay preference and job search decisions: A person-organization fit perspective », *Personnel Psychology*, vol.47, no.2, p. 317-348.
- Cappelli, P. 2000. « A market-driven approach to retaining talent », *Harvard Business Review*, vol.78, no.1, p. 103-111.
- Cardona, P., Lawrence, B.S. et Bentler, P.M. 2004. « The Influence of Social and Work Exchange Relationships on Organizational Citizenship Behavior », *Group & Organization Management*, vol.29, no.2, p. 219-247.
- Casper, W.J. et Buffardi, L.C. 2004. « Work-life benefits and job pursuit intentions: The role of anticipated organizational support », *Journal of Vocational Behavior*, vol.65, no.3, p. 391-410.
- Champion-Hughes, R. 2001. « Totally integrated employee benefits », *Public Personnel Management*, vol.30, no.3, p. 287-302.

- Chapman, D.S., Uggerslev, K.L., Piasentin, K.A, Jones, D.A. et Carroll, S.A. 2005. « Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes », *Journal of Applied Psychology*, vol.90, no.5, p. 928-944.
- Chatman, J.A. 1989. « Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person Organization Fit », *Academy of Management Review*, vol.14, no.3, p. 333-349.
- Childcare Resource and Research Unit (CRRU). 2004. *Tendances et analyses : services éducatifs et de garde à l'enfance au Canada 2004* [en ligne], Toronto, [réf. du 16 janvier 2006].
<http://www.childcarecanada.org/pubs/other/TandA/TRENDS_ANALYSIS_FR.pdf>.
- Christensen, K.E. 1989. *Flexible Staffing and Scheduling in U.S. Corporations*. Bulletin de recherche no 240. New York: The Conference Board, cité par Guérin et al. 1997.
- Chun, R. 2005. « Corporate Reputation: meaning and measurement », *International Journal of Management Reviews*, vol.7, no.2, p. 91-109.
- Clark, S.C. 2000. « Work/family border theory: A new theory of work/family balance », *Human Relations*, vol.53, no.6, p. 747-770.
- Collins, C.J. et Han, J. 2004. « Exploring Applicant Pool Quantity and Quality: The Effects of Early Recruitment Practice Strategies, Corporate Advertising, and Firm Reputation », *Personnel Psychology*, vol. 57, no.3, p. 685-717.
- Connerley, M.L., Carlson, K.D. et Mecham III, R.L. 2003. « Evidence of differences in applicant pool quality », *Personnel Review*, vol. 32, no.1/2, p. 22-39.
- Cravens, K.S. et Oliver, E.G. 2006. « Employees: The key link to corporate reputation management », *Business Horizons*, vol.49, no.4, p. 293-302.
- De Bruin, A. et Dupuis, A. 2004. « Work-Life Balance?: Insights from Non-Standard Work », *New Zealand Journal of Employment Relations*, vol.29, no.1, p. 21-37.
- Deshpande, S.P. et Schoderbek, P.P. 1993. « Pay-allocation by managers: A policy-capturing approach », *Human Relations*, vol.46, no.4, p. 465-479.
- Duxbury, L. et Higgins, C. 2002. *Enquête nationale sur le conflit entre le travail et la vie personnelle, rapport 1 (2001)* [en ligne], Ottawa, Santé Canada, [réf. du 18 novembre 2005].
<http://www.phac-aspc.gc.ca/publicat/work-travail/pdf/rprt_1_f.pdf>.

- Eaton, S.C. 2003. « If you can use them: Flexibility policies, organizational commitment, and perceived performance », *Industrial Relations*, vol.42, no.2, p. 145-167.
- Eberl, M. et Schwaiger, M. 2005. « Corporate reputation: disentangling the effects on financial performance », *European Journal of Marketing*, vol.39, no.7/8, p. 838-854.
- Emlen, A.C. et Koren, P.E. 1984. *Hard to find and difficult to manage : the effects of child care on the workplace*, Portland , Portland State University, Regional Research Institute for Human Services, 11 p.
- Felstead, A., Jewson, N., Phizacklea, A. et Walters, S. 2002. « Opportunities to work at home in the context of work-life balance », *Human Resource Management Journal*, vol.12, no.1, p. 54-76, cités par De Cieri et al. (2005).
- Fermanian, J. 2005. « Validation des échelles d'évaluation en médecine physique et de réadaptation : comment apprécier correctement leurs qualités psychométriques », *Annales de Réadaptation et de Médecine Physique*, vol.48, no.6, p. 281-387.
- Fombrun, C.J. 1996. *Reputation : realizing value from the corporate image*, Boston, Harvard Business School Press, 441 p.
- Fombrun, C.J., Gardberg, N et Sever, J. 2000. « The Reputation Quotient: A multi-stakeholder measure of corporate reputation », *The Journal of Brand Management*, vol.7, no.4, p. 241-255.
- Foster, J.B. 2001. « Attracting the best candidates: Is work-life balance really a priority? », mémoire de maîtrise, Houston, Texas, Rice university, Département de psychologie et management, 90 p.
- Friedman, D.E. 1990. «Work and Family: The New Strategic Plan». *Human Resource Planning*, vol. 13, no 3, p. 79-89, cité par Guérin et al. 1997.
- Fritz, N.R. 1988. «Someone to Watch Over Them», *Personnel*, vol. 65, p. 4-5, cité par Guérin et al. 1997.
- Frone, M.R., Russell, M. et Cooper, M.L. 1997a. « Relation of work-family conflict outcomes: a four-year longitudinal study of employed parents », *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, vol.70, no.4, p. 325-335.
- Frone, M.R., Yardley, J.K. et Markel, K.S. 1997b. « Developing and testing an integrative model of the work-family interface », *Journal of Vocational Behavior*, vol.50, no.2, p. 145-167.

- Gardberg, N.A. et Fombrun, C.J. 2002. « The Global Reputation Quotient Project: First steps towards a cross-nationally valid measure of corporate reputation », *Corporate Reputation Review*, vol.4, no.4, p. 303-308.
- Gillen, M.C. et Chung, E. 2005. « An Initial Investigation of Employee Stress Related to Caring for Elderly and Dependent Relatives at Home », *The International Journal of Sociology and Social Policy*, vol.25, no.9, p. 78-93.
- Golden, T.D. 2006. « Avoiding depletion in virtual work: Telework and the intervening impact of work exhaustion on commitment and turnover », *Journal of Vocational Behavior*, vol.69, no.1, p. 176-187.
- Gorey, K.M., Rice, R.W. et Brice, G.C. 1992. « The Prevalence of Elder Care Responsibilities among the Work Force Population », *Research on Aging*, vol.14, p. 399-418, cités par Guérin et al. (1997).
- Gotsi, M. et Wilson, A.M. 2001. « Corporate reputation: seeking a definition », *Corporate Communications*, vol.6, no.1, p. 24-30.
- Graham, M.E. et Cable, D.M. 2001. « Consideration of the incomplete block design for policy-capturing research », *Organizational Research Methods*, vol.4, no.1, p. 26-44.
- Greenhaus, J. et Beutell, N. 1985. « Sources of Conflict Between Work and Family Roles », *The Academy of Management Review*, vol.10, no.1, p. 76-88.
- Greenhaus, J.H., Collins, K.M. et Shaw, J.D. 2003. « The relation between work-family balance and quality of life », *Journal of Vocational*, vol.63, no.3, p. 510-531.
- Greening, D.W. et Turban, D.B. 2000. « Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce », *Business and Society*, vol.39, no.3, p. 254-280.
- Greyser, S.A. 1999. « Advancing and enhancing corporate reputation », *Corporate Communications*, vol.4, no.4, p. 177-181.
- Groenland, E.A.G. 2002. « Qualitative research to validate the RQ-dimensions », *Corporate Reputation Review*, vol.4, no.4, p. 308-315.
- Grover, S. et Crooker, K. 1995. « Who appreciates family-responsive human resource policies : The impact of family-friendly policies on the organizational attachment of parents and nonparents », *Personnel Psychology*, vol.48, no.2, p. 271-288.

- Guérin, G., St-Onge, S., Haines, V., Trottier, R. et Simard, M. 1997. « Les pratiques d'aide à l'équilibre emploi-famille dans les organisations du Québec », *Relations industrielles*, vol.52, no.2, p. 274-301.
- Haar, J.M. et O'Driscoll, M.P. 2005. « Exploring Gender Differences in Employee Attitudes Towards Work-Family Practices and Use of Work-Family Practices », *Equal Opportunities International*, vol.24, no. 3/4, p. 86-98.
- Hair, J.F., Tatham, R.L et Anderson, R.E. 2006. *Multivariate data analysis*, 6^{ème} édition, Upper Saddle River, N.J, Prentice Hall, 899 p.
- Hardesty, D.M. et Bearden, W.O. 2004. « The use of expert judges in scale development: Implications for improving face validity of measures of unobservable constructs », *Journal of Business Research*, vol.57, no.2, p. 98-107.
- Hausknecht, J.P., Day, D.V. et Thomas, S.C. 2004. « Applicant reactions to selection procedures: An updated model and meta-analysis », *Personnel Psychology*, vol.57, no.3, p. 639-683.
- Hewitt Associates. 2006. *Palmarès 2005* [en ligne], Employeurs de choix au Canada, [réf. du 1^{er} mars 2006].
<http://was7.hewitt.com/bestemployers/canada/french/the_list_2005.htm>.
- Hill, E.J., Hawkins, A.J, Ferris, M. et Weitzman, M. 2001. « Finding an extra day a week: The positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance », *Family Relations*, vol.50, no.1, p. 49-58.
- Hill, E.J., Miller, B.C, Weiner, S.P et Colihan, J. 1998. « Influences of the virtual office on aspects of work and work/life balance », *Personnel Psychology*, vol.51, no.3, p. 667-683.
- Hill, E.J., Martinson, V.K, Ferris, M. et Baker, R.Z. 2004. « Beyond the Mommy Track: The Influence of New-Concept Part-Time Work for Professional Women on Work and Family », *Journal of Family and Economic Issues*, vol.25, no.1, p. 121-136.
- Honeycutt, T.L. et Rosen, B. 1997. « Family Friendly Human Resource Policies, Salary Levels, and Salient Identity as Predictors of Organizational Attraction », *Journal of Vocational Behavior*, vol.50, no.2, p. 271-290.
- InnoVisions Canada. 2006. *Telework: recruitment, retention and jobs* [en ligne], Canada, [réf. du 14 décembre 2006].
<<http://www.ivc.ca/jobs/studies.html>>.
- Institut Vanier de la famille. 2000. Profiling Canada's families II, Ottawa, Institut Vanier de la famille , cité par Duxbury et Higgins (2002).

- Institut Vanier de la famille. 2005a. *Innovations sociales. Pourquoi faire du mieux-être des employés une priorité ?* [en ligne], Ottawa, [réf. du 2 janvier 2006]. <http://www.vifamily.ca/library/social/intro_fr.pdf>
- Institut Vanier de la famille. 2005b. *La prise en charge familiale* [en ligne], Ottawa, [réf. du 3 janvier 2006]. < http://www.vifamily.ca/library/transition/352/352_fr.html#3>
- Iscan, O.F. et Naktiyok, A. 2005. « Attitudes towards telecommuting: the Turkish case », *Journal of Information Technology*, vol.20, no.1, p. 52-63.
- Judge, T.A. et Bretz, R.D. 1992. « Effects of Work Values on Job Choice Decisions », *Journal of Applied Psychology*, vol.77, no.3, p. 261-271.
- Kennedy, C.M. 1991. *Personnel Practices in Planning Offices*. Rapport no 434. *Washington American Planning Association* (Planning Advisory Service), cité par Guérin et al. 1997.
- Kimberly, F.C. et Lowe, D.J. 2005. « Factors that affect accountant's perceptions of alternative work arrangements », *Accounting Forum*, vol.29, no.2, p. 191-206.
- Kirchmeyer, C. 2000. « Work-life initiatives: Greed or benevolence regarding workers' time », dans C.L. Cooper and D.M. Rousseau, Editors, *Trends in organizational behavior Vol. 7*, Wiley, West Sussex, UK, p. 79-93
- Kofodimos, J.R. 1993. *Balancing act.*, Jossey-Bass, San Francisco (1993), cité par Greenhaus et al. (2003).
- Konrad, A.M. et Mangel, R. 2000. « The impact of work-life programs on firm productivity », *Strategic Management Journal*, vol.21, no.12, p. 1225-1237.
- Kristof, A.L. 1996. « Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications », *Personnel Psychology*, vol.49, no.1, p. 1-49.
- Lambert, S.J. 2000. « Added benefits: the link between work-life benefits and organizational citizenship », *Academy of Management Journal*, vol.43, no.5, p. 801-815.
- Lee, C. 1991. « Balancing work and family », *Training*, vol.28, no.9, p. 23-28.
- Lee, M.D, MacDermid, S.M., Williams, M.L, Buck, M.L et Leiba-O'Sullivan, S. 2002. « Contextual factors in the success of reduced-load work arrangements among managers and professionals », *Human Resource Management*, vol.41, no.2, p. 209-223.

- Leonard, B. 1999. « HR squeezed by tight labor market », *HR Magazine*, vol. 44, no.6, p. 37, cite par Turban (2001).
- Loi sur les normes du travail dans *Les lois du travail - Lois et règlements du Québec et du Canada*, 12e édition, Les Éditions Yvon Blais, 2005-2006.
- Levinson, H. 1965. « Reciprocation: the relationship between man and organization », *Administrative Science Quarterly*, vol. 9, p. 370-390.
- Lievens, F., Highhouse, S. et De Corte, W. 2005. « The importance of traits and abilities in supervisors' hirability decisions as a function of method of assessment », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol.78, no.5, p. 453-470
- Lievens, F., Van Dam, K. et Anderson, N. 2002. « Recent trends and challenges in personnel selection », *Personnel Review*, vol.31, no.5, p. 580-601
- Lockwood, N.R. 2003. « Work/life balance: Challenges and solutions », *HRMagazine*, vol.48, no.6, p. S1-S11.
- Lowe, G. et Schellenberg, G. 1999. Changing employment relationships: implications for workers, employers and public policy, Ottawa, RCRPP, cités par Duxbury et Higgins (2002).
- MacDuffie, J.P. 1995. « Human resource bundles and manufacturing performance : organizational logic and flexible production systems in the world auto industry » , *Industrial and Labor Relations Review*, vol.48, no.2, p. 197-221, cité par Perry-Smith et Blum (2000).
- Mahon, J.F. 2002. « Corporate reputation: A research agenda using strategy and stakeholder literature » , *Business and Society*, vol.41, no.4, p. 415-445.
- Marks, S.R et MacDermid, S.M. 1996. « Multiple roles and the self: A theory of role balance ». *Journal of Marriage and the Family*, vol. 58, p. 417-432.
- Martocchio, J.J. et Judge, T.A. 1994. « A Policy-Capturing Approach to Individuals' Decisions to Be Absent », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol.57, no.3, p. 358-386.
- Maxwell, G.A. 2005. « Checks and balances: the role of managers in work-life balance policies and practices », *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol.12, no.3, p. 179-189.
- MDS *Science advancing health*. 2006. *Pour en savoir plus sur MDS Nordion* [en ligne], [réf. du 3 décembre 2006].
<http://www.mdsinc.com/careers_fr/mdsnordion.asp>.

- Meisenheimer, I.R. II. 1989. «Employer Provisions for Parental Leave», *Monthly Labor Review*, vol. 112, p. 20-24, cité par Guérin et al. 1997.
- Meyer, C.S, Mukerjee, S. et Sestero, A. 2001. « Work-family benefits: Which ones maximize profits? », *Journal of Managerial Issues*, vol.13, no.1, p. 28-44.
- Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport. 2005a. *L'intégration au travail des personnes diplômées* [en ligne], Québec, [réf. du 1 octobre 2005]. <http://www.meq.gouv.qc.ca/stat/indic05/docum05/F6_3_2005.pdf>.
- Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport. 2005b. *La participation à l'emploi selon le niveau de scolarité* [en ligne], Québec, [réf. du 1 octobre 2005]. <http://www.meq.gouv.qc.ca/stat/indic05/docum05/F6_2_2005.pdf>.
- Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport. 2005c. *Évolution de l'emploi selon le niveau de scolarité* [en ligne], Québec, [réf. du 1 octobre 2005]. <http://www.meq.gouv.qc.ca/stat/indic05/docum05/F6_1_2005.pdf>.
- Ministère du Développement Social. 2005. *Gestion du stress lié au travail et à la vie personnelle (Programmes, politiques et pratiques)* [en ligne], Ottawa, [réf. du 3 janvier 2006]. <http://www.sdc.gc.ca/asp/passerelle.asp?hr=/fr/pt/psait/ctv/ppp/04gestion_stress_travailvie.shtml&hs=wnc#ee>
- Ministère du Travail, Direction des données sur le travail et des décrets. 2006. *Portrait statistique des conventions collectives analysées au Québec en 2005* [en ligne], Québec, [réf. du 29 octobre 2006]. <<http://www.travail.gouv.qc.ca/publications/statistiques/Portraitstatistiqueecc2005.pdf>>.
- Murphy, K.R. 1986. « When your top choice turns you down: Effect of rejected offers on the utility of selection tests », *Psychological Bulletin*, vol. 99, p. 133-138.
- Neville, B.A., Bell, S.J. et Mengüç, B. 2005. « Corporate reputation, stakeholders and the social performance-financial performance relationship », *European Journal of Marketing*, vol.39, no. 9/10, p. 1184-1201.
- Nevo, B. 1985. « Face validity revisited », *Journal of Educational Measurement*, vol.22, p. 287-293.
- Newbury, W., Gardberg, N.A. et Belkin, L.Y. 2006. « Organizational attractiveness is in the eye of the beholder: the interaction of demographic characteristics with foreignness », *Journal of International Business Studies*, vol.37, no.5, p. 666-686.
- NFCA. 2000. Caregiver Survey-2000, Kensington, MD: Author, cité par Gillen et Chung (2005).

- Nunnally, J.C et Bernstein, I.H. 1994. *Psychometric Theory*, 3^{ème} édition, New York, McGraw Hill, 752 p.
- O'Driscoll, M.P., Ilgen, D.R. et Hildreth, K. 1992. « Time Devoted to Job and Off-Job Activities, Interrole Conflict, and Affective Experiences », *Journal of Applied Psychology*, vol.77, no.3, p. 272-279.
- Ostroff, C. 1992. « The relationship between satisfaction, attitudes, and performance : an organizational level analysis », *Journal of Applied Psychology*, vol.77, no.6, p. 963-974. Cité par Perry-Smith et Blum (2000).
- Ottawa Business Journal. (2006, 29 octobre). *Flexible work arrangements reduce work/life conflict* [en ligne], Ottawa, [réf. du 30 octobre 2006].
<<http://www.ottawabusinessjournal.com/283122778039266.php>>.
- Parasuraman, S., Purohit, Y.S., Godshalk, V.M. et Beutell, N.J. 1996. « Work and Family Variables, Entrepreneurial Career Success, and Psychological Well-Being », *Journal of Vocational Behavior*, vol.48, no.3, p. 275-300.
- Paris, H. 1989. « Balancing Work and Family Responsibilities Canadian Employer and Employee Viewpoints», *Human Resource Planning*, vol. 13, no 2, p. 147- 157, cité par Guérin et al. 1997.
- Paris, H. 1990. *Les programmes d'aide aux employés qui ont des obligations familiales*, Rapport no 43. Ottawa, *Conference Board du Canada*, cité par Guérin et al. 1997.
- Perry-Smith, J.E. et Blum, T.C. 2000. « Work-family resource bundles and perceived organizational performance », *Academy of Management Journal*, vol.43, no.6, p. 1107-1117.
- Poelmans, S. et Sahibzada, K. 2004. « A multi-level model for studying the context and impact of work/family policies and culture in organizations », *Human Resource Management Review*, vol.14, no.4, p. 409-431.
- Posig, M. et Kickul, J. 2004. « Work-role expectations and work family conflict: gender differences in emotional exhaustion », *Women in Management Review* vol.19, no.7/8, p. 373-386.
- Post, J.E. et Griffin, J.J. 1997. « Corporate reputation and external affairs management », *Corporate Reputation Review*, vol.1, no.1/2, p. 165–171.
- Powell, G.N. et Mainiero, L.A. 1999. « Managerial decision making regarding alternative work arrangements », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol.72, p. 41-56.

- Radio-Canada. 2004. Nortel accusée de manipulation financière [en ligne], [réf. du 15 mars 2007].
<<http://www.radio-canada.ca/nouvelles/Economie/nouvelles/200407/02/002-nortel-vendredi.shtml>>.
- Radio-Canada. 2006. Le scandale financier Nortel : Pourquoi ce désastre s'est-il produit ? Pourquoi rien n'a changé depuis ? [en ligne], [réf. du 15 mars 2007].
<<http://www.radio-canada.ca/regions/greg/fichiers/20060125ZoneNortel.pdf>>.
- Rau, B.L. et Hyland, M.M. 2002. « Role conflict and flexible work arrangements: The effects on applicant attraction », *Personnel Psychology*, vol.55, no.1, p. 111-136.
- Remery, C., Van Doorne-Huiskes, A. et Schippers, J. 2003. « Family-friendly policies in The Netherlands: The tripartite involvement », *Personnel Review*, vol.32, no.4, p. 456-476.
- Robins, J.A. et Wiersema, M. 2003. « The measurement of corporate portfolio strategy: analysis of the content validity of related diversification indexes », *Strategic Management Journal*, vol.24, no.1, p. 39-59.
- Robinson, S., Davey, B. et Murrells, T. 2003. « Family-friendly policies: General nurses' preferences and experiences », *Journal of Health Organization and Management*, vol.17, no.6, p. 422-437.
- Rochon, C.P., 2000. *Les dispositions favorisant la conciliation travail-famille dans les conventions collectives au Canada* [en ligne], Ottawa, Développement des ressources humaines du Canada, [réf. du 28 novembre 2005].
<http://www.rhdcc.gc.ca/fr/pt/psait/ctv/pdf/workfamily_fr.pdf>.
- Roehling, P.V, Roehling, M.V. et Moen, P. 2001. « The Relationship Between Work-Life Policies and Practices and Employee Loyalty: A Life Course Perspective », *Journal of Family and Economic*, vol.22, no.2, p. 141-168.
- Rotarius, T., Liberman, A. et Liberman, J.S. 2000. « Employee assistance programs: A prevention and treatment prescription for problems in health care organizations », *The Health Care Manager*, vol.19, no.1, p. 24-31.
- Rothausen, T.J., Gonzalez, J.A., Clarke, N.E et O'Dell, L.L. 1998. « Family-friendly backlash-fact or fiction? The case of organizations' on-site child care centers », *Personnel Psychology*, vol.51, no.3, p. 685-706.
- Rothbard, N.P., Phillips, K.W. et Dumas, T.L. 2005. « Managing Multiple Roles: Work-Family Policies and Individuals' Desires for Segmentation », *Organization Science*, vol.16, no.3, p. 243-260.

- Rynes, S.L. 1991. *Recruitment, job choice, and post-hire consequences: A call for new research directions*, dans M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., pp. 399–444). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Rynes, S.L. et Barber, A.E. 1990. « Applicant Attraction Strategies: An Organizational Perspective? », *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol.15, no.2, p. 286-310.
- Rynes, S.L., Schwab, D.P et Heneman, H.G. 1983. « The role of pay and market pay variability in job application decisions », *Organizational Behavior and Human Performance*, vol.31, p. 353-364.
- Saba, T. et Guérin, G. 2004. « Planifier la relève dans un contexte de vieillissement de la main-d'œuvre », *Gestion*, vol.29, no.3, p. 54-63.
- Saks, A.M., Leck, J.D et Saunders, D.M. 1995. « Effects of application blanks and employment equity on applicant reactions and job pursuit intentions », *Journal of Organizational Behavior*, vol.16, no.5, p. 415-430.
- Saltzstein, A.L, Ting, Y. et Saltzstein, G.H. 2001. « Work-family balance and job satisfaction: The impact of family-friendly policies on attitudes of federal government employees », *Public Administration Review*, vol.61, no.4, p. 452-467.
- Secret, M. 2005. « Parenting in the Workplace: Child Care Options for Consideration », *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol.41, no.3, p. 326-347.
- Scandura, T.A. et Lankau, M.J. 1997. « Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction », *Journal of Organizational Behavior*, vol.18, no.4, p. 377-391.
- Sheridan, A. et Conway, L. 2001. « Workplace flexibility: reconciling the needs of employers and employees », *Women in Management Review*, vol.16, no.1, p. 5-11.
- Smither, J.W., Reilly, R.R, Millsap, R.E, Pearlman, K. et Stoffey, R.W. 1993. « Applicant reactions to selection procedures », *Personnel Psychology*, vol.46, no.1, p. 49-76.
- Social Planning Council of Metropolitan Toronto (SPCMT). 1986. *Working Families: Workplace Supports for Families*. Toronto, cité par Guérin et al. 1997.
- Statistique Canada (2005). *Femmes au Canada : une mise à jour du chapitre sur le travail, 2003* [en ligne], Québec, à jour au 3 août 2005, Division de la statistique sociale, 23 p. [réf. du 3 septembre 2005].
<http://www.statcan.ca/francais/freepub/89F0133XIF/89F0133XIF2003000.pdf>

- Stoeva, A.Z, Chiu, R.K. et Greenhaus, J.H. 2002. « Negative Affectivity, Role Stress, and Work-Family Conflict », *Journal of Vocational Behavior*, vol.60, no.1, p. 1-16.
- St-Onge, S., Renaud, S., Guérin, G. et Caussignac, É. 2002. « Vérification d'un modèle structurel à l'égard du conflit travail-famille », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol.57, no.3, p. 491-516.
- Sunter, D. 2001. « Démographie et marché du travail », *L'emploi et le revenu en perspective*, vol.13, no.1 p. 30-43
- Teo, T.S.H., Lim, V.K.G, Wai, S.H. 1998. « An Empirical Study of Attitudes Towards Teleworking among Information Technology (IT) Personnel », *International Journal of Information Management*, vol.18, no.5, p. 329-343.
- Thomas, L.T. et Ganster, D.C. 1995. « Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective », *Journal of Applied Psychology*, vol.80, p. 6-15.
- Thomas, K.M. et Wise, P.G. 1999. « Organizational Attractiveness and Individual Differences: Are Diverse Applicants Attracted by Different Factors? », *Journal of Business and Psychology*, vol.13, no.3, p. 375-390.
- Today's Parent. 2006a. *Work & Family Finance : 2004 Workplace Winners* [en ligne], [réf. du 1^{er} mars 2006].
<http://www.todayparent.com/lifeasparent/workfinance/article.jsp?content=20041105_114235_5144&page=7>.
- Today's Parent. 2006b. *Work & Family Finance : The Job Juggle: Have You Got it Together?* [en ligne], [réf. du 1^{er} mars 2006].
<http://www.todayparent.com/lifeasparent/workfinance/article.jsp?content=20051031_125359_5500&page=8>.
- Towers-Perrin. 1991. *Vers l'an 2000 - priorités et stratégies en ressources humaines: les gestionnaires canadiens sont-ils prêts ?*, Montréal: Hudson Institute of Canada, cité par Guérin et al. 1997.
- Tremblay, D.G. 2001. *Le télétravail : Définition et enjeux dans Télétravail : concilier performance et qualité de vie*, sous la direction de Liette D'Amours, Montréal, Isabelle Quentin, Collection Collectif, 154 p.
- Turban, D.B. 2001. « Organizational Attractiveness as an Employer on College Campuses: An Examination of the Applicant Population », *Journal of Vocational Behavior*, vol.58, no.2, p. 293-312.

- Turban, D.B. et Cable, D.M. 2003. « Firm reputation and applicant pool characteristics », *Journal of Organizational Behavior*, vol.24, no.6, p. 733-751.
- Turban, D.B. et Dougherty, T.E. 1992. « Influences of Campus Recruiting on Applicant Attraction to Firms », *Academy of Management Journal*, vol.35, no.4, p. 739-765.
- Turban, D.B., Forret, M.L. et Hendrickson, C.L. 1998. « Applicant Attraction to Firms: Influences of Organization Reputation, Job and Organizational Attributes, and Recruiter Behaviors », *Journal of Vocational Behavior*, vol.52, no.1, p. 24-44.
- Villeneuve, D. 1999. *Famille et travail, deux mondes à concilier* [en ligne], Québec, Conseil de la Famille et de l'Enfance, [réf. du 28 novembre 2005].
<http://www.cfe.gouv.qc.ca/publications/pdf/avis_famille_travail_concilier.pdf>.
- Wartick, S.L. 2002. « Measuring corporate reputation: Definition and data », *Business and Society*, vol.41, no.4, p. 371-392.
- Webster, J. et Trevino, L.K. 1995. « Rational and social theories as complementary explanations of communication media choices: Two policy-capturing studies », *Academy of Management Journal*, vol.38, no.6, p. 1544-1572.
- Williamson, C.L., Cope, J.G., Thompson, L.F. et Wuensch, K.L. 2002. « Policy capturing as a tool to enhance recruiting », *Career Development International*, vol.7, no.3, p. 159-166.
- Zedeck, S. 1977. « An information processing model and approach to the study of motivation », *Organizational Behavior and Human Performance*, vol.18, p. 47-77.