

Université du Québec en Outaouais

Enjeux, défis et pratiques de recrutement

Un regard croisé sur le terrain de la région de la capitale nationale

Par :

Sylvie Godin

Essai présenté en vue de l'obtention du grade
Maîtrise ès science – relations industrielles et ressources humaines

Présenté à un jury composé des personnes suivantes :

André Durivage, Ph. D.

Éric Gosselin, Ph. D.

© Sylvie Godin, 2014

RÉSUMÉ

Cet essai dresse un portrait des pratiques de recrutement de douze organisations situées dans la région de la capitale nationale (RCN : Gatineau – Ottawa) dans le but d’en explorer la dynamique dans le marché de l’emploi actuel, et d’en souligner s’il y a lieu les enjeux et les défis relatifs à l’attraction de candidats.

La méthodologie utilisée pour cette recherche de type exploratoire a été décomposée en trois parties :

- une analyse documentaire faisant ressortir les principaux constats de la communauté scientifique sur les variables reliées à cet essai;
- une analyse documentaire faisant le point sur l’état du marché du travail au Canada et dans la RCN;
- une enquête menée au moyen d’un sondage entre juillet et septembre 2013 auprès de 12 organisations afin d’établir les pratiques de recrutement en place et, s’il y a lieu, les enjeux et les défis relatifs à l’attraction de candidats.

Les points principaux émergeant du sondage se répartissent selon les quatre axes suivants :

1. Les employeurs éprouvent des difficultés à recruter des candidats dans certains domaines;
2. Les employeurs doivent faire des efforts supplémentaires au niveau de la rigueur du processus de planification de la main-d’œuvre et de l’automatisation;

3. Les employeurs doivent sélectionner des mesures de rendement adéquates pour ensuite identifier les outils automatisés pertinents pour saisir l'information. Ceci permettrait de mieux cerner les activités de recrutement efficaces en fonction des besoins en main-d'œuvre et ainsi consacrer les efforts aux bons endroits;
4. Les employeurs doivent mieux intégrer les différentes étapes du processus de recrutement pour en assurer une plus grande cohérence.

En somme, beaucoup d'efforts restent à faire pour optimiser le processus de recrutement dans le but d'attirer efficacement une main-d'œuvre qualifiée y compris celle dans les domaines des mathématiques, du génie et des technologies de l'information. Toutefois, la réalisation d'une recherche plus approfondie portant sur un échantillon plus grand d'organisations permettrait de valider ces premiers constats sur l'état de la situation dans la RCN.

Mots-clés : sources de recrutement, processus de recrutement, recrutement, attraction de candidats

TABLE DES MATIÈRES

Liste des figures :	vi
Liste des tableaux :	vi
REMERCIEMENTS	vii
AVANT-PROPOS	viii
Introduction	1
Chapitre 1 : Fondements scientifiques et contexte du marché de l'emploi	6
1.1 Émergence du capital humain	7
1.1.1 Changements mondiaux	7
1.2 L'évolution de la discipline des ressources humaines.....	20
1.3 Attirer une main-d'œuvre qualifiée : une préoccupation	22
1.4 Optimiser le recrutement	25
1.5 Le marché d'emploi canadien.....	27
1.6 Le marché d'emploi de la région de la capitale nationale	34
1.7 Le recrutement.....	41
1.7.1 Les étapes de recrutement	42
1.7.2 Les sources de recrutement	44
1.8 Cadre pour la formulation des questions de recherche	46
Chapitre 2 : Questions de recherche	48
2.1 Les questions de recherche.....	49
2.2 Les objectifs de recherche	49
2.3 Le type de recherche	50
2.4 Les limites de la recherche.....	51
2.5 Les concepts-clés	52
2.5.1 Capital humain.....	52
2.5.2 Contrat psychologique	53
2.5.3 Dotation.....	53
2.5.4 Engagement.....	53
2.5.5 Marque employeur.....	53
2.5.6 Recrutement	54
Chapitre 3 : Méthodologie de recherche	55
3.1 Le type de recherche	56
3.2 Milieu de recherche.....	57
3.3 L'échantillon.....	58
3.4 La recherche et l'analyse documentaire.....	60
3.5 Le devis de recherche (le sondage)	62
3.5.1 La validation.....	69
3.5.2 La mise à l'essai	70
3.5.3 L'administration.....	71

3.6 Mode de collecte de données.....	72
3.7 Méthodes de collecte et d'analyse de données	72
3.8 Considérations éthiques	73
3.9 Limites méthodologiques	73
Chapitre 4 : Analyse des résultats du sondage.....	74
Discussion et limites des résultats obtenus	113
Conclusion	125
Bibliographie.....	127

Annexe A – Données sur la pénurie de main-d'œuvre	135
Annexe B	136
Données sur les membres de l'Ordre des professionnels en ressources humaines	136
Annexe C – Courriel d'invitation	137
Annexe D – Sondage	138
Annexe E – Réponses de toutes les 12 organisations	153
Annexe F – Données approximatives sur le nombre de CS sur la liste de priorités dans la RCN	174

Liste des figures et tableaux

Liste des figures :

Figure 1	Modèle sur l'engagement des employés
Figure 2	Pyramide des âges au Canada – 2011
Figure 3	Communication sur le Web
Figure 4	Feuille de route pour une gestion des talents efficace
Figure 5	Étape du processus de recrutement
Figure 6	Cadre de réflexion
Figure 7	Modèle de recrutement
Figure 8	Cadre de recherche en trois volets
Figure 9	Courbe de maturité liée à l'exploitation des données RH

Liste des tableaux :

Tableau 1	Taux de roulement au Canada par fonction de soutien
Tableau 2	Génération en milieu de travail au gouvernement fédéral
Tableau 3	Priorités RH au niveau mondial
Tableau 4	Variance de la population au Canada de 1996 à 2011
Tableau 5	Données sur l'emploi au Canada de 2009 à 2014
Tableau 6	Données sur le taux de chômage au Canada de 2009 à 2014
Tableau 7	Ratios chômeurs postes vacants par secteur en décembre 2012 et 2013 au Canada
Tableau 8	Projections réalistes de l'emploi de 2011 à 2031 dans la RCN
Tableau 9	Caractéristiques de la population active de Gatineau et Ottawa
Tableau 10	Projection de la population par groupe d'âge – Ottawa – de 2001 à 2021
Tableau 11	Comparaison des profils démographiques d'Ottawa et de Gatineau pour 2031
Tableau 12	Taux de chômage dans la RCN de 2002 à 2012
Tableau 13	Estimations du nombre d'emplois par industrie dans la RCN de 2009 à 2013
Tableau 14	Nombre de diplômés au Québec et en Ontario de 2006 à 2011
Tableau 15	Questions à se poser à chaque étape du processus de recrutement
Tableau 16	Tableau sommaire des organisations sondées
Tableau 17	Structure du sondage
Tableau 18	Questions du sondage
Tableau 19	Tendances observées
Tableau 20	Tableau récapitulatif de l'essai

REMERCIEMENTS

Cet essai est le résultat de plus de 300 heures de travail sur une période de 2 ans (en plus de mon emploi, d'être maman, etc.) et n'aurait pu exister sans le soutien, l'encouragement, les conseils, l'écoute et le petit coup de pouce de plusieurs personnes. Une extravertie ne saurait pas fonctionner sans l'énergie, la finesse, la sagesse et l'exubérance des gens qui l'entourent.

Mes remerciements et ma gratitude envers **toutes les personnes** qui m'ont soutenue et encouragée tout au long de ce processus.

Je tiens cependant à souligner particulièrement les personnes suivantes :

- ◆ André Durivage, pour avoir accepté de superviser mon essai;
- ◆ Martin, mon conjoint depuis 14 ans, pour me laisser m'aventurer dans tous les coins de l'univers et pour me laisser continuellement naviguer dans cette quête d'être la meilleure version de moi-même;
- ◆ Gabrielle et Chloé, mes filles et mon inspiration de chaque heure, ce document est l'exemple et le résultat de ce que je ne cesse de vous dire : on ne lâche pas, on persévère, le résultat suivra.
- ◆ Mon père et ma mère, pour m'avoir montré l'exemple du travail acharné, pour m'avoir élevé avec des principes et des valeurs que je porte en moi au quotidien et pour avoir eu confiance en moi quand j'en manquais. Ce document a été mon Everest à plusieurs niveaux.
- ◆ Denis, mon grand frérot, pour ton expertise précieuse malgré ton horaire chargé, mille mercis.
- ◆ Claude, Bonnie, Pierre, Hanane, Isabelle, Michelle, Alex, Ed, Ammar, Jalal, Mélanie, Lynn : pour votre encouragement et votre soutien sous toutes ses formes.
- ◆ Finalement, un gros merci aux professeurs d'aérobic de la Sporthèque, mon autre maison, pour offrir de bons cours d'aérobic qui m'ont permis de sortir le « méchant » et de faire une pause du côté cérébral!

AVANT-PROPOS

Je suis tombée dans la marmite de la dotation de professionnels en technologies de l'information un peu par hasard, sans formation générale en ressources humaines, lorsque j'ai obtenu un emploi en 1997 au sein d'une agence de placement à Ottawa, puis à Montréal. Au fil des années, j'ai développé une expertise dans ce domaine où ma formation générale (en gestion et en informatique de gestion) m'a été fort utile. De surcroît, mon rôle a évolué selon mes employeurs du secteur privé et du secteur public, oscillant entre la gestion des talents, l'optimisation de systèmes de ressources humaines, l'analyse d'affaires et le développement organisationnel. Durant toutes ces années où la dotation occupait une partie plus ou moins grande de mes responsabilités, je me suis forgé une opinion sur les meilleures pratiques de recrutement ainsi que les freins et leviers qui ont un impact sur l'attraction de bons candidats. Arrivée au stade de l'essai à la maîtrise en relations industrielles et ressources humaines, il est temps d'investiguer sur les différences, petites et grandes, entre les théories sur le recrutement et les pratiques de recrutement des organisations de la région de la capitale nationale dans le contexte économique actuel.

Mon intérêt pour cette question provient de ma passion pour les technologies de l'information, incluant les médias sociaux et les technologies mobiles, et de ma passion de l'être humain, pour sa complexité, ses nuances et sa contribution au succès organisationnel.

Cet essai est dédié à ma famille et à tous ceux et celles qui m'ont soutenue et encouragée dans cette aventure.

*Au fond, on ne sait que lorsqu'on sait peu; avec le savoir croît le doute.
Johann Wolfgang Von Goethe*

Introduction

L'attraction de candidats, la pénurie de main-d'œuvre, la marque employeur et le l'établissement d'un réservoir de main-d'œuvre (traduction libre de « *sourcing* ») de candidats sont tous des sujets d'actualité qui font les manchettes régulièrement à la télévision, dans les journaux et les magazines et sur des sites Internet afin de sensibiliser la population à la problématique de recrutement de candidats et son effet sur la productivité canadienne, et les disciplines en demande. D'autant plus que les activités de recrutement mises en œuvre au sein des organisations ne sont pas toutes les mêmes selon le contexte de chacune et peuvent être influencées par plusieurs aspects dont les ressources humaines et financières disponibles, les lois, la localisation géographique, les politiques et les lignes directrices à respecter, la mission organisationnelle et la taille de l'organisation.

De son côté, la communauté scientifique a fait plusieurs recherches sur le recrutement de candidats (Zottoli et Wanous, 2000; Collins et Han, 2004; Moser, 2005; Breugh, 2008) afin de fournir des pistes de solutions aux organisations et contribuer à l'avancement de la connaissance sur le sujet. Malgré tout, il existe encore un déséquilibre qualitatif¹ au niveau de l'offre et la demande de main-d'œuvre dans certains domaines à l'avantage dans plusieurs cas des candidats en demande². Dans cette situation, le marché du travail devient un marché de chercheurs d'emploi.

¹ La Chambre de Commerce du Canada, S'attaquer aux 10 plus importants obstacles à la compétitivité 2014, http://www.chamber.ca/fr/interventions/10-principaux-obstacles-a-la-competitivite/Livret_des_10_obstacles_a_la_competitivite_2014.pdf, le 10 juin 2014

² Emploi et Développement Social Canada, Système de projection des professions au Canada, <http://www23.rhdcc.gc.ca/1.3bd.2t.1i1shtml@-fra.jsp?lid=16&fid=1&lang=fr>, le 10 juin 2014

En guise d'exemple, prenons le cas de la région de la capitale nationale (RCN) qui comprend la ville de Gatineau et d'Ottawa avec une population active en 2014 de 755 200 personnes³. De ce nombre, environ 114 000 personnes sont des fonctionnaires fédéraux en mars 2012⁴ (41,2 % x 278 092 employés). Malgré la forte présence du gouvernement fédéral, plusieurs industries y sont qualifiées de prometteuses⁵ : aérospatiale; défense et sécurité; technologies propres; médias numériques; cinéma et télévision; technologies sans fil et télécommunications; photonique; biosciences et logiciel. Et, bien que le secteur public soit le plus important employeur et IBM bon deuxième, les secteurs de logiciels et de l'aérospatiale et de la défense emploient 23 155 personnes⁶.

Ceci étant dit, les employeurs du secteur privé et du secteur public doivent rivaliser entre eux pour les mêmes ressources en faible quantité dans certains domaines en demande, par exemple l'enseignement, le secteur de la santé et les technologies de l'information dont fait état le rapport d'Emploi Québec (2010) et les estimations d'emplois de Statistique Canada.⁷

³ Statistique Canada, <http://www.statcan.gc.ca/tables-tableaux/sum-som/l02/cst01/lfss04d-fra.htm>, le 10 juin 2014

⁴ Secrétariat du Conseil du Trésor, Aperçu démographique de la fonction publique fédérale, <http://www.tbs-sct.gc.ca/res/stats/demo12-fra.asp>, le 22 juin 2014

⁵ Investir Ottawa, <http://investottawa.ca/fr/secteurs/>, le 10 juin 2014

⁶ Investir Ottawa, <http://investottawa.ca/fr/secteurs/>, le 20 juin 2014

⁷ Emploi Québec, Préparé par Ghislain Régis Yoka, Liste des professions en demande actuellement en Outaouais, Mise à jour : Automne 2009 et Hiver 2010 et Statistique Canada, données extrapolées du tableau 2820061 - Estimations d'emplois disponibles dans la région de la capitale nationale, le 10 juin 2014

Non seulement les employeurs du secteur public doivent rivaliser pour les ressources dans certains domaines, mais ils doivent aussi à l'occasion ajouter des critères de sélection supplémentaires (cote de sécurité, niveau de maîtrise des deux langues officielles, zone de sélection, etc.) comparativement au secteur privé, afin d'assurer entre autres une représentativité adéquate de la population canadienne au sein de la fonction publique. De plus, le secteur public recherche à l'occasion des compétences spécifiques reliées au domaine de l'administration publique, c.-à-d. expérience en gestion de programmes de subventions et de contributions, en gestion financière publique, en recherche en politique, en évaluation de programme, etc. C'est en partie pour cette raison que l'École nationale d'administration publique⁸ a été fondée.

Sur ce, l'objectif de cet essai est de dresser un portrait des pratiques de recrutement au sein d'organisations de la RCN et d'établir les défis et les enjeux posés par l'attraction de candidats, s'il y en a.

Le premier chapitre sert de mise en scène afin d'établir les fondements scientifiques et le contexte du marché de l'emploi en ce sens qu'il énonce les principaux constats tirés des écrits scientifiques et des bases de données sur les théories reliées au recrutement, les concepts reliés aux ressources humaines, l'évolution du capital humain et les données sur le marché de l'emploi canadien et celui de la RCN dans le but, par la suite, de mieux situer les résultats du sondage. Ensuite, le cadre conceptuel sur lequel repose la formulation des questions de recherche est exposé avec les théories qui y sont associées.

⁸ École Nationale d'Administration Publique, www.enap.ca, le 10 juin 2014

Le chapitre 2 explicite les questions de recherche et les concepts-clés, alors que le chapitre 3 porte sur la méthodologie de recherche. Le chapitre 4 consiste en premier lieu en une analyse des résultats du sondage, de manière à mieux comprendre le niveau de rigueur et de maturité du processus de recrutement des organisations sondées ainsi que leurs défis d'attraction de candidats, puis propose diverses recommandations.

Enfin, une conclusion incluant des pistes de recherches futures est présentée.

Chapitre 1 : Fondements scientifiques et contexte du marché de l'emploi

1.1 Émergence du capital humain

Afin de renouveler sa main-d'œuvre, chaque organisation de la RCN doit embaucher une personne correspondant le plus possible au profil recherché. C'est pourquoi l'état du marché du travail et les caractéristiques de la population active sont une préoccupation grandissante des personnes responsables des activités de recrutement. Les paragraphes suivants ont comme objectifs de mettre en lumière les changements qui ont contribué à l'émergence du capital humain, de la fonction ressources humaines et de la transformation du recrutement. En ce sens, ceux-ci contribuent à soutenir la pertinence de la question au centre de l'essai.

1.1.1 Changements mondiaux

Le but de cette partie est d'illustrer grâce au modèle PESTE, c.-à-d. Politique, Économique, Social, Technologique et Environnemental, les nombreux bouleversements mondiaux et leurs effets sur la fonction des ressources humaines. Cela permettra de mieux saisir l'impact des changements globaux sur la population active et, par ricochet, les pratiques de recrutement de candidats dans un mode de pensée systémique.

Enjeux sociaux, démographiques et légaux

Les employés qui font face à de nombreux changements mondiaux et à des restructurations organisationnelles vivent une plus grande insécurité d'emploi et ont ainsi modifié leurs attentes envers un employeur actuel ou potentiel. Les nombreuses mises à pied et les fermetures d'usines ont entre autres altéré le **contrat psychologique** entre employeur et employé et changé les comportements des travailleurs, autrefois dictés en partie par un sentiment de loyauté envers l'employeur.

En effet, Murasanu (2008) cite Schein (1965) lorsqu'elle apporte les précisions suivantes sur le contrat psychologique : « la notion de contrat psychologique du travail suppose que l'individu a une série d'attentes envers l'organisation et que l'organisation a une série d'attentes envers lui... De telles attentes ne sont écrites dans aucun contrat formel entre l'employé et l'organisation, mais elles agissent pourtant comme de puissants déterminants du comportement. »⁹ Elle renchérit en ajoutant « Qui plus est, on admet qu'un changement de paradigme se déroule de la sécurité d'emploi vers l'employabilité (Guerrero; 2005) »¹⁰.

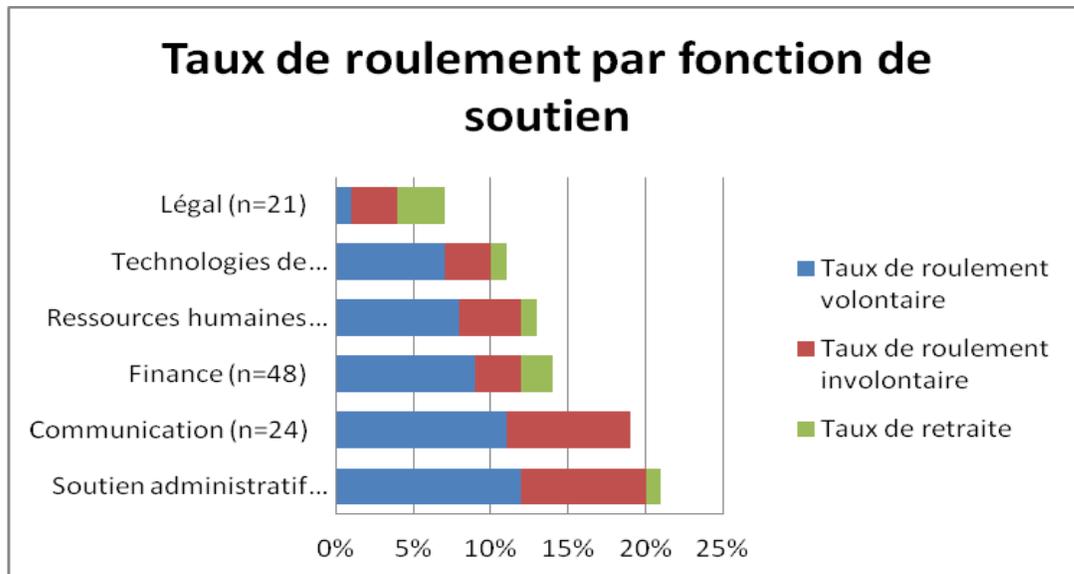
Par conséquent, le taux de roulement organisationnel a augmenté chez plusieurs organisations sur une période de 10 ans et plus comparativement à celui vécu par la génération précédente. À cet effet, l'édition 2013-2014 du rapport de Mercer¹¹ présente plusieurs données analytiques sur la main-d'œuvre nord-américaine, dont les taux de roulement pour les fonctions de soutien au Canada (voir tableau 1). Un taux de roulement sensiblement élevé dans un secteur où la main-d'œuvre qualifiée est limitée crée un enjeu de taille chez un employeur. Notamment, un taux de roulement élevé a un impact sur la performance organisationnelle, et ce autant du côté productivité que financier (coût opérationnel).

⁹ Murasanu, Doina (2008), Le nouveau contrat psychologique : un défi pour les professionnels en ressources humaines, Étudiante au doctorat en administration des affaires, UQAM. Page 426

¹⁰ Murasanu, Doina (2008), Le nouveau contrat psychologique : un défi pour les professionnels en ressources humaines, Étudiante au doctorat en administration des affaires, UQAM, page 425

¹¹ Mercer, «Workforce Metrics Benchmark Report», <http://www.imercer.com/products/2013/workforce-metrics-surveys-and-reports.aspx>, le 10 juin 2014

Tableau 1 : Taux de roulement au Canada



Dans le contexte du marché de l'emploi actuel où plusieurs générations sont présentes sur le marché du travail (exemple tableau 2), Charles Fleury (2011) cite Hamel (1994) en énonçant que « L'opposition des *baby-busters* face aux *baby-boomers* s'exprime principalement par une remise en cause du "système de sécurité" dont jouissent ces derniers, système dont la rigidité est envisagée de façon critique par une mise en valeur de la précarité du travail. »¹²

¹² Fleury, Charles (2011), L'orientation au travail des générations : le cas de la génération X au Québec, <http://sociologies.revues.org/3427?lang=en#tocto2n1>, paragraphe 10, le 10 juin 2014

Tableau 2 : Générations en milieu de travail dans la fonction publique fédérale¹³

Répartition de l'âge de l'effectif multigénérationnel de la fonction publique fédérale du Canada – années données, de 1983 à 2012

	1983	1988	1993	1998	2003	2012
Traditionnalistes	38 ou plus	43 ou plus	48 ou plus	53 ou plus	58 ou plus	67 ou plus
Baby-boomers	17-37	22-42	27-47	32-52	37-57	46-66
Génération X	7-16	12-21	17-26	22-31	27-36	36-45
Génération Y	6 ou moins	11 ou moins	1-16	6-21	11-26	20-35
Génération Z	S.O.	S.O.	Moins de 1	5 ou moins	10 ou moins	19 ou moins

En somme, les candidats et les employés ont changé leur vision de la relation d'emploi employeur-employé¹⁴ quand ils ont fait face à cette nouvelle réalité où la sécurité d'emploi existe de moins en moins. Ils cherchent maintenant à demeurer employables.

Devant cette tendance où les attentes et les valeurs des employés ont changé et où la valeur du capital humain est de plus en plus reconnue, le concept d'engagement émergeant propose de nombreux avantages, dont les suivants :

*« Gallup research indicates that disengaged workers cost U.S. businesses as much as \$350 billion a year ».*¹⁵

*« Our research across more than 7,000 organizations indicates that each disengaged employee costs your organization an average of \$10,000 in profit annually. ».*¹⁶

¹³ Secrétariat du Conseil du Trésor, Aperçu démographique de la fonction publique fédérale, <http://www.tbs-sct.gc.ca/res/stats/demo12-fra.asp>, le 22 juin 2014

¹⁴ Fleury, Charles, L'orientation au travail des générations : le cas de la génération X au Québec, <http://sociologies.revues.org/3427?lang=en#tocto2n1>, le 10 juin 2014

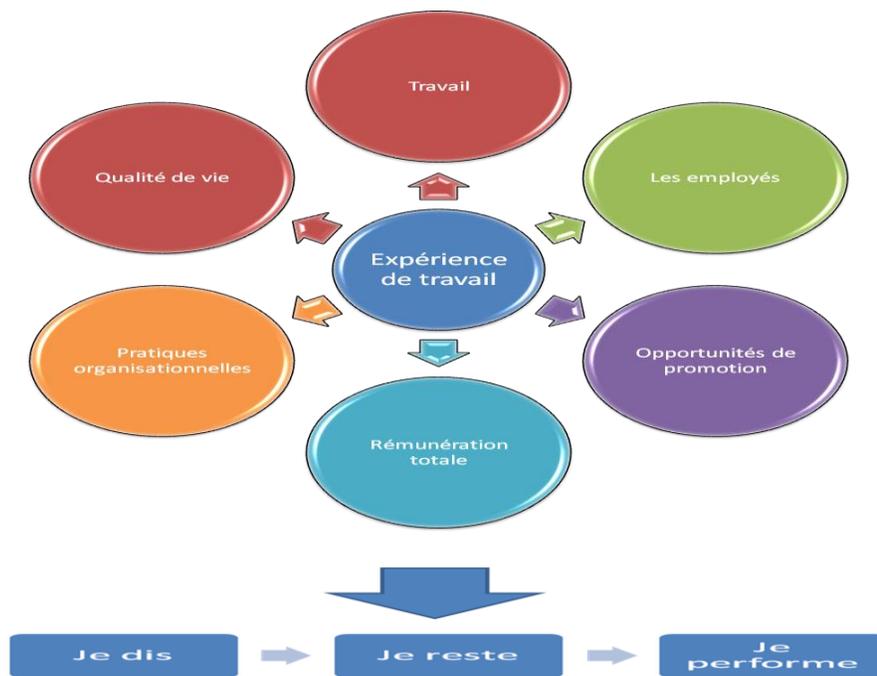
¹⁵ Gallup, «The High Cost of Disengaged Employees», Gallup Management Journal, 2002, <http://businessjournal.gallup.com/content/247/the-high-cost-of-disengaged-employees.aspx>, le 17 juillet 2014

¹⁶ Aon, http://www.aon.com/apac/human-resources/consulting/talent_and_organization.jsp, le 17 juillet 2014

« Hay Study found that organizations that scored in the top 25% of engagement levels had revenue growth 2.5 times that of organizations in the bottom 25% »¹⁷

Sur ce, le groupe Aon¹⁸ présente le modèle suivant (figure 1) qui a été testé, raffiné et amélioré depuis plusieurs années en Asie, Amérique et en Europe dans le but de sensibiliser les gens à l'engagement des employés :

Figure 1 : Modèle sur les tendances globales de l'engagement des employés



Je dis : je parle positivement de mon organisation aux autres;

Je reste : j'éprouve un grand sentiment d'appartenance et un désir de faire partie de l'organisation; **Je performe** : je suis motivé à mettre les efforts supplémentaires afin que l'organisation et moi-même ayons du succès.

¹⁷ Hay Group, «Engaging and enabling employees for company success», WorkSpan (The Magazine of World atWork), 2009

¹⁸ Aon Hewitt, «2013 Trends in Global Employee Engagement», http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2013_Trends_in_Global_Employee_Engagement_Presentation.pdf, le 10 juin 2014

Ce modèle démontre que les candidats potentiels ont différentes attentes et qu'il doit y avoir une conciliation entre les besoins individuels du chercheur d'emploi (forces, intérêts, valeurs, défis, etc.) et les besoins organisationnels (défis organisationnels, connaissances, compétences, expériences recherchées, etc.) afin d'attirer et retenir une main-d'œuvre qualifiée.

En somme, il est primordial de bien saisir que les attentes des employés envers un emploi potentiel (attirer) et pour demeurer en emploi (retenir) sont variées, et que cette nouvelle réalité a un impact sur le potentiel d'attraction d'une organisation.

Finalement, les conseillers responsables du processus de recrutement et leurs partenaires doivent être conscients qu'une personne à la recherche d'un emploi procède de différentes façons et que les facteurs motivant la poursuite d'un emploi peuvent être multiples (Jaidi et collab.; 2011).

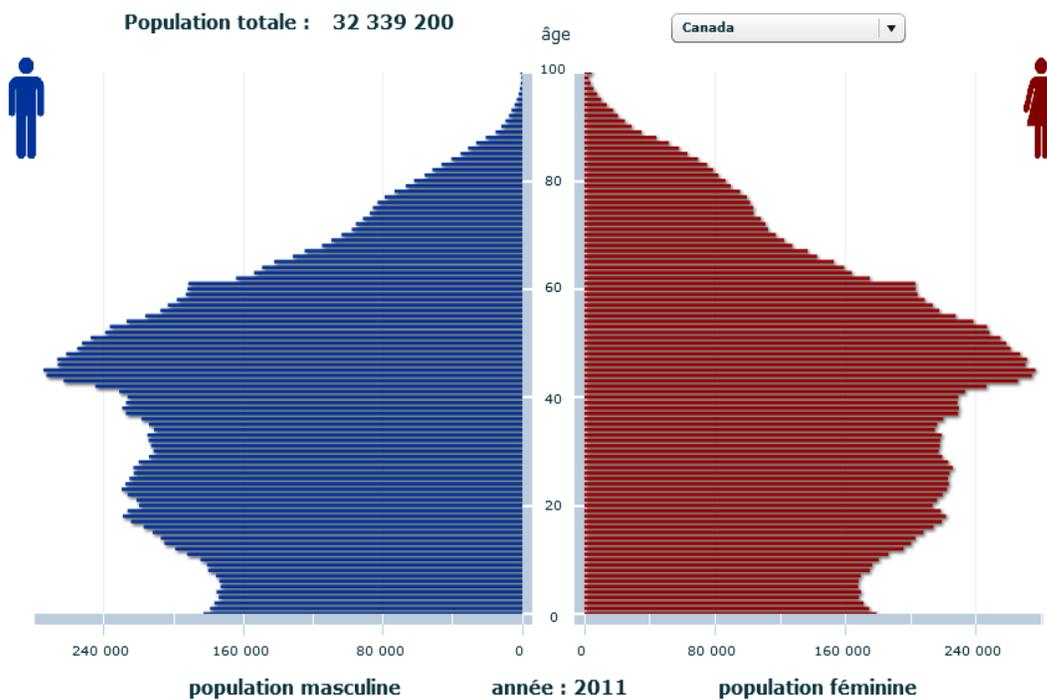
L'âge de la population active (figure 2) augmente depuis plusieurs années¹⁹, et demeure en santé plus longtemps. À l'opposé, bien que le taux de natalité augmente légèrement²⁰, il ne compense pas encore les départs à la retraite.

¹⁹ Statistique Canada, Une population vieillissante, <http://www.statcan.gc.ca/pub/11-402-x/2010000/chap/pop/pop02-fra.htm>, le 10 juin 2014

²⁰ Statistique Canada, Naissance Canada, 1921 à 2009, <http://www.statcan.gc.ca/pub/84f0210x/2009000/ct004-fra.htm>, le 11 juin 2014

Afin de refléter cette réalité, le gouvernement fédéral a aboli en 2012 l'âge de la retraite obligatoire dans le cadre de son plan d'action économique du Canada²¹. En outre, il a mis en place des mesures facilitatrices pour augmenter le nombre de personnes immigrantes au Canada spécialement dans certains secteurs en demande au Canada²².

Figure 2 : pyramide des âges au Canada²³ – 2011



Ainsi, l'étape d'attraction des candidats doit être cohérente avec la main-d'œuvre disponible de plus en plus diverse en matière d'âge²⁴, de culture, de pays d'origine, d'expérience de vie, de compétences et de valeurs.

²¹ Plan d'Action Économique du Canada, Abolir l'âge de la retraite obligatoire, <http://actionplan.gc.ca/fr/initiative/abolir-lage-de-retraite-obligatoire>, le 10 juin 2014

²² Statistique Canada, Population et démographie, www.statcan.gc.ca/pub/11-402-x/2011000/chap/pop/pop-fra.htm, le 10 juin 2014

²³ Statistique Canada, Pyramide historique des âges au Canada, <http://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2011/dp-pd/pyramid-pyramide/his/index-fra.cfm>, le 18 juin 2014

²⁴ Wilhem, Mutsumi, L'effet des pratiques de gestion sur le maintien en emploi et le recrutement des séniors, http://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/regards_travail/vol07-03/06_Gestion_maintien_recrutement.pdf, 2011, le 10 juin 2014

Avant d’aller en profondeur sur les transformations du marché du travail, il est également important de rappeler le cadre légal²⁵ en vigueur au Canada auquel les employeurs doivent se conformer dans leurs pratiques de recrutement. On retiendra en particulier celles-ci :

- *La Loi sur l’accès à l’information;*
- *La Charte canadienne des droits et libertés;*
- *Le Code canadien du travail;*
- *L’Acte sur les langues officielles;*
- *La Loi sur les droits de la personne;*
- *La Loi sur l’équité en matière d’emploi;*
- *La Loi sur la protection des renseignements personnels.*

Il faut cependant noter que, dans l’exercice de ses pratiques de recrutement, le secteur public doit se conformer à des lois et des règlements supplémentaires, dont la *Loi sur l’emploi dans la fonction publique*²⁶, et à l’œil critique des médias²⁷ sur les conditions de travail offertes aux fonctionnaires. En revanche, le gouvernement fédéral, reconnaissant la lourdeur de son processus de recrutement, a mis en place la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*²⁸ en 2003 afin de créer un cadre de dotation plus souple et faciliter ainsi le recrutement de candidats.

²⁵ Programme du travail, Lois et Règlements, <http://www.travail.gc.ca/fra/ressources/lois/index.shtml>, le 10 juin 2014

²⁶ Site web de la législation (Justice), Loi sur l’emploi dans la fonction publique, <http://lois-laws.justice.gc.ca/fra/lois/P-33.01/>, le 10 juin 2014

²⁷ Exemple : Radio-Canada, La Presse Canadienne, L’absentéisme chez les fonctionnaires fédéraux serait moins important, <http://ici.radio-canada.ca/nouvelles/politique/2014/02/06/004-absenteisme-conge-fonction-publique-directeur-budget.shtml>, le 10 juin 2014

²⁸ Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, Loi sur la Modernisation dans la fonction publique, <http://www.tbs-sct.gc.ca/hrh/psmalmfp-fra.asp>, le 10 juin 2014

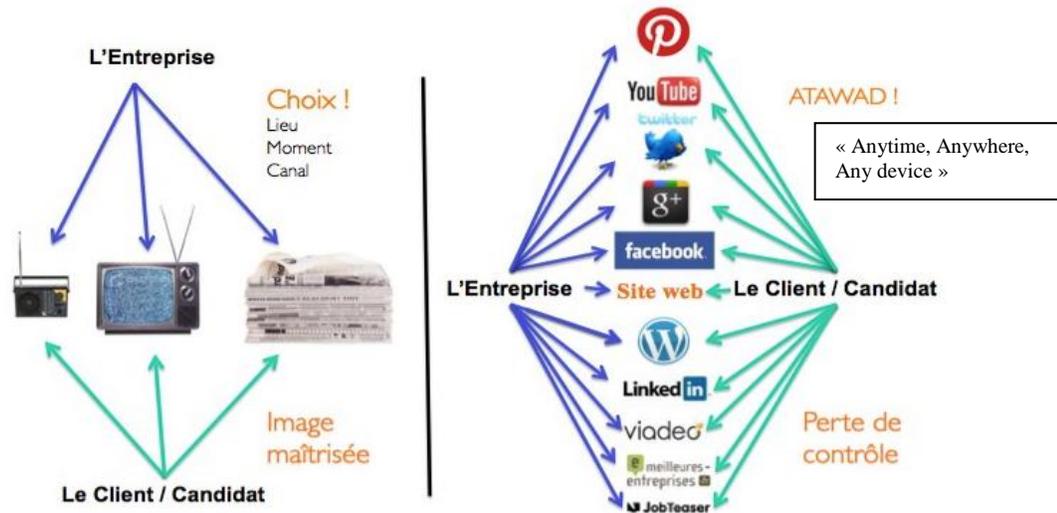
Enjeux technologiques

L'apparition de l'Internet, des technologies mobiles et des médias sociaux augmentent le nombre d'options de communication des offres d'emplois à un candidat potentiel et d'outils de collaboration en milieu de travail. De ce fait, un candidat potentiel peut apprendre l'existence d'un poste disponible par le biais d'un message texte, d'une annonce sur une page carrière ou d'une publicité Internet.

L'apparition des bases de données de candidats de style Monster ou de sites de réseautage professionnel tels que LinkedIn vient aussi changer la donne quant à la stratégie à utiliser pour trouver des candidats potentiels. Ces technologies doivent être incluses ou à tout le moins considérées, en partie ou en totalité, dans les pratiques de recrutement afin de rejoindre les candidats potentiels qui sont de fervents utilisateurs de ces modes de communication.

La figure 3 ci-dessous démontre bien les changements apportés par la venue du Web dans la communication entre un employeur et un employé :

Figure 3 : Communication sur le Web²⁹



Dans l'air du temps, le gouvernement fédéral a lancé l'initiative Milieu de travail 2.0³⁰ en 2007 pour faciliter la collaboration et la communication entre employés grâce à des outils technologiques comme les réseaux sans fil sécurisés, les systèmes de voix sur IP (« Internet Protocol ») et les systèmes de vidéoconférence en haute définition. Pour conclure, recruter du personnel qualifié dans une économie mondiale où le chercheur d'emploi peut recevoir un message texto sur son cellulaire, un gazouilli, un message sur sa page Facebook ou un appel d'un contact presque simultanément à propos d'un emploi disponible exige un nouveau regard sur les activités d'attraction des candidats, incluant les sources de recrutement.

²⁹ Anna, Jean-Christophe, Comment une PME peut séduire et attirer les candidats sur les médias sociaux, <http://rmsnews.com/comment-une-pme-peut-seduire-et-attirer-les-candidats-sur-les-medias-sociaux/>, le 10 juin 2014

³⁰ Travaux Publics et Services Gouvernementaux Canada, Foire aux questions, <http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/biens-property/mt-wp/faq-fra.html#q1>, le 10 juin 2014

Enjeux économiques

L'ouverture des marchés a favorisé l'apparition de nouvelles occasions d'affaires démontrées entre autres par l'augmentation du produit intérieur brut mondial de 30 % dans les années 1990 à plus de la moitié en 2014³¹. Cette augmentation des ventes à l'étranger à créer de nouveaux besoins de compétences auprès des employeurs.

Politique

L'ouverture des marchés (Accords de libre-échange, etc.), autant du côté de l'Amérique que des autres continents, a contribué à une plus grande mobilité de la main-d'œuvre³². Ceci a donc eu un impact même minime sur le taux de roulement organisationnel comparativement à celui vécu par la génération précédente.

Un des aspects positifs des accords de libre-échange est que les employeurs participant à des foires de l'emploi en Europe ou en Amérique du Sud pour recruter des travailleurs étrangers³³ peuvent le faire plus facilement du point de vue des modalités administratives, c.-à-d. au niveau des permis de travail dans certains domaines.

Par ailleurs, leurs politiques et leurs pratiques de recrutement doivent inclure les modalités légales et administratives pour y arriver, dont un programme et un budget de relocalisation étoffés.

³¹ Oxford Economics, Global Talent 2021, <http://www.oxfordeconomics.com/Media/Default/Thought%20Leadership/global-talent-2021.pdf>, page 3, le 11 juin 2014

³² Industrie Canada, La mobilité internationale des travailleurs hautement qualifiés : Synthèse des principaux résultats et de leurs incidences sur les politiques, <http://www.ic.gc.ca/eic/site/eas-aes.nsf/fra/ra02037.html#s2>, le 10 juin 2014

³³ Canada Visa, «Canadian Companies Recruiting Overseas», <http://www.canadavisa.com/canadian-companies-recruiting-overseas-080806.html>, le 10 juin 2014

Bouarbat et Connolly (2013) citent dans leur rapport sur l'exode des cerveaux (2013) du Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO) que « du côté du champ d'études, les domaines des mathématiques, de l'informatique et des sciences de l'information ainsi que de l'architecture, du génie et des technologies connexes se démarquent de façon constante comme des domaines à forte propension d'habiter aux États-Unis. Les domaines des sciences physiques et de la vie et technologie font également partie du peloton pour les promotions de 2000 et 2005 »³⁴.

En somme, un employeur doit tenir compte qu'il peut rivaliser avec des employeurs américains pour les mêmes ressources spécialement dans ces domaines.

Environnemental

Les employés et les candidats potentiels ont de plus en plus d'attentes envers leurs employeurs actuels et potentiels en ce qui a trait au développement durable³⁵, la protection de l'environnement et la citoyenneté corporative (programmes de recyclage ou de compostage, activités de nettoyage dans les parcs, bénévolat, aide à la communauté, etc.).

Highhouse et collab. (2005) sont d'avis que l'attrait d'une organisation est déterminé par la signification symbolique de faire partie d'une organisation dépassant ainsi les attributs et les considérations financières du poste occupé ou offert³⁶.

³⁴ Bouarbat, Brahim, Connolly (2013), Marie entre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO), Exode des cerveaux : Pourquoi certains diplômés d'études postsecondaires choisissent-ils de travailler aux États-Unis? <http://www.cirano.qc.ca/pdf/publication/2013RP-13.pdf>, page 69, le 10 juin 2014

³⁵ Marchand, Gilles, La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) : facteur d'attraction des candidats ? <http://www.focusrh.com/strategie-ressources-humaines/rse/a-la-une/la-rse-facteur-dattraction-des-candidats.html>, le 10 juin 2014

³⁶ Highhouse et collab. (2005), «Social-identify functions of attractions to organizations», Elsevier, page 134

Ceci peut être représenté par la différence perçue par un candidat potentiel entre une offre d'Apple, Microsoft, Google, L'Oréal, Lululemon, IBM et plusieurs autres versus celle d'une compagnie ABC inconnue. D'autre part, les organisations fabriquant des armes à feu, de restauration rapide, abattant des arbres en forêt, faisant partie de l'industrie pétrolière ou vendant des cigarettes pourraient faire face à un manque d'intérêt de la part de certains candidats.

L'équipe de recrutement peut donc s'attendre à être questionnée par les candidats potentiels à ce sujet ou même s'attendre à un manque d'intérêt de la part de certains candidats si ces valeurs organisationnelles ne sont pas présentes.

En résumé, les organisations se retrouvent avec plusieurs générations et cultures différentes en milieu de travail. Aussi, elles ont des besoins de compétences variés qui changent rapidement selon le marché et elles doivent composer avec un taux de roulement généré de plus en plus par les départs à la retraite et s'adapter aux nouvelles technologies pour attirer une main-d'œuvre qualifiée.

Cette situation crée des défis de recrutement et de gestion des ressources humaines multidimensionnels. Dans un monde en changement constant où l'innovation, l'apprentissage et l'adaptabilité sont de mise, les pratiques de recrutement doivent suivre et même devancer la cadence particulièrement dans les secteurs en demande.

1.2 L'évolution de la discipline des ressources humaines

Cette partie a comme objectif de mettre en évidence l'évolution de la fonction ressources humaines dont le recrutement fait partie. Il serait difficile de préciser l'importance d'optimiser le recrutement sans préciser le parcours qui en fait aujourd'hui une discipline importante.

Ceci est soutenu en partie par l'augmentation de 116 % du nombre de membres de l'Ordre des professionnels en relations industrielles et ressources humaines agréés du Québec, passant de 4 179 à 9 018 de 2001 à 2013 (voir Annexe B).

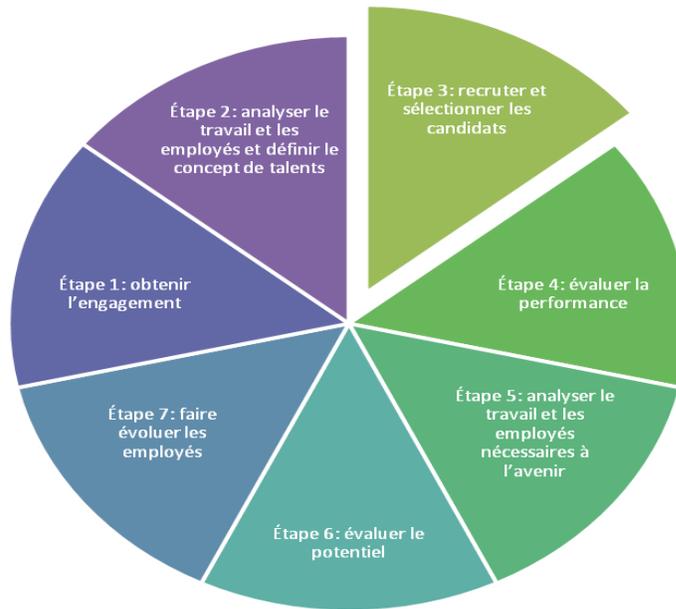
*« Organizations are now more aware that if their business is going to perform at its best then it's critical to have the right people, in the right roles, doing the right work. **This places HR very firmly in the spotlight** ».*³⁷

Fonction administrative de petite envergure au départ, la gestion des ressources humaines a migré vers un modèle plus complexe, nécessitant de nombreuses ressources démontrant l'importance d'une bonne gestion des ressources humaines. (voir la figure 4)

³⁷ Hay Group, «Next Generation HR – Connecting strategy, people and work», http://www.haygroup.com/Downloads/gr/misc/Hay_Group_next_generation_HR_research_report.pdf, 2012, page 7

William J. Rothwell³⁸ présente dans un livre blanc de Dale Carnegie et associés (2011) le modèle de gestion des talents intégrée où une étape a un impact sur l'autre.

Figure 4 : Feuille de route pour une gestion des talents efficace



En effet, *les activités d'analyse et de description des postes et de planification de main-d'œuvre* influencent le recrutement en amont et le *processus d'évaluation de la performance* influence la qualité des résultats de recrutement en aval.

³⁸ Dale Carnegie (livre blanc), Gestion des talents – présentation, <http://www.annemariecordeau.com/wp-content/uploads/2012/12/Gestion-de-Talents.pdf>, William J. Rothwell, 2011, page 2

1.3 Attirer une main-d'œuvre qualifiée : une préoccupation

L'apparition de l'avantage compétitif humain a changé les attentes envers le département des ressources humaines, car l'employeur n'a plus l'avantage dans un environnement d'offre et de demande de ressources. Devant ce fait, Rynes et Barber (1990) sont d'avis que la capacité d'une organisation à recruter un nombre suffisant de candidats hautement qualifiés est une source d'avantage compétitif.

Trank et collab. (2002) abondent dans le même sens en énonçant que « *The most important corporate resources over the next 20 years will be talent: smart, sophisticated business people who are technologically literate, globally astute, and operationally agile. And even as the demand for talent goes up, the supply of it will be going down (Fishman, 1998). A variety of recent economic trends have combined to make selection of **high potential candidates** even more important than it has been in the past (Borman, Hanson & Edge, 1997 »)³⁹.*

À cet égard, Thomas et Ray (2000) énoncent que la capacité à **attirer**, à **embaucher** et à **former** les employés est un indicateur de performance représentatif de l'efficacité organisationnelle.

En somme, des mots et des énoncés tels qu'**avantage compétitif**, **importance grandissante de sélection des candidats de choix** et **efficacité organisationnelle** retiennent l'attention. Maintenant, examinons la situation sur le terrain.

³⁹ TRANK, Christine Quinn, RYNES, Sara L., Bretz, Robert Jr. (2002), Attracting applicants in the war for talent : differences in work preferences among high achievers, Vol. 16, No. 3 Journal of Business and Psychology, page 331-332

Dans une étude réalisée en 2012-2013, Towers Watson⁴⁰ rapporte les résultats d'un sondage où environ 72 % des répondants des **1 605 employeurs mondiaux** indiquent qu'ils éprouvent des problèmes à recruter des candidats possédant des **compétences clés** pour leurs organisations. De plus, environ 60 % des répondants ont indiqué avoir de la difficulté à attirer **des employés à haut potentiel et hautement performants**.

Dans la même veine, on retrouve dans un rapport de Deloitte (2013) la citation suivante :
« *The concern is not the availability of workers. Rather it is the **apparent shortage of critical skills and experiences** that leaders, managers, and workers require in jobs that are changing* ». ⁴¹

On décèle donc un manque de cohérence entre les compétences disponibles sur le marché de l'emploi et celles qu'exigent les employeurs, d'où la présence d'un déséquilibre qualitatif amplifié de surcroît par les départs à la retraite anticipée (Saks et Uggerslev; 2010).

Maintenant qu'il a été établi que certains ressentent un manque de main-d'œuvre qualifiée, qu'est-ce qui a changé?

⁴⁰ Towers Watson, «Global Talent Management and Rewards Study», Sondage de 2012-2013, 2013, page 4

⁴¹ Deloitte, «Reframing Talent Agenda», <http://www2.deloitte.com/ie/en/pages/human-capital/articles/reframing-talent-agenda.html> - le 27 novembre 2013

Le Groupe Hay⁴² (2012) a mis en relief les prochaines priorités RH identifiées par plus de 1 400 organisations situées dans 80 pays (voir tableau 3 ci-dessous) :

Tableau 3 : Priorités RH au niveau mondial

	Cinq dernières années	Maintenant (2012)	Cinq prochaines années
1	Se conformer aux lois en ressources humaines	Améliorer l'engagement des employés	Développer les leaders de demain
2	Réduire le taux de roulement des employés	Améliorer la performance individuelle et d'équipe	Attirer les candidats
3	Améliorer la productivité et faire plus avec moins	Améliorer la productivité et faire plus avec moins	Assurer un retour sur investissement supérieur grâce aux personnes
4	Réduire les coûts liés aux ressources humaines	Attirer les candidats	Une meilleure planification de la main-d'œuvre
5	Concevoir des programmes de gestion de la performance plus efficaces	Développer les leaders de demain	Améliorer la performance / concevoir des programmes de gestion de la performance plus efficaces

Traduction libre : Tiré du rapport de 2012 : Next Generation HR : Connecting strategy, people and work.

De son côté, le Conférence Board du Canada présente, dans un rapport publié en 2010, les priorités ressources humaines identifiées suite à un sondage fait auprès de 167 leaders RH canadiens⁴³. Parmi celles-ci, on peut remarquer que l'attraction des candidats est une priorité sensiblement grandissante au cours des prochaines années.

⁴² Hay Group, «Next Generation HR – Connecting strategy, people and work», http://www.haygroup.com/Downloads/gr/misc/Hay_Group_next_generation_HR_research_report.pdf, 2012, page 6

⁴³ Conference Board of Canada, HR Trends and Metrics, 2010

Force est de conclure qu'attirer les candidats nécessaires à l'atteinte des objectifs est une priorité organisationnelle ou à tout le moins une préoccupation majeure. D'où l'importance d'avoir un processus de recrutement efficace et moderne.

1.4 Optimiser le recrutement

La pénurie de compétences peut mettre en évidence les faiblesses des pratiques de recrutement en place et avoir un impact majeur.

À cet effet, Carlson et collab. (2002) croient qu'évaluer les résultats de l'attraction est un facteur critique pour améliorer de manière importante l'efficacité du recrutement.

Pourquoi vouloir être efficace? Pour plusieurs raisons. La première provient de Bachaus (2004) qui est d'avis que les organisations dépensent beaucoup d'argent dans les activités de recrutement et, sans candidats qualifiés, ne peuvent espérer développer un avantage compétitif substantiel afin d'être concurrentielles dans une industrie volatile. Ainsi, Taylor et Bergman (1987) citent l'estimation de Spencer (1984) sur les coûts de recrutement qui seraient équivalents à un tiers du salaire annuel de la personne embauchée. En outre, les coûts non directs associés au recrutement de ladite personne, tels que la formation et le perfectionnement, sont estimés à 1,6 % du salaire annuel de la personne embauchée.

La deuxième provient de Breugh (2008) qui note qu'un employeur faisant un travail bâclé au niveau du recrutement aura pour conséquence de ne pas amener une ouverture de poste à l'attention des candidats de choix, c.-à-d. ceux qui ne sont pas activement à la recherche d'un emploi. En outre, le dernier rapport de LinkedIn (2014) réalisée dans 26 pays, dont le Canada, auprès de 18 000 travailleurs en emploi énonce les faits⁴⁴ suivants à retenir :

- 75 % de la main-d'œuvre se considèrent candidats passifs c.-à-d. qu'elle n'est pas activement à la recherche d'un emploi, mais 85 % de la main-d'œuvre est ouverte à une discussion informelle à propos d'un emploi;
- le rôle du recruteur est d'approcher le candidat passif de la même manière qu'une équipe de vente approche un client potentiel.

Comment être efficace? Plusieurs pistes de solutions sont disponibles dont la position de Rynes (1991) qui souligne l'importance pour une organisation de bien saisir pourquoi **certaines activités** produisent un certain résultat afin de prendre une décision éclairée à propos des activités de recrutement à poursuivre. Aussi, Moser (2005) suggère d'identifier les sources de recrutement interne et externe efficaces grâce à des mesures de rendement, car **plusieurs options de sources de recrutement sont disponibles**.

⁴⁴ Shrinivasan, Leela, Active vs. Passive Candidates: The Latest Global Breakdown Revealed
talent.linkedin.com/blog/index.php/2014/03/active-vs-passive-candidates-the-latest-global-breakdown-revealed

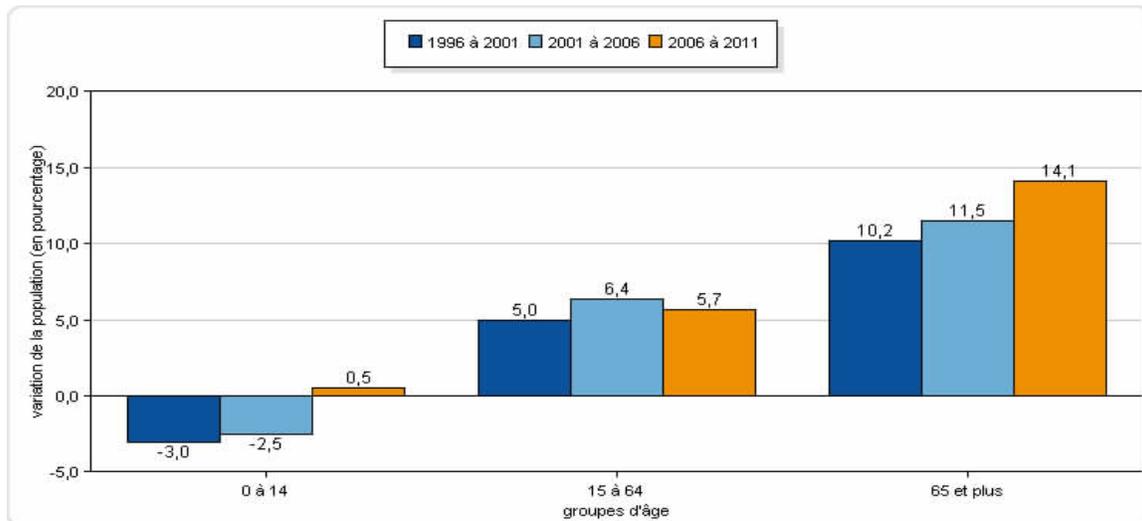
Finalement, une organisation qui maîtrise bien les sources de recrutement efficaces pour un type de poste précis et qui connaît les activités de recrutement qui génèrent la qualité de candidats souhaités perdra moins de temps et d'énergie au mauvais endroit, sans oublier qu'elle diminuera ses coûts opérationnels, par exemple au niveau de la perte de productivité et des frais d'embauche et de formation.

1.5 Le marché d'emploi canadien

Avant de mener au sondage, il est important de bien cerner certaines données reliées au marché de l'emploi canadien. En effet, les **organisations de la RCN** peuvent recruter des candidats à l'échelle du pays. Or, comme il existe une pénurie de main-d'œuvre au niveau canadien dans certains secteurs, il est important de saisir le tout pour ainsi avoir une stratégie de recrutement adéquate dépendant du type de poste recherché.

Du point de vue démographique, le tableau 4 démontre bien l'augmentation parallèle continue du nombre de personnes de 65 ans et plus ainsi que du nombre de personnes de 14 ans et moins, et ce jusqu'au début des années soixante-dix.

Tableau 4 : Variance de la population de 1996 à 2011 au Canada⁴⁵



On observe par la suite un déclin de la population âgée de 14 ans et moins qui se stabilise au début des années quatre-vingt, alors que pendant tout ce temps le nombre de personnes de 65 ans et plus n'a cessé de croître.

⁴⁵ Statistique Canada, Recensement visuel – âge et sexe Canada, http://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2011/dp-pd/vc-rv/index.cfm?Lang=FRA&VIEW=C&CFORMAT=jpg&GEOCODE=01&TOPIC_ID=2, le 10 juin 2014

En somme, ceci confirme de manière quantitative que le nombre de personnes éligibles à la retraite augmente et le nombre de personnes entrant sur le marché de l'emploi stagne, voire diminue. Cependant, il ne faut pas conclure qu'une personne âgée de 65 ans ou plus quitte automatiquement le marché du travail. « En effet, 60 % des travailleurs âgés de 50 à 54 ans et près du tiers des 55-59 ans ayant pris leur retraite entre 1993 et 1997 ont trouvé un nouvel emploi à temps plein deux ans plus tard (Saba & Guérin, 2004).

Ainsi, le rappel des séniors représente une très bonne solution pour pallier le manque de relève prévu dans plusieurs secteurs d'activités »⁴⁶.

Il est possible de constater grâce aux tableaux 5 et 6⁴⁷ que le nombre d'emplois au Canada est à la hausse depuis 2009 et que le taux de chômage est à la baisse depuis 2009 avec quelques soubresauts à la hausse

⁴⁶ Wilhem, Mutsumi, L'effet des pratiques de gestion sur le maintien en emploi et le recrutement des séniors, http://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/regards_travail/vol07-03/06_Gestion_maintien_recrutement.pdf, 2011, le 11 juin 2014, page 2

⁴⁷ Statistique Canada, Enquête sur la population active, <http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/140606/dq140606a-fra.htm>, mai 2014, le 11 juin 2014

Tableau 5 : Données sur l'emploi au Canada

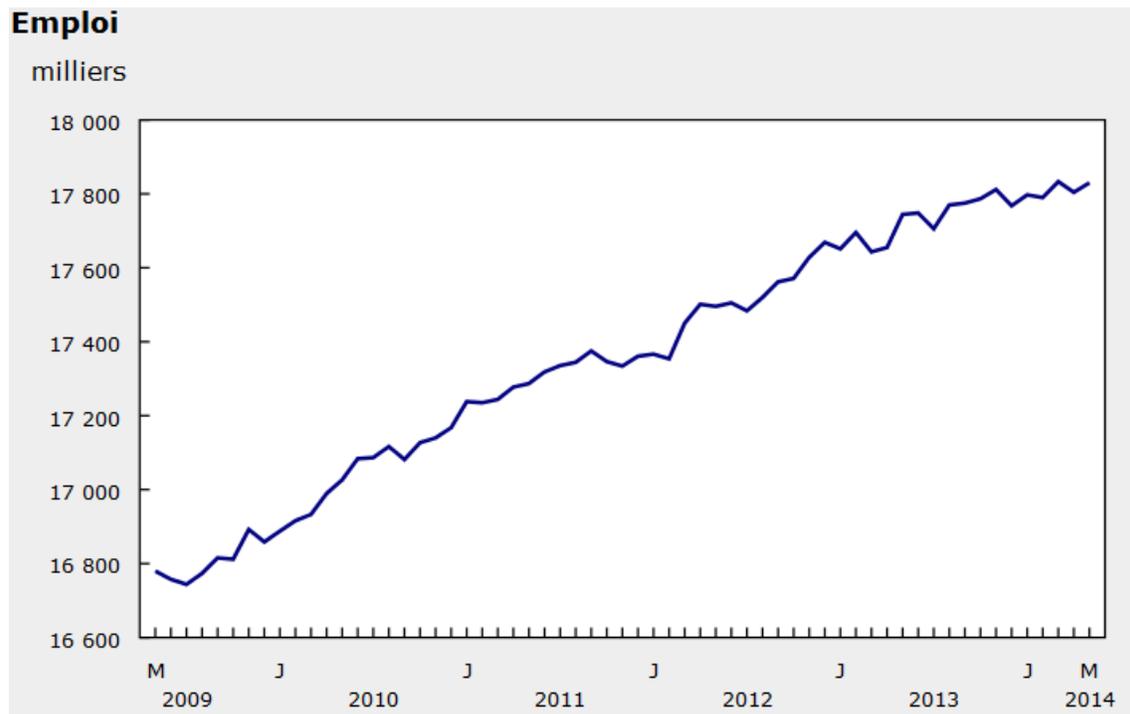
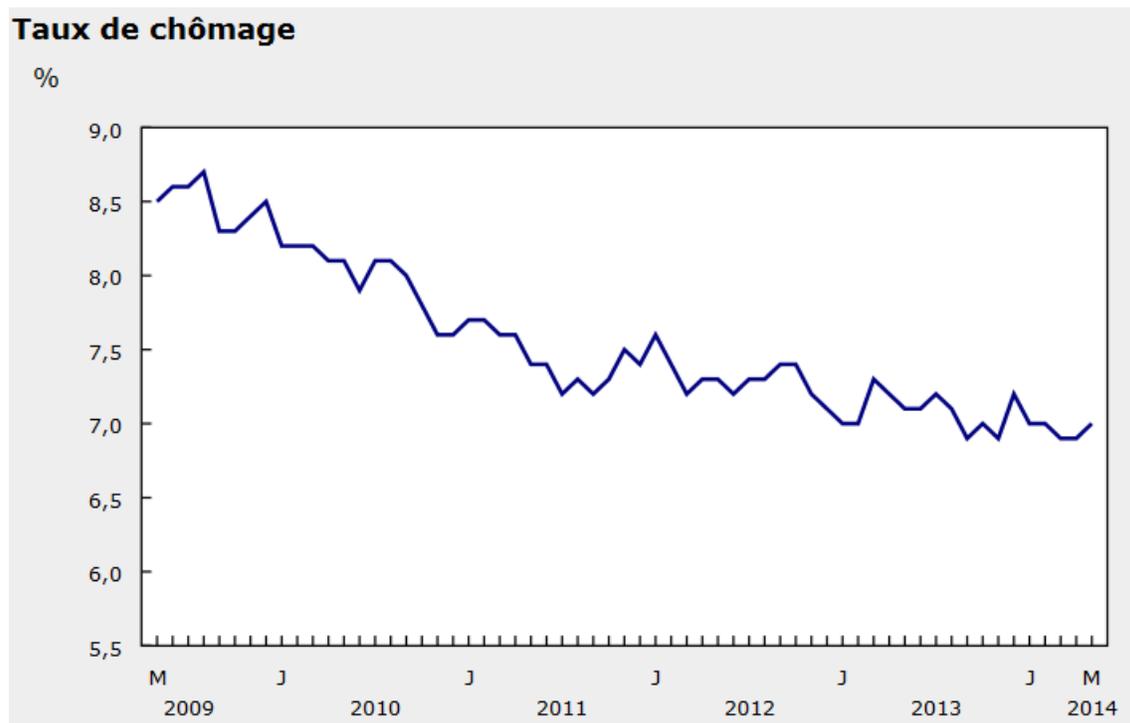


Tableau 6 : Données sur le taux de chômage au Canada



En résumé, il est possible de conclure à partir des tableaux 4, 5 et 6 que le nombre d'emplois augmente, que le taux de chômage diminue et que le nombre de personnes entrant dans la catégorie de population active stagne. Ceci démontre en terme de quantité que le nombre de personnes actives disponibles diminuera potentiellement au cours des prochaines années, et ce, au fur et à mesure que la reprise économique se poursuit et stimule le marché de l'emploi canadien. Ceci peut cependant varier d'une région administrative à une autre selon l'augmentation de l'immigration et du taux de natalité dont l'effet prendra plusieurs années à se faire ressentir.

Le ratio chômeur poste vacant indique le nombre de chômeurs par poste vacant disponible. Le tableau 7 porte sur le ratio chômeurs-postes vacants par province canadienne. Basé sur ces données de 2012 à 2013, il est possible de conclure de la faiblesse de la main-d'œuvre disponible sur les marchés du Québec et de l'Ontario.

Tableau 7 : ratio chômeurs-postes⁴⁸ vacants au Canada

Taux de postes vacants, par province, moyenne de trois mois, décembre 2012 et décembre 2013, taux de postes vacants

	Décembre 2012	Décembre 2013
Alberta	2,6	2,3
Saskatchewan	2,8	1,8
Manitoba	1,7	1,6
Colombie-Britannique	1,6	1,4
Canada	1,5	1,3
Québec	1,2	1,2
Nouveau-Brunswick	1,3	1,1
Ontario	1,2	1,1
Nouvelle-Écosse	1,2	1,0
Île-du-Prince-Édouard	2,0	0,9
Terre-Neuve-et-Labrador	0,9	0,8

Cependant, ce constat ne peut être généralisé étant donné la courte période couverte par ces données. En outre, les chômeurs qualifiés ne se retrouvent pas nécessairement dans la même région administrative où le poste vacant se trouve. Finalement, un employeur dont le bassin de candidats potentiels est au niveau canadien ne peut ignorer ce phénomène et doit être aux aguets afin de pallier le manque potentiel de main-d'œuvre dans certains domaines.

⁴⁸ Statistique Canada, Taux de postes vacants, par province, moyenne de trois mois, décembre 2012 et décembre 2013
<http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/140318/longdesc-cg140318b003-fra.htm>, le 10 juin 2014

Pour la **période de 2011 à 2020**, Emploi et Développement social Canada⁴⁹ estime que les déséquilibres suivants se produiront entre la demande et l'offre de main-d'œuvre au Canada :

- (031) Gestionnaire dans le domaine de la santé;
- (112) Professionnels en ressources humaines et en services corporatifs;
- (311) Médecins, dentistes et vétérinaires;
- (315) Infirmières et infirmières praticiennes;
- (822) Superviseurs, secteur mines, pétrole et huile.

Encore une fois, ces données sont au niveau canadien. De plus, une plus grande mobilité de la main-d'œuvre peut influencer le succès d'un processus de recrutement selon l'attrait de l'organisation et de sa région administrative.

Ceci termine la partie donnant une vue d'ensemble du marché canadien de l'emploi. La prochaine partie examine la situation du marché de l'emploi dans la région de la capitale nationale.

⁴⁹ Emploi et Développement Social Canada, *Système de projection des professions au Canada (SPPC)*, Déséquilibres entre la demande et l'offre de main-d'oeuvre - 2011-2020, <http://www23.rhdcc.gc.ca/1.3bd.2t.1.3lshhtml@-fra.jsp?fid=1&lid=16>, le 23 janvier 2014

1.6 Le marché d'emploi de la région de la capitale nationale

Quel est l'état du marché de l'emploi dans la RCN? Selon le tableau 8 suivant, la projection de l'emploi dans la région de la capitale nationale serait à la hausse.

Tableau 8 : projection réaliste de l'emploi dans la RCN

Grande région d'Ottawa-Gatineau					
	2011	2016	2021	2026	2031
Emplois (en milliers)	807 600	863 500	914 800	962 400	1 008 300

Tiré du scénario de référence de la Ville d'Ottawa <http://ottawa.ca/fr/hotel-de-ville/decouvrir-votre-ville/statistiques/projections-de-croissance-pour-la-ville-dottawa>, le 21 mars 2013

Aussi selon le tableau 9, le nombre de la population active de la RCN a une tendance à la hausse entre 2009 et 2013, mais la partie ontarienne semble progresser à une plus grande rapidité.

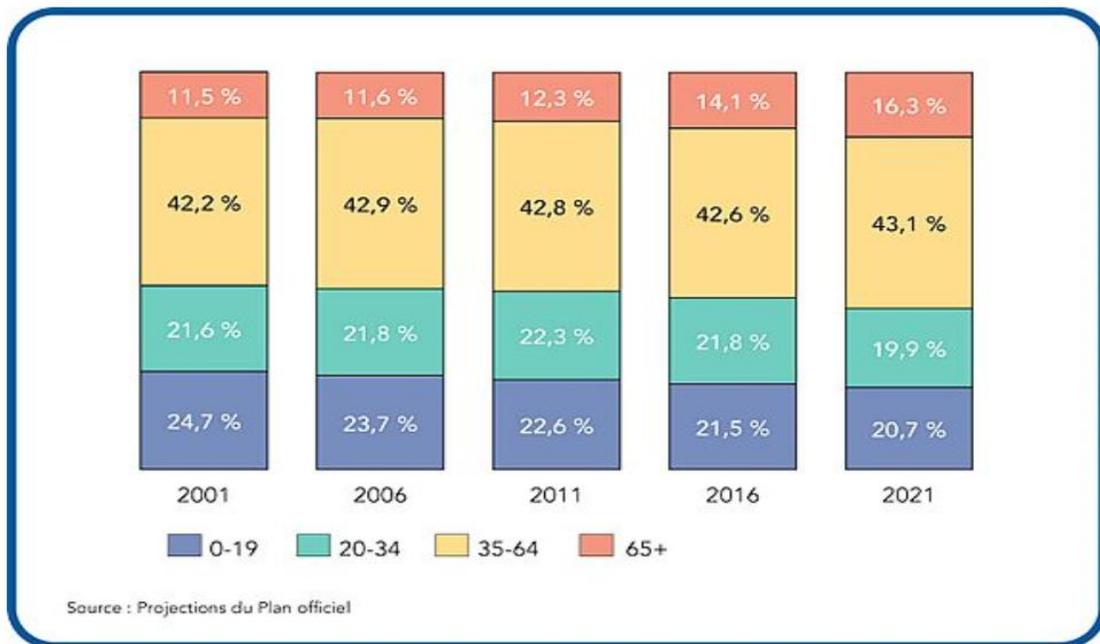
Tableau 9 : Caractéristiques de la population active⁵⁰ – Ottawa - Gatineau

Géographie ^{3,4}	2009	2010	2011	2012	2013
Ottawa-Gatineau, Ontario/Québec [24505 , 35505]	671,9	687,9	694,4	712,0	696,4
Ottawa-Gatineau, partie québécoise, Ontario/Québec [24505]	168,3	168,8	172,5	173,0	169,6
Ottawa-Gatineau, partie ontarienne, Ontario/Québec [35505]	503,6	519,0	521,9	539,1	526,8

⁵⁰ Statistique Canada, Enquête de la population active, <http://www5.statcan.gc.ca/cansim/a26>, le 22 juin 2014

Le tableau 10 nous présente les projections de la population par groupe d'âge. Il est possible de constater que le groupe des 0-19 diminuera presque autant que l'augmentation associée au groupe des 65+. Ainsi, la majorité de la population se retrouve dans la tranche 35-64 ans. Ceci peut donc influencer les politiques des ressources humaines à mettre en place dans les prochaines années.

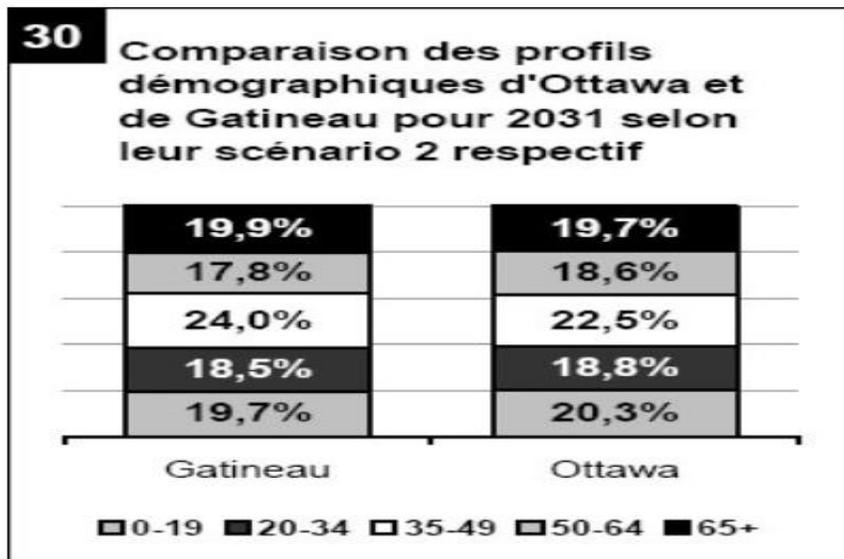
Tableau 10 : Projections de la population par groupe d'âge⁵¹ – Ottawa – de 2001 à 2021



⁵¹ Ville d'Ottawa, <http://ottawa.ca/fr/hotel-de-ville/budget-et-taxes/documents-financiers/plan-financier-long-terme/population>, le 16 juillet 2014

Le tableau 11 suivant, qui porte sur une période plus longue, nous amène à réfléchir sur la composition démographique de la RCN d'ici 15 ans et donne ainsi l'occasion aux employeurs de s'adapter à cette réalité potentielle.

Tableau 11 : Comparaison des profils démographiques d'Ottawa et de Gatineau pour 2031⁵²



⁵² Ville d'Ottawa, <http://ottawa.ca/fr/hotel-de-ville/decouvrir-votre-ville/statistiques/15-projections-pour-gatineau>, le 16 juillet 2014

Portant sur une période de dix ans, le tableau 12 démontre que le chômage entre 2002 et 2012 dans la RCN a aussi diminué pour atteindre son seuil le plus bas en 2008, mais qu'il augmente de nouveau lentement.

Tableau 12 : Taux de chômage⁵³ dans la région de la capitale nationale

Région	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Ottawa-Gatineau	7.4	6.8	6.6	6.6	5.2	5.2	4.8	5.7	6.5	5.9	6.2

Par conséquent, ceci aura potentiellement une influence sur la capacité des employeurs de la région à embaucher des candidats de choix. À noter toutefois qu'une personne au chômage ne possède pas forcément les connaissances, les compétences et l'attitude recherchées par un employeur, et un candidat correspondant exactement au profil recherché ne sera pas nécessairement intéressé par l'employeur et le poste à pourvoir.

Maintenant, quels secteurs démontrent une certaine vigueur dans la RCN?

⁵³ Institut de la Statistique du Québec, http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/population-active-chomage/statistiques-regionales/taux_chomage_reg.htm, le 17 décembre 2013

Statistique Canada⁵⁴ énonce les estimations suivantes d'emplois dans la région de la capitale nationale par industrie pour la période de 2009 à 2013 en milliers :

Tableau 13 : estimations d'emplois

Géographie	Système de classification des industries en Amérique du Nord	2009	2010	2011	2012	2013
Outaouais, Québec	Construction	13.5	13.5	16.6	16.1	16.6
	Finance, assurances, immobilier et location	7.6	7.3	7.5	7.4	7.6
	Services professionnels, scientifiques et techniques	9.3	8.7	10.3	10.5	10.6
	Services d'enseignement	14.2	13.7	13.4	14.1	15.3
	Soins de santé et assistance sociale	20.2	22.8	22.0	23.6	23.0
	Administration publique 	48.9	50.6	48.8	47.2	43.1
Ottawa, Ontario	Construction	38.1	43.1	37.2	41.9	35.0
	Finance, assurances, immobilier et location	34.3	33.6	32.8	33.3	34.8
	Services professionnels, scientifiques et techniques	66.0	67.0	68.2	70.1	76.6
	Services d'enseignement	45.8	48.3	46.9	48.0	56.4
	Soins de santé et assistance sociale	75.2	78.2	81.6	83.1	84.2
	Administration publique 	126.0	129.1	127.3	131.4	122.0

Du côté de l'Outaouais et d'Ottawa, on note une augmentation des emplois de 2009 à 2013 dans les secteurs suivants : les services professionnels, scientifiques et techniques, les services d'enseignements et les soins de santé et de l'assistance sociale. Le secteur des finances, de l'assurance, de l'immobilier et de la location semblent stagner. Sans grande surprise, compte tenu des annonces de suppressions de postes depuis quelques années, le secteur de l'administration publique est à la baisse. Celui de la construction est à la baisse seulement du côté d'Ottawa.

⁵⁴ Statistique Canada, Enquête sur la population active (EPA), estimations de l'emploi selon la région économique et le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) annuel (personnes x 1 000), <http://www5.statcan.gc.ca/cansim/a47>, le 21 février 2014

En outre, Emploi Québec⁵⁵ note plusieurs professions en demande dans le **domaine de l'informatique, de la santé et de la finance et comptabilité** dans un rapport de 2010 portant sur les professions en demande en Outaouais. Et, un nombre relativement faible de gens (28 au total) dans le domaine de l'informatique (niveau CS) se retrouvent sur la liste de priorités dans la RCN (voir Annexe E).

En conclusion, les domaines en demande dans la RCN mentionnés précédemment sont sensiblement les mêmes, aussi bien dans le rapport d'Emploi Québec (page 32) que dans les statistiques plus récentes de Statistique Canada (page 37).

Mais qu'en est-il des institutions d'enseignement dans la RCN?

Un des aspects importants dont il faut tenir compte afin de répondre aux besoins du marché est le nombre de diplômés dans les domaines recherchés par les employeurs. Il est primordial que les institutions d'enseignement offrent des programmes d'éducation en lien avec lesdits besoins de compétences et de connaissances des employeurs et qu'un nombre adéquat d'étudiants complètent leur programme d'études.

Pour tenter de répondre à la demande de compétences spécifiques spécialement dans le domaine des mathématiques, de l'informatique et des sciences de l'information, la RCN bénéficie de plusieurs institutions d'enseignement, dont plusieurs sont de niveau postsecondaire.

⁵⁵ Emploi Québec, Préparé par Ghislain Régis Yoka, Liste des professions en demande actuellement en Outaouais, Mise à jour: Automne 2009 et Hiver 2010, http://emploi.quebec.gouv.qc.ca/uploads/tx_fceqpubform/07_etude_prof-demande2009-2010.pdf

Parmi les plus importantes, notons : École nationale d'administration publique, Université du Québec en Outaouais, Université Carleton, Université d'Ottawa, Université St-Paul, Collège Algonquin, Cité Collégiale, Cégep de l'Outaouais et Cégep Héritage.

Aussi, la RCN peut considérer les diplômés au niveau canadien, mais aussi se concentrer au Québec et en Ontario. Le tableau 14 illustre le nombre de personnes diplômées sur une période de 5 ans au Québec et en Ontario dans les programmes d'enseignements reliés aux domaines en demande énoncés ci-haut au cours de la période de 2006 à 2011. Les données énumérées sont au niveau provincial, que ce soit au Québec ou en Ontario, ce qui offre l'avantage de présenter une perspective de diplômés dans les domaines recherchés de la RCN sans pour autant garantir par exemple qu'un diplômé de Toronto souhaitera déménager dans la région ou qu'il sera bilingue.

Il est possible de noter que le nombre de diplômés est à la hausse dans tous les programmes d'enseignements excepté ceux des mathématiques, de l'informatique et des sciences de l'information au Québec et en Ontario. La situation est inquiétante, puisque ces domaines étaient auparavant prometteurs dans la RCN.

Tableau 14 : Nombre de diplômés⁵⁶ au Québec et en Ontario

Géographie	Classification des programmes d'enseignement , regroupement primaire (CPE_RP)	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Québec ⁵	Total, programmes d'enseignement	113 007	114 204	115 383	122 793	126 864	127 641
	Éducation [1]	7 353	7 485	7 317	7 125	7 422	7 431
	Arts visuels et d'interprétation, et technologie des communications [2]	5 406	5 424	5 361	5 700	5 904	5 796
	Sciences sociales et de comportements et droit [4]	14 124	14 670	14 874	14 967	15 321	15 714
	Commerce, gestion et administration publique [5]	27 045	26 742	27 948	30 939	32 343	29 220
	Mathématiques, informatique et sciences de l'information [7] 	4 077	3 309	3 216	3 225	3 543	3 726
	Santé, parcs, récréation et conditionnement physique [10]	10 845	11 175	10 974	12 777	12 528	13 908
Ontario	Total, programmes d'enseignement	147 903	163 662	162 396	166 896	176 265	184 860
	Éducation [1]	11 631	11 988	12 171	12 312	12 435	12 777
	Arts visuels et d'interprétation, et technologie des communications [2]	7 164	7 728	7 578	7 380	8 241	8 568
	Sciences sociales et de comportements et droit [4]	27 243	31 161	30 801	30 984	32 286	33 084
	Commerce, gestion et administration publique [5]	28 812	32 556	32 961	34 272	37 647	39 978
	Mathématiques, informatique et sciences de l'information [7] 	6 654	6 393	6 222	5 775	6 108	6 126
	Santé, parcs, récréation et conditionnement physique [10]	18 816	21 072	20 730	22 167	24 336	25 740

Il a été établi dans cette section les fondements qui illustrent que le marché de l'emploi au Canada et dans la région de la capitale éprouve quelques difficultés au niveau de la disponibilité de candidats qualifiés dans certains secteurs.

1.7 Le recrutement

Dans le cadre de cet essai, j'ai retenu la définition de Sinha et Taly (2013) qui définissent le recrutement comme le processus de recherche de bons candidats et qui consiste à les motiver à poser leurs candidatures au sein de l'organisation. C'est aussi le processus qui permet de découvrir les sources de recrutement des employés qui sont à la hauteur des attentes, et d'attirer le bon nombre de candidats afin d'être en mesure de faire une sélection efficace parmi les candidats potentiels.

⁵⁶ Statistique Canada, Grades, diplômes et certificats universitaires décernés, selon le niveau d'études, la Classification des programmes d'enseignement, regroupement principal (CPE_RP) et le sexe, <http://www5.statcan.gc.ca/cansim/a05?lang=fra&id=4770014>, le 10 juin 2014

1.7.1 Les étapes de recrutement

Dans leur livre, St-Onge et coll. (1998) définissent les étapes du *processus de dotation* comme suit : connaître les postes et le milieu de travail; établir le profil de compétences; générer des candidatures par le recrutement interne et/ou externe; procéder à une sélection efficace; prendre une décision d'embauche et favoriser l'intégration des nouveaux employés.

Plus précisément au niveau du recrutement, Breugh et Starke (2000) présentent à la figure 5 le schéma représentant les étapes du processus de recrutement organisationnel :

Figure 5 : étapes du processus de recrutement



De plus, ils présentent dans le tableau 15 un ensemble de questions, d'indicateurs et de variables dont il faut tenir compte dans le processus de recrutement, par exemple les sources de recrutement utilisées, le rendement dans le poste, le temps pour pourvoir le poste et plus encore.

Tableau 15 : Questions à se poser à chaque étape du processus de recrutement

Étapes du processus de recrutement	Questions à se poser
Objectifs de recrutement	Taux de rétention Performance dans le poste Contrat psychologique respecté Satisfaction au travail Coût pour pourvoir le poste Temps pour pourvoir le poste Diversité des postulants et embauches Nombre de postulants. Qualité des postulants Ratio des offres faites et celles acceptées
Développement de la stratégie de recrutement	Candidats ciblés? Localisation des candidats ciblés? Sources ou méthodes de recrutement à utiliser? Quand recruter? Quel message doit être communiqué?
Activités de recrutement	Sources de recrutement Recruteurs Message de recrutement (réaliste, complet et à un moment approprié)
Variables du processus qui pourraient avoir un impact	Attention du postulant Compréhension du postulant Crédibilité du message Intérêt du postulant (attrait de l'organisation et du poste et l'attente ou la probabilité d'avoir une offre) Précision des attentes des postulants Caractéristiques du postulant (connaissances, habiletés, expérience, besoins)
Résultats du recrutement	Comparaison des résultats envers les objectifs.

Le meilleur scénario représenté par le tableau précédent montre que les objectifs et la stratégie de recrutement font appel aux données de planification de main-d'œuvre, aux indicateurs de rendement disponibles ainsi qu'aux données reliées aux meilleures sources de recrutement.

Les activités de recrutement font référence aux sources à utiliser et aux activités à faire, aux connaissances et habiletés des recruteurs ainsi qu'à la marque employeur. Finalement, les variables incluent la marque employeur, les messages de communication présentés aux candidats potentiels et à la culture organisationnelle. De plus, les résultats sont les indicateurs identifiés démontrant le niveau de succès du recrutement.

1.7.2 Les sources de recrutement

Zottoli et Wanous (2000) ont fait une méta-analyse dans laquelle ils énoncent les **sources de recrutement** suivantes : publicité; agences de placement; références d'employés, autres références; affichage à l'interne (promotion), foire d'emploi, réembauche et recrutement sur campus. Ils en ont conclu, il y a une dizaine d'années, que les meilleures sources de recrutement étaient alors les suivantes : références d'employés, réembauche d'employés et affichage de postes à l'interne. Les sources les moins efficaces étaient : affichage dans les journaux, bureau de placement dans les écoles et les centres d'aide à l'emploi des services gouvernementaux.

Plus récemment et reflétant un portrait plus actuel de la réalité, Revels et Morris (2012) citent les références des employés comme la méthode de recrutement la plus efficace en terme de coût (« *cost-effective* ») pour ensuite enchaîner avec les stages étudiants.

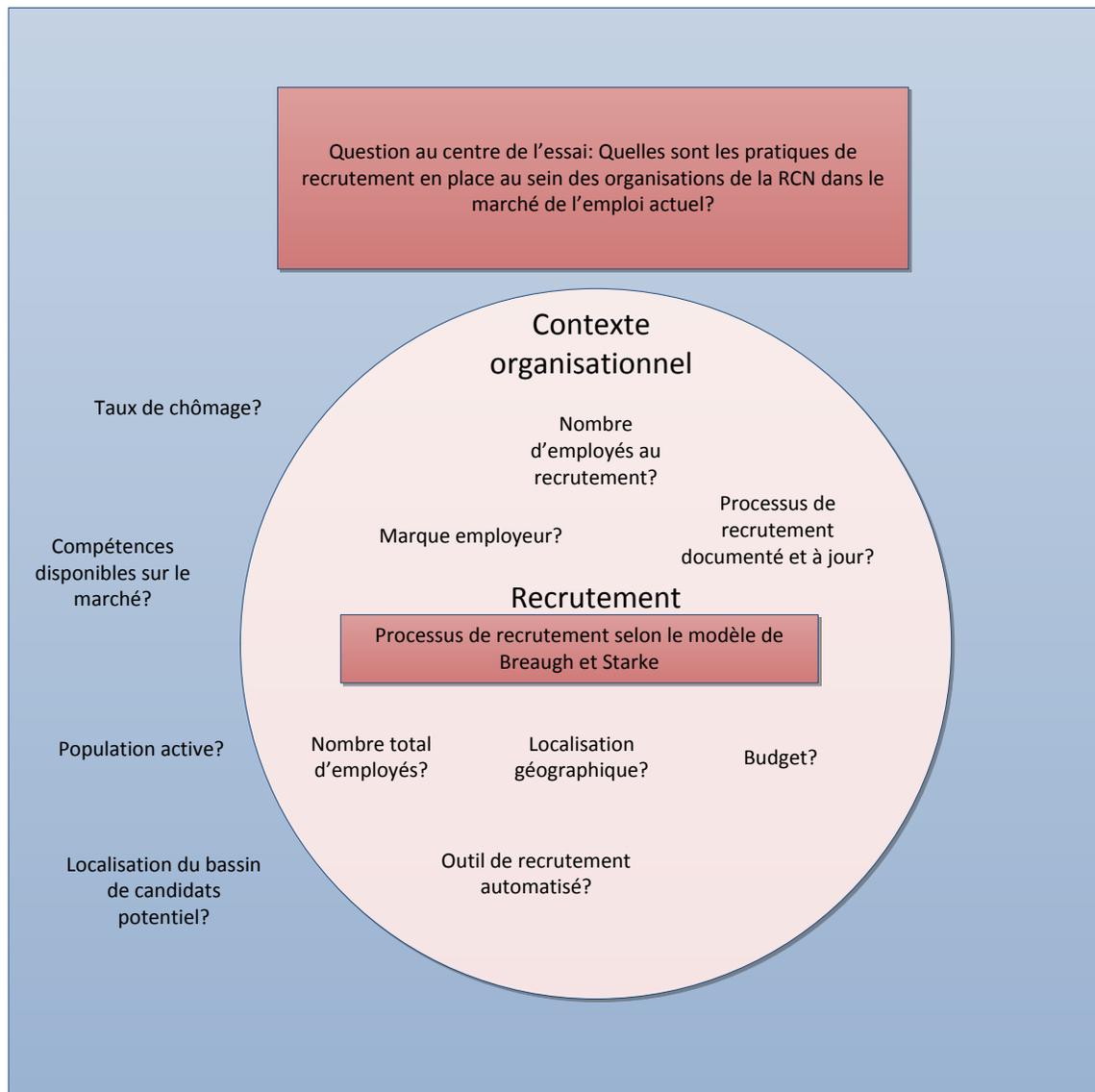
Dans son rapport 2013 sur les meilleures sources de recrutement, le groupe Aberdeen⁵⁷ cite les quatre (4) meilleures sources de recrutement suivantes en ordre d'importance : les programmes de références employés, les sites de réseaux sociaux, les pages carrières corporatives et les affichages de postes à l'interne.

⁵⁷ Aberdeen Group, What is your most effective source of hire, <http://web.jobvite.com/rs/jobvite/images/Aberdeen%20Sourcing%20Report.pdf>, page 3, le 11 juin 2014

1.8 Cadre pour la formulation des questions de recherche

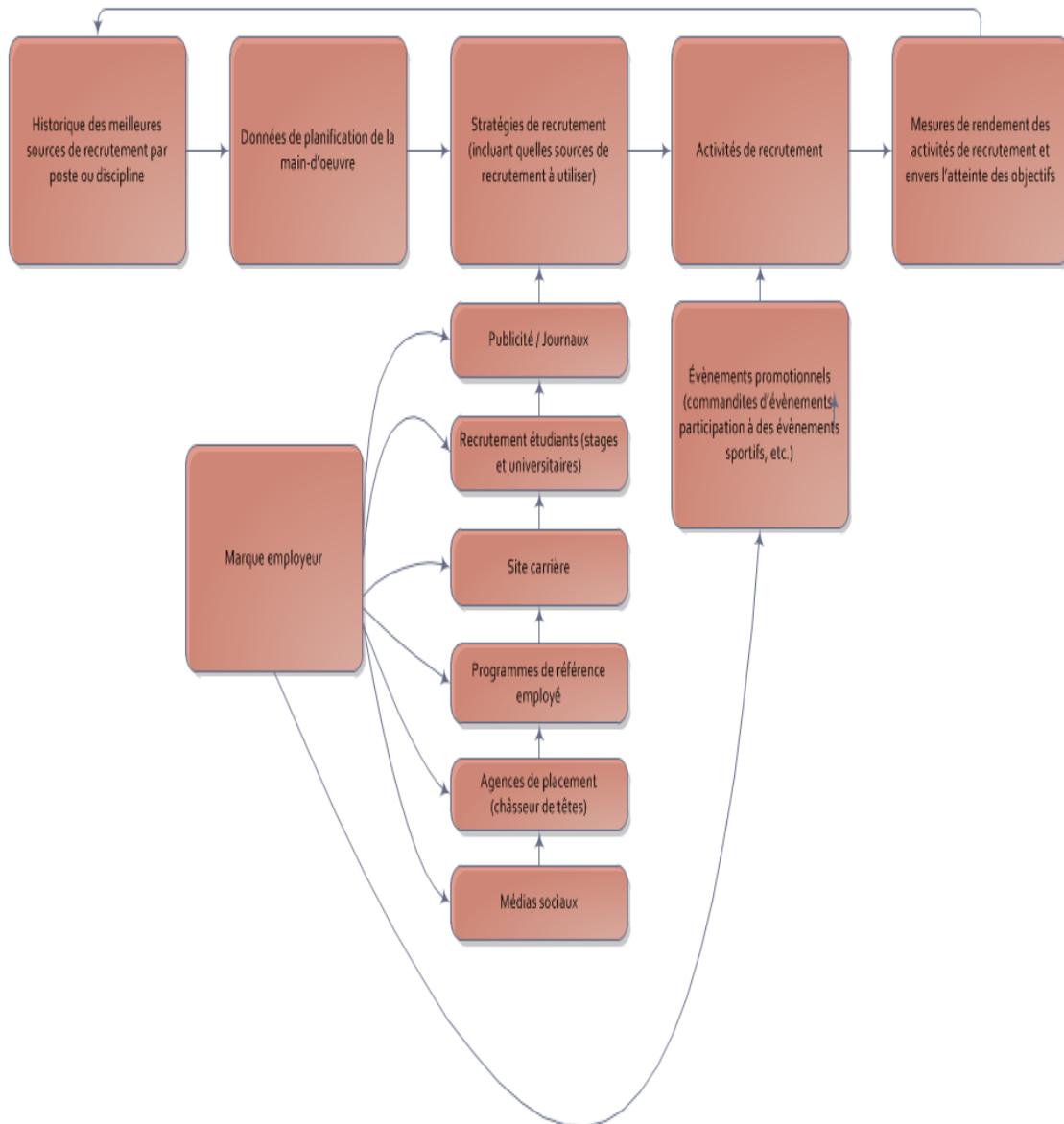
Reconnaissant que le recrutement est en fonction d'une vision intégrée de gestion des ressources humaines, les deux (2) figures suivantes serviront de modèles dans l'élaboration des questions du sondage.

Figure 6 : cadre de réflexion



La figure 7 suivante est une illustration du modèle du processus de recrutement tirée des écrits de Breough et Starke (2010) et inclut les sources de recrutement selon Zottoli et Wanous (2000), Revels et Morris (2012) et celles énoncées dans le rapport du Groupe Aberdeen (2013).

Figure 7 : Modèle de recrutement



Chapitre 2 : Questions de recherche

2.1 Les questions de recherche

La question au centre de cet essai se libelle comme suit :

1. Quelles sont les pratiques de recrutement en place au sein des organisations de la RCN dans le contexte du marché de l'emploi actuel?

Les sous-questions suivantes sur trois volets détaillent la question de recherche afin de répondre à des points précis qui permettront d'avoir une vue d'ensemble de la question au centre de l'essai :

1. Est-ce que les organisations ressentent des difficultés de recrutement dans certains domaines?
2. Est-ce que les organisations bénéficient de mesures de rendement fiables et pertinentes pour prendre leurs décisions et alimenter leurs activités de recrutement envers la direction?
3. Est-ce que les organisations démontrent une volonté de promouvoir leurs organisations et leurs postes à pourvoir?

2.2 Les objectifs de recherche

L'objectif général de cette recherche est de répertorier les pratiques de recrutement dans la RCN dans le contexte du marché de l'emploi actuel.

Cet essai inclut également les trois objectifs spécifiques suivants en rapport avec les trois sous-questions énoncées plus haut :

- Le premier objectif, correspondant à la question 1, est de déterminer si les organisations perçoivent une pénurie de main-d'œuvre;
- Le deuxième objectif, correspondant à la question 2, est de recenser les processus et les pratiques rigoureuses, les indicateurs de rendement en place ainsi que la fiabilité et la pertinence des données utilisées pour soutenir une décision ou une direction;
- Le troisième objectif, correspondant à la question 3, est de déterminer si les organisations sont sensibilisées à la promotion de leurs organisations par la présence de recruteur à des événements promotionnels, la publicité sur les médias sociaux ou autre.

2.3 Le type de recherche

L'objectif de l'enquête au moyen d'un sondage est de répertorier l'opinion des répondants sur les pratiques de recrutement à un moment fixe dans le temps afin d'avoir une meilleure connaissance de la situation.

Ceci étant dit, « la recherche corrélacionnelle repose sur l'utilisation de sondage ou d'observations. Que ce soit en utilisant un questionnaire ou en observant des individus dans leur milieu naturel, cette recherche prend une photographie de plusieurs variables à un moment donné.

Cette recherche est particulièrement utile pour des **études descriptives**, c'est-à-dire pour décrire la fréquence d'occurrence d'un événement ou pour décrire des relations entre variables »⁵⁸.

Finalement, le choix s'est porté sur une étude descriptive, car « le devis descriptif est approprié lorsque le but poursuivi est d'explorer un phénomène du point de vue des participants »⁵⁹

2.4 Les limites de la recherche

Cette recherche se fonde sur une analyse des données disponibles sur le site de Statistique Canada (<http://www.statcan.gc.ca/start-debut-fra.html>) et plusieurs autres sites énoncés dans la bibliographie afin de dresser un portrait du marché de l'emploi actuel au Canada et dans la RCN.

Ceci représente une vue d'ensemble et donne une image de la situation intéressante sans pour autant représenter la réalité dans tous les cas, car plusieurs autres variables peuvent entrer en jeu. Par exemple, ce n'est pas parce que les emplois dans le domaine public sont à la baisse (voir le tableau 13 à la page 37) qu'il est impossible d'y trouver un emploi ou d'y faire carrière à vie.

⁵⁸ Gavard-Perret, Marie-Laure, Gotteland, David, Haon, Christophe, Jolibert, Alain, *Méthodologie de recherche*, Pearson Education, Page 177

⁵⁹ Fortin, Marie-Fabienne, *Fondements et étapes du processus de recherche*, 2010, page 254

Finalement, les résultats de l'enquête via un questionnaire auprès de 12 organisations ne permettent pas la généralisation des résultats étant donné la petite taille de l'échantillon, mais ils présentent toutefois quelques pistes intéressantes pour des recherches futures.

2.5 Les concepts-clés

Avant de poursuivre, il est important de bien définir les concepts-clés utilisés dans le cadre de cet essai afin d'éviter les confusions possibles et ce faisant d'en faciliter la lecture.

2.5.1 Capital humain

« A term used to describe what an organization gains from the loyalty, creativity, effort, accomplishments, and productivity of its employees ». ⁶⁰

« Le capital humain comprend donc non seulement le savoir, l'expérience et les talents, mais aussi la santé physique et la résistance aux maladies. Comme le capital physique, le capital humain s'acquiert au cours de l'éducation, se préserve par le biais de la formation continue et de la médecine préventive, et donne des dividendes sous la forme d'une augmentation de la productivité, et sans doute, d'un mieux-être de son détenteur. » ⁶¹

Le Louarn ⁶² définit le capital humain comme l'ensemble des ressources humaines ou des actifs intangibles apportés par les salariés au travail. L'entreprise ne possède pas son capital humain, elle en dispose en vertu du contrat individuel de travail conclu avec chaque salarié.

⁶⁰ Tracey William, The Human Resources Glossary, American Management Association, 1991, page 157

⁶¹ Taieb, Jean-Pierre, Dictionnaire des RH, Dunod, 2007, page 67

⁶² Le Louarn, Jean-Yves, Gestion stratégique des ressources humaines, Éditions Liaisons, 2010, page 27

2.5.2 Contrat psychologique

Le contrat psychologique représente « an individual's belief regarding the terms and conditions of a reciprocal exchange agreement between that focal person and another party. Key issues here include the belief that a promise has been made and a consideration offered in exchange for it, binding the parties to some set of reciprocal obligations. »⁶³

2.5.3 Dotation

« The managerial function concerned with the acquisition (recruitment, screening, and selection), orientation and induction, training, assignment, compensation, development, promotion, reassignment, and retirement or termination of personnel. »⁶⁴

2.5.4 Engagement

« Employee's sense of purpose and focused energy that is evident to others through the display of personal initiative, adaptability, effort, and persistence directed toward the organisation's goal ». ⁶⁵

2.5.5 Marque employeur

Tel que cité par Wilden et collaborateurs (2010), « the employer brand is to be understood as the set of distinctive images of a prospective employer, which are manifest in the minds of a target groups – potential employees (Meffert, Burnmann & Koers, 2002; Petkovic, 2004) »⁶⁶

⁶³ Rousseau, D.M., Psychological and implied contract in organizations, *Employee Rights and Responsibilities Journal*, 1989, page 123

⁶⁴ Tracey William, *The Human Resources Glossary*, American Management Association, 1991, page 330

⁶⁵ MACEY, W.H., SCHNEIDER, B., BARBERA, K.M. & YOUNG S.A. (2009), *Employee Engagement: tools for analysis, practice and competitive advantage*, Malden, MA: Wiley-Blackwell.

⁶⁶ Wilden, Ralf et collab (2010), *Employer Branding: Strategic Implications for Staff Recruitment*, page 6

St-Onge et coll. (2013) renchérissent avec le constat suivant : « pour être efficace toutefois, celle-ci doit être :

- Cohérente avec l'image externe et le marketing de l'organisation;
- Exhaustive, car elle doit porter sur toutes les facettes de l'environnement de travail;
- Attrayante aux yeux des employés actuels et potentiels;
- Distinctive et difficilement imitable;
- Réelle, visible, démontrable;
- Optimale, puisqu'elle doit répondre aux besoins à la fois des employeurs, des employés, des clients et des investisseurs. »⁶⁷

2.5.6 Recrutement

« Le recrutement correspond à l'embauche des collaborateurs nécessaires, en quantité et en qualité, au bon fonctionnement de l'entreprise. »⁶⁸

« The first step in the process of matching job descriptions and applicant specifications with people. The process of surveying all sources of personnel, inside and outside the organization, to locate and attract the best possible candidates for new or vacated positions. The organization actively seeks candidates by advertising both internally and externally in newspapers and professional and technical publications and through search organizations, notices, and personal contacts ». ⁶⁹

⁶⁷ Brun, Jean-Pierre, Guerrero, Sylvie, Haines, Victor, St-Onge, Sylvie, Relever les défis de la gestion des ressources humaines, 4^e édition, 2013, page 125

⁶⁸ Taieb, Jean-Pierre, Dictionnaire des RH, Dunod, 2007, page 259

⁶⁹ Tracey William, The Human Resources Glossary, American Management Association, 1991, page 298

Chapitre 3 : Méthodologie de recherche

Aux sections précédentes, l'importance de l'attraction des candidats et le marché de l'emploi dans la RCN ont été documentés et mis en contexte avec les concepts-clés s'y rapportant. De plus, les questions de recherche et les objectifs visés ont été décrits. Dans ce chapitre, la méthodologie de recherche utilisée pour répondre aux questions est décrite.

3.1 Le type de recherche

Selon Fortin (2010), « au niveau descriptif, les questions pivots cherchent des réponses au quoi (Qu'est-ce que c'est?) : « Quelles sont les caractéristiques? »; « Quelle est la situation? »; « Quelle est la signification? ». Elles entraînent donc la description de concepts, de facteurs ou de population dans une recherche quantitative. Cette dernière est liée au paradigme post-positiviste, lequel permet de supposer que l'expérience humaine est soumise à des relations logiques plus ou moins contrôlées entre des concepts mesurables. Comme l'approche quantitative permet de déterminer ces concepts avec précision, on peut, après les avoir décrits, chercher à établir des liens entre eux. On passe du niveau descriptif au niveau explicatif ou corrélationnel. »⁷⁰

Fortin (2010) détermine que le devis descriptif est approprié lorsqu'il comporte une notion exploratoire dont le but poursuivi est d'explorer un phénomène du point de vue des participants. Cette recherche descriptive dresse le portrait des pratiques de recrutement chez les répondants, incluant leur niveau de maîtrise des sources de recrutement à un moment précis dans le temps.

⁷⁰ Fortin, Marie-Fabienne, Fondements et étapes du processus de recherche, 2010, page 129

Pour répondre à l'interrogation de départ, le sondage ponctuel comme outil de collecte de données qualitatives a été choisi. Blais et Durand (2003) énoncent que le sondage ponctuel est le plus simple, peu coûteux, et certainement le plus fréquent; qu'il sert à décrire certaines caractéristiques d'une population, mais qu'il a le désavantage d'être statique.

Pour sa part, Fortin (2010) stipule que le questionnaire a pour but de recueillir de l'information sur des situations factuelles, sur des événements ou des situations connus, sur des attitudes, des croyances, des connaissances, des impressions et des opinions. Aussi, le questionnaire peut comprendre des questions ouvertes et fermées et il est un moyen rapide et abordable d'obtenir des données auprès d'un grand nombre de personnes réparties dans un vaste territoire. Il peut aussi être expédié et retourné en ligne par exemple, mais il peut y avoir un taux élevé de données manquantes et présente l'impossibilité pour les répondants d'obtenir des éclaircissements sur certains énoncés contenus dans les questionnaires.

3.2 Milieu de recherche

Le milieu de recherche dans le cadre de cet essai se constitue des organisations dans la région de la capitale nationale, milieu approprié à la question de recherche de l'essai (Fortin, 2010).

3.3 L'échantillon

Dans le cadre de cet essai, l'objectif était de rejoindre un minimum de 10 organisations œuvrant dans la RCN. Les caractéristiques de l'échantillon recherché sont les suivantes, afin de permettre un échantillon varié de répondants :

- Un mélange au niveau des organisations du secteur privé et public;
- Localisation dans la RCN et missions diverses;
- Organisation de plus de 100 employés.

Ainsi, le choix s'est porté sur un échantillon non probabiliste de type boule de neige, car il concorde avec les besoins de cet essai. Tel que mentionné par Fortin (2010), un échantillon non probabiliste est constitué sur la base d'un choix raisonné en fonction des caractéristiques précises du phénomène à l'étude.⁷¹

Celui-ci consiste à « recourir à des personnes qui peuvent suggérer le nom d'autres personnes susceptibles de participer à l'étude, qui à leur tour, feront la même chose, etc., jusqu'à ce qu'un échantillon suffisant soit constitué. Cette technique est particulièrement utile au chercheur intéressé à étudier une problématique vécue dans une population très spéciale, de taille limitée, et connue seulement d'une minorité de personnes (Grinnell, 1997) ». ⁷²

En fonction de cette approche, 12 organisations ont accepté de répondre au sondage.

⁷¹Fortin, Marie-Fabienne, *Fondements et étapes du processus de recherche*, 2010, page 56

⁷² Mayer Robert et collaborateurs, *Méthodes de recherche en intervention sociale*, Gaétan Morin éditeurs, 2000, page 83

Voici un tableau sommaire des organisations ayant répondu au sondage. Le nom de chaque organisation n'est pas mentionné pour en respecter la confidentialité.

Tableau 16 : Tableau sommaire des organisations sondées

N°	Titre du répondant	Localisation	Type	Nombre d'employés	Nombre de personnes responsables du recrutement
1	Conseiller	Est d'Ottawa	Société de la Couronne	Entre 501 et 1000	Entre 5 et 10
2	Conseiller	Est d'Ottawa	Organisation du secteur privé	Moins de 500	Moins de 5
3	Gestionnaire, recrutement	Sud d'Ottawa	Agence gouvernementale	Plus de 2000	Entre 5 et 10
4	Gestionnaire, ressources humaines	Centre d'Ottawa	Agence gouvernementale	Moins de 500	Entre 5 et 10
5	Gestionnaire, recrutement	Centre d'Ottawa	Agence gouvernementale	Plus de 2000	Entre 5 et 10
6	Gestionnaire, recrutement	Sud d'Ottawa	Agence gouvernementale	Entre 1001 et 2000	Plus de 20
7	Directeur	Centre d'Ottawa	Agence gouvernementale	Plus de 2000	Entre 11 et 20
8	Gestionnaire, ressources humaines	Centre d'Ottawa	Société de la Couronne	Moins de 500	Moins de 5
9	Directeur	Ouest d'Ottawa	Organisation du secteur privé	Plus de 2000	Plus de 20
10	Gestionnaire, recrutement	Gatineau	Ministère gouvernemental	Plus de 2000	Entre 5 et 10
11	Directeur	Ouest d'Ottawa	Organisation du secteur privé	Entre 501 et 1000	Moins de 5
12	Directeur	Est d'Ottawa	Société de la Couronne	Entre 501 et 1000	Entre 11 et 20

3.4 La recherche et l'analyse documentaire

Fortin (2010) indique dans son livre que le but de la recension des écrits est entre autres d'établir l'état de la question sur le sujet de recherche. Elle poursuit en soulignant que la recension des écrits d'une recherche quantitative suit généralement la formulation du problème et place celui-ci dans le contexte des connaissances actuelles, tout en indiquant les écarts importants pouvant exister entre les publications. Finalement, elle indique que ce type de recherche s'inscrit dans un processus de raisonnement inductif.

La Figure 8 résume la démarche documentaire et le questionnaire d'enquête pertinent pour cet essai.

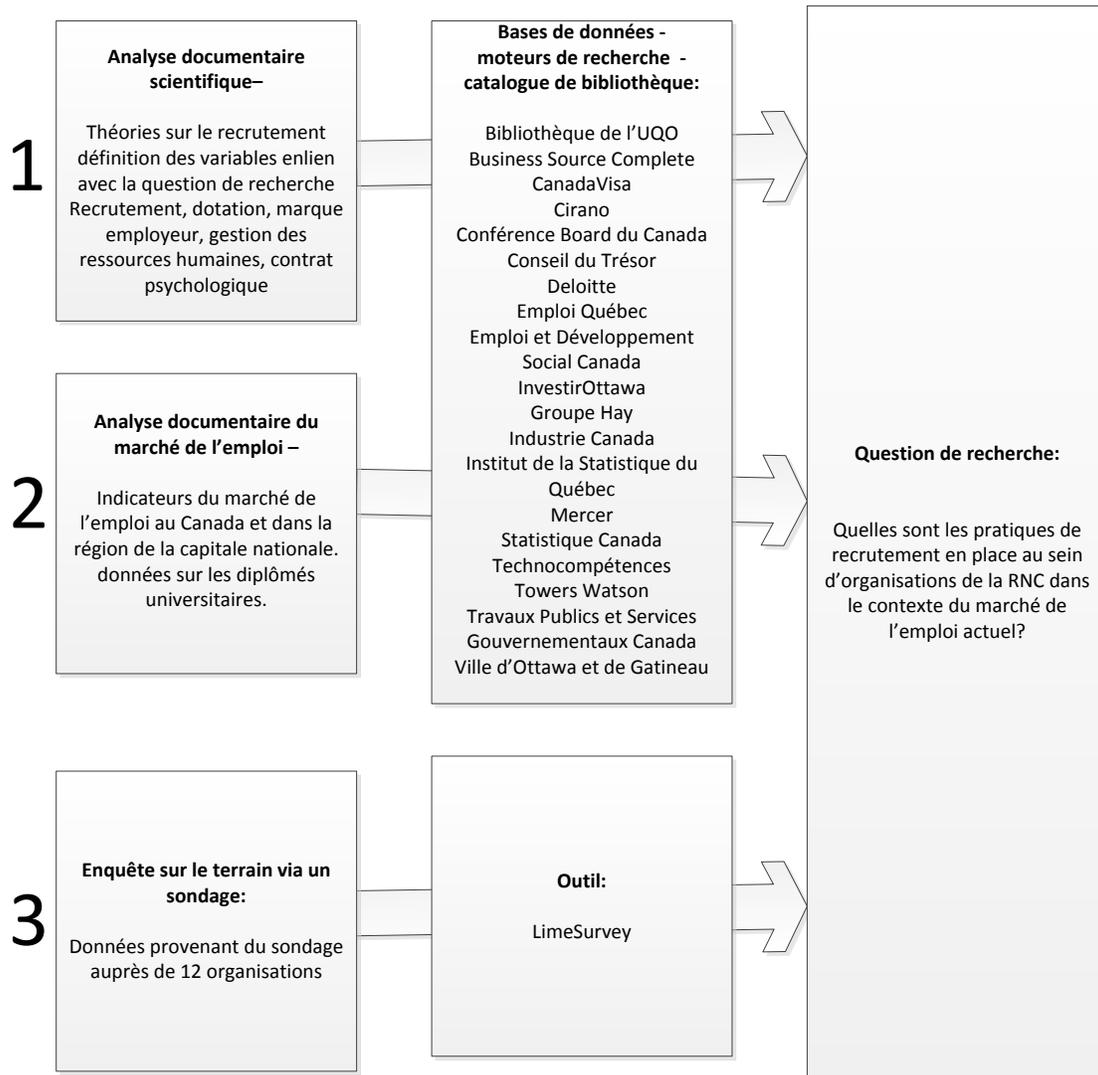
Plus précisément, l'analyse documentaire de cet essai avait trois (3) objectifs :

- Identifier les théories sur le recrutement;
- Recenser les indicateurs du marché de l'emploi au Canada;
- Recenser les indicateurs du marché de l'emploi dans la région de la capitale nationale.

Et, le questionnaire d'enquête avait trois (3) objectifs :

- Dresser un portrait des pratiques de recrutement actuelles;
- Déterminer si effectivement les organisations ressentent des défis d'attraction de candidats;
- Cerner leurs meilleures sources de recrutement.

Figure 8 – Cadre de recherche en trois volets



3.5 Le devis de recherche (le sondage)

Dans le présent sondage (disponible à l'annexe D), les questions ont été identifiées en tenant compte :

1. du cadre présenté à la partie 1.8 (pages 45 et 46) :
2. des sources de recrutement énoncées par Wanous et Zottoli (2000), Revels et Morris (2012) et le rapport du Groupe Aberdeen (2013) (pages 43 et 44);
3. de l'importance soulignée par Moser (2005) des mesures de rendement (page 26).

Le sondage est principalement composé de questions fermées où une échelle de Likert⁷³ a été utilisée. Moins d'une dizaine de questions ouvertes ont été formulées. Les questions ont été divisées selon les sections suivantes pour collecter les renseignements nécessaires reliés aux objectifs et sous-objectifs de cet essai, représenter sensiblement un ordre logique du processus de recrutement tel que présenté par Breugh et Starke (2000) et ainsi faciliter la tâche du répondant.

⁷³Fortin, Marie-Fabienne, Fondements et étapes du processus de recherche, 2010, page 396, Définition : échelle d'intervalle en raison d'un continuum sous-jacent d'intervalles

Tableau 17 – Structure du sondage

Section du sondage	Sujet	Questions ouvertes et fermées
Parties 1 et 2	Contexte organisationnel	Neuf (9) questions fermées et d'une (1) question ouverte.
Partie 3	Profils de candidats potentiels et déterminer s'il y a une perception de pénurie de main-d'œuvre	Quatre (4) questions fermées et d'une (1) question ouverte
Partie 4	Planification de la main-d'œuvre	Quatre (4) questions fermées
Partie 5	Stratégies de recrutement	Six (6) questions fermées et d'une (1) question ouverte
Parties 6 à 9	Sources de recrutement	Onze (11) questions fermées et trois (3) questions ouvertes.
Partie 10	Budget	Trois (3) questions fermées.
Partie 11	Participation à des événements promotionnels	Deux (2) questions fermées et une (1) question ouverte.
Partie 12	Enjeux de recrutement	Une (1) question ouverte et une (1) question fermée.
Partie 13	Marque Employeur	Quatre (4) questions fermées.
Partie 14	Mesures de rendement	Sept (7) questions fermées et une (1) question ouverte.

Partie 15	Outils automatisés de recrutement et processus de recrutement documenté	Quatre (4) questions fermées.
Partie 16	Connaissance des meilleures sources de recrutement	Deux (2) questions fermées et une (1) question ouverte.

Le **tableau 18** suivant présente les questions de recherche en lien avec chaque sujet.

Sujet du sondage	Questions du sondage
Contexte organisationnel	1. Veuillez sélectionner le poste dans la liste ci-dessous le plus près de votre poste actuel. (question fermée) 2. Vous êtes à l'emploi de quel type d'organisation? (question fermée) 3. Où est situé votre lieu de travail? 4. Combien d'employés de votre organisation travaillent dans la région de la capitale nationale? (question fermée) 5. Au sein de votre organisation, combien de personnes sont responsables des activités de recrutement externe? (question fermée) 6. Des groupes clients internes sont-ils assignés aux conseillers responsables des activités de recrutement externe? (question fermée) 7. Où est situé le bureau de travail des conseillers responsables du recrutement externe? (question fermée) 8. Est-ce qu'un ou plusieurs de vos conseillers responsables du recrutement externe est également responsable de la dotation interne? (question fermée) 9. À votre avis, y a-t-il des activités ou tâches typiquement associées au recrutement qui ne sont pas accomplies par les conseillers? (question fermée) 10. Si oui, laquelle ou lesquelles et pourquoi? (question ouverte)
Profils de candidats potentiels et déterminer s'il y a une perception de pénurie de main-d'œuvre	11. Parmi le bassin de candidats potentiels que votre organisation pourrait embaucher dans le futur, quel est le profil typiquement recherché? (question ouverte) 12. Combien de nouveaux employés sont embauchés par votre organisation sur une base annuelle (excluant les étudiants et les consultants)? (question fermée) 13. Quelle est la discipline pour laquelle votre organisation recrute le plus fréquemment? (question fermée) 14. Selon vous, quelle discipline représente le plus gros défi en recrutement dans votre organisation? (question ouverte) 15. Parmi les employés embauchés pour travailler dans la région de la capitale nationale, quel est le pourcentage d'employés embauchés provenant de l'extérieur de la région? (question fermée)
Planification de la main-d'œuvre	16. Est-ce que votre organisation a mis en place un processus formel de planification des besoins en main-d'œuvre? (question fermée) 17. Quel type d'information, s'il y a lieu, est amassé pour la planification des besoins en main-d'œuvre de votre organisation? (question fermée) 18. Dans mon organisation, les données de planification des besoins en main-d'œuvre disponibles sont fiables et pertinentes. (question fermée) 19. Est-ce que les données liées à la planification des besoins en main-d'œuvre sont communiquées régulièrement aux Conseillers responsables des activités de recrutement externe? (question fermée)
Stratégie de recrutement	20. Est-ce que votre organisation a une stratégie de recrutement à jour? (question fermée) 21. Est-ce que l'historique des meilleures sources de recrutement alimente la stratégie de recrutement? (question fermée) 22. Est-ce que vos données de planification des besoins en main-d'œuvre alimentent la stratégie de recrutement? (question fermée)

	23. Est-ce que votre stratégie de recrutement inclut un ou plusieurs médias sociaux tels que YouTube, Facebook, Twitter, LinkedIn, etc.? (question fermée)
Sources de recrutement	<p>24. Avez-vous une ou plusieurs personnes ayant recours à temps plein aux médias sociaux pour la conduite d'activités de recrutement externes? (question fermée)</p> <p>25. Si vous avez répondu non à la question précédente, quel est le pourcentage de temps consacré aux médias sociaux pour les activités de recrutement externe dans votre organisation? (question ouverte)</p> <p>26. Est-ce que votre organisation a une politique sur l'utilisation des médias sociaux? (question fermée)</p> <p>27. Est-ce que votre organisation a recours à des agences de placement ou chasseurs de têtes pour embaucher des employés permanents, temporaires ou des consultants au moins 1 fois par année? (question fermée)</p> <p>28. Pour quelle raison votre organisation utilise-t-elle les services offerts par les agences de placement ou chasseurs de têtes? (question ouverte)</p> <p>29. Quel est votre niveau de satisfaction envers les services reçus par les agences ou chasseurs de têtes? (question fermée)</p> <p>30. La section carrière du site Internet de votre organisation est une représentation juste et pertinente de votre organisation, des postes disponibles et du processus de recrutement. (question fermée)</p> <p>31. Est-ce que votre organisation surveille le nombre de visiteurs par page visitée de la section carrières du site Internet de votre organisation grâce à un outil tel que Google Analytics? (question fermée)</p> <p>32. Est-ce que votre organisation possède un programme de référence employé? (question fermée)</p> <p>33. Offrez-vous des incitatifs à vos employés liés à la référence de candidats? (question fermée)</p> <p>34. Quels genres d'incitatifs sont offerts par votre organisation (exemple prime)? (question ouverte)</p> <p>35. Est-ce que votre organisation conserve une preuve écrite ou électronique du nombre de personnes embauchées grâce à des références d'employés? (question fermée)</p> <p>36. De quelle manière comptabilisez-vous les références d'employés et que faites-vous de l'information? (question ouverte)</p> <p>37. Est-ce que votre organisation a en place un programme de recrutement d'étudiants stagiaires (excluant les diplômés)? (question fermée)</p> <p>38. Combien d'étudiants stagiaires votre organisation accueille-t-elle par année? (question fermée)</p> <p>39. Combien d'étudiants stagiaires votre organisation embauche-t-elle à la fin de leurs études? (question fermée)</p> <p>40. Est-ce que votre organisation possède un programme de recrutement universitaire pour diplômés? (question fermée)</p>
Budget	<p>41. Avez-vous un budget de recrutement officiel, c'est-à-dire des fonds alloués au recrutement sur une base annuelle? (question fermée)</p> <p>42. Quel est votre budget de recrutement approximatif annuel? (question fermée)</p> <p>43. Quelles catégories de dépenses sont incluses dans votre budget de recrutement? (question fermée)</p>

Participation à des événements promotionnels	<p>44. Est-ce que des personnes sont dédiées à la promotion de votre organisation à titre d'employeur de choix? (question fermée)</p> <p>45. Sur une base annuelle, à combien d'événements promotionnels (incluant les foires d'emplois) vous et/ou les employés de votre organisation participez en moyenne? (question fermée)</p> <p>46. Quels sont les facteurs décisionnels qui influencent la décision de votre organisation à participer à un événement promotionnel? (question ouverte)</p>
Enjeux de recrutement	<p>47. Veuillez indiquer lesquels des éléments suivants augmentent le défi de recrutement au sein de votre organisation? (question fermée)</p> <p>67. Aimerez-vous ajouter d'autres commentaires reliés aux défis de recrutement de votre organisation? (question ouverte)</p>
Marque Employeur	<p>49. Est-ce que votre organisation a une image de marque à jour? (question fermée)</p> <p>50. La marque employeur de mon organisation est en lien avec sa culture organisationnelle. (question fermée)</p> <p>51. Qui est l'autorité décisionnelle en ce qui a trait à la définition ou la mise à jour de la marque employeur? (question fermée)</p> <p>52. Est-ce que votre organisation a un plan de communication pour soutenir sa marque employeur? (question fermée)</p>
Mesures de rendement	<p>48. À votre avis, quel est le plus gros défi lié à la démonstration de la valeur ajoutée découlant des efforts déployés en matière de recrutement? (question ouverte)</p> <p>53. Parmi la liste suivante, veuillez sélectionner les mesures de recrutement que votre organisation utilise. (question fermée)</p> <p>54. Est-ce que votre organisation amasse ces données (mesures de recrutement) grâce à un processus ou outil automatisé? (question fermée)</p> <p>55. Pouvez-vous accéder à ces données en moins de 10 minutes? (question fermée)</p> <p>56. Quel est le temps moyen pour combler un poste dans votre organisation? (question fermée)</p> <p>57. Est-ce que des indicateurs de rendement sur les efforts déployés envers le recrutement sont présentés à la direction de votre organisation? (question fermée)</p> <p>58. Selon quelle fréquence? (question fermée)</p> <p>59. Quelles données sont utilisées pour démontrer les efforts de recrutement et les résultats engendrés à la direction? (question fermée)</p>
Outils automatisés de recrutement et processus de recrutement documenté	<p>61 Est-ce que votre organisation a implanté un outil de recrutement automatisé par exemple Taleo, NJoyn, HRSoft, Halogen ou CV Manager? (question fermée)</p> <p>62. Quel est votre niveau de satisfaction envers votre outil de recrutement automatisé? (question fermée)</p> <p>63. Quel est le niveau d'automatisation de votre processus de recrutement? (question fermée)</p> <p>64. Vos processus de recrutement sont-ils documentés et à jour? (question fermée)</p>
Meilleures sources de recrutement	<p>60. Est-ce qu'un conseiller peut facilement accéder, à l'intérieur d'un délai de 10 minutes, à l'historique des meilleures sources de recrutement pour un type de poste en particulier? (question fermée)</p> <p>65. Quelle est la meilleure source de recrutement de votre organisation? (question fermée)</p>

66. Votre réponse à la dernière question est fondée sur votre opinion ou sur des données probantes? (question fermée)

3.5.1 La validation

Blais et Durand (2003) font valoir que la validité de contenu est satisfaite lorsque l'ensemble des aspects du concept que l'on désire mesurer est couvert. Le processus a été fait en plusieurs étapes où, grâce aux commentaires et suggestions de ces personnes, le questionnaire a été révisé et remanié.

Sur ce, le questionnaire final a fait l'objet de nombreuses itérations après avoir obtenu des commentaires de plusieurs experts en ressources humaines et en évaluation de programmes à des fins de validation. Voici le profil des personnes ayant revu le questionnaire :

1. Un analyste d'affaires RH;
2. Un directeur RH;
3. Un gestionnaire du recrutement;
4. Un auteur amateur;
5. Un conseiller RH;
6. Un évaluateur de programme.

3.5.2 La mise à l'essai

Le sondage a d'abord été testé auprès de plusieurs personnes œuvrant dans le domaine. L'objectif de ce pré-test visait à valider la compréhension des énoncés et d'obtenir leur opinion sur l'ordre et la structure du sondage avant que ce dernier soit utilisé. Voici le profil des personnes ayant revu le questionnaire :

- Un directeur RH;
- Un gestionnaire du recrutement;
- Un conseiller RH;
- Un évaluateur de programme.

Par la suite, un questionnaire de 67 questions (présenté à l'annexe D) a été développé et saisi dans l'outil LimeSurvey en français et en anglais.

La mise à l'essai s'est produite de plusieurs façons :

- Envoi électronique en format Word et demande de commentaires;
- Révision directement avec l'outil LimeSurvey;
- Commentaires reçus directement au bureau d'un gestionnaire.

Une mise à l'essai du questionnaire auprès de quelques personnes en ressources humaines, dont un gestionnaire de l'équipe de recrutement et un évaluateur de programme, a été faite dans le but de vérifier la compréhension des questions et le temps requis pour le remplir. Les commentaires reçus n'ont pas mené à de nouvelles modifications du questionnaire.

3.5.3 L'administration

L'objectif était de rejoindre des professionnels en ressources humaines expérimentés ou des gestionnaires responsables du recrutement parmi leur portfolio de responsabilités.

Blais et Durand (2003) mettent en valeur les quatre conditions suivantes afin d'assurer une collecte d'information valide à l'aide d'un sondage :

1. La disponibilité;
2. La capacité de répondre;
3. La transmission fidèle de l'information;
4. L'enregistrement fidèle de l'information.

En premier lieu, des appels téléphoniques ont été faits au département des ressources humaines de différentes organisations afin de leur présenter l'objectif du sondage et de les informer des caractéristiques du répondant idéal. De plus, plusieurs communications par courriel ou téléphone ont été acheminées à des contacts professionnels afin de leur présenter l'objectif du sondage et de leur demander d'en faire part à leurs réseaux professionnels.

Lorsque le répondant idéal était identifié, celui-ci recevait un courriel avec une clé spécifique afin de remplir le sondage durant la période de juillet à septembre 2013. Les participants devaient accéder au questionnaire électronique en cliquant sur un lien hypertexte. Lorsque le questionnaire était rempli, un message apparaissait pour les remercier de leur participation.

3.6 Mode de collecte de données

Cet essai fait appel à une méthodologie mixte soit la recension des écrits, une analyse documentaire et une enquête via un sondage qui est l'outil de collecte de données de choix pour cette recherche descriptive. Fortin (2010) indique que celui-ci a pour but de recueillir de l'information factuelle sur des événements ou des situations connus, sur des attitudes, des croyances, des connaissances, des impressions et des opinions.

Dans la période allant de juillet à septembre 2013, 12 organisations ont répondu au sondage envoyé par courrier électronique : 3 provenant du secteur privé et 9 provenant du secteur public.

3.7 Méthodes de collecte et d'analyse de données

Cette partie porte sur les méthodes utilisées pour recueillir et analyser les informations nécessaires permettant de dégager divers constats en lien avec les objectifs de la recherche. En utilisant le logiciel LimeSurvey, l'outil de collecte de données privilégié dans le cadre de cet essai, il a été possible de générer des tableaux de résultats qui ont permis une analyse en profondeur.

L'analyse des données est faite selon différentes perspectives afin de déterminer s'il y a des différences majeures parmi les répondants :

- La première étant celle incluant tous les répondants;
- La deuxième étant celle distinguant la grandeur des organisations (le point de coupure étant de 1000 employés);
- La troisième étant celle distinguant le secteur (privé ou public).

3.8 Considérations éthiques

Une demande auprès du comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec en Outaouais (UQO) a permis d'obtenir un certificat d'éthique pour une recherche avec des êtres humains.

3.9 Limites méthodologiques

L'enquête menée dans le cadre de la présente étude a été réalisée à partir d'un échantillon non probabiliste volontaire composé de professionnels en recrutement désireux de contribuer à l'avancement de la connaissance sur le sujet de cet essai. L'objectif initial était d'effectuer une enquête auprès de 10 organisations. Cependant, 12 organisations ont accepté de répondre au sondage élargissant ainsi l'échantillon initial.

Bien que la cueillette et l'utilisation des données de cet essai soient des sources importantes de renseignements, dans la mesure où la taille de l'échantillon n'est pas représentative de la population ciblée, les résultats doivent être interprétés avec prudence. Il n'est donc pas possible de généraliser les résultats et les tendances identifiées.

Chapitre 4 : Analyse des résultats du sondage

Le chapitre suivant présente les résultats du sondage mené auprès d'organisations de la RCN (selon la perspective des figures 6 et 7 présentées à la section 1.8, pages 45 et 46) dans le but de répondre éventuellement à la question et aux sous-questions de recherche suivantes :

- Quelles sont les pratiques de recrutement en place au sein des organisations de la RCN dans le contexte du marché de l'emploi actuel?
- Est-ce que les organisations ressentent des difficultés de recrutement dans certains domaines?
- Est-ce que les organisations bénéficient de mesures de rendement fiables et pertinentes pour prendre leurs décisions et motiver leurs activités de recrutement envers la direction?
- Est-ce que les organisations démontrent une volonté de promouvoir leurs organisations et leurs postes à pourvoir?

Ces résultats traduisent les perceptions et les opinions des professionnels en ressources humaines qui ont rempli un questionnaire d'enquête via l'outil LimeSurvey entre juillet et septembre 2013.

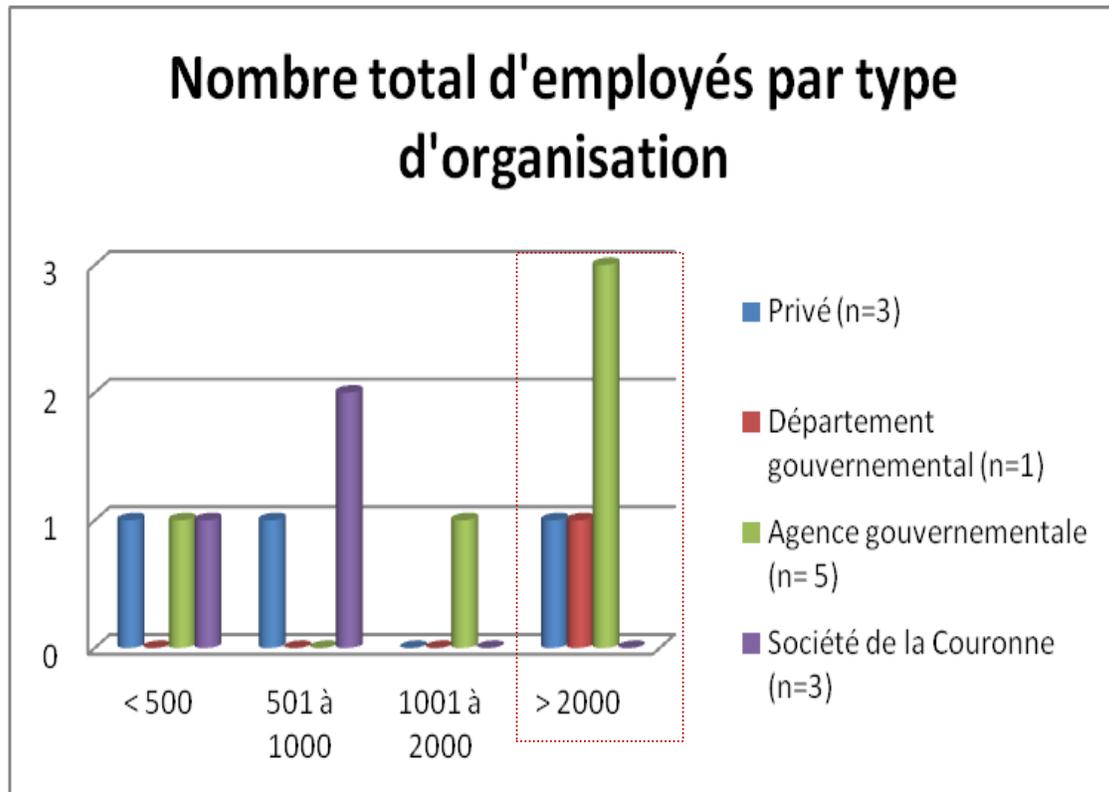
Contexte organisationnel

Le graphique 1 présente le nombre d'employés par type d'organisation répondante. Il est possible de noter que 50 % des répondants emploient 1000 personnes ou moins et 50 % des organisations comptent plus de 1000 employés. Les agences gouvernementales représentent les plus gros employeurs de l'échantillon du sondage et les entreprises privées les plus petits.

L'ampleur de l'organisation a un impact sur le nombre d'actions de dotation et de recrutement, car plus il y a d'employés, plus il y a des probabilités que des employés bougent à l'interne et qu'ils quittent l'organisation comparativement à une organisation de plus petite envergure. Ainsi, les conseillers en recrutement peuvent avoir un volume de travail plus grand à gérer.

Finalement, l'ampleur de l'organisation peut influencer son rayonnement, car plus d'employés en parlent et la population voit plus souvent des offres d'emplois (Barber et coll., 1999).

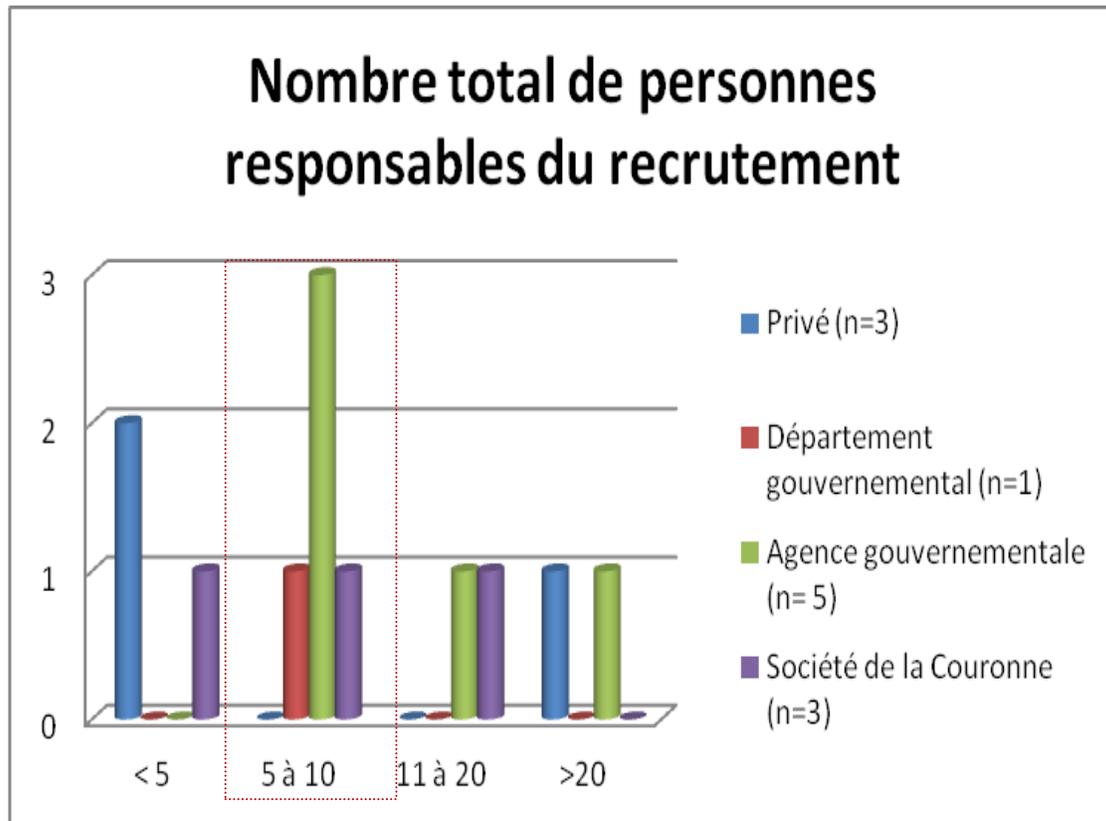
Graphique 1



Le graphique 2 illustre le nombre de personnes responsables des activités de recrutement. La tendance générale est de 5 à 10 personnes (environ 42 % des répondants). Un des faits saillants au niveau des répondants est que seulement 2 organisations ont des employés dédiés au recrutement externe. Les employés responsables des activités de recrutement externe des autres organisations sont aussi responsables de la dotation interne. Ceci a donc un impact sur la capacité des recruteurs d'être proactifs dans leur recherche de candidats potentiels ayant typiquement moins de temps à y consacrer.

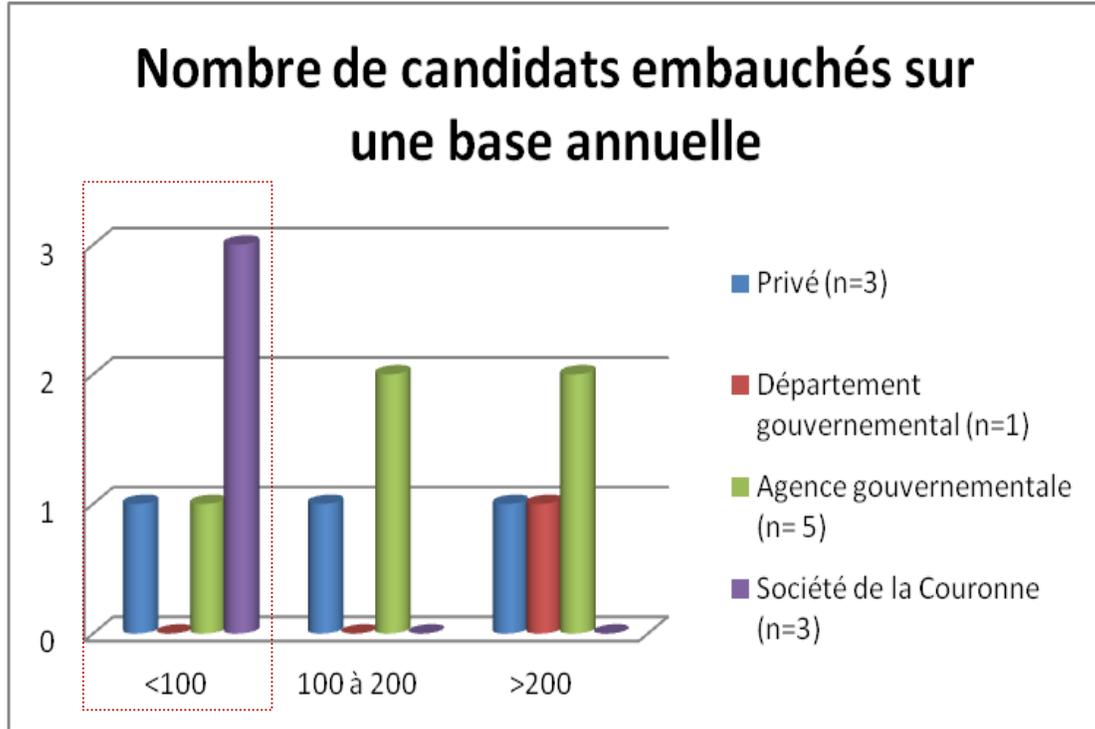
Finalement, la tendance des répondants (environ 80 %) est de dédier des groupes clients à des conseillers spécifiques, tendance en vogue afin de faciliter les relations clients et ainsi éviter la confusion auprès des clients (c.-à-d. qui dois-je appeler quand j'ai une question?)

Graphique 2



On constate dans le graphique 3 que le nombre de candidats embauchés par les organisations varie. Plus le nombre est élevé (4 organisations embauchent plus de 200 personnes par an), plus ceci représente une charge de travail élevée pour les employés responsables du recrutement. Par contre, on doit noter que le nombre de postes n'est pas nécessairement un reflet du niveau de complexité du poste à pourvoir, des postes situés dans des domaines différents ne représentant pas nécessairement le même effort, d'où l'importance d'être efficace dans ses approches de recrutement.

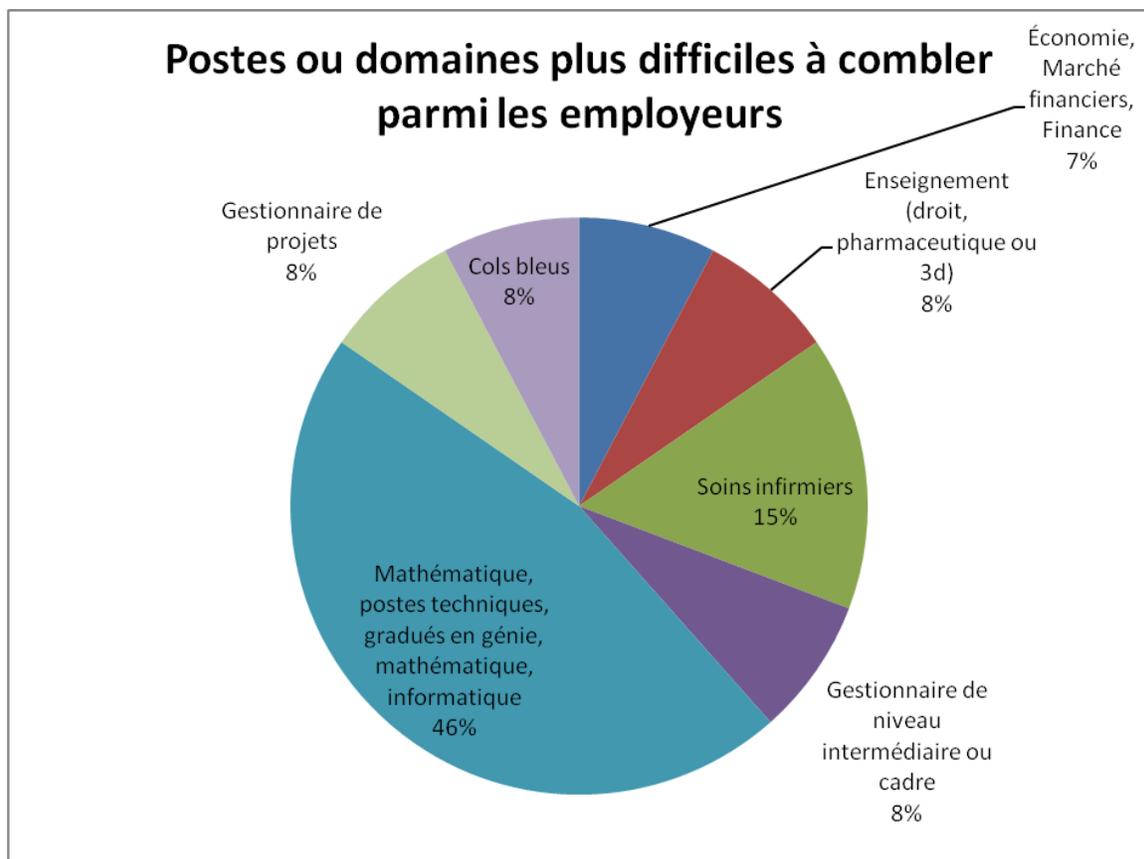
Graphique 3



Profils de candidats potentiels et déterminer s'il y a une perception de pénurie de main-d'œuvre

Le graphique 4 porte sur les domaines ou les disciplines perçus comme représentant le plus gros défi de recrutement pour les organisations. Il ressort que les domaines liés aux mathématiques et aux sciences ont la cote chez les répondants. L'enseignement et les soins infirmiers sont aussi présents. Conséquemment, ceci est en lien avec les domaines d'emplois en demande énoncés précédemment dans cet essai (page 38).

Graphique 4



Planification de la main-d'œuvre

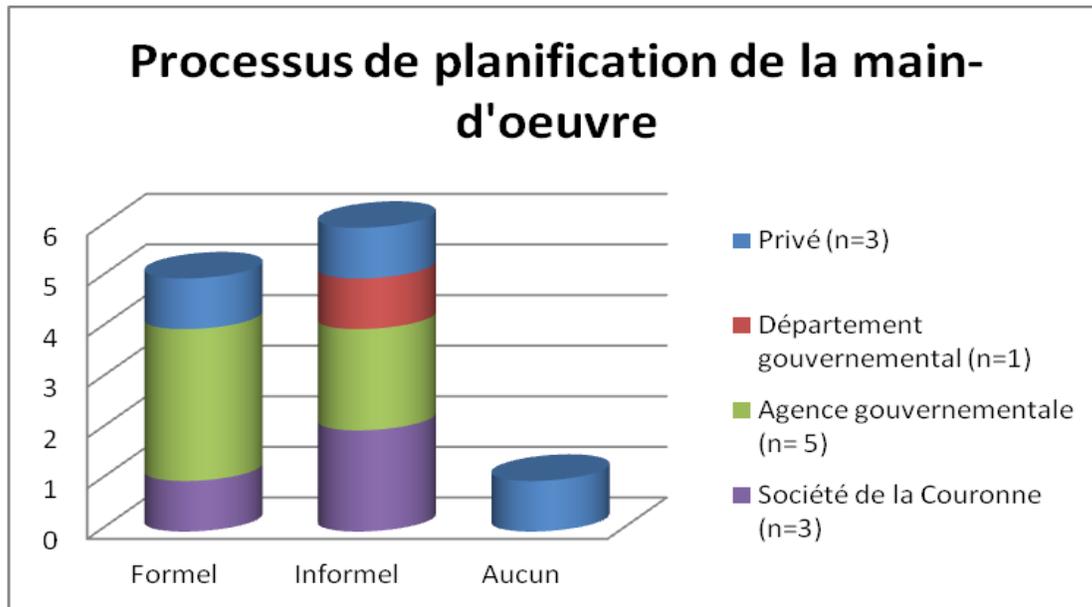
Le graphique 5 fait état du processus de planification de la main-d'œuvre au sein des organisations sondées. Deux éléments ressortent de ce graphique, le premier est que seulement 4 organisations ont un processus formel en place et le deuxième est que 6 organisations sont plus ou moins en accord par rapport à la qualité des données, c.-à-d. à leur fiabilité et leur pertinence (graphique 6). De manière plus précise, les quatre types d'information les plus fréquemment amassés par les organisations dans un processus de planification de la main-d'œuvre sont les postes vacants financés (92 %), les postes à haut risque (75 %), l'admissibilité à la retraite (75 %) et le taux de roulement (67 %).

Selon le cadre conceptuel élaboré à la section 1.8 (page 45 et 46), on remarque que le manque de fiabilité et de pertinence de main-d'œuvre a un impact sur le choix des activités de recrutement. On peut donc croire que ces organisations feront face à ce défi.

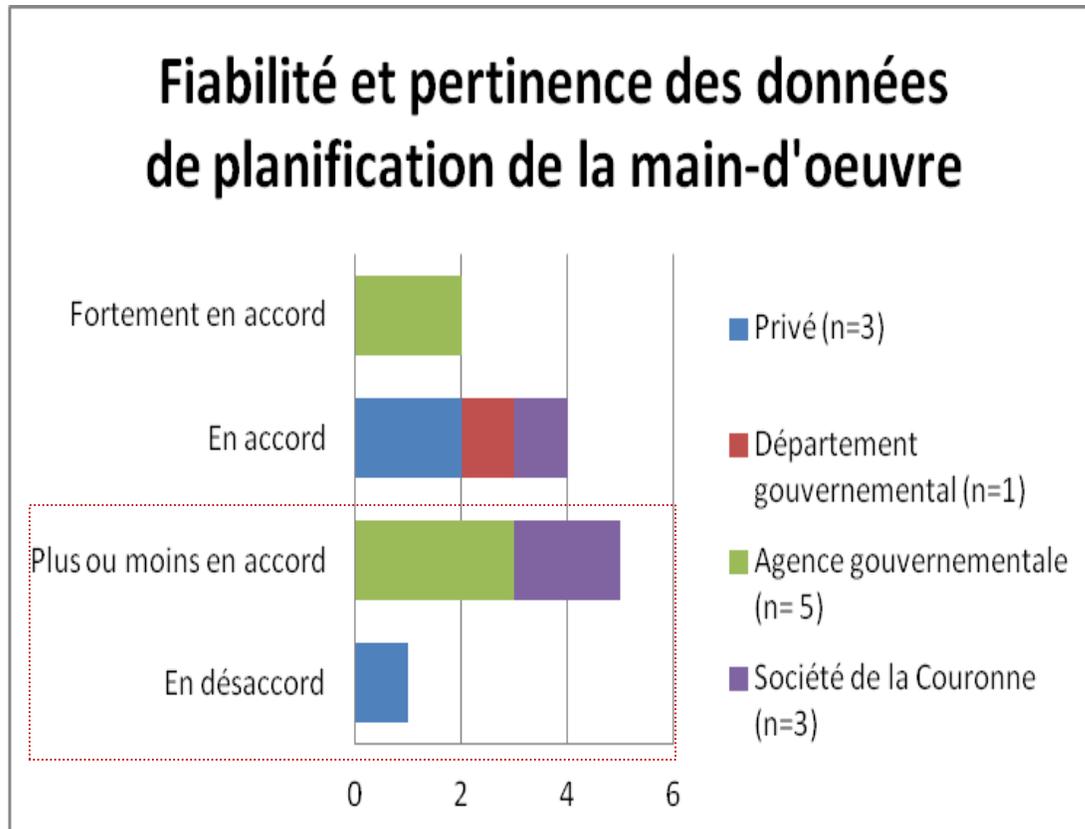
Entre autres, Revels et Morris (2012) sont d'avis que les professionnels en ressources humaines doivent avoir une vision des besoins de main-d'œuvre de l'organisation. Donc, mieux ficeler le processus de planification de main-d'œuvre permettrait une meilleure stratégie de recrutement et augmenterait ainsi la qualité des résultats.

Néanmoins, 40 % de ces organisations ne communiquent pas régulièrement les données de planification de la main-d'œuvre à l'équipe de recrutement. Il est donc difficile pour cette équipe d'avoir une approche proactive lorsqu'elle ne connaît pas les besoins de main-d'œuvre de ses clients internes ou les apprend à la dernière minute.

Graphique 5

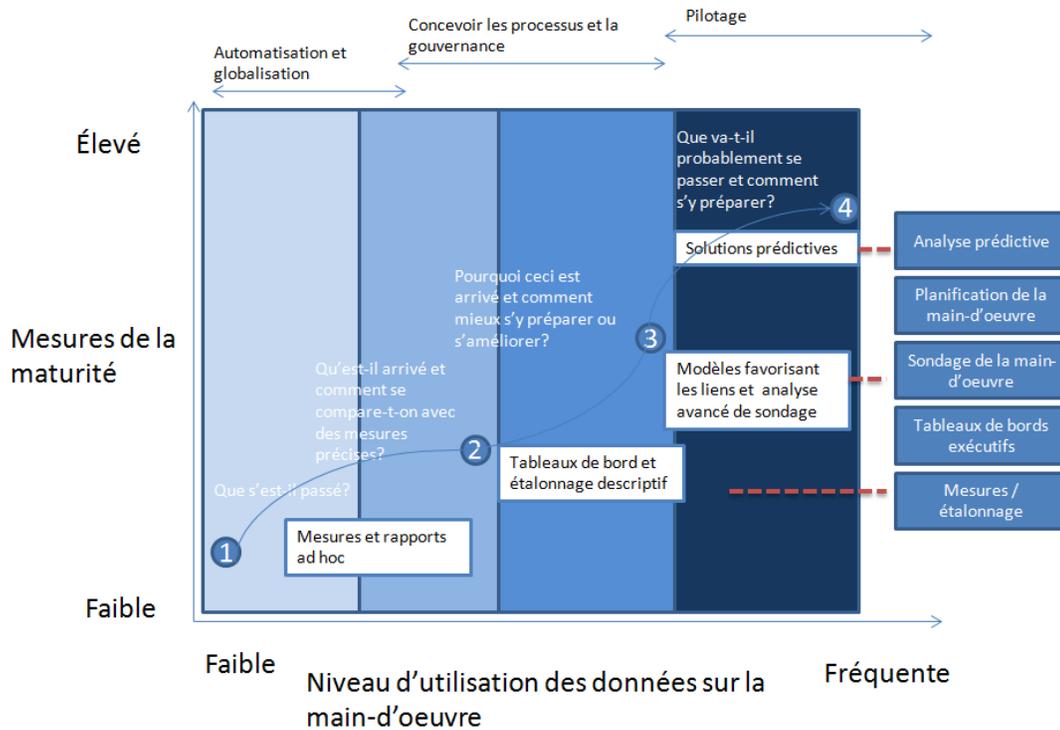


Graphique 6



L'utilisation du modèle suivant pour évaluer la situation actuelle au niveau de la fiabilité et de la pertinence des données analytiques RH liées au recrutement peut servir de point de départ pour déterminer les possibilités d'amélioration des données colligées:

Figure 9 : Courbe de maturité liée à l'exploitation des données RH



* Traduction libre du tableau à la page 11 du rapport de PWC, «Trends in workforce analytics Capturing the latest results from US Human Capital Effectiveness Benchmarks», 2014

Stratégie de recrutement

Le graphique 7 porte sur la présence d'une stratégie de recrutement à jour et de l'inclusion d'un ou plusieurs médias sociaux dans celle-ci. Il a été démontré précédemment que les données de planification de main-d'œuvre ne sont pas nécessairement fiables. Il est donc possible de remettre en question la fiabilité de cette stratégie et son taux de succès.

Par rapport à cette question, on note que la majorité des répondants ont une stratégie de recrutement à jour dans une proportion de 10 sur 12 et l'on peut apercevoir une légère tendance à inclure un ou plusieurs médias sociaux (il est difficile de les ignorer tel qu'énoncé au chapitre 1) dans la stratégie. Fait intéressant, 50 % des organisations ont une politique d'utilisation des médias sociaux en place.

Graphique 7



Sources de recrutement

Trouver une ressource compétente est un enjeu qui a créé toute une industrie. Insight a publié en 2013 une liste des plus grandes firmes (21) de placement au Canada générant ainsi 50 millions en revenus. Les trois premières étaient Adecco, Randstad et Procom⁷⁴.

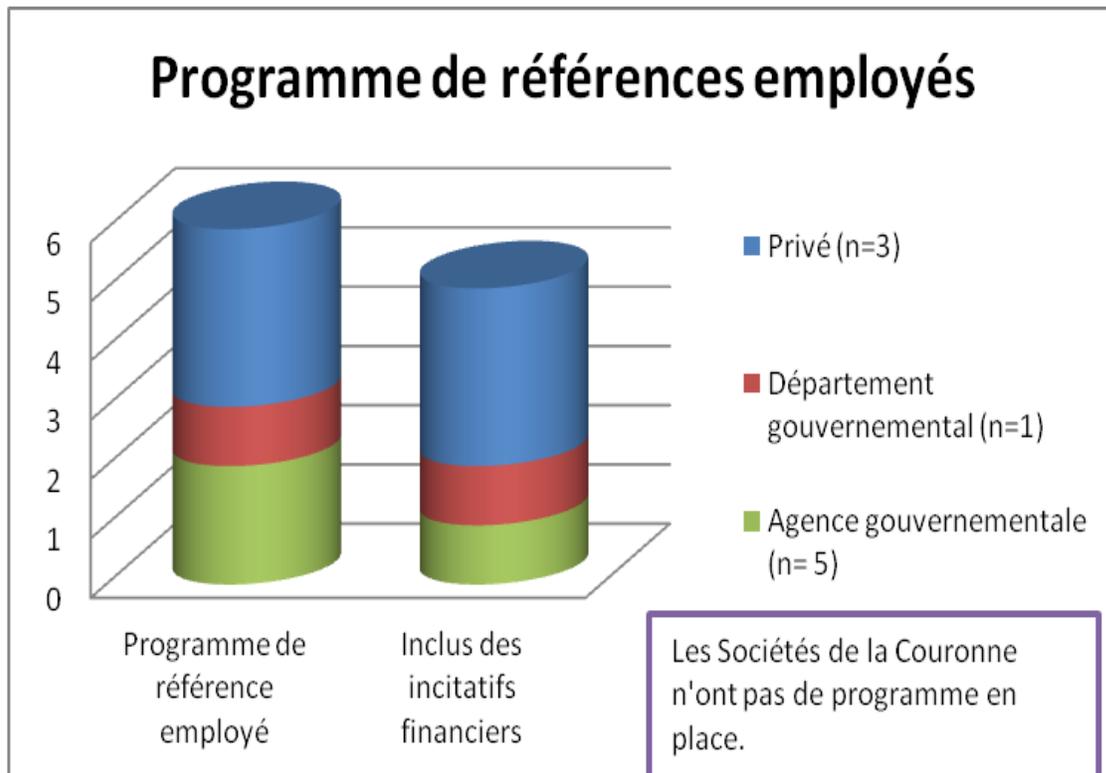
Les organisations sondées, dans une proportion d'environ 55 %, utilisent les services d'agences de placement au moins 1 fois par année pour l'une ou l'autre des raisons suivantes : mandats à court terme, postes spécifiques, manque de temps ou de ressources, accès à un bassin de candidats dans un créneau niche, besoin opérationnel urgent ou accès aux candidats passifs. Finalement, environ la moitié des utilisateurs de ces services se disent ni satisfaite ni insatisfaite des services reçus bien qu'ils représentent des coûts substantiels pour l'organisation.

Fait intéressant à noter, environ 80 % des organisations répondantes sont en accord ou fortement en accord avec le fait que la section carrière du site Internet de leur organisation est une représentation juste et pertinente de cette dernière, des postes disponibles et du processus de recrutement. Ceci est positif dans le contexte où des messages sont communiqués aux candidats potentiels via le site carrière, car il y aura moins de déceptions ou de frustrations par la suite si un candidat est embauché.

⁷⁴ Staffing Industry, Insight, 2013 List of Largest Staffing Firms in Canada
<http://www.staffingindustry.com/Research-Publications/Research-Topics/Region-North-America/2013-List-of-Largest-Staffing-Firms-in-Canada>, le 10 janvier 2014

Le graphique 8 présente les programmes de références des employés présents au sein des organisations sondées où l'on note que la moitié des répondants environ ont un programme de référence en place et que plusieurs offrent des incitatifs financiers. Shinnar et collab. (2004) relatent que comparés aux sources formelles de recrutement, les employés recrutés via un programme de références demeurent à l'emploi plus longtemps (Breugh, 1981; Kirnan et collab, 1989), offrent une meilleure performance en emploi (Kirnan et collab, 1989), éprouvent plus de satisfaction en emploi (Breugh, 1982), et ils ont plus de connaissances avant de débiter leur emploi (Williams et collab., 1983) ce qui facilite leur intégration.

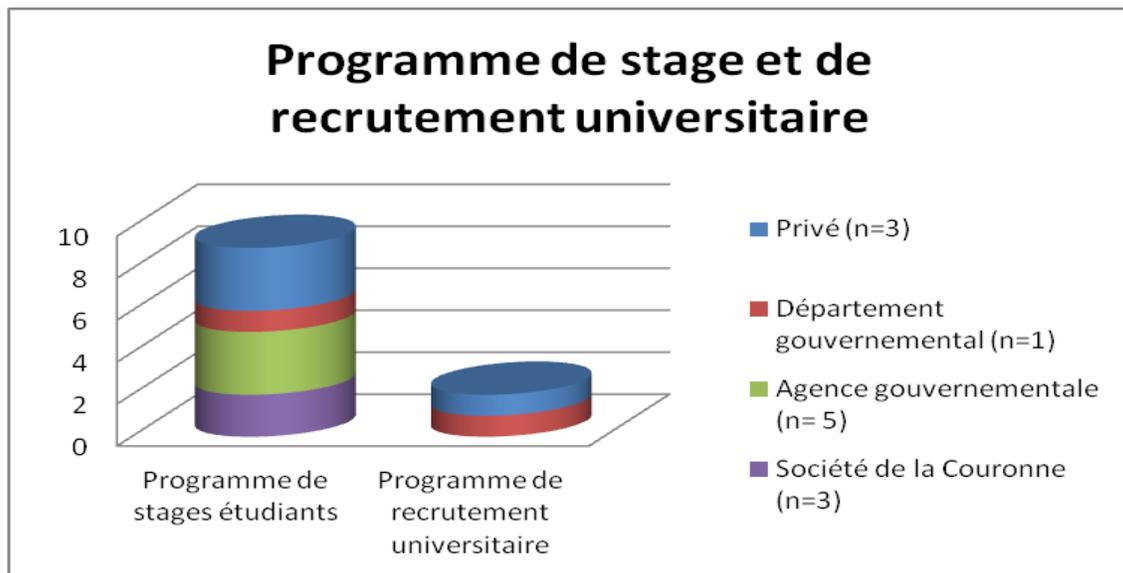
Graphique 8



Le graphique 9 suivant porte sur les programmes de stages et de recrutement étudiants. Plusieurs sont d'avis (Wanous et Zottoli, 2000; Moser 2007) que les programmes de stages sont un bon moyen pour l'organisation de faire de la promotion de son offre employeur et d'identifier de nouveaux candidats. Les stagiaires peuvent démontrer leurs potentiels et connaître la culture organisationnelle de l'organisation et l'employeur peut valider les comportements et le potentiel recherché.

Sur ce, les programmes de stages étudiants ou CO-OP sont populaires auprès des répondants, mais les programmes de recrutement universitaire ne semblent pas être utilisés par les participants au sondage.

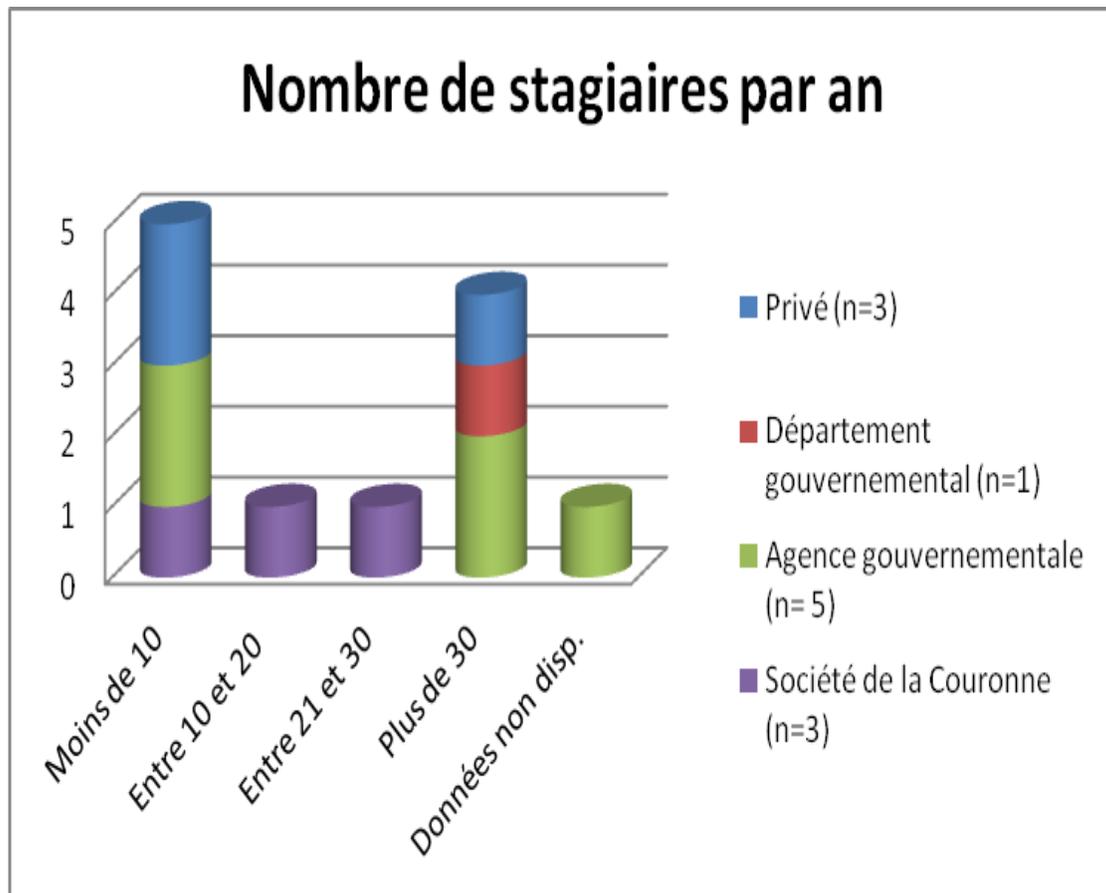
Graphique 9



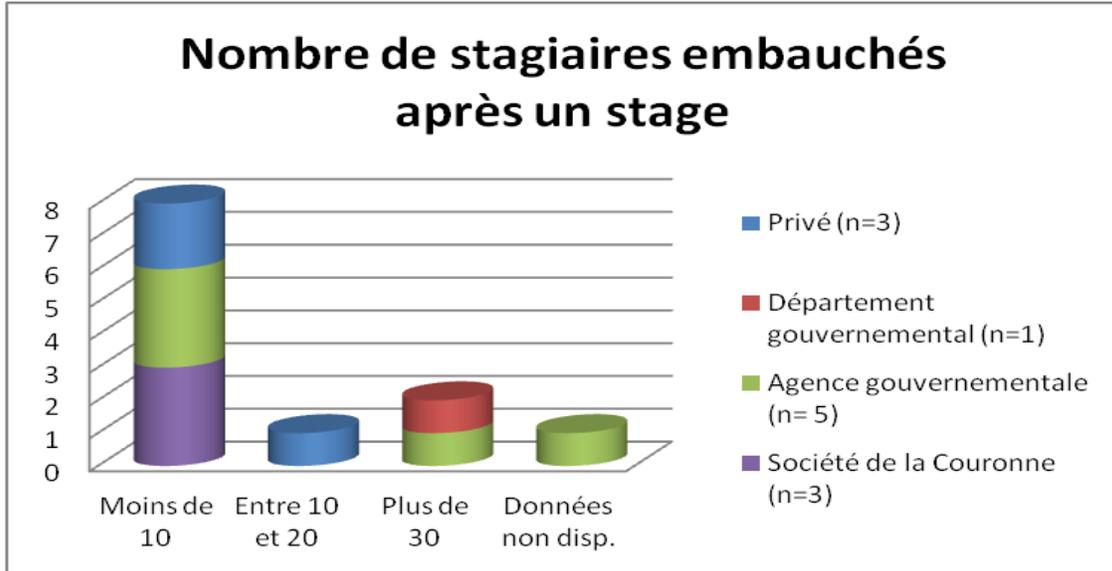
Le graphique 10 traite du nombre de stagiaires accueillis sur une base annuelle et le graphique 11 porte sur le nombre de stagiaires embauchés à la fin de leurs études. Il est à noter que 30 % des répondants embauchent plus de 30 stagiaires sur une base annuelle, mais qu'une forte proportion de répondants (60 % approx.) en embauchent moins de 10 de manière permanente.

Fait surprenant, considérant l'importance de disposer de données factuelles pour prendre une décision éclairée, un peu moins de 10 % des organisations ayant un programme de stages n'ont aucune donnée sur le nombre précis de stagiaires qu'elles accueillent.

Graphique 10



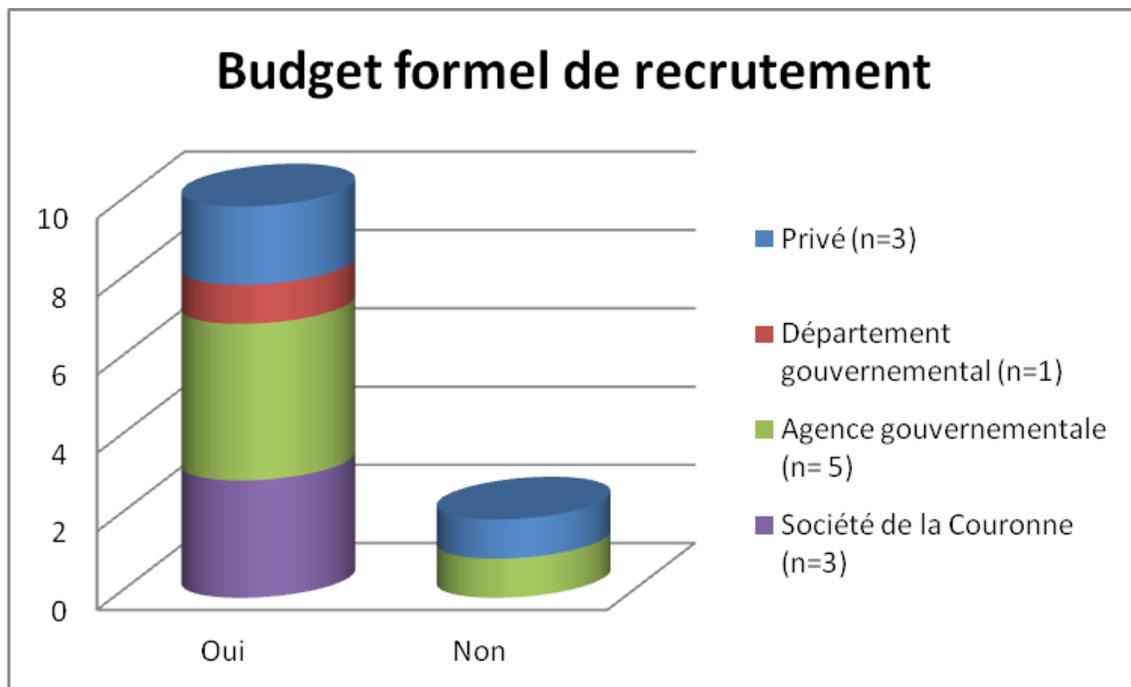
Graphique 11



Budget

Le graphique 12 suivant porte sur les budgets de recrutement. On note ici qu'il y a une tendance vers l'utilisation de budgets de recrutement formels chez 10 des 12 organisations sondées

Graphique 12

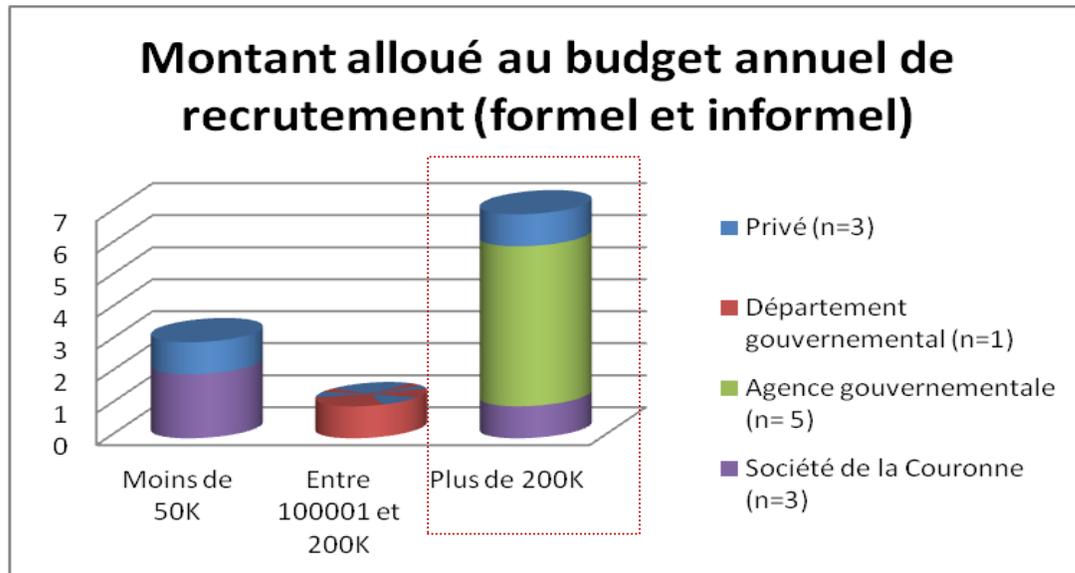


Le graphique 13 met en lumière la forte présence de budget de plus de 200 000 \$ spécialement auprès des agences gouvernementales qui peut être interprété de cette façon :

Moins de 500 employés (1)	400 \$ ou plus par employé
Entre 1001 et 2000 employés (1)	Entre 100 \$ et 200 \$ par employé
Plus de 2000 employés (3)	Entre 100 \$ ou moins par employé

Conséquemment, plus un budget est étoffé plus le potentiel de diversification des activités de recrutement augmente.

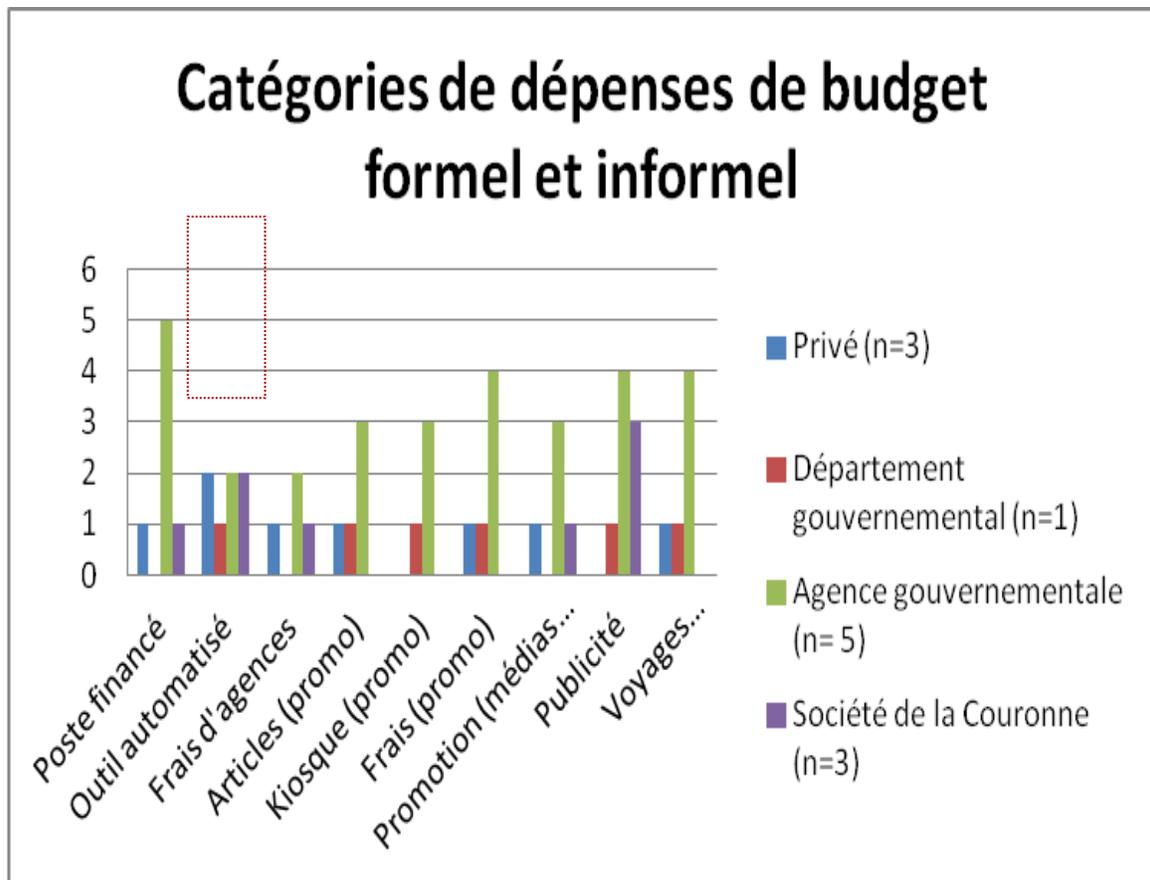
Graphique 13



Note : L'échelle de 50 001 \$ à 100 000 \$ n'est pas indiquée dans ce graphique, car aucun des répondants n'a choisi cette échelle et ceci simplifie la lecture du graphique. Une organisation du secteur privé n'a pas de budget formel ou informel.

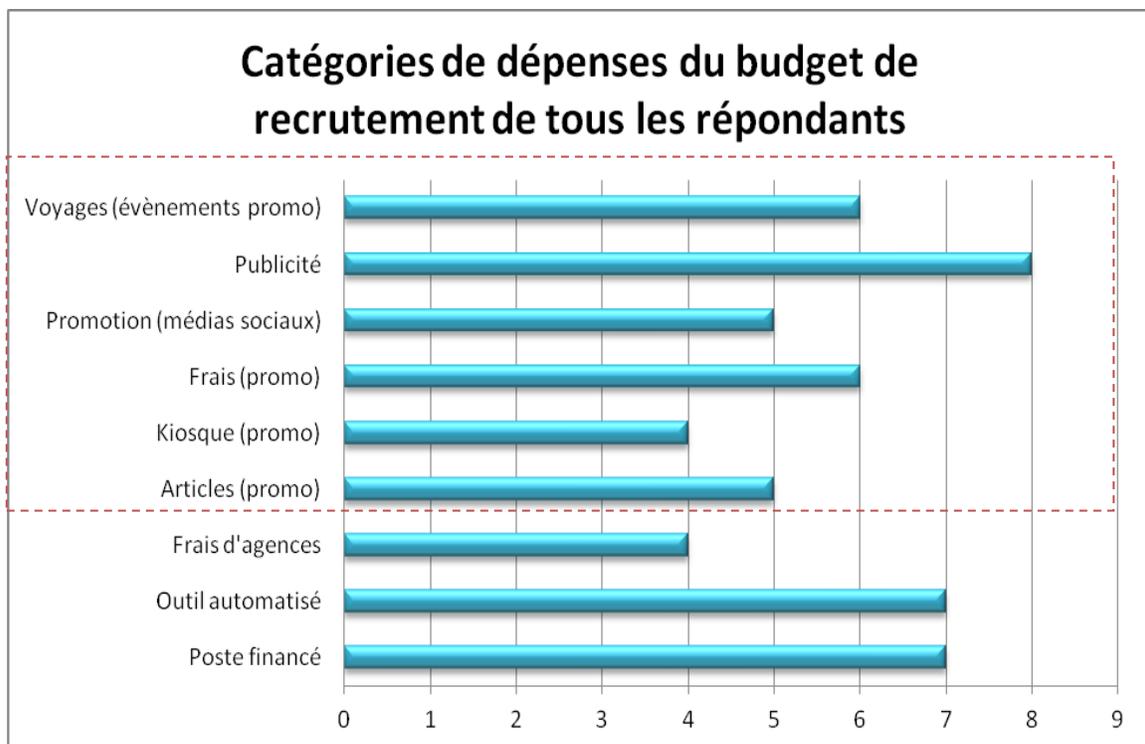
Le graphique 14 suivant illustre les catégories de dépenses par organisation répondante. Ces données permettent de mettre en lumière les priorités des organisations sondées. La catégorie la plus fréquemment utilisée parmi les répondants est celle de l'outil automatisé. En dehors de cette catégorie, aucune autre catégorie n'est présente chez tous les répondants.

Graphique 14



Le graphique 15 suivant présente les catégories de dépenses les plus populaires, tous secteurs confondus. La catégorie la plus fréquente est celle reliée au frais de publicité suivi de la catégorie des postes financés et de l’outil automatisé de recrutement. Notons de plus que le budget accordé à une forme de promotion de l’organisation et des postes à pourvoir est prédominant – voir la partie en rouge pointillée. Ceci est en lien avec les énoncés sur la marque employeur émergents dans la communauté scientifique (Wilden et collab., 2010)

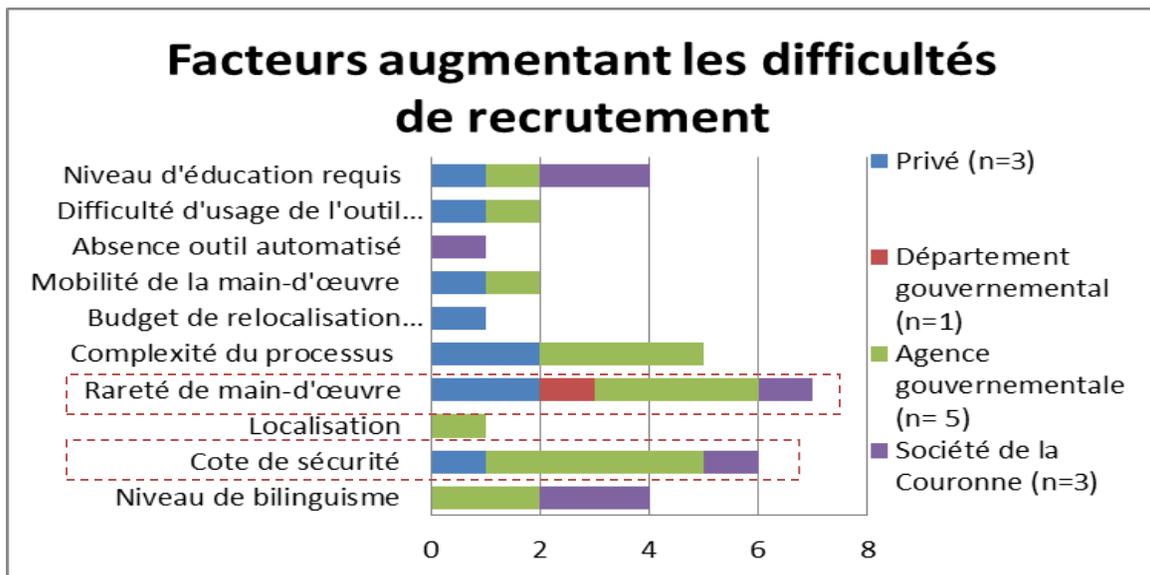
Graphique 15



Enjeux de recrutement

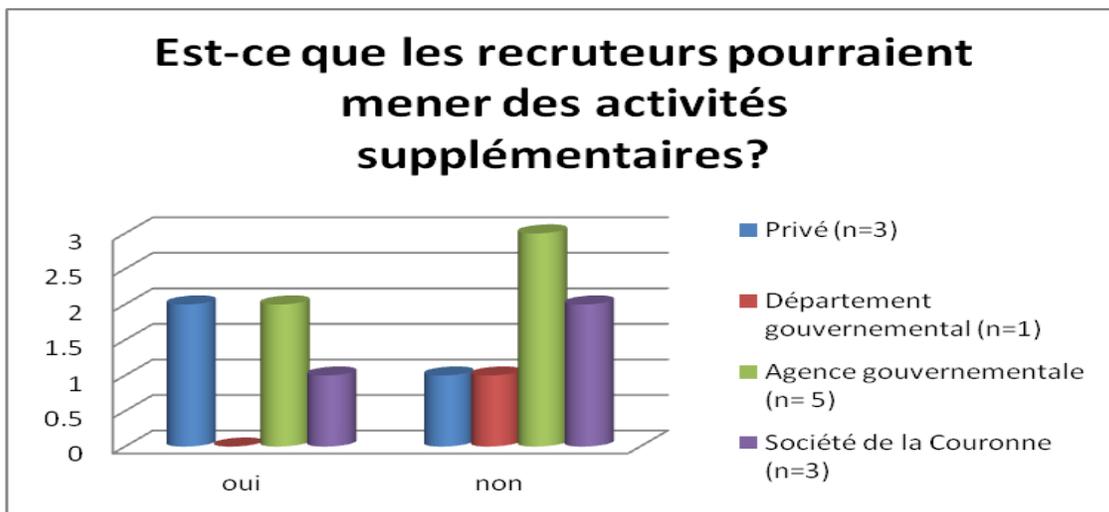
Le graphique 16 représente les enjeux de recrutement des organisations. En ordre d'importance, on note que la rareté de la main-d'œuvre, la cote de sécurité et la complexité des processus sont des facteurs augmentant le niveau de difficulté de recrutement de main-d'œuvre qualifiée. Ces constats vont dans le même sens que ceux énoncés dans les écrits portant sur la pénurie de main-d'œuvre.

Graphique 16

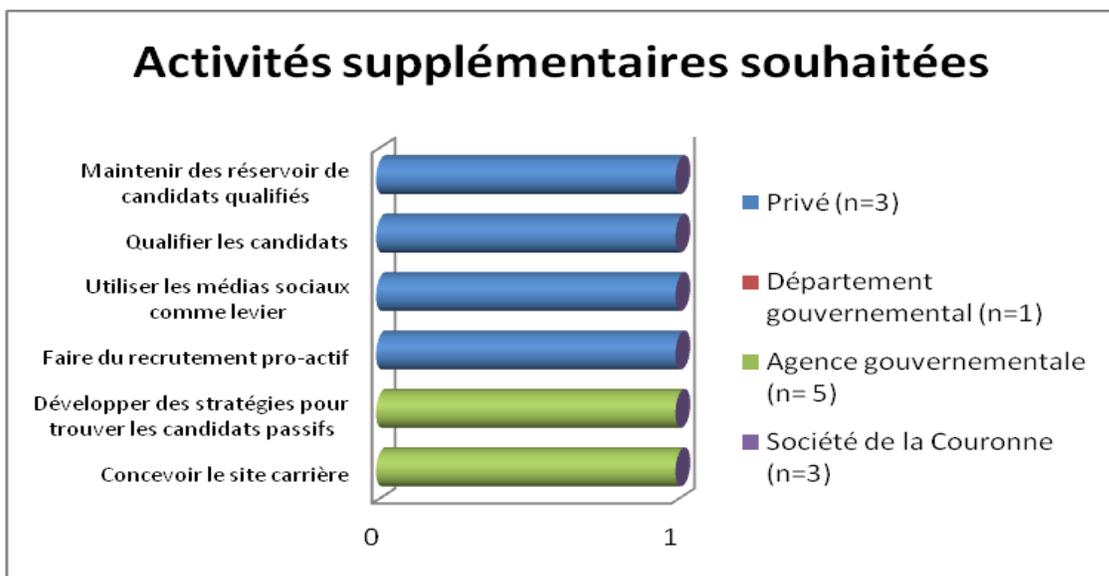


Le graphique 17 met en lumière le fait que moins de la moitié des organisations répondantes souhaitent augmenter ou diversifier le type d'activités effectuées par les responsables du recrutement externe. Les répondants souhaitent que plus de temps soit consacré aux activités qualifiées de proactives afin d'augmenter le nombre et la qualité des candidats dont l'organisation a besoin au moment opportun (graphique 18).

Graphique 17



Graphique 18



Christopher Pritchard (2007) fait le constat dans un article du magazine « Success » que l'Amérique corporative associe un processus administratif au recrutement. Cependant, le scénario où le recrutement était seulement un processus administratif a changé donc un administrateur ne fera pas nécessairement un bon recruteur dans ce nouveau contexte.⁷⁵

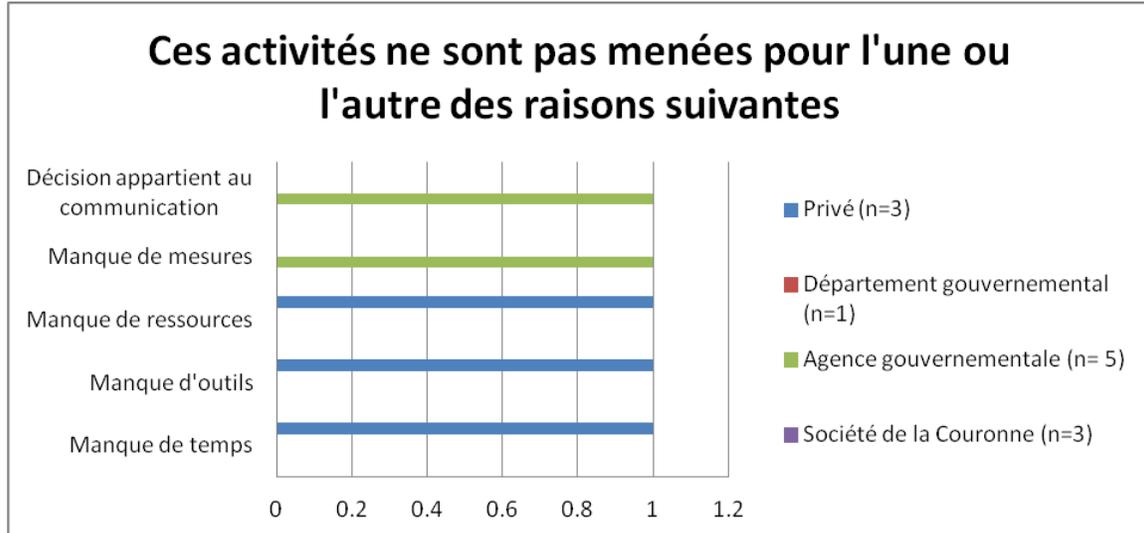
Dans la même veine, l'énoncé suivant (Recruiter.com) à propos du « Sourcing » apporte une nouvelle saveur au rôle du recruteur « *Sourcing professionals will often have a comprehensive understanding of Internet sourcing tactics. They will mine candidate lists from the Internet and also source talent from competing companies. To ascertain the best keywords and background to look for, a solid understanding of the job requirements are necessary. Effective sourcing, therefore, requires a much deeper understanding of the industry and job order that they are working on than simply looking at clusters of resume keywords. To source candidates productively, an experienced sourcing professional knows the best places to look for great talent and the kind of experience to look for in individual resumes.* »⁷⁶

Le graphique 19 énonce les principales raisons pour lesquelles les activités supplémentaires souhaitées au graphique 17 ne sont pas effectuées. On observe ainsi le manque de temps, d'outils, de ressources et de mesures. Ceci soutient le fait qu'une meilleure efficacité du processus de recrutement rendrait le tout propice en libérant les ressources pour se concentrer sur des activités à valeur ajoutée grâce à des mesures pertinentes.

⁷⁵ Pritchard, Christopher, 101 Strategies for Recruiting Success, 2007

⁷⁶ Recruiter.com, Sourcing, <http://www.recruiter.com/i/sourcing/>, le 10 juin 2014

Graphique 19



Marque employeur et participation à des événements promotionnels

Il semble que les organisations soient sensibles au facteur d'employeur de choix avec 50 % des répondants ayant des personnes dédiées à la promotion de l'organisation à titre d'employeur de choix. La décision de participer à un événement est fondée sur un ou plusieurs des facteurs suivants : le curriculum du programme d'enseignement; le budget et les frais encourus pour y participer; les besoins de main-d'œuvre; les dates de l'activité.

Moins de la moitié des répondants ont une image de marque à jour et seulement 25 % des organisations sont en accord ou fortement en accord avec le fait que la marque employeur de leur organisation est en lien avec sa culture organisationnelle.

À cet effet, il est possible qu'une marque dissociée de sa culture ait un effet négatif à long terme sur la rétention des employés. **Un problème de rétention des ressources clés augmente les activités de recrutement!**

*« Optimal recruitment success is undermined anytime we fail to retain the employees we already have ».*⁷⁷

Mesures de rendement

La communauté scientifique (Moser, 2005) et plusieurs joueurs sur le terrain (Groupe Hay, Bersin et Associés) placent beaucoup d'importance sur les mesures de rendement.

*« Work measurement is valuable because it provides clarity over how, where and why work is done ».*⁷⁸

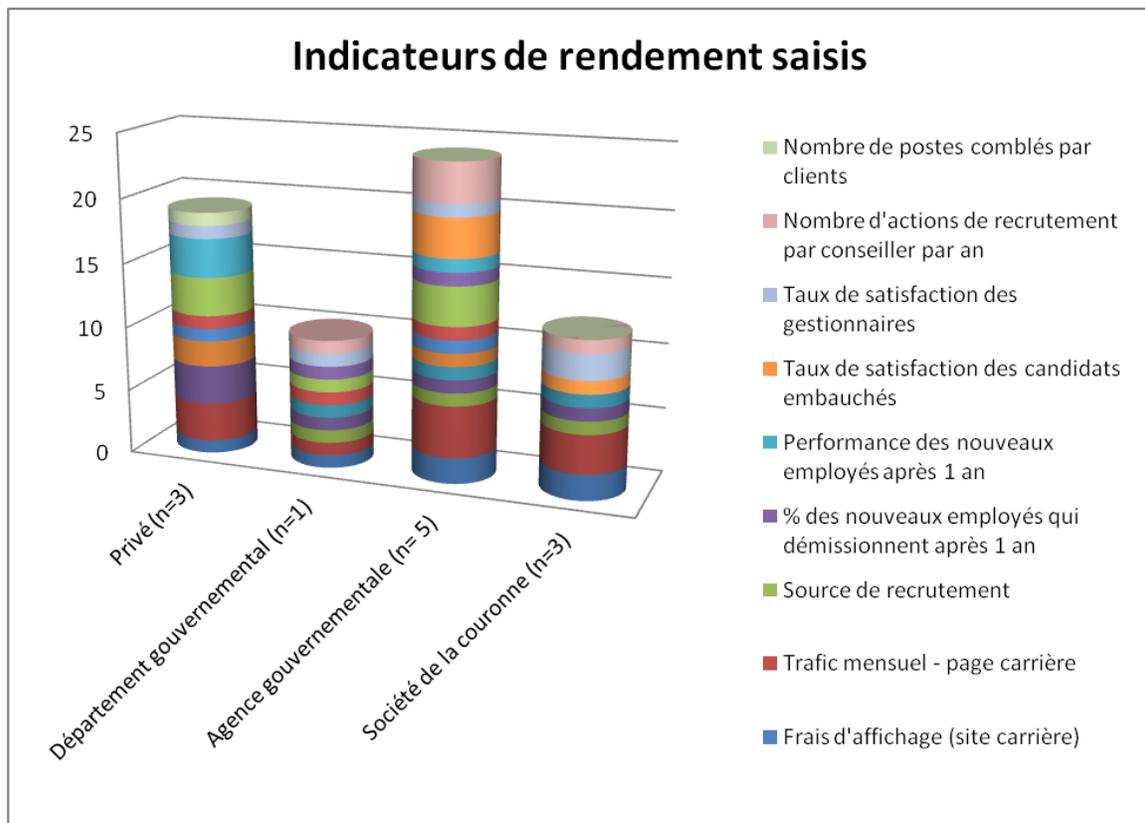
Ceci étant dit, quels sont les indicateurs colligés par les répondants?

⁷⁷ Pritchard, Christopher, 101 Strategies for Recruiting Success, 2007

⁷⁸ Hay Group, Next Generation HR – Connecting strategy, people and work, 2012

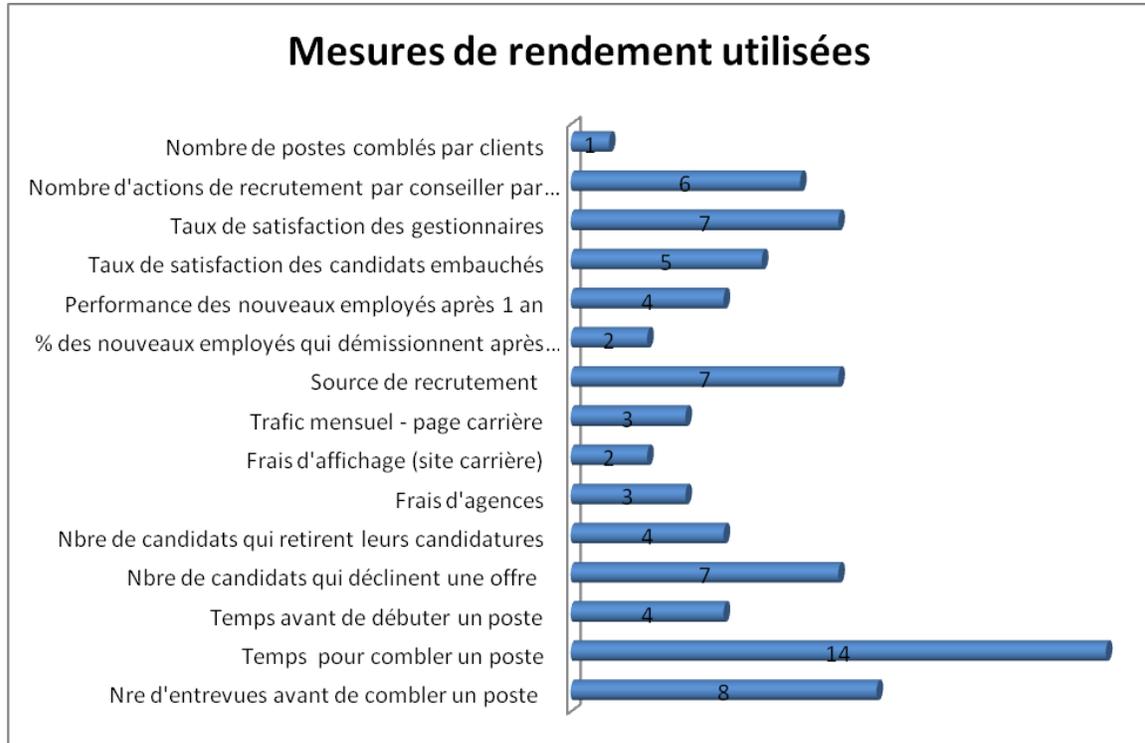
Le graphique 20 met en évidence le nombre et le type de mesures accumulées par les organisations répondantes. Il apparaît que les agences gouvernementales font le plus d'effort pour cumuler un différent type de variables, augmentant ainsi la possibilité de disposer de données fiables et pertinentes pour prendre des décisions éclairées. Cependant, la qualité des indicateurs et leur facilité d'accès n'ont pas été validées auprès des répondants.

Graphique 20



Le graphique 22 présente la perspective de l'ensemble des indicateurs de rendement saisi sans égard pour le type d'organisation. À cet effet, la mesure la plus populaire est le temps pour pourvoir un poste.

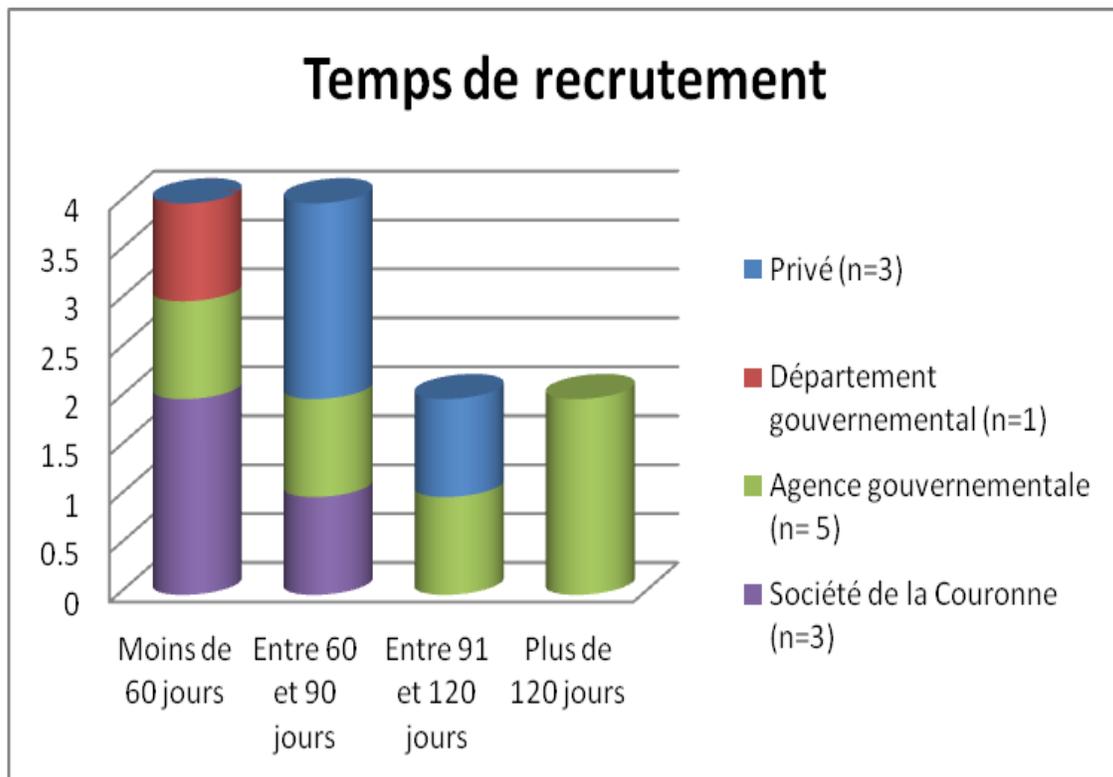
Graphique 22



Mais qu'en est-il du temps de recrutement précisément?

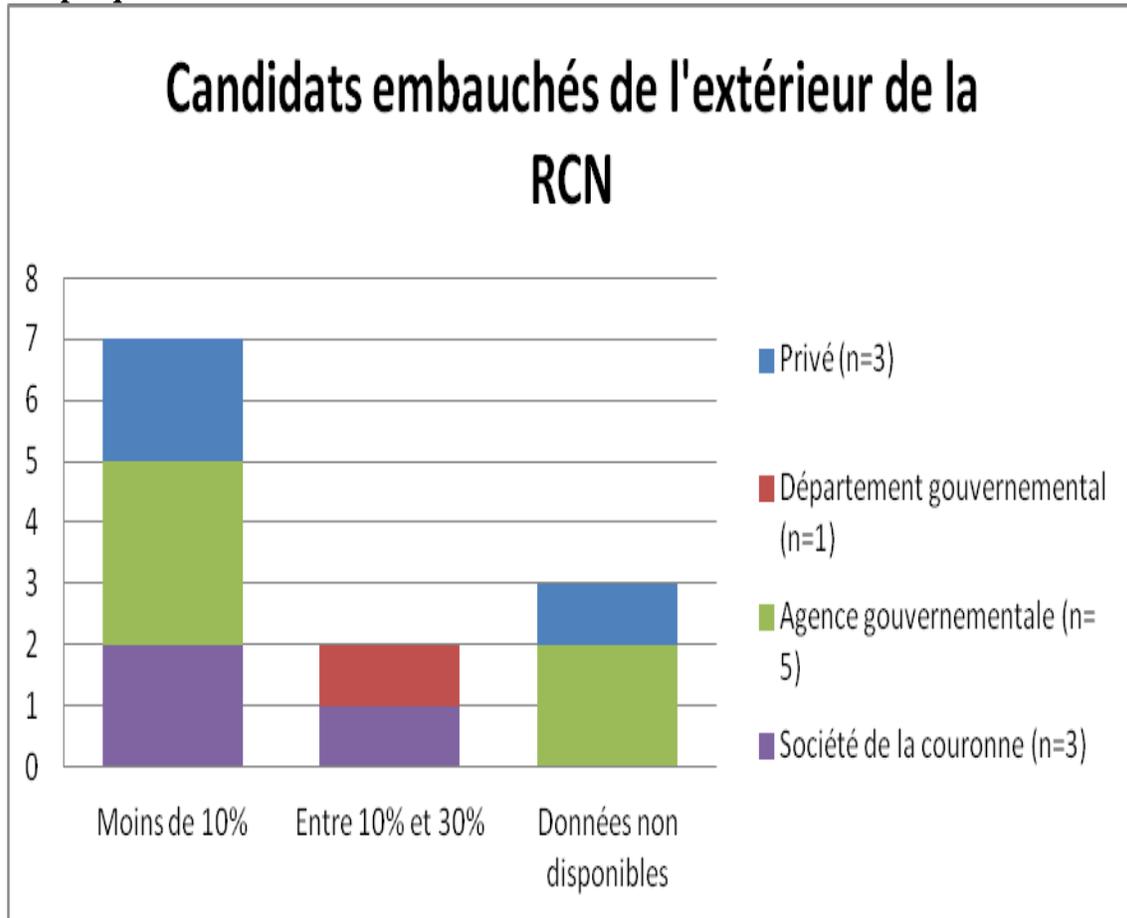
Le graphique 23 suivant porte sur le temps de recrutement pour pourvoir un poste. Dans un marché hautement compétitif pour certains types de compétences, il est important d'avoir un temps de recrutement optimal tout en respectant les meilleures pratiques de recrutement, les lois et règlements et les objectifs de l'action de recrutement. Ceci peut faire la différence entre un candidat ayant en main une offre d'emploi ou plusieurs offres d'emplois en main.

Graphique 23



Dans un marché hautement compétitif dans certains secteurs, il est possible de se questionner sur la localisation géographique des candidats embauchés. Sur ce, le graphique 24 présente la localisation géographique des candidats embauchés chez les répondants. À cet effet et considérant la pénurie de main-d'œuvre, il est étonnant de constater que certaines organisations n'étaient pas en mesure de répondre à cette question, faute de données disponibles et ce, même si bien connaître la provenance des candidats semble être une préoccupation des répondants.

Graphique 24



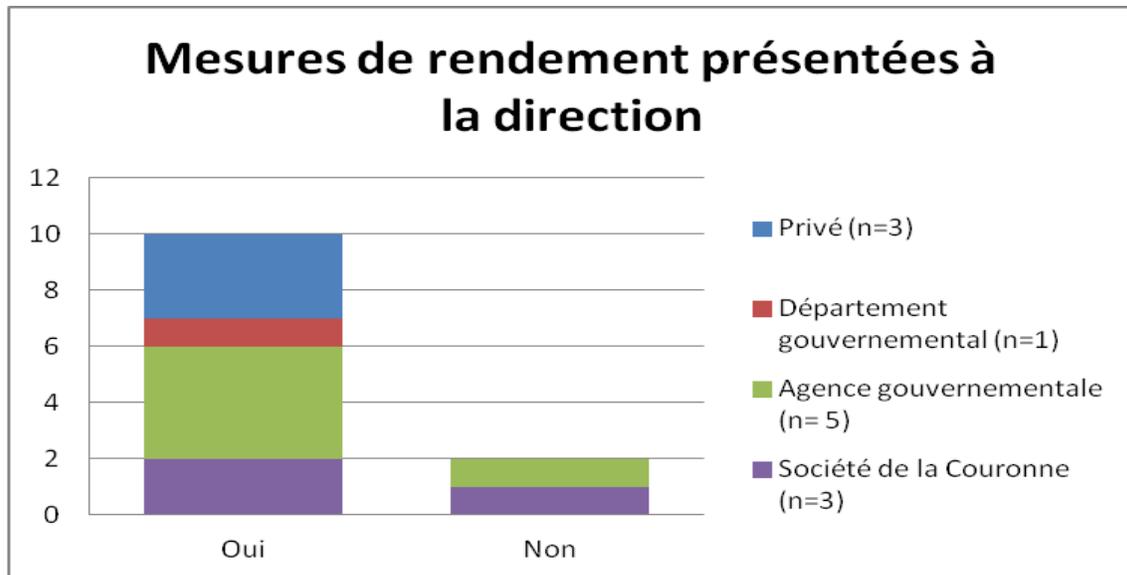
Finalement, à l'ère de l'analyse des données, environ 60 % des répondants utilisent un outil de surveillance de leur page carrière de type *Google Analytics* pour connaître le nombre de visiteurs par page visitée sur le site carrière.

Les indicateurs de rendement peuvent servir à définir les tâches à valeur ajoutée du recrutement, p. ex. les tâches qui contribuent le plus directement à l'embauche du meilleur candidat dans un contexte de gestion des ressources humaines et financières efficace. Dans la mesure où plusieurs organisations rivalisent pour les mêmes ressources avec, en plus, des exigences de bilinguisme et de cote de sécurité dans certains cas, il serait pertinent de revoir l'intégration des différentes étapes du processus de recrutement, et de définir des indicateurs de rendement de qualité pour ainsi déterminer quelles sources de recrutement sont meilleures pour un type de poste ou une discipline en particulier.

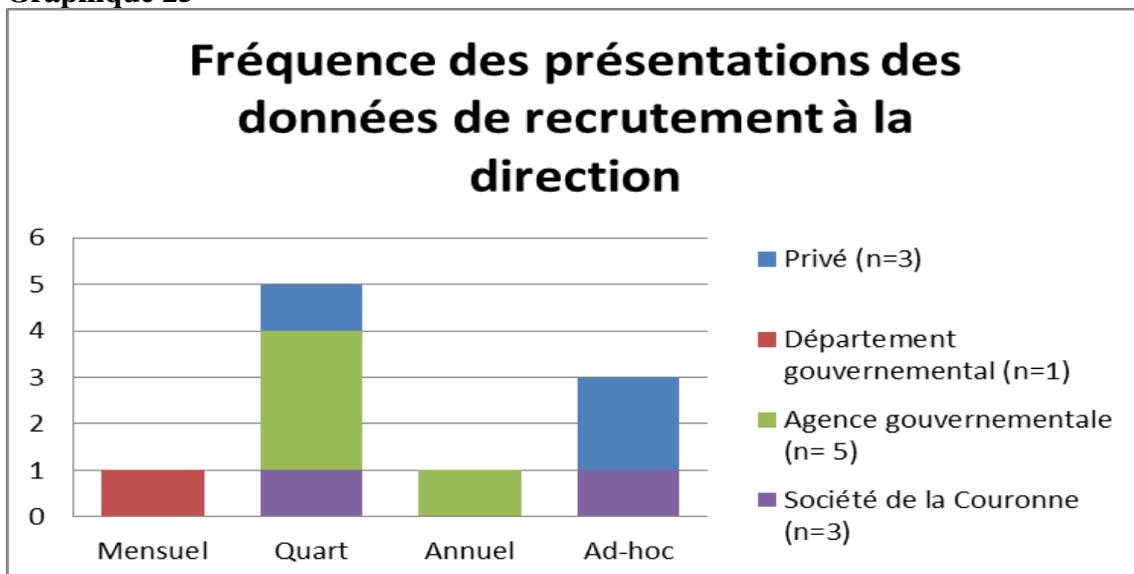
Le chapitre 1 a fait état de l'enjeu que représente l'attraction de candidats pour les employeurs, sont-ils intéressés par des indicateurs de rendement?

Les graphiques 24 et 25 démontrent que la majorité des organisations (10 sur un total de 12) présentent des indicateurs de rendement à la direction sur les activités de recrutement et que 5 organisations les présentent par quart à la direction - fréquence.

Graphique 24



Graphique 25

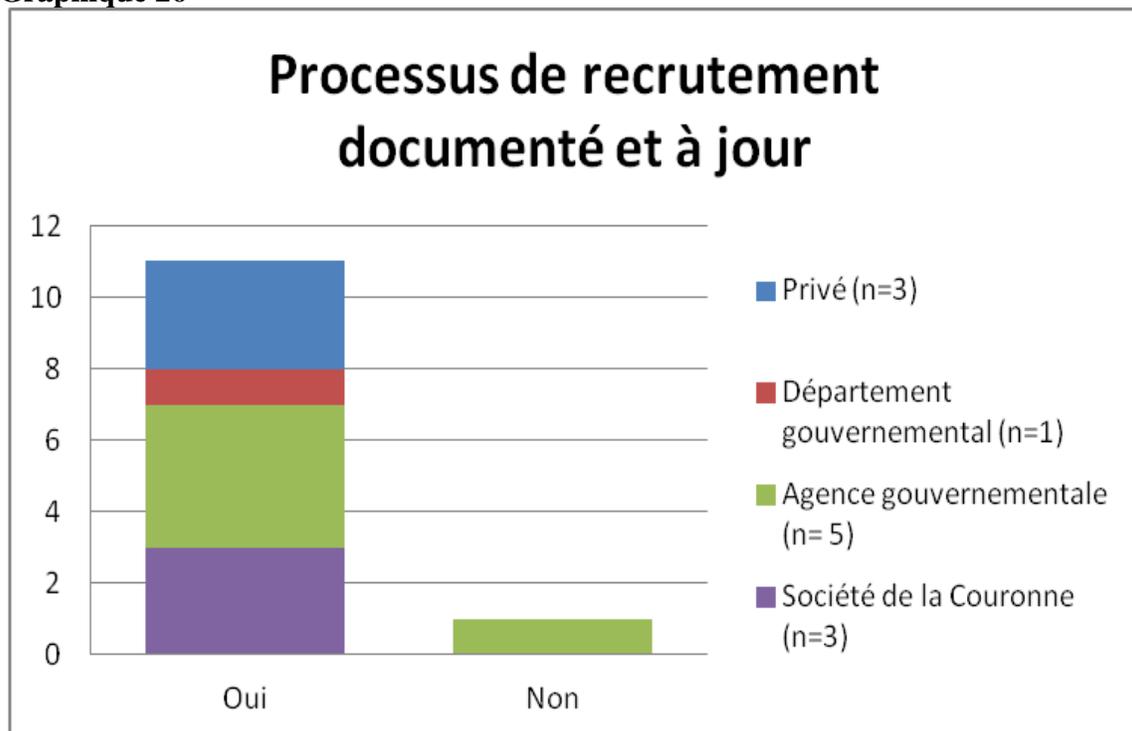


Outil automatisé de recrutement et processus de recrutement

Dans le but de concentrer les efforts de recrutement sur les activités à valeur ajoutée, il était important de valider auprès des répondants l'état de leur processus de recrutement et de leur outil automatisé.

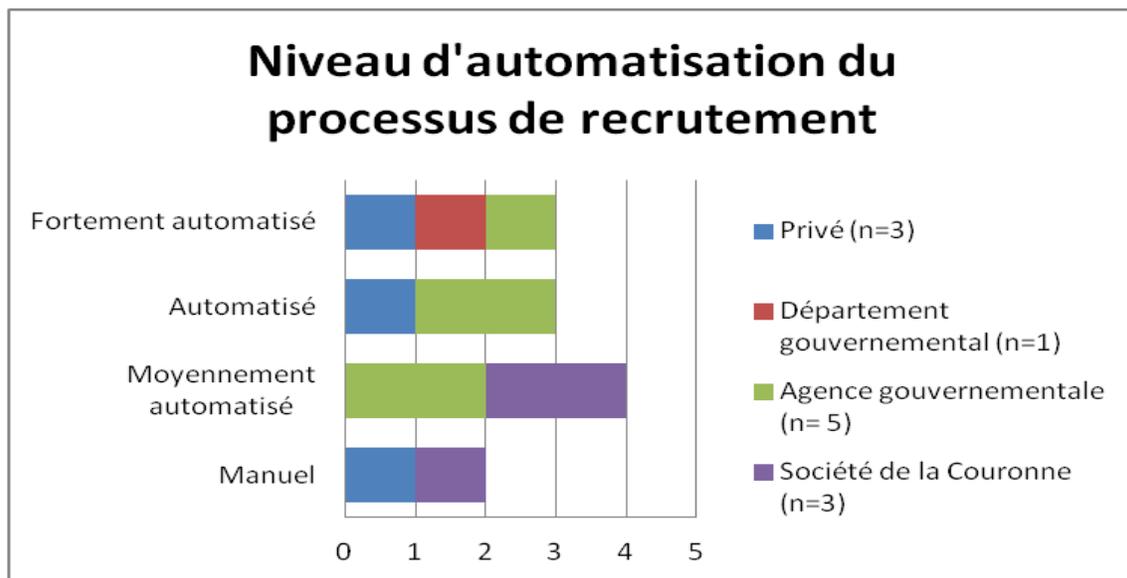
Au niveau de l'automatisation des processus, la majorité des organisations telles que représentées par le graphique 26 ont des processus de recrutement documentés et à jour. Ceci facilite l'intégration des nouveaux employés dans le domaine du recrutement, et favorise une stabilité et une continuité dans la livraison des services de recrutement aux clients par l'équipe en place.

Graphique 26



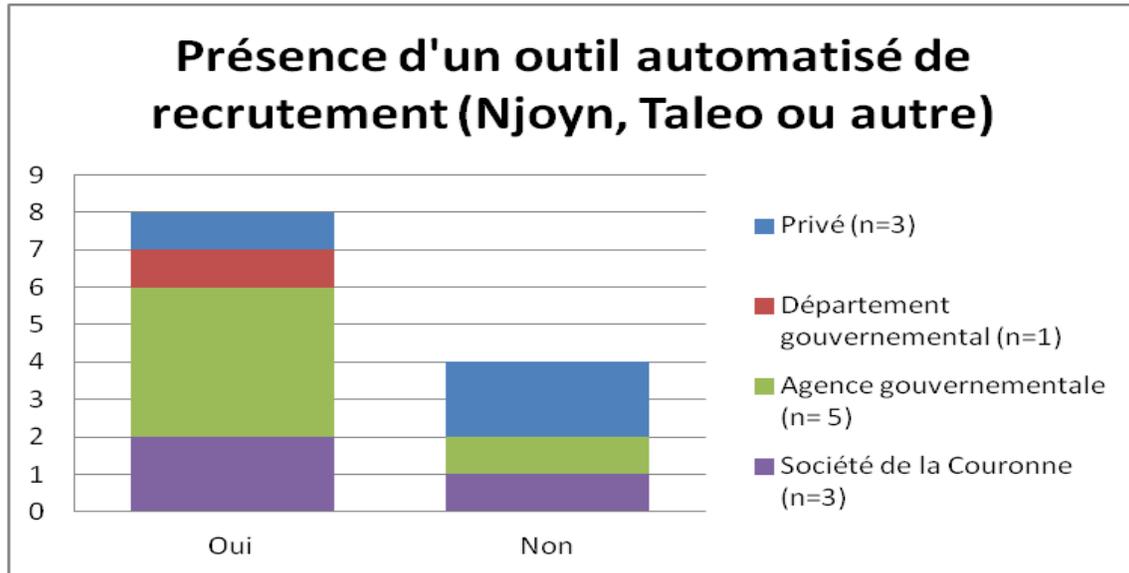
Cependant, seulement environ 60 % ont déclaré que leur processus de recrutement était automatisé ou fortement automatisé (voir graphique 27). Il reste donc encore du chemin à faire au niveau de l'automatisation (fonctionnalités offertes ou facilité d'utilisation) pour ainsi augmenter l'efficacité des employés responsables du recrutement.

Graphique 27



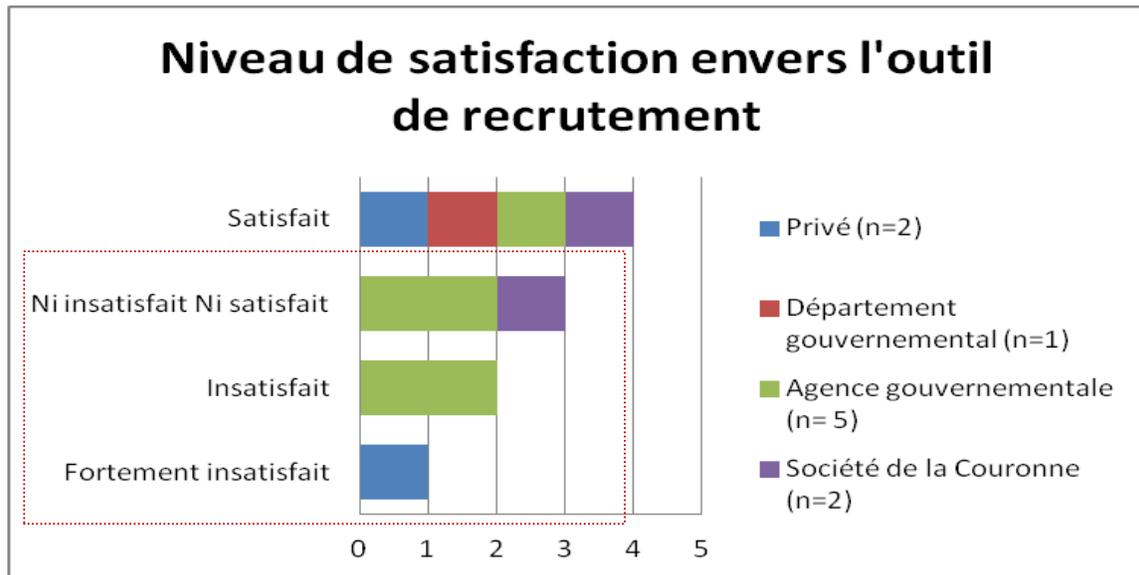
Pour ce qui est de la présence d'outil automatisé de recrutement, le graphique 28 suivant démontre qu'environ 65 % des répondants ont implanté un outil de recrutement automatisé de type Njoyn, Taleo ou CV Manager au sein de leur organisation. Cependant, au sein de la fonction publique fédérale, certains utilisent le système de ressource de la fonction publique (SRFP) comme outil automatisé de recrutement et en sont satisfaits.

Graphique 28



Le graphique 29 met en évidence le niveau de satisfaction des conseillers responsables des activités de recrutement envers leurs outils automatisés de recrutement. Seulement 40 % des répondants se sont dits satisfaits de leurs outils. Cette situation peut empêcher les responsables du recrutement d'être efficaces dans leurs recherches de candidats qualifiés.

Graphique 29



Meilleures sources de recrutement

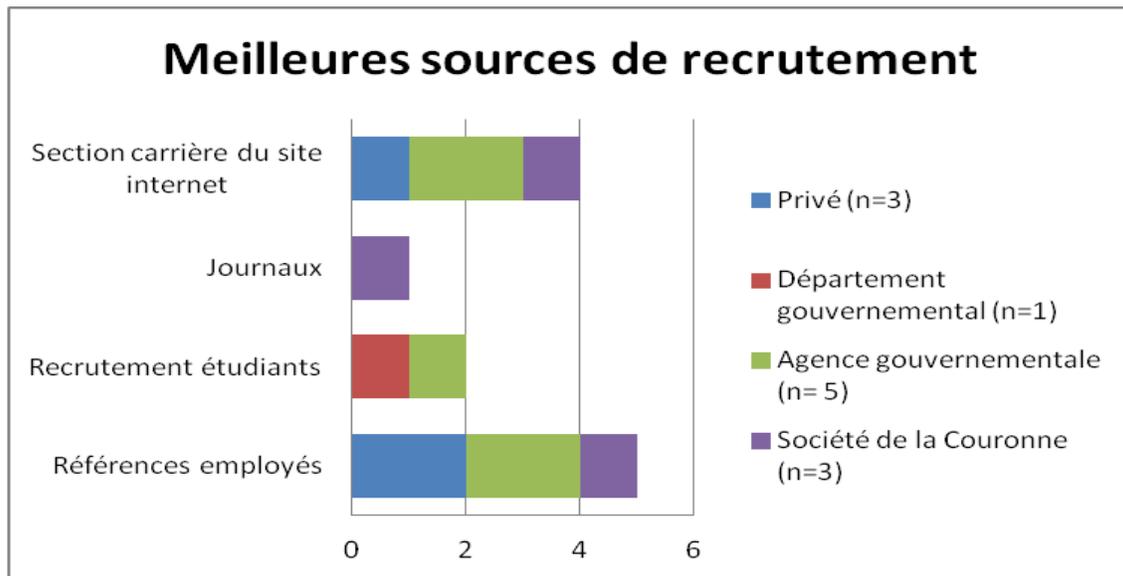
Zottoli et Wanous (200) ont conclu que les meilleures sources de recrutement étaient alors les suivantes : références d'employés, réembauche d'employés et affichage de postes à l'interne. Plus récemment et reflétant un portrait plus actuel de la réalité, Revels et Morris (2012) citent les références des employés comme la méthode de recrutement la plus efficace (« *cost-effective* ») pour ensuite enchaîner avec les stages étudiants.

Enfin, dans son rapport de 2013 sur les meilleures sources de recrutement, le groupe Aberdeen⁷⁹ cite les quatre (4) meilleures sources de recrutement suivantes en ordre d'importance : les programmes de références employés, les sites de réseaux sociaux, les pages carrières corporatives et les affichages de postes à l'interne. Qu'en est-il des répondants?

⁷⁹ Aberdeen Group, What is your most effective source of hire, <http://web.jobvite.com/rs/jobvite/images/Aberdeen%20Sourcing%20Report.pdf>, page 3, le 11 juin 2014

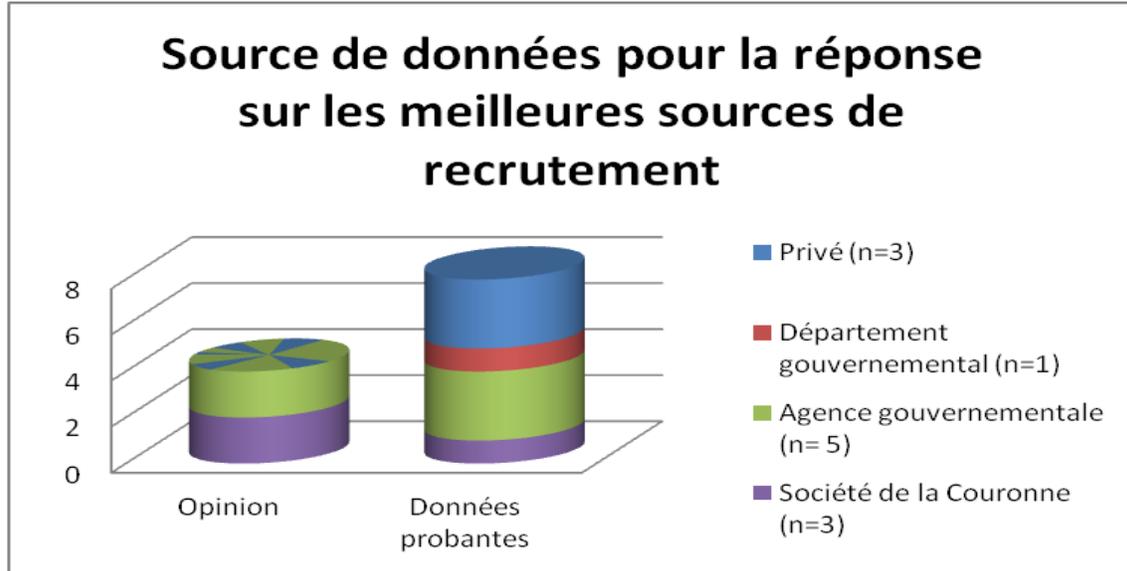
Le graphique 30 suivant démontre que les références d'employées, la section carrière du site Internet et le recrutement étudiant sont les meilleures sources de recrutement des organisations questionnées. D'un autre côté, une agence a déclaré que le site du gouvernement fédéral jobs.gc.ca était la meilleure source de recrutement pour elle.

Graphique 30



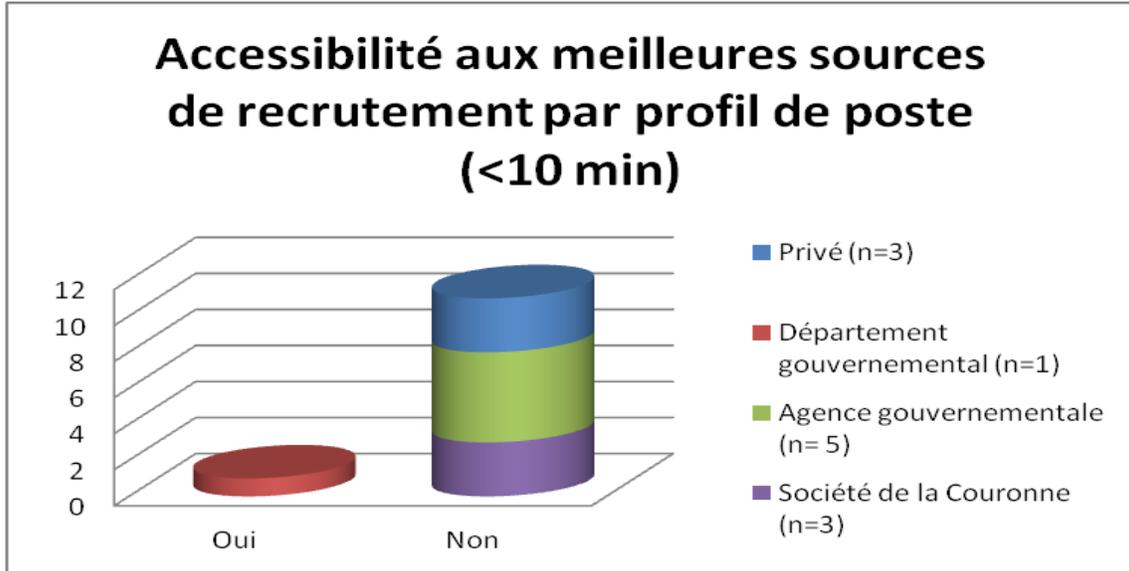
Il est important de noter grâce au graphique 31 que la réponse à la question sur les meilleures sources de recrutement était principalement fondée sur des données probantes (60 % approx.). Cependant, 30 % des répondants se sont basés sur leur opinion.

Graphique 31



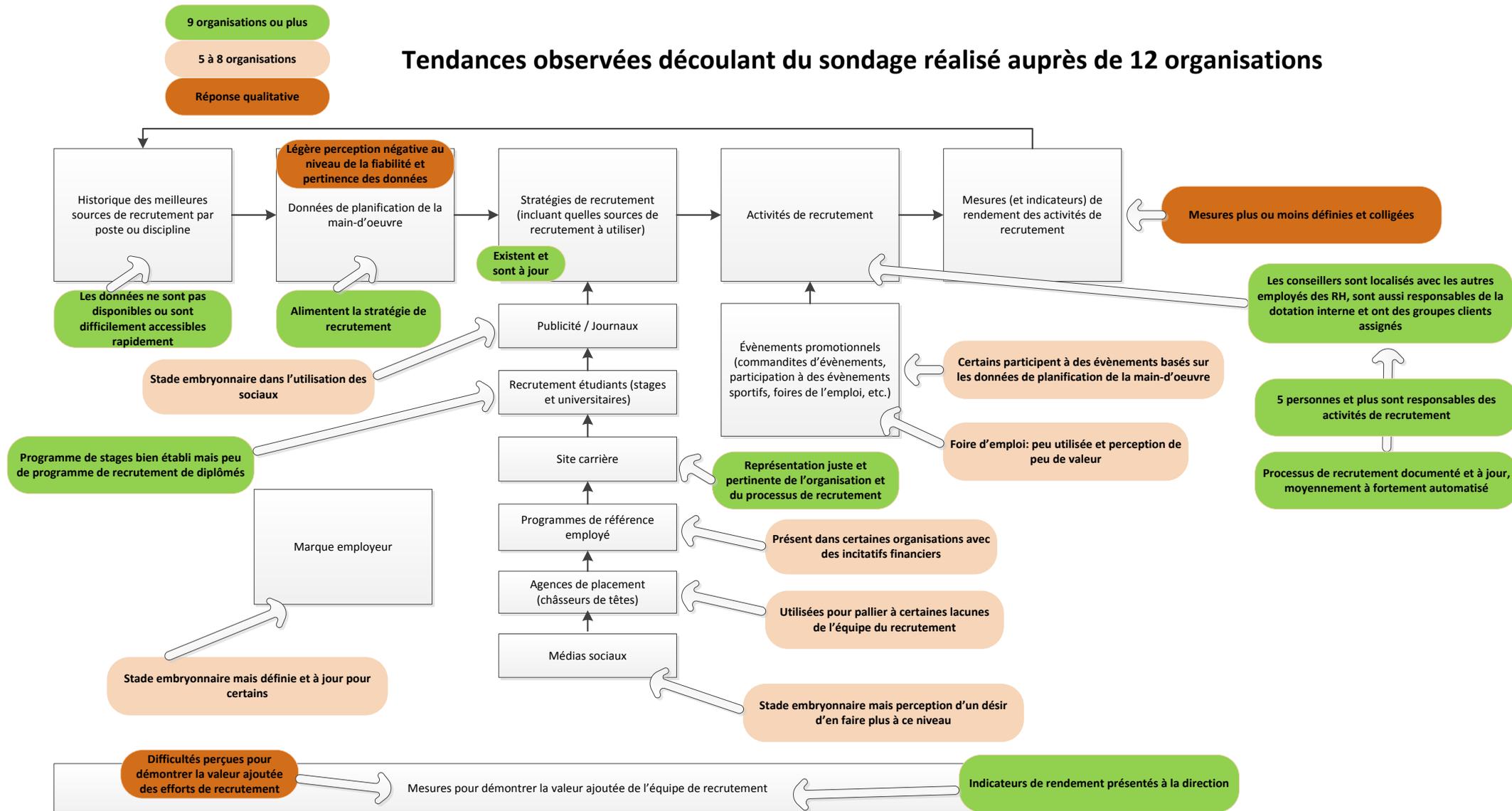
Et, plus de 90 % des organisations répondantes ont affirmé (graphique 32) qu'il leur serait **impossible** d'accéder aux données sur les meilleures sources de recrutement pour un type de poste en moins de 10 minutes. Donc de prime abord, déterminer rapidement la meilleure source de recrutement pour un type de poste ou profil **difficile à pourvoir** n'est pas possible. Et ce, malgré le fait que Taylor et Schmidt ont énoncé en 1983 qu'un des aspects du recrutement particulièrement important est la source utilisée pour attirer les nouveaux employés.

Graphique 32



Le tableau 19 suivant présente les tendances observées sous un angle global.

Tendances observées découlant du sondage réalisé auprès de 12 organisations



Discussion et limites des résultats obtenus

Le recrutement est une phase du cycle de la gestion des talents d'une organisation. Le caractère crucial du recrutement réside dans le fait qu'il influence la culture organisationnelle de demain. Devant les défis démographiques ressentis, le nombre élevé de départs anticipés à la retraite et le taux de roulement organisationnel, les organisations se tournent vers le recrutement pour attirer une main-d'œuvre qualifiée et qui concorde de surcroît avec les valeurs organisationnelles.

Dans cette perspective, le but de cette recherche était de dresser un portrait des pratiques de recrutement au sein de douze (12) organisations de la RCN de différentes tailles œuvrant dans le secteur public et privé, et de cerner leur degré de conscientisation à l'égard de certains enjeux de recrutement. En somme, leur capacité organisationnelle à recruter les bons candidats au bon moment sera instrumentale à leur succès (Rynes et Barber, 1990; Thomas et Ray, 2000; Trank et collab., 2002). La perte de mémoire corporative, des emplois demeurant vacants trop longtemps, un taux de roulement trop élevé ou la forte présence d'employés peu mobilisés ont un impact sur la performance organisationnelle, que ce soit au niveau de la qualité des services, des produits ou de la performance financière.

État du marché de l'emploi

Afin d'être en mesure d'apprécier les résultats du sondage sur le recrutement, il est important de bien saisir l'état du marché de l'emploi dans la RCN et au niveau canadien, car celui-ci peut augmenter ou faciliter selon la situation le niveau de difficulté de recrutement des organisations selon la situation.

Le gouvernement fédéral et IBM (premier et deuxième plus grand employeur de la RCN) opèrent dans une région où plusieurs industries sont prometteuses (voir page 3).

Celles-ci ont typiquement un besoin plus ou moins grand de ressources dans plusieurs domaines, dont les technologies de l'information, l'informatique et les mathématiques. Or, les ressources disponibles sont limitées si on se fie au nombre de diplômés à la baisse entre 2006 et 2011 (tableau 14, page 40) au Québec et en Ontario dans ces programmes.

Certaines organisations peuvent mettre en place des stratégies de recrutement au niveau canadien pour certains postes qui tiennent compte de la situation à l'échelle nationale où le nombre d'emplois augmente depuis 2009 (tableau 5, page 29) et le taux de chômage diminue (tableau 6, page 30).

Par ailleurs, comme pour l'ensemble du Canada, la RCN devra faire face au vieillissement de la population. Ce dernier aura un impact pour certaines organisations qui ont tendance à embaucher principalement des individus de la région. Ainsi, une stratégie de recrutement de haut niveau doit tenir compte du degré de compétitivité des ressources dépendant du domaine d'activité de l'emploi à pourvoir, de l'attrait de sa région démographique par rapport à une autre, et de sa marque employeur. Il va sans dire que savoir ce qui motive un candidat à choisir une organisation plutôt qu'une autre demeure un enjeu important. Les résultats du sondage démontrent que certaines organisations peinent à connaître la réponse à cette question.

Ceci étant dit, sachant que la plupart des organisations sondées embauchent moins de 10 % de leurs candidats à l'extérieur de la RCN, serait-il possible d'augmenter ce nombre considérant la situation démographique et les départs à la retraite anticipés? Des candidats potentiels de la région de Montréal ou de Toronto pourraient-ils être intéressés par ces postes dit plus difficiles à pourvoir? Est-ce que certaines organisations pourraient recruter en Europe pour des postes dans le domaine de la santé?

Pratiques de recrutement dans l'ensemble

En premier lieu, les résultats du sondage démontrent qu'au moins 5 personnes sont responsables du recrutement de 100 personnes et plus au sein de neuf (9) organisations sondées. Ceci représente une charge substantielle de travail, car plusieurs de ces employés sont aussi responsables de la dotation interne. En outre, plus de la moitié des répondants bénéficient d'un budget non négligeable de recrutement soit plus de 200 000 \$, avec un fort accent sur la promotion des postes et de l'organisation, ce qui représente une charge de travail additionnel.

Partant de ce fait, plusieurs organisations ont signalé qu'elles souhaiteraient que leurs conseillers en recrutement :

- fassent plus de recrutement proactif en utilisant les médias sociaux;
- développent des stratégies de recrutement (en présumant qu'ils connaissent la meilleure source de recrutement pour attirer les candidats ciblés)
- maintiennent des bassins de candidats qualifiés;
- fassent plus de recrutement ciblé (chasses de têtes, foires d'emploi).

Les principaux freins à ces activités sont le manque de ressources humaines et financières, le manque de compétences des conseillers en recrutement et l'absence d'outil efficace.

À la lecture des résultats du sondage, il ressort que le processus de recrutement suit sensiblement la logique séquentielle de Breaugh et Starke en page 41 allant de la planification de la main-d'œuvre aux indicateurs de rendement.

Toutefois, au niveau de la rigueur méthodologique, de l'automatisation et de l'intégration de chacune des étapes, une certaine faiblesse est remarquée principalement au niveau des mesures de rendement et de la planification de la main-d'œuvre. Des réponses aux questions énoncées à chaque étape du processus par Breugh et Starke en page 42 favoriseraient une meilleure rigueur et solidité du processus.

Cet essai démontre que les entreprises sondées de la RCN ressentent effectivement des difficultés de recrutement dans certains domaines, dont le domaine du génie/sciences informatique/mathématique, l'enseignement et les soins de santé, en lien avec les constats établis suite à la recension des écrits sur les domaines d'emplois en demande dans la région (page 32). Il aurait été intéressant de savoir si des pratiques de recrutement innovatrices sont mises en place pour pourvoir ce type de poste. En outre, une plus grande compétitivité pour les mêmes ressources entre employeurs de la RCN est à prévoir dans ces domaines.

Cependant, le temps de recrutement varie grandement entre les répondants. Évidemment, le temps de recrutement n'est pas nécessairement synonyme d'une ressource de qualité, mais à tout le moins une ressource est en place.

Données analytiques RH (mesures de rendement)

Certains chercheurs sont d'avis que les données analytiques RH sont cruciales pour la prise de décision efficace d'actions de recrutement entreprises pour atteindre le résultat escompté. (Rynes, 1991; Carlson et coll., 2002; Moser 2005).

À cet effet, les agences gouvernementales déploient plus d'efforts pour collecter une variété d'indicateurs parmi les répondants. Cependant, bien qu'il soit possible de percevoir la quantité, il n'en demeure pas moins que la fiabilité et la pertinence des indicateurs sont les objectifs premiers. Identifier le niveau de succès des activités de recrutement en lien avec les objectifs de départ, en présumant qu'ils sont bien déterminés, permet d'établir les sources de recrutement fiables, les raisons qui motivent quelqu'un à postuler ainsi que le taux de satisfaction relativement au processus de recrutement par exemple. Somme toute, il s'agit de données importantes qui permettent au besoin de réorienter une action ou de confirmer que celle-ci était la bonne.

Dans un autre ordre d'idée, il aurait aussi été intéressant de savoir si les candidats embauchés étaient le premier, le deuxième ou le troisième choix de l'employeur, en ce sens que si le premier choix se retire du processus, n'obtient pas sa cote de sécurité ou décline une offre d'emploi, il est possible de se questionner sur le concept d'embaucher le meilleur candidat pour le poste. Cela remet également en question la qualité du processus de recrutement qui ne parvient pas à assurer l'intégration de la meilleure ressource pour le poste.

Une autre question intéressante touche à la performance organisationnelle des postes disponibles et vacants. Par exemple, un manque de planification peut faire en sorte que le temps d'embauche est plus long que celui prévu typiquement pour ce type de poste, en présumant que cette donnée est disponible. Le manque de ressources peut donc nuire à la qualité des services et à la livraison de projets.

Une forte majorité d'organisations, 10 parmi les 12 sondées, présentent des indicateurs de rendement à la direction par quart ou sur demande (huit (8) organisations), ce qui laisse présager l'intérêt de la direction envers le recrutement. Ceci est aussi en lien avec les préoccupations et les enjeux organisationnels énoncés en page 22 à 24 précédemment. Il n'en demeure pas moins que beaucoup de travail reste à faire pour déterminer les indicateurs et mesures de rendement qui démontrent clairement le lien entre les efforts déployés en recrutement et la qualité des candidats embauchés. Il est ici question d'être sélectif et rigoureux dans le choix des indicateurs et des mesures et non d'en sélectionner un nombre interminable qui n'ont aucune valeur et qui peuvent alourdir le processus de recrutement.

Marketing / promotion de l'organisation et des emplois à pourvoir

D'un mode administratif, le domaine du recrutement passe de plus en plus à la vitesse grand V au niveau du marketing et de la promotion d'une organisation sous toutes ses formes. C'est en partie la raison pour laquelle certains chercheurs portent une attention croissante à une approche plus proactive du recrutement (promotion de l'organisation – marque employeur) similaire au positionnement de marque (marketing) (Highhouse et collab., 2005; Wilden et collab., 2010).

De plus, il semble y avoir des écarts notables au niveau de la connaissance des meilleures sources de recrutement et du positionnement employeur, c.-à-d. pourquoi un candidat souhaite travailler dans cette organisation.

À cet égard, il a été possible de noter que le budget inclut plusieurs composantes reliées à la promotion de l'organisation et de ses postes à combler, laissant percevoir le degré de conscientisation des employeurs au nouveau contexte du marché de l'emploi qui nécessite plus d'efforts pour attirer un certain type de candidat. Il y a donc un intérêt de la part des organisations à participer à des événements leur permettant de promouvoir leur marque employeur.

Pourtant, certaines organisations admettent ne pas toujours savoir l'impact d'une activité de promotion sur l'attraction des candidats. Mais, encore une fois, fonder les activités sur des données quantitatives significatives augmenterait l'efficacité des efforts déployés.

Du côté des médias sociaux et de la promotion organisationnelle, les perspectives d'avenir demeurent incertaines, car les pratiques fluctuent d'une organisation à l'autre. À long terme, cela pourrait être un avantage pour certains précurseurs dans le domaine.

Sources de recrutement

Les meilleures sources de recrutement sont celles qui permettent à une organisation d'embaucher une ressource correspondant au profil recherché (savoir, savoir-être, savoir-faire) et qui s'intègre bien à la culture organisationnelle en place. Il peut aussi être question de la notion efforts déployés (temps, argent, ressource) versus la qualité des candidats embauchés. La manière de trouver des candidats de qualité sont nombreuses selon une approche pro-active, réactive ou mixte et les activités de recrutement entreprises peuvent varier selon le nombre de ressources disponibles au recrutement et selon le budget. Il est donc difficile d'avoir une vision en silo lorsque les sources de recrutement sont analysées.

Dans le cadre du sondage, il est possible de noter plusieurs catégories de dépenses de budget sont associées à la promotion de l'organisation.

Selon la communauté scientifique, les références d'employés sont la meilleure source de recrutement (Zottoli et Wanous, 2000, Revels et Morris, 2012) et plusieurs organisations parmi celles qui ont été sondées abondent dans le même sens (5 organisations sur un total de 12). Dans une proportion de 60 % c. 30 %, les employeurs sondés connaissent leurs sources de recrutement grâce à des données disponibles probantes. Cependant, ils reconnaissent avoir des difficultés à identifier rapidement la meilleure source de recrutement pour un type de poste.

Ceci nous permet de questionner la pertinence de cette connaissance sur les meilleures sources de recrutement car connaître les meilleures sources de recrutement pour l'organisation versus connaître les meilleures sources de recrutement pour les postes clés sont deux concepts différents. Recruter pour combler un poste clé représente habituellement un plus grand enjeu pour l'organisation.

Finalement, connaître la meilleure source de recrutement pour un poste difficile à pourvoir ou à haut risque augmenterait le succès des activités de recrutement et diminuerait les risques reliés à la perte de mémoire corporative.

Compétences des recruteurs

Plusieurs recherches abordent l'importance du recruteur dans le processus de recrutement. À cet égard, certaines organisations sondées ont signalé le besoin d'améliorer les compétences de leurs recruteurs pour les amener à un mode de recrutement proactif. Il aurait été intéressant de procéder à une analyse comparative des profils et de la formation donnée aux conseillers jugés performants d'une entreprise par rapport à une autre. Par contre, un sondage incluant des questions sur la formation et l'expérience des conseillers en recrutement embauchés et leur processus d'intégration dans l'organisation et les indicateurs porteurs du critère de performance permettraient d'avoir cette perspective.

La communauté scientifique apporte des pistes de solutions intéressantes aux problèmes de recrutement. Il est cependant à propos de se questionner sur l'applicabilité des constats scientifiques selon le contexte organisationnel. À cet égard, une organisation peut entrevoir certaines difficultés de recrutement plus prononcées selon sa localisation géographique, sa taille, les exigences du poste à pourvoir et le secteur d'activité dans lequel elle se situe.

Dans une autre perspective, il aurait aussi été intéressant d'approfondir l'analyse en ciblant des organisations phares de la région montréalaise (Ubisoft, Cirque du Soleil, Bombardier, Rolls-Royce, etc.) afin de déterminer s'il existe, entre celles-ci et les organisations de la RCN, des différences majeures dans les pratiques de recrutement et les enjeux identifiés.

Finalement, les recommandations suivantes soutiendraient les efforts de recrutement ciblés des organisations :

- Communiquer les plans de main-d'œuvre à l'équipe de recrutement;

- Automatiser, optimiser et simplifier le processus de recrutement afin d'assurer une meilleure intégration entre chaque étape;
- Identifier et mettre en place des mesures de rendement du processus de recrutement pertinentes et fiables (utiliser le modèle de Breugh et Starke en page 42 comme point de départ de discussion);Former les conseillers en recrutement afin de mieux les outiller pour faire face au besoin émergent de proactivité en recrutement.

En résumé, cet essai et la conclusion qu'il est possible d'en tirer comportent des limites. Premièrement, en raison de la nature exploratoire et de la taille de l'échantillon, il est impossible de généraliser les résultats à toutes les organisations de la RCN. Deuxièmement, les résultats auraient pu être différents si les organisations ciblées faisaient toutes parties du secteur privé. En dernier lieu, le questionnaire élaboré n'aura servi que dans le contexte de cet essai et pourra être raffiné dans une recherche future.

Le **tableau 20** suivant résume toute la démarche méthodologique, les principaux constats et quelques recommandations.

Tableau 20 récapitulatif de l'essai



Quelques pistes de solutions

- Développer des mécanismes pour améliorer la qualité et la fiabilité des données au niveau de la planification de la main-d'œuvre et des indicateurs de rendement;
- Évaluer le potentiel de recrutement à l'extérieur de la région de la capitale nationale pour les postes difficiles à combler et bien positionner la région aux candidats potentiels;
- Automatiser le processus de recrutement le plus possible pour se concentrer sur les activités de type pro-actives.
- Développer mes mesures pour stimuler l'intérêt de la génération suivante envers le génie, les mathématiques et les technologies car ces emplois sont en demande dans la RCN;
- Soyez à l'écoute de vos employés car une rétention faible augmente les activités de recrutement.

Conclusion

L'intérêt de cette recherche réside dans le fait qu'une organisation peut s'en servir comme point de départ d'un exercice de réflexion envers ses pratiques de recrutement et celles des organisations sondées tout en améliorant sa maîtrise du marché de l'emploi de la RCN. De plus, un conseiller en recrutement peut bénéficier des écrits de cet essai pour mieux comprendre les principales théories reliées au recrutement.

Comme démontré au chapitre précédent, cet essai a permis de dresser le portrait des pratiques de recrutement, des enjeux et des défis des organisations sondées dans la région de la capitale nationale sur la base d'une analyse documentaire en deux volets (scientifique et autre) et des résultats d'une enquête via un questionnaire.

Cette recherche exploratoire inclut aussi des pistes de recherches futures où il sera possible d'approfondir certains aspects, que ce soit au niveau des compétences recherchées chez un conseiller en recrutement, des stratégies de recrutement ciblées selon le niveau de difficulté d'attraction des candidats, de la stratégie d'engagement des employés ou encore des données analytiques pertinentes en ressources humaines.

Le domaine du recrutement continuera de gagner des galons dans les années à venir s'il parvient à s'aligner stratégiquement avec les objectifs organisationnels, en innovant dans les pratiques de recrutement et les approches pour trouver des candidats qualifiés.

Bibliographie

Statistique Canada :

- Statistique Canada : <http://www.statcan.gc.ca/tables-tableaux/sum-som/102/cst01/1fss04d-fra.htm>, le 10 juin 2014
- Statistique Canada, données extrapolées du tableau 2820061 - Estimations d'emplois disponibles dans la région de la capitale nationale, le 10 juin 2014
- Statistique Canada, Enquête sur la population active, <http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/140606/dq140606a-fra.htm>, mai 2014, le 11 juin 2014
- Statistique Canada, Une population vieillissante, <http://www.statcan.gc.ca/pub/11-402-x/2010000/chap/pop/pop02-fra.htm>, le 10 juin 2014
- Statistique Canada, Naissance Canada, 1921 à 2009, <http://www.statcan.gc.ca/pub/84f0210x/2009000/ct004-fra.htm>, le 11 juin 2014
- Statistique Canada, Recensement visuel – âge et sexe Canada, http://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2011/dp-pd/vc-rv/index.cfm?Lang=FRA&VIEW=C&CFORMAT=jpg&GEOCODE=01&TOPIC_ID=2, le 10 juin 2014
- Statistique Canada, Population et démographie, www.statcan.gc.ca/pub/11-402-x/2011000/chap/pop/pop-fra.htm, le 10 juin 2014
- Statistique Canada, Taux de postes vacants, par province, moyenne de trois mois, décembre 2012 et décembre 2013, <http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/140318/longdesc-cg140318b003-fra.htm>, le 10 juin 2014
- Statistique Canada, Pyramide historique des âges au Canada, <http://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2011/dp-pd/pyramid-pyramide/his/index-fra.cfm>, le 18 juin 2014
- Statistique Canada, Caractéristiques de la population active, <http://www.statcan.gc.ca/tables-tableaux/sum-som/102/cst01/1fss04d-fra.htm>, le 17 décembre 2013
- Statistique Canada, Enquête sur la population active (EPA), estimations de l'emploi selon la région économique et le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) annuel (personnes x 1 000), <http://www5.statcan.gc.ca/cansim/a47>, le 21 février 2014
- Statistique Canada, Grades, diplômes et certificats universitaires décernés, selon le niveau d'études, la Classification des programmes d'enseignement, regroupement principal (CPE_RP) et le sexe, <http://www5.statcan.gc.ca/cansim/a05?lang=fra&id=4770014>, le 10 juin 2014

Autres ressources tirés de l'Internet :

- Aberdeen Group, What is your most effective source of hire, <http://web.jobvite.com/rs/jobvite/images/Aberdeen%20Sourcing%20Report.pdf>, le 11 juin 2014

- Anna, Jean-Christophe, Comment une PME peut séduire et attirer les candidats sur les médias sociaux, <http://rmsnews.com/comment-une-pme-peut-seduire-et-attirer-les-candidats-sur-les-medias-sociaux/>, le 10 juin 2014
- Aon Hewitt, « 2013 Trends in Global Employee Engagement », http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2013_Trends_in_Global_Employee_Engagement_Presentation.pdf, le 10 juin 2014
- Aon, http://www.aon.com/apac/human-resources/consulting/talent_and_organization.jsp, le 17 juillet 2014
- Boudarbat, Brahim, Connolly (2013), Marie entre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO), Exode des cerveaux : Pourquoi certains diplômés d'études postsecondaires choisissent-ils de travailler aux États-Unis? <http://www.cirano.qc.ca/pdf/publication/2013RP-13.pdf>, le 10 juin 2014
- Canada Visa, « Canadian Companies Recruiting Overseas », <http://www.canadavisa.com/canadian-companies-recruiting-overseas-080806.html>, le 10 juin 2014
- Conference Board of Canada, HR Trends and Metrics, 2010
- Dale Carnegie (livre blanc), Gestion des talents – présentation, <http://www.annemariecordeau.com/wp-content/uploads/2012/12/Gestion-de-Talents.pdf>, William J. Rothwell, 2011
- Deloitte, « Reframing Talent Agenda », <http://www2.deloitte.com/ie/en/pages/human-capital/articles/reframing-talent-agenda.html> - le 27 novembre 2013
- Desjardins Sécurité Financières, Réussir à diriger toutes les générations au travail, 2010, <http://www.desjardinsassurancevie.com/fr/evenements-vie/Documents/R%C3%A9ussir%20%C3%A0%20diriger%20toutes%20les%20g%C3%A9n%C3%A9rations.pdf>, le 18 juin 2014
- École Nationale d'Administration Publique, www.enap.ca, le 10 juin 2014
- Emploi et Développement social Canada, Système de projection des professions au Canada, <http://www23.rhdcc.gc.ca/1.3bd.2t.1ilshtml@-fra.jsp?lid=16&fid=1&lang=fr>, le 10 juin 2014
- Emploi Québec, Préparé par Ghislain Régis Yoka, Liste des professions en demande actuellement en Outaouais, Mise à jour : Automne 2009 et Hiver 2010
- Fleury, Charles, L'orientation au travail des générations : le cas de la génération X au Québec, <http://sociologies.revues.org/3427?lang=en#tocto2n1>, le 10 juin 2014
- Gallup, « The High Cost of Disengaged Employees », Gallup Management Journal, 2002, <http://businessjournal.gallup.com/content/247/the-high-cost-of-disengaged-employees.aspx>, le 17 juillet 2014
- Industrie Canada, La mobilité internationale des travailleurs hautement qualifiés : Synthèse des principaux résultats et de leurs incidences sur les politiques, <http://www.ic.gc.ca/eic/site/eas-aes.nsf/fra/ra02037.html#s2>, le 10 juin 2014
- Investir Ottawa : <http://investottawa.ca/fr/secteurs/>, le 10 juin 2014
- Institut de la Statistique du Québec, http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/population-active-chomage/statistiques-regionales/taux_chomage_reg.htm, le 17 décembre 2013

- La Chambre de Commerce du Canada, S'attaquer aux 10 plus importants obstacles à la compétitivité 2014, http://www.chamber.ca/fr/interventions/10-principaux-obstacles-a-la-competitivite/Livret_des_10_obstacles_a_la_competitivite_2014.pdf, le 10 juin 2014
- Marchand, Gilles, La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) : facteur d'attraction des candidats? <http://www.focusrh.com/strategie-ressources-humaines/rse/a-la-une/la-rse-facteur-dattraction-des-candidats.html>, le 10 juin 2014
- Mercer, « Workforce Metrics Benchmark Report », <http://www.imercer.com/products/2013/workforce-metrics-surveys-and-reports.aspx>, le 10 juin 2014
- Plan d'action économique du Canada, Abolir l'âge de la retraite obligatoire, <http://actionplan.gc.ca/fr/initiative/abolir-lage-de-retraite-obligatoire>, le 10 juin 2014
- Programme du travail, Lois et Règlements, <http://www.travail.gc.ca/fra/ressources/lois/index.shtml>, le 10 juin 2014
- Radio-Canada, La Presse Canadienne, L'absentéisme chez les fonctionnaires fédéraux serait moins important, <http://ici.radio-canada.ca/nouvelles/politique/2014/02/06/004-absenteisme-conge-fonction-publique-directeur-budget.shtml>, le 10 juin 2014
- Shrinivasan, Leela, Active vs. Passive Candidates: The Latest Global Breakdown Revealed talent.linkedin.com/blog/index.php/2014/03/active-vs-passive-candidates-the-latest-global-breakdown-revealed
- Site web de la législation (Justice), Loi sur l'emploi dans la fonction publique, <http://lois-laws.justice.gc.ca/fra/lois/P-33.01/>, le 10 juin 2014
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, Loi sur la Modernisation dans la fonction publique, <http://www.tbs-sct.gc.ca/hrh/psmalmfp-fra.asp>, le 10 juin 2014
- Site web de la législation (Justice), Loi sur l'emploi dans la fonction publique, <http://lois-laws.justice.gc.ca/fra/lois/P-33.01/>, le 10 juin 2014
- Staffing Industry, Insight, 2013 List of Largest Staffing Firms in Canada, <http://www.staffingindustry.com/Research-Publications/Research-Topics/Region-North-America/2013-List-of-Largest-Staffing-Firms-in-Canada>, le 10 janvier 2014
- Travaux Publics et Services Gouvernementaux Canada, Foire aux questions, <http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/biens-property/mt-wp/faq-fra.html#q1>, le 10 juin 2014
- Ville d'Ottawa, Faire des affaires à Ottawa, http://www.ottawa.com/doBusiness/main_e.shtml, le 10 juin 2014
- Ville d'Ottawa, <http://ottawa.ca/fr/hotel-de-ville/budget-et-taxes/documents-financiers/plan-financier-long-terme/population>, le 16 juillet 2014
- Wilhem, Mutsumi, L'effet des pratiques de gestion sur le maintien en emploi et le recrutement des séniors, http://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/regards_travail/vol07-03/06_Gestion_maintien_recrutement.pdf, 2011, le 10 juin 2014

Livres, périodiques, rapports

- Bersin & Associates, Executive Summary. The Talent Acquisition Factbook 2011.
- Bersin & Associates Research Report, The top Best Practices for the High-Impact HR Organization, January 2011

- Brun, Jean-Pierre, Guerrero, Sylvie, Haines, Victor, St-Onge, Sylvie, Relever les défis de la gestion des ressources humaines, 4^e édition, 2013
- Capelli, Peter (2001), Making the most of on-line recruiting, Harvard Business Review
- Conference Board, Next generation HR – Connecting strategy, people and work, 2012
- Fortin, Marie-Fabienne, Fondements et étapes du processus de recherche, 2010
- Gavard-Perret, Marie-Laure, Gotteland, David, Haon, Christophe, Jolibert, Alain, Méthodologie de recherche, Pearson Education
- Hay Group, Engaging and enabling employees for company success. WorkSpan (The Magazine of World atWork), 2009
- Le Louarn, Jean-Yves, Gestion stratégique des ressources humaines, Éditions Liaisons, 2010
- Mayer Robert et collaborateurs, Méthodes de recherche en intervention sociale, Gaétan Morin éditeurs, 2000
- Oxford Economics, Global Talent 2021, How the new geography of talent will transform human resources strategy
- Pritchard, Christopher, 101 Strategies for Recruiting Success, 2007
- PWC, «Trends in workforce analytics: Capturing the latest benchmark results from US Human Capital Effectiveness Reports», 2014
- Rousseau, D.M., Psychological and implied contract in organizations, Employee Rights and Responsibilities Journal, 1989
- Saba, T, & Guérin, G. (2004), Planifier la relève dans un contexte de vieillissement de la main-d'œuvre, Gestion 29(3), 54-63.
- Taieb, Jean-Pierre, Dictionnaire des RH, Dunod, 2007
- Towers et Watson, Global Talent Management and Rewards Study, 2012-2013
- Tracey William, The Human Resources Glossary, American Management Association, 1991
- World at Work – Towers Watson, L'incontournable de 2012 : La gestion des talents et la rétribution globale – Comment diriger en période de turbulence. Sondage de 2011 – 2012 – Amérique du Nord.

Documentation scientifique :

1. ALLEN, David G. , VAN SCOTTER, James R., OTONDO, Robert F. (2004), Recruitment Communication Media: impact on prehire outcomes, *Personnel Psychology*
2. BACKHAUS, Kristin B. (2004), An exploration of corporate recruitment descriptions on Monster.com, Vol. 41, No. 2, *Journal of Business Communication*
3. BARBER, Alison E., DALY, Christina, PHILLIPS, Jean M., GIANNANTONIO, Christina M., (1994), Job Search Activities: An examination of changes over time, *Personnel Psychology*
4. BARBER, Allison E., WESSON, Michael J., ROBERSON, Quinetta M.TAYLOR, M. Susan, (1999), A tale of two job markets: organizational size and its effects on hiring practices and job search behaviour, *Personnel Psychology*
5. BORSTORFF, Patricia C., MARKER, Michael B., , BENNETT, Doris S. (2005), Online recruitment: attitudes and behaviors of job seekers, Vol. 5, Number 1, *Journal of Strategic E-Commerce*
6. BOSWELL, Wendy R. , ROELING, Mark V, LEPINE, Marcie E., MOYNIHAN, Lisa M., , (2003), Individual Job-Choice decisions and the impact of job attributes and recruitment practices: a longitudinal field study, Vol. 412, No. 1, PP. 23-37, *Human Resources Management*.
7. BREAUUGH, James A., STARKE, Mary, (2000), Research on employee recruitment: so many studies, so many remaining questions, *Journal of Management*
8. BREAUUGH, James A. (2008), Employee Recruitment: Current knowledge and important areas for future research, *Human Resources Management Review*
9. CARLSON, Kevin D., CONNERLY, Mary L, MECHAM III, Ross L,(2002), Recruitment Evaluation: the case for assessing the quality of applicants attracted, *Personnel Psychology*
10. CHAPMAN, Derek S., UGGERSLEV, Krista L., CARROLL, Sarah A. PIASENTIN, Kelly A., JONES, David A., (2005), Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes, Vol. 90, No. 5 *Journal of Applied Psychology*
11. COLLINS, Christopher J , HAN, Jian, (2004), Exploring Applicant pool quantity and quality: the effects of early recruitment practice strategies, corporate advertising, and firm reputation, *Personnel Psychology*

12. COLLINS, Christopher , STEVENS, Cynthia Kay, (2002), The Relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: a brand equity approach to recruitment, Vol. 87, No. 6, Journal of Applied Psychology
13. DINEEN, Brian R., ASH, Steven, R., NOE, Raymond A. (2002), A Web of Applicant Attraction: Person-Organization Fit in the Context of Web-Based Recruitment, Journal of Applied Psychology, Vol. 87, No. 4
14. HIGHHOUSE, Scott., THORNBURY, Erin E., LITTLE, Ian S. (2006), Social-identity functions of attraction to organizations, Elsevier
15. JAIDI, Yasmina , VAN HOOFT, Edwin A.J., , ARENDS, Lidia R. (2011), Recruiting highly educated graduates: a study on the relationship between recruitment information sources, the theory of planned behaviour, and actual job pursuit, Human Performance
16. KIRNAN, Jean Powell, FARLEY, John A., GEISINGER, Kurt F., (1989), The relationship between recruiting source, applicant quality, and hire performance: an analysis by sex, ethnicity, and age, Personnel Psychology
17. MACEY, W.H., SCHNEIDER, B., BARBERA, K.M. & YOUNG S.A. (2009), Employee Engagement: tools for analysis, practice and competitive advantage, Malden, MA: Wiley-Blackwell.
18. MAGNUSEN, Marshall J., MONDELLO, Michael, KIM, Yu Kyoum, FERRIS, Gerald R. (2011), Roles of Recruiter Political Skill, Influence Strategy, and Organization Reputation in Recruitment Effectiveness in College, Sports, Wiley Online Library,
19. MENCKEN, F. Carson WINDFIELD, Idee, (2000), In search of the ‘right stuff’, The Advantages and disadvantages of informal and formal recruiting practices in external labor markets, Vol, 57, No. 2, American Journal of Economics and Sociology
20. MORSE, Brendan J., POPOVICH, Paula M., (2008), Realistic recruitment practises in organizations: the potential benefits of generalized expectancy calibration, Human Resources Management Review 19
21. MOSER, Klaus (2005), Recruitment Sources and Post-Hire Outcomes: The Mediating Role of Unmet Expectations, International Journal of Selection and Assessment, Volume 11, Number 3
22. MURASANU, Doina (2008), Le nouveau contrat psychologique : un défi pour les professionnels en ressources humaines, Étudiante au doctorat en administration des affaires, UQAM. Page 426
23. REVELS, Mark, MORRIS, Michelle (2012), Technology Impacts in Organizational Recruitment and Retention, Franklin Business & Law Journal (Volume 2012, Issue 1).

24. RYNES, Sarah L , HENEMAN III, Herbert G, SCHWAB, Donald P, , (1980) Individual Reactions to Organizational Recruiting: A review, Personnel Psychology
25. RYNES, Sara L, ORLITZKY, Marc O., BRETZ, Robert Jr. (1997), Experienced hiring versus college recruiting: practices and emerging trends, Personnel Psychology
26. SAKS, Alan M., ASHFORTH, Blake E. (1997), A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes, Personnel Psychology.
27. SAKS, Alan M., UGGERSLEV, Krista L, (2009), Sequential and Combined Effects of Recruitment Information on Applicant Reactions, Journal of Business Psychology
28. SASK, Sean (2011), Direct sourcing in a corporate environment, Journal of Corporate Recruiting Leadership, March 2011
29. SCHREURS, Bert , DEROUS, Eva VAN HOOFT, Edwin A.J., , PROOST, Karin, DE WITTE, Karel and (2009), Predicting applicants' job pursuit behaviour from their selection expectations: the mediating role of the theory of planned behaviour, Journal of Organizational Behaviour
30. SHINNAR, Rachel S., YOUNG, Cheri A., ,MEANA, Marta (2004), The motivations for and outcomes of employee referrals, Vol. 19, No. 2, Journal of Business and Psychology
31. TAYLOR, M. Susan, BERGMANN, Thomas J. (1987), Organizational recruitment activities and applicant's reactions at different stages of the recruitment process, Personnel Psychology
32. TAYLOR, Susan, SCHMIDT, Donald W. (1983), A process-oriented investigation of recruitment source effectiveness, Personnel Psychology
33. TRANK, Christine Quinn, RYNES, Sara L., Bretz, Robert Jr. (2002) , Attracting applicants in the war for talent : differences in work preferences among high achievers, Vol. 16, No. 3 Journal of Business and Psychology
34. TURBAN, Daniel B., CABLE, Daniel M. (2003), Firm reputation and applicant pool characteristics, Journal of Organizational Behaviour
35. VAN HOYE, Greet, LIEVENS, Filip (2007), Social Influences on organizational attractiveness: investigating if and when word of mouth matters, Journal of Applied Social Psychology,
36. VAN HOYE, Greet, VAN HOOFT, Edwin A. J., LIEVENS, Filip (2009), Networking as a job search behaviour: A social network perspective, Journal of Occupational and Organizational Psychology

37. WELLER, Ingo, MELLEWIGT, Thomas, MATIASKE, Wenzel, HOLTON, Brooks C. (2009), Level and Time Effects of Recruitment Sources on Early Voluntary Turnover, *Journal of Applied Psychology*
38. WERBEL, James D., LANDAU, Jacqueline (1996), The effectiveness of different recruitment sources: a mediating variable analysis, *Journal of Applied Social Psychology*
39. WILDEN, Ralf, GUDERGAN, Siegfried, LINGS, Ian (2010), Employer branding : strategic implications for staff recruitment, Vol. 26, Nos. 1-2, *Journal of Marketing Management*
40. ZOTTOLI, Michael, WANOUS, John P. (2000), Recruitment Source Research: current status and future directions, Vol. 10, Number 4, *Human Resources Management Review*

Annexe A – Données sur la pénurie de main-d'œuvre

Professions qui font face à une pénurie ou un surplus selon les projections

Conditions récentes du marché du travail	Écart entre les possibilités et les chercheurs d'emploi		
	Possibilités d'emploi > Chercheurs d'emploi	Possibilités d'emploi = Chercheurs d'emploi	Possibilités d'emploi < Chercheurs d'emploi
Pénurie	031, 112, 311, 315, 822	041, 071, 214, 215, 312, 314, 321, 341, 411, 416, 626, 646	211
Équilibre	064, 122, 216, 413, 623, 821, 825	001, 011, 012, 021, 061, 062, 063, 065, 081, 091, 111, 121, 123, 143, 146, 212, 213, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 313, 322, 323, 412, 414, 415, 421, 511, 512, 513, 522, 523, 524, 621, 622, 625, 627, 641, 645, 647, 648, 666, 721, 722, 724, 725, 731, 732, 733, 735, 737, 738, 741, 823, 921, 942	013, 051, 072, 147, 217, 525, 729, 743
Surplus	124, 144, 824, 841	141, 221, 521, 624, 642, 643, 661, 662, 664, 665, 667, 668, 723, 726, 728, 734, 736, 742, 744, 745, 761, 762, 826, 842, 861, 922, 923, 941, 946, 947, 961	142, 145, 644, 727, 843, 844, 943, 944, 945, 948, 949, 951

Source: RHDCC 2011, Scénario de référence du SPPC.

031 Gestionnaire dans le domaine de la santé

112 Professionnels en ressources humaines et en services corporatifs

311 Physiciens, dentistes et vétérinaires

315 Infirmières et infirmières praticiennes

822 Superviseurs, secteur mines, pétrole et huile

Référence : <http://www23.rhdcc.gc.ca/l.3bd.2t.1.3lshtml@-fra.jsp?fid=1&lid=16> visionné le 23-01-2014 à 3 :41 pm

Annexe B

Données sur les membres de l'Ordre des professionnels en ressources humaines

Click here to download pictures. To help protect your privacy, Outlook prevented automatic download of some pictures in this message.

From: Geneviève Hélie [g.helie@portailrh.org]
To: Godin, Sylvie
Cc: Sarah Thibodeau
Subject: Fwd: Ordre

Bonjour Madame Godin,

Voici l'information demandée, concernant le nombre de membres, au 31 mars de chaque année. Je suis remontée jusqu'en 2001.

2001 - 4179
2002 - 4789
2003 - 5247
2004 - 6368
2005 - 6376
2006 - 6534
2007 - 6786
2008 - 7210
2009 - 7532
2010 - 7948
2011 - 8374
2012 - 8644
2013 - 9018

N'hésitez pas à me contacter pour toute autre information!

Merci, bonne journée,

 Right-click here to download pictures. To help protect your privacy, Outlook prevented automatic download of some pictures in this message.

Geneviève Hélie
Agente, normes professionnelles
514 879-1636 / 1 800 214-1609, poste 222
www.portailrh.org

Annexe C – Courriel d’invitation

Bonjour,

Je suis présentement dans la dernière phase du programme de Maîtrise en relations industrielles et ressources humaines. Celle-ci consiste à faire une étude exploratoire sur l’efficacité des sources de recrutement. Une partie de mon étude consiste à faire un sondage auprès de différentes organisations de la région de la capitale nationale sur le recrutement.

Le sondage est disponible en ligne 24/7 et doit être complété par une personne au niveau de gestion ou de conseiller principal ayant la fonction recrutement dans son portfolio. Une seule personne par organisation peut le compléter.

Merci de contribuer à l’aboutissement de mes travaux universitaires.

Pour participer, veuillez cliquer sur le lien ci-dessous.

Cordialement,

{ADMINNAME} ({ADMINEMAIL})

Cliquez ici pour remplir ce questionnaire :
{SURVEYURL}

Annexe D – Sondage

Étude sur le recrutement

Bienvenue!!

J'ai besoin de votre aide pour mon étude exploratoire visant à identifier les écarts potentiels entre les théories sur l'efficacité des sources de recrutement et les pratiques utilisées au sein des organisations. Afin d'assurer une bonne représentativité des répondants et des organisations, vous devez occuper un poste de gestionnaire ou de conseiller principal pour compléter ce sondage.

Une seule personne par organisation peut compléter ce sondage. Veuillez s'il vous plaît répondre à chaque question selon votre contexte organisationnel actuel.

Bien que votre participation à ce sondage soit entièrement volontaire, vos réponses sont extrêmement précieuses. Ces questions sont posées à des fins de recherche uniquement et vos réponses resteront anonymes. En outre, tous les renseignements recueillis seront traités conformément à la Loi sur la protection des renseignements personnels du Canada.

Je vous remercie pour ce temps précieux et votre soutien!

Il y a 67 questions dans ce questionnaire

Information générale

1. Veuillez sélectionner le poste dans la liste ci-dessous le plus près de votre poste actuel.

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Conseiller RH principal, Partenaire RH, Conseiller en recrutement principal
- Gestionnaire, ressources humaines
- Gestionnaire, dotation et recrutement
- Gestionnaire, recrutement
- Directeur

2. Vous êtes à l'emploi de quel type d'organisation?

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Société de la Couronne
- Département gouvernemental
- Agence gouvernementale
- Organisation du secteur privé
- Organisation à but non lucratif

3. Où est situé votre lieu de travail?

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Centre d'Ottawa
- Sud d'Ottawa
- Ouest d'Ottawa
- Est d'Ottawa
- Gatineau

4. Combien d'employés de votre organisation travaillent dans la région de la capitale nationale (excluant les consultants et les étudiants)?

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Moins de 500
- Entre 501 et 1000
- Entre 1001 et 2000
- Plus de 2000

Équipe de recrutement

5. Au sein de votre organisation, combien de personnes sont responsables des activités de recrutement externe?

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Moins de 5
- Entre 5 et 10
- Entre 11 et 20
- Plus de 20

6. Des groupes clients internes sont-ils assignés aux conseillers responsables des activités de recrutement externe?

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui
- Non

7. Où est situé le bureau de travail des conseillers responsables du recrutement externe?

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- chez l'organisation-fonction cliente
- avec les autres employés des ressources humaines

8. Est-ce qu'un ou plusieurs de vos conseillers responsables du recrutement externe est également responsable de la dotation interne?

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui
- Non

9. À votre avis, y a-t-il des activités ou tâches typiquement associées au recrutement qui ne sont pas accomplies par les conseillers?

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui
- Non

10. Si oui, laquelle ou lesquelles et pourquoi?

Veillez écrire votre réponse ici :

Bassin de candidats potentiels

11. Parmi le bassin de candidats potentiels que votre organisation pourrait embaucher dans le futur, quel est le profil typiquement recherché?

Veillez choisir toutes les réponses qui conviennent :

- Diplômés de niveau collégial
- Diplômés de niveau universitaire (1er, 2e et 3e cycle)
- Professionnels avec moins de 5 années d'expérience
- Professionnels avec plus de 5 années d'expérience
- Cols bleus

12. Combien de nouveaux employés sont embauchés par votre organisation sur une base annuelle (excluant les étudiants et les consultants)?

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Moins de 100
- Entre 100 et 200
- Plus de 200
- Les données ne sont pas disponibles

13. Quelle est la discipline pour laquelle votre organisation recrute le plus fréquemment?

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Marketing (incluant les ventes)
- Ressources humaines
- Finance / Comptabilité / Approvisionnement / Économie
- Technologies de l'information / Mathématiques/ Génie informatique
- Génie civil / génie mécanique
- Gestion / Administration
- Télécommunications
- Communication
- Autre

14. Selon vous, quelle discipline représente le plus gros défi en recrutement dans votre organisation?

Veillez écrire votre réponse ici :

15. Parmi les employés embauchés pour travailler dans la région de la capitale nationale, quel est le pourcentage d'employés embauchés provenant de l'extérieur de la région?

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Moins de 10 %
- Entre 10 % et 30 %
- Entre 31 % et 60 %
- Plus de 60 %
- Les données ne sont pas disponibles

Planification des besoins en main-d'oeuvre

16. Est-ce que votre organisation a mis en place un processus formel de planification des besoins en main-d'oeuvre?

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui
- Non
- La planification de la main-d'oeuvre s'effectue de manière informelle.

17. Quel type d'information, s'il y a lieu, est amassée pour la planification des besoins en main-d'oeuvre de votre organisation?

Veillez choisir toutes les réponses qui conviennent :

- Poste vacant financé
- Poste planifié sans financement
- Taux de roulement (interne et externe)
- Poste à haut risque
- Éligibilité à la retraite
- Écart de compétences (actuel versus désiré)
- Stratégie d'affaires
- Stratégie d'achat ou de développement des compétences recherchées
- Données sur la démographie interne
- Autre
- Aucune

18. Dans mon organisation, les données de planification des besoins en main-d'oeuvre disponibles sont fiables et pertinentes.

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Fortement en désaccord
- En désaccord
- Plus ou moins d'accord
- En accord
- Fortement en accord
- Non applicable

19. Est-ce que les données liées à la planification des besoins en main-d'oeuvre sont communiquées régulièrement aux Conseillers responsables des activités de recrutement externe?

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui
- Non
- Non applicable

Stratégie de recrutement

20. Est-ce que votre organisation a une stratégie de recrutement à jour?

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui
- Non

21. Est-ce que l'historique des meilleures sources de recrutement alimente la stratégie de recrutement?

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui
- Non
- Non applicable

22. Est-ce que vos données liées à la planification des besoins en main-d'oeuvre alimentent la stratégie de recrutement?

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui
- Non
- Non applicable

23. Est-ce que votre stratégie de recrutement inclut un ou plusieurs médias sociaux tels que YouTube, Facebook, Twitter, LinkedIn, etc.?

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui
- Non
- Non applicable

24. Avez-vous une ou plusieurs personnes ayant recours à temps plein aux médias sociaux pour la conduite d'activités de recrutement externes?

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui
- Non
- Non applicable

25. Si vous avez répondu non à la question précédente, quel est le pourcentage de temps consacré aux médias sociaux pour les activités de recrutement externe dans votre organisation?

Veillez écrire votre réponse ici :

26. Est-ce que votre organisation a une politique sur l'utilisation des médias sociaux?

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui
- Non

Agences

27. Est-ce que votre organisation a recours à des agences de placement ou chasseurs de têtes pour embaucher des employés permanents, temporaires ou des consultants au moins 1 fois par année?

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui
- Non

28. Pour quelle raison votre organisation utilise-t-elle les services offerts par les agences de placement ou chasseurs de têtes?

Veillez écrire votre réponse ici :

29. Quel est votre niveau de satisfaction envers les services reçus par les agences ou chasseurs de têtes?

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Totalement insatisfait
- Insatisfait
- Ni insatisfait ni satisfait
- Satisfait
- Totalement satisfait
- Non applicable

Section carrière du site Internet

30. La section carrière du site Internet de votre organisation est une représentation juste et pertinente de votre organisation, des postes disponibles et du processus de recrutement.

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Fortement en désaccord
- En désaccord
- Ni en accord ni en désaccord
- En accord
- Fortement en accord

31. Est-ce que votre organisation surveille le nombre de visiteurs par page visitée de la section carrières du site Internet de votre organisation grâce à un outil tel que Google Analytics?

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui
- Non

Bouche à oreille - Programme de référence employé

32. Est-ce que votre organisation possède un programme de référence employé?

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui
- Non

33. Offrez-vous des incitatifs à vos employés liés à la référence de candidats?

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui
- Non
- Non applicable

34. Quels genres d'incitatifs sont offerts par votre organisation (exemple prime)?

Veillez écrire votre réponse ici :

35. Est-ce que votre organisation conserve une preuve écrite ou électronique du nombre de personnes embauchées grâce à des références d'employés?

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui
- Non

36. De quelle manière comptabilisez-vous les références d'employés et que faites-vous de l'information?

Veillez écrire votre réponse ici :

Recrutement étudiant

37. Est-ce que votre organisation a en place un programme de recrutement d'étudiants stagiaires (excluant les diplômés)?

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui
- Non

38. Combien d'étudiants stagiaires votre organisation accueille-t-elle par année?

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Moins de 10
- Entre 10 et 20
- Entre 21 et 30
- Plus de 30
- Les données ne sont pas disponibles
- Non applicable

39. Combien d'étudiants stagiaires votre organisation embauche-t-elle à la fin de leurs études?

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Aucun
- Moins de 10
- Entre 10 et 20
- Entre 21 et 30
- Plus de 30
- Les données ne sont pas disponibles
- Non applicable

40. Est-ce que votre organisation possède un programme de recrutement universitaire pour diplômés?

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui
- Non

Budget

41. Avez-vous un budget de recrutement officiel, c'est-à-dire des fonds alloués au recrutement sur une base annuelle?

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui
- Non

42. Quel est votre budget de recrutement approximatif annuel?

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Moins de 50 000 \$
- Entre 50 001 \$ et 100 000 \$
- Entre 100 001 \$ et 200 000 \$
- Plus de 200 000 \$
- Non applicable

43. Quelles catégories de dépenses sont incluses dans votre budget de recrutement?

Veillez choisir toutes les réponses qui conviennent :

- Dépenses de voyage pour des événements promotionnels
- Outil informatisé de recrutement (Taleo, NJoyn, etc.)
- Frais d'agences, firmes de placement et chasseurs de têtes
- Articles pour les événements promotionnels
- Kiosque dans le cadre d'événements promotionnels
- Frais des événements promotionnels
- Promotion via les médias sociaux
- Publicité
- Poste financé pour le recrutement
- Autre

Marketing - Promotion

44. Est-ce que des personnes sont dédiées à la promotion de votre organisation à titre d'employeur de choix?

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui
- Non

45. Sur une base annuelle, à combien d'événements promotionnels (incluant les foires d'emplois) vous et/ou les employés de votre organisation participez en moyenne?

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Aucun
- Moins de 5
- Entre 5 et 10
- Entre 11 et 20
- Plus de 20
- Les données ne sont pas disponibles.

46. Quels sont les facteurs décisionnels qui influencent la décision de votre organisation à participer à un événement promotionnel?

Veillez écrire votre réponse ici :

Enjeux de recrutement

47. Veuillez indiquer lesquels des éléments suivants augmentent le défi de recrutement au sein de votre organisation?

Veillez choisir toutes les réponses qui conviennent :

- Le niveau de bilinguisme requis
- La cote de sécurité requise
- La localisation de l'organisation
- Le manque ou la rareté de main-d'oeuvre qualifiée
- La durée ou la complexité du processus de recrutement en place
- Le manque ou l'absence de ressources financières pour le transfert des candidats
- La mobilité de la main-d'oeuvre
- L'absence d'un outil de recrutement automatisé
- L'outil de recrutement automatisé est difficile à utiliser ou il manque certaines fonctionnalités dans l'outil
- Le niveau d'éducation requis pour un poste limite le bassin de candidats potentiels

48. À votre avis, quel est le plus gros défi lié à la démonstration de la valeur ajoutée découlant des efforts déployés en matière de recrutement?

Veillez écrire votre réponse ici :

Marque Employeur

49. Est-ce que votre organisation a une image de marque à jour?

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui
- Non

50. La marque employeur de mon organisation est en lien avec sa culture organisationnelle.

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Fortement en désaccord
- En désaccord
- Ni en accord ni en désaccord
- En accord
- Fortement en accord
- Non applicable

51. Qui est l'autorité décisionnelle en ce qui a trait à la définition ou la mise à jour de la marque employeur?

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- L'équipe de recrutement
- L'équipe de communication
- Partenariat entre les deux
- Autre
- Non applicable

52. Est-ce que votre organisation a un plan de communication pour soutenir sa marque employeur?

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui
- Non
- Non applicable

Rapports et mesures de performance

53. Parmi la liste suivante, veuillez sélectionner les mesures de recrutement que votre organisation utilise.

Veillez choisir toutes les réponses qui conviennent :

- Nombre d'entrevues réalisées avant de combler un poste
- Temps requis pour combler un poste (time to fill)
- Temps requis pour qu'un nouvel employé débute son poste (time to start)
- Nombre de candidats qui déclinent une offre d'emploi
- Nombre de candidats qui retirent leurs candidatures d'un processus de recrutement
- Frais d'agences de placement, chasseurs de têtes, firmes de placement
- Frais d'affichage sur Monster, Jobboom, Workopolis, etc.
- Le trafic mensuel sur la page carrière
- La source de recrutement des candidats embauchés
- Le taux de satisfaction des candidats embauchés suite au processus de recrutement
- La performance des nouveaux employés après 1 an
- Le pourcentage des nouveaux employés qui démissionnent après 1 an

- Le taux de satisfaction des gestionnaires envers le processus de recrutement
- Nombre de postes comblés par an par client
- Nombre d'actions de recrutement par Conseiller par an
- Aucune

54. Est-ce que votre organisation amasse ces données grâce à un processus ou outil automatisé?

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui
- Non

55. Pouvez-vous accéder à ces données en moins de 10 minutes?

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui
- Non

56. Quel est le temps moyen pour combler un poste dans votre organisation?

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Moins de 60 jours
- Entre 60 et 90 jours
- Entre 91 et 120 jours
- Plus de 120 jours
- Les données ne sont pas disponibles

57. Est-ce que des indicateurs de rendement sur les efforts déployés envers le recrutement sont présentés à la direction de votre organisation?

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui
- Non

58. Selon quelle fréquence?

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Mensuelle
- Par quart
- Annuelle
- Selon la demande (ad hoc)
- Non applicable

59. Quelles données sont utilisées pour démontrer les efforts de recrutement et les résultats engendrés à la direction?

Veillez écrire votre réponse ici :

60. Est-ce qu'un conseiller peut facilement accéder, à l'intérieur d'un délai de 10 minutes, à l'historique des meilleures sources de recrutement pour un type de poste en particulier?

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui
- Non

Outil automatisé de recrutement

61. Est-ce que votre organisation a implanté un outil de recrutement automatisé par exemple Taleo, NJoyn, HRSoft, Halogen ou CV Manager?

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui
- Non

62. Quel est votre niveau de satisfaction envers votre outil de recrutement automatisé?

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Fortement insatisfait
- Insatisfait
- Ni insatisfait ni satisfait
- Satisfait
- Fortement satisfait
- Non applicable

63. Quel est le niveau d'automatisation de votre processus de recrutement?

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Fortement manuel
- Manuel
- Moyennement automatisé
- Automatisé
- Fortement automatisé

64. Vos processus de recrutement sont-ils documentés et à jour?

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui
- Non

Sources de recrutement

65. Quelle est la meilleure source de recrutement de votre organisation?

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Référence des employés -- Bouche à oreille
- Recrutement étudiant
- Journaux
- Section carrière de votre site Internet
- Médias sociaux
- Les données ne sont pas disponibles.

66. Votre réponse à la dernière question est fondée sur votre opinion ou sur des données probantes?

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Mon opinion
- Données probantes

67. Aimeriez-vous ajouter d'autres commentaires reliés aux défis de recrutement de votre organisation?

Veillez écrire votre réponse ici :

Merci de votre participation à ce sondage!

Envoyer votre questionnaire.

Merci d'avoir rempli ce questionnaire.

Annexe E – Réponses de toutes les 12 organisations

Résultats

Nombre d'enregistrement(s) pour cette requête :	12
Nombre total d'enregistrements pour ce questionnaire :	12
Pourcentage du total :	100.00 %

[Parcourir](#)

Résumé du champ pour Information

Veillez sélectionner le poste dans la liste ci-dessous le plus près de votre poste actuel.

Réponse	Décompte	Pourcentage
Conseiller RH principal, Partenaire RH, Conseiller en recrutement principal (A1)	2	16.67 %
Gestionnaire, ressources humaines (A2)	2	16.67 %
Gestionnaire, dotation et recrutement (A3)	1	8.33 %
Gestionnaire, recrutement (A4)	3	25.00 %
Directeur (A5)	4	33.33 %
Sans réponse	0	0.00 %
Non rempli ou Non affiché	0	0.00 %

Résumé du champ pour Information

Vous êtes à l'emploi de quel type d'organisation?

Réponse	Décompte	Pourcentage
Société de la Couronne (A1)	3	25.00 %
Département gouvernemental (A2)	1	8.33 %
Agence gouvernementale (A3)	5	41.67 %
Organisation du secteur privé (A4)	3	25.00 %
Organisation à but non lucratif (A5)	0	0.00 %
Sans réponse	0	0.00 %
Non rempli ou Non affiché	0	0.00 %

Résumé du champ pour Information

Où est situé votre lieu de travail?

Réponse	Décompte	Pourcentage
Centre d'Ottawa (A1)	4	33.33 %
Sud d'Ottawa (A2)	2	16.67 %
Ouest d'Ottawa (A3)	2	16.67 %
Est d'Ottawa (A4)	3	25.00 %
Gatineau (A5)	1	8.33 %
Sans réponse	0	0.00 %

Résumé du champ pour Information**Où est situé votre lieu de travail?**

Réponse	Décompte	Pourcentage
Non rempli ou Non affiché	0	0.00 %

Résumé du champ pour Information**Combien d'employés de votre organisation travaillent dans la région de la capitale nationale (excluant les consultants et les étudiants)?**

Réponse	Décompte	Pourcentage
Moins de 500 (A1)	3	25.00 %
Entre 501 et 1000 (A2)	3	25.00 %
Entre 1001 et 2000 (A3)	1	8.33 %
Plus de 2000 (A4)	5	41.67 %
Sans réponse	0	0.00 %
Non rempli ou Non affiché	0	0.00 %

Résumé du champ pour EquipeRecrutement**Au sein de votre organisation, combien de personnes sont responsables des activités de recrutement externe?**

Réponse	Décompte	Pourcentage
Moins de 5 (A1)	3	25.00 %
Entre 5 et 10 (A2)	5	41.67 %
Entre 11 et 20 (A3)	2	16.67 %
Plus de 20 (A4)	2	16.67 %
Sans réponse	0	0.00 %
Non rempli ou Non affiché	0	0.00 %

Résumé du champ pour ÉquipeRecrutement**Des groupes clients internes sont-ils assignés aux conseillers responsables des activités de recrutement externe?**

Réponse	Décompte	Pourcentage
Oui (Y)	10	83.33 %
Non (N)	2	16.67 %
Sans réponse	0	0.00 %
Non rempli ou Non affiché	0	0.00 %

Résumé du champ pour ÉquipeRecrutement**Où est situé le bureau de travail des conseillers responsables du recrutement externe?**

Réponse	Décompte	Pourcentage
chez l'organisation-fonction cliente (A1)	1	8.33 %

Résumé du champ pour ÉquipeRecrutement**Où est situé le bureau de travail des conseillers responsables du recrutement externe?**

Réponse	Décompte	Pourcentage
avec les autres employés des ressources humaines (A2)	11	91.67 %
Sans réponse	0	0.00 %
Non rempli ou Non affiché	0	0.00 %

Résumé du champ pour ÉquipeRecrutement**Est-ce qu'un ou plusieurs de vos conseillers responsables du recrutement externe est également responsable de la dotation interne?**

Réponse	Décompte	Pourcentage
Oui (Y)	10	83.33 %
Non (N)	2	16.67 %
Sans réponse	0	0.00 %
Non rempli ou Non affiché	0	0.00 %

Résumé du champ pour ÉquipeRecrutement**À votre avis, y a-t-il des activités ou tâches typiquement associées au recrutement qui ne sont pas accomplies par les conseillers?**

Réponse	Décompte	Pourcentage
Oui (Y)	5	41.67 %
Non (N)	7	58.33 %
Sans réponse	0	0.00 %
Non rempli ou Non affiché	0	0.00 %

Résumé du champ pour ÉquipeRecrutement**Si oui, laquelle ou lesquelles et pourquoi?**

Réponse	Décompte	Pourcentage
Réponse	6	50.00 %
Sans réponse	6	50.00 %
Non rempli ou Non affiché	0	0.00 %

Résumé du champ pour Bassin**Parmi le bassin de candidats potentiels que votre organisation pourrait embaucher dans le futur, quel est le profil typiquement recherché?**

Réponse	Décompte	Pourcentage
Diplômés de niveau collégial (SQ001)	6	50.00 %
Diplômés de niveau universitaire (1er, 2e et 3e cycle)	9	75.00 %

Résumé du champ pour Bassin

Parmi le bassin de candidats potentiels que votre organisation pourrait embaucher dans le futur, quel est le profil typiquement recherché?

Réponse	Décompte	Pourcentage
(SQ002)		
Professionnels avec moins de 5 années d'expérience (SQ003)	5	41.67 %
Professionnels avec plus de 5 années d'expérience (SQ004)	8	66.67 %
Cols bleus (SQ005)	3	25.00 %

Résumé du champ pour Bassin

Combien de nouveaux employés sont embauchés par votre organisation sur une base annuelle (excluant les étudiants et les consultants)?

Réponse	Décompte	Pourcentage
Moins de 100 (A1)	5	41.67 %
Entre 100 et 200 (A2)	3	25.00 %
Plus de 200 (A3)	4	33.33 %
Les données ne sont pas disponibles (A4)	0	0.00 %
Sans réponse	0	0.00 %
Non rempli ou Non affiché	0	0.00 %

Résumé du champ pour Bassin

Quelle est la discipline pour laquelle votre organisation recrute le plus fréquemment?

Réponse	Décompte	Pourcentage
Marketing (incluant les ventes) (A1)	1	8.33 %
Ressources humaines (A2)	0	0.00 %
Finance / Comptabilité / Approvisionnement / Économie (A3)	2	16.67 %
Technologies de l'information / Mathématique / Génie informatique (A4)	2	16.67 %
Génie civil / génie mécanique (A5)	1	8.33 %
Gestion / Administration (A6)	1	8.33 %
Télécommunications (A7)	1	8.33 %
Communication (A8)	0	0.00 %
Autre (A9)	4	33.33 %
Sans réponse	0	0.00 %
Non rempli ou Non affiché	0	0.00 %

Résumé du champ pour Bassin

Selon vous, quelle discipline représente le plus gros défi en recrutement dans votre organisation?

	Décompte	Pourcentage
Réponse	12	100.00 %
Sans réponse	0	0.00 %
Non rempli ou Non affiché	0	0.00 %

Résumé du champ pour Bassin

Parmi les employés embauchés pour travailler dans la région de la capitale nationale, quel est le pourcentage d'employés embauchés provenant de l'extérieur de la région?

Réponse	Décompte	Pourcentage
Moins de 10 % (A1)	7	58.33 %
Entre 10 % et 30 % (A2)	2	16.67 %
Entre 31 % et 60 % (A3)	0	0.00 %
Plus de 60 % (A4)	0	0.00 %
Les données ne sont pas disponibles (A5)	3	25.00 %
Sans réponse	0	0.00 %
Non rempli ou Non affiché	0	0.00 %

Résumé du champ pour Planification

Est-ce que votre organisation a mis en place un processus formel de planification des besoins en main-d'oeuvre?

Réponse	Décompte	Pourcentage
Oui (A1)	5	41.67 %
Non (A2)	1	8.33 %
La planification de la main-d'oeuvre s'effectue de manière informelle. (A3)	6	50.00 %
Sans réponse	0	0.00 %
Non rempli ou Non affiché	0	0.00 %

Résumé du champ pour Planification

Quel type d'information, s'il y a lieu, est amassée pour la planification des besoins en main-d'oeuvre de votre organisation?

Réponse	Décompte	Pourcentage
Poste vacant financé (SQ001)	11	91.67 %
Poste planifié sans financement (SQ002)	6	50.00 %
Taux de roulement (interne et externe) (SQ003)	8	66.67 %
Poste à haut risque (SQ004)	9	75.00 %
Éligibilité à la retraite (SQ005)	9	75.00 %
Écart de compétences (actuel versus désiré) (SQ006)	4	33.33 %
Stratégie d'affaires (SQ007)	4	33.33 %
Stratégie d'achat ou de développement des compétences	0	0.00 %

Résumé du champ pour Planification

Quel type d'information, s'il y a lieu, est amassée pour la planification des besoins en main-d'oeuvre de votre organisation?

Réponse	Décompte	Pourcentage
recherchées (SQ008)		
Données sur la démographie interne (SQ009)	6	50.00 %
Autre (SQ010)	1	8.33 %
Aucune (SQ011)	0	0.00 %

Résumé du champ pour Planification

Dans mon organisation, les données de planification des besoins en main-d'oeuvre disponibles sont fiables et pertinentes.

Réponse	Décompte	Pourcentage
Fortement en désaccord (A1)	0	0.00 %
En désaccord (A2)	1	8.33 %
Plus ou moins d'accord (A3)	7	58.33 %
En accord (A4)	2	16.67 %
Fortement en accord (A5)	2	16.67 %
Non applicable (A6)	0	0.00 %
Sans réponse	0	0.00 %
Non rempli ou Non affiché	0	0.00 %

Résumé du champ pour Planification

Est-ce que les données liées à la planification des besoins en main-d'oeuvre sont communiquées régulièrement aux Conseillers responsables des activités de recrutement externe?

Réponse	Décompte	Pourcentage
Oui (A1)	5	41.67 %
Non (A2)	6	50.00 %
Non applicable (A3)	1	8.33 %
Sans réponse	0	0.00 %
Non rempli ou Non affiché	0	0.00 %

Résumé du champ pour Stratégie

Est-ce que votre organisation a une stratégie de recrutement à jour?

Réponse	Décompte	Pourcentage
Oui (Y)	10	83.33 %
Non (N)	2	16.67 %
Sans réponse	0	0.00 %
Non rempli ou Non affiché	0	0.00 %

Résumé du champ pour Stratégie**Est-ce que l'historique des meilleures sources de recrutement alimente la stratégie de recrutement?**

Réponse	Décompte	Pourcentage
Oui (A1)	9	75.00 %
Non (A2)	3	25.00 %
Non applicable (A3)	0	0.00 %
Sans réponse	0	0.00 %
Non rempli ou Non affiché	0	0.00 %

Résumé du champ pour Stratégie**Est-ce que vos données liées à la planification des besoins en main-d'oeuvre alimentent la stratégie de recrutement?**

Réponse	Décompte	Pourcentage
Oui (A1)	10	83.33 %
Non (A2)	2	16.67 %
Non applicable (A3)	0	0.00 %
Sans réponse	0	0.00 %
Non rempli ou Non affiché	0	0.00 %

Résumé du champ pour Stratégie**Est-ce que votre stratégie de recrutement inclut un ou plusieurs médias sociaux tels que YouTube, Facebook, Twitter, LinkedIn, etc.?**

Réponse	Décompte	Pourcentage
Oui (A1)	5	41.67 %
Non (A2)	6	50.00 %
Non applicable (A3)	1	8.33 %
Sans réponse	0	0.00 %
Non rempli ou Non affiché	0	0.00 %

Résumé du champ pour Stratégie**Avez-vous une ou plusieurs personnes ayant recours à temps plein aux médias sociaux pour la conduite d'activités de recrutement externes?**

Réponse	Décompte	Pourcentage
Oui (A1)	1	8.33 %
Non (A2)	11	91.67 %
Non applicable (A3)	0	0.00 %
Sans réponse	0	0.00 %
Non rempli ou Non affiché	0	0.00 %

Résumé du champ pour Stratégie :

Si vous avez répondu non à la question précédente, quel est le pourcentage de temps consacré aux médias sociaux pour les activités de recrutement externe dans votre organisation?

Calcul	Résultat
Décompte	10
Somme	115
Écart type	17.33
Moyenne	11.5
Minimum	0
1er quartile (Q1)	0
2e quartile (Médiane)	7.5
3e quartile (Q3)	12.5
Maximum	60

Les valeurs nulles sont ignorées dans les calculs
Q1 et Q3 sont calculés en utilisant méthode minitab

Résumé du champ pour Stratégie

Est-ce que votre organisation a une politique sur l'utilisation des médias sociaux?

Réponse	Décompte	Pourcentage
Oui (Y)	6	50.00 %
Non (N)	6	50.00 %
Sans réponse	0	0.00 %
Non rempli ou Non affiché	0	0.00 %

Résumé du champ pour Agences

Est-ce que votre organisation a recours à des agences de placement ou chasseurs de têtes pour embaucher des employés permanents, temporaires ou des consultants au moins 1 fois par année?

Réponse	Décompte	Pourcentage
Oui (Y)	7	58.33 %
Non (N)	5	41.67 %
Sans réponse	0	0.00 %
Non rempli ou Non affiché	0	0.00 %

Résumé du champ pour Agences

Pour quelle raison votre organisation utilise-t-elle les services offerts par les agences de placement ou chasseurs de têtes?

Réponse	Décompte	Pourcentage
Réponse	8	66.67 %
Sans réponse	4	33.33 %

Résumé du champ pour Agences**Pour quelle raison votre organisation utilise-t-elle les services offerts par les agences de placement ou chasseurs de têtes?**

	Décompte	Pourcentage
Non rempli ou Non affiché	0	0.00 %

Résumé du champ pour Agences**Quel est votre niveau de satisfaction envers les services reçus par les agences ou chasseurs de têtes?**

Réponse	Décompte	Pourcentage
Totalement insatisfait (A1)	0	0.00 %
Insatisfait (A2)	1	8.33 %
Ni insatisfait ni satisfait (A3)	2	16.67 %
Satisfait (A4)	5	41.67 %
Totalement satisfait (A5)	1	8.33 %
Non applicable (A6)	3	25.00 %
Sans réponse	0	0.00 %
Non rempli ou Non affiché	0	0.00 %

Résumé du champ pour SiteCarriere**La section carrière du site Internet de votre organisation est une représentation juste et pertinente de votre organisation, des postes disponibles et du processus de recrutement.**

Réponse	Décompte	Pourcentage
Fortement en désaccord (A1)	1	8.33 %
En désaccord (A2)	1	8.33 %
Ni en accord ni en désaccord (A3)	0	0.00 %
En accord (A4)	7	58.33 %
Fortement en accord (A5)	3	25.00 %
Sans réponse	0	0.00 %
Non rempli ou Non affiché	0	0.00 %

Résumé du champ pour SiteCarriere**Est-ce que votre organisation surveille le nombre de visiteurs par page visitée de la section carrières du site Internet de votre organisation grâce à un outil tel que Google Analytics?**

Réponse	Décompte	Pourcentage
Oui (Y)	8	66.67 %
Non (N)	4	33.33 %
Sans réponse	0	0.00 %
Non rempli ou Non affiché	0	0.00 %

Résumé du champ pour Référence**Est-ce que votre organisation possède un programme de référence employé?**

Réponse	Décompte	Pourcentage
Oui (Y)	6	50.00 %
Non (N)	6	50.00 %
Sans réponse	0	0.00 %
Non rempli ou Non affiché	0	0.00 %

Résumé du champ pour Référence**Offrez-vous des incitatifs à vos employés liés à la référence de candidats?**

Réponse	Décompte	Pourcentage
Oui (A1)	5	41.67 %
Non (A2)	6	50.00 %
Non applicable (A3)	1	8.33 %
Sans réponse	0	0.00 %
Non rempli ou Non affiché	0	0.00 %

Résumé du champ pour Référence**Quels genres d'incitatifs sont offerts par votre organisation (exemple prime)?**

Réponse	Décompte	Pourcentage
Réponse	7	58.33 %
Sans réponse	5	41.67 %
Non rempli ou Non affiché	0	0.00 %

Résumé du champ pour Référence**Est-ce que votre organisation conserve une preuve écrite ou électronique du nombre de personnes embauchées grâce à des références d'employés?**

Réponse	Décompte	Pourcentage
Oui (Y)	5	41.67 %
Non (N)	7	58.33 %
Sans réponse	0	0.00 %
Non rempli ou Non affiché	0	0.00 %

Résumé du champ pour Référence**De quelle manière comptabilisez-vous les références d'employés et que faites-vous de l'information?**

Réponse	Décompte	Pourcentage
Réponse	7	58.33 %

Résumé du champ pour Référence**De quelle manière comptabilisez-vous les références d'employés et que faites-vous de l'information?**

	Décompte	Pourcentage
Sans réponse	5	41.67 %
Non rempli ou Non affiché	0	0.00 %

Résumé du champ pour RecrutementEtudiants**Est-ce que votre organisation a en place un programme de recrutement d'étudiants stagiaires (excluant les diplômés)?**

Réponse	Décompte	Pourcentage
Oui (Y)	9	75.00 %
Non (N)	3	25.00 %
Sans réponse	0	0.00 %
Non rempli ou Non affiché	0	0.00 %

Résumé du champ pour RecrutementEtudiants**Combien d'étudiants stagiaires votre organisation accueille-t-elle par année?**

Réponse	Décompte	Pourcentage
Moins de 10 (A1)	5	41.67 %
Entre 10 et 20 (A2)	1	8.33 %
Entre 21 et 30 (A3)	1	8.33 %
Plus de 30 (A4)	4	33.33 %
Les données ne sont pas disponibles (A5)	1	8.33 %
Non applicable (A6)	0	0.00 %
Sans réponse	0	0.00 %
Non rempli ou Non affiché	0	0.00 %

Résumé du champ pour RecrutementEtudiants**Combien d'étudiants stagiaires votre organisation embauche-t-elle à la fin de leurs études?**

Réponse	Décompte	Pourcentage
Aucun (A1)	0	0.00 %
Moins de 10 (A2)	8	66.67 %
Entre 10 et 20 (A3)	1	8.33 %
Entre 21 et 30 (A4)	0	0.00 %
Plus de 30 (A5)	2	16.67 %
Les données ne sont pas disponibles (A6)	1	8.33 %
Non applicable (A7)	0	0.00 %
Sans réponse	0	0.00 %
Non rempli ou Non affiché	0	0.00 %

Résumé du champ pour RecrutementEtudiants**Combien d'étudiants stagiaires votre organisation embauche-t-elle à la fin de leurs études?**

Réponse	Décompte	Pourcentage
---------	----------	-------------

Résumé du champ pour RecrutementEtudiants**Est-ce que votre organisation possède un programme de recrutement universitaire pour diplômés?**

Réponse	Décompte	Pourcentage
---------	----------	-------------

Oui (Y)	2	16.67 %
---------	---	---------

Non (N)	10	83.33 %
---------	----	---------

Sans réponse	0	0.00 %
--------------	---	--------

Non rempli ou Non affiché	0	0.00 %
---------------------------	---	--------

Résumé du champ pour Budget**Avez-vous un budget de recrutement officiel, c'est-à-dire des fonds alloués au recrutement sur une base annuelle?**

Réponse	Décompte	Pourcentage
---------	----------	-------------

Oui (Y)	10	83.33 %
---------	----	---------

Non (N)	2	16.67 %
---------	---	---------

Sans réponse	0	0.00 %
--------------	---	--------

Non rempli ou Non affiché	0	0.00 %
---------------------------	---	--------

Résumé du champ pour Budget**Quel est votre budget de recrutement approximatif annuel?**

Réponse	Décompte	Pourcentage
---------	----------	-------------

Moins de 50 000 \$ (A1)	3	25.00 %
-------------------------	---	---------

Entre 50 001 \$ et 100 000 \$ (A2)	0	0.00 %
------------------------------------	---	--------

Entre 100 001 \$ et 200 000 \$ (A3)	1	8.33 %
-------------------------------------	---	--------

Plus de 200 000 \$ (A4)	7	58.33 %
-------------------------	---	---------

Non applicable (A5)	1	8.33 %
---------------------	---	--------

Sans réponse	0	0.00 %
--------------	---	--------

Non rempli ou Non affiché	0	0.00 %
---------------------------	---	--------

Résumé du champ pour Budget**Quelles catégories de dépenses sont incluses dans votre budget de recrutement?**

Réponse	Décompte	Pourcentage
---------	----------	-------------

Dépenses de voyage pour des événements promotionnels (SQ001)	6	50.00 %
--	---	---------

Outil informatisé de recrutement (Taleo, NJoyn, etc.) (SQ002)	7	58.33 %
---	---	---------

Frais d'agences, firmes de placement et chasseurs de têtes	4	33.33 %
--	---	---------

Résumé du champ pour Budget

Quelles catégories de dépenses sont incluses dans votre budget de recrutement?

Réponse	Décompte	Pourcentage
(SQ003)		
Articles pour les événements promotionnels (SQ004)	5	41.67 %
Kiosque dans le cadre d'événements promotionnels (SQ005)	4	33.33 %
Frais des événements promotionnels (SQ006)	6	50.00 %
Promotion via les médias sociaux (SQ007)	5	41.67 %
Publicité (SQ008)	8	66.67 %
Poste financé ou budgété pour le recrutement (SQ009)	7	58.33 %
Autre (SQ010)	1	8.33 %

Résumé du champ pour Marketing

Est-ce que des personnes sont dédiées à la promotion de votre organisation à titre d'employeur de choix?

Réponse	Décompte	Pourcentage
Oui (Y)	6	50.00 %
Non (N)	6	50.00 %
Sans réponse	0	0.00 %
Non rempli ou Non affiché	0	0.00 %

Résumé du champ pour Marketing

Sur une base annuelle, à combien d'événements promotionnels (incluant les foires d'emplois) vous et/ou les employés de votre organisation participez en moyenne?

Réponse	Décompte	Pourcentage
Aucun (A1)	4	33.33 %
Moins de 5 (A2)	3	25.00 %
Entre 5 et 10 (A3)	1	8.33 %
Entre 11 et 20 (A4)	2	16.67 %
Plus de 20 (A5)	2	16.67 %
Les données ne sont pas disponibles. (A6)	0	0.00 %
Sans réponse	0	0.00 %
Non rempli ou Non affiché	0	0.00 %

Résumé du champ pour Marketing

Quels sont les facteurs décisionnels qui influencent la décision de votre organisation à participer à un événement promotionnel?

Réponse	Décompte	Pourcentage
Réponse	12	100.00 %

Résumé du champ pour Marketing

Quels sont les facteurs décisionnels qui influencent la décision de votre organisation à participer à un événement promotionnel?

	Décompte	Pourcentage
Sans réponse	0	0.00 %
Non rempli ou Non affiché	0	0.00 %

Résumé du champ pour Enjeux

Veillez indiquer lesquels des éléments suivants augmentent le défi de recrutement au sein de votre organisation?

Réponse	Décompte	Pourcentage
Le niveau de bilinguisme requis (SQ001)	4	33.33 %
La cote de sécurité requise (SQ002)	6	50.00 %
La localisation de l'organisation (SQ003)	1	8.33 %
Le manque ou la rareté de main-d'oeuvre qualifiée (SQ004)	7	58.33 %
La durée ou la complexité du processus de recrutement en place (SQ005)	5	41.67 %
Le manque ou l'absence de ressources financières pour le transfert des candidats (SQ006)	1	8.33 %
La mobilité de la main-d'oeuvre (SQ007)	2	16.67 %
L'absence d'un outil de recrutement automatisé (SQ008)	1	8.33 %
L'outil de recrutement automatisé est difficile à utiliser ou il manque certaines fonctionnalités dans l'outil (SQ009)	2	16.67 %
Le niveau d'éducation requis pour un poste limite le bassin de candidats potentiels (SQ010)	4	33.33 %

Résumé du champ pour Enjeux

À votre avis, quel est le plus gros défi lié à la démonstration de la valeur ajoutée découlant des efforts déployés en matière de recrutement?

	Décompte	Pourcentage
Réponse	12	100.00 %
Sans réponse	0	0.00 %
Non rempli ou Non affiché	0	0.00 %

Résumé du champ pour Marque

Est-ce que votre organisation a une image de marque à jour?

Réponse	Décompte	Pourcentage
Oui (Y)	5	41.67 %
Non (N)	7	58.33 %
Sans réponse	0	0.00 %

Résumé du champ pour Marque**Est-ce que votre organisation a une image de marque à jour?**

Réponse	Décompte	Pourcentage
Non rempli ou Non affiché	0	0.00 %

Résumé du champ pour Marque**La marque employeur de mon organisation est en lien avec sa culture organisationnelle.**

Réponse	Décompte	Pourcentage
Fortement en désaccord (A1)	0	0.00 %
En désaccord (A2)	1	8.33 %
Ni en accord ni en désaccord (A3)	2	16.67 %
En accord (A4)	1	8.33 %
Fortement en accord (A5)	2	16.67 %
Non applicable (A6)	6	50.00 %
Sans réponse	0	0.00 %
Non rempli ou Non affiché	0	0.00 %

Résumé du champ pour Marque**Qui est l'autorité décisionnelle en ce qui a trait à la définition ou la mise à jour de la marque employeur?**

Réponse	Décompte	Pourcentage
L'équipe de recrutement (A1)	0	0.00 %
L'équipe de communication (A2)	2	16.67 %
Partenariat entre les deux (A3)	4	33.33 %
Autre (A4)	3	25.00 %
Non applicable (A5)	3	25.00 %
Sans réponse	0	0.00 %
Non rempli ou Non affiché	0	0.00 %

Résumé du champ pour Marque**Est-ce que votre organisation a un plan de communication pour soutenir sa marque employeur?**

Réponse	Décompte	Pourcentage
Oui (A1)	3	25.00 %
Non (A2)	4	33.33 %
Non applicable (A3)	5	41.67 %
Sans réponse	0	0.00 %
Non rempli ou Non affiché	0	0.00 %

Résumé du champ pour Mesure

Parmi la liste suivante, veuillez sélectionner les mesures de recrutement que votre organisation utilise.

Réponse	Décompte	Pourcentage
Nombre d'entrevues réalisées avant de combler un poste (SQ001)	6	50.00 %
Temps requis pour combler un poste (time to fill) (SQ002)	11	91.67 %
Temps requis pour qu'un nouvel employé débute son poste (time to start) (SQ003)	3	25.00 %
Nombre de candidats qui déclinent une offre d'emploi (SQ004)	6	50.00 %
Nombre de candidats qui retirent leurs candidatures d'un processus de recrutement (SQ005)	3	25.00 %
Frais d'agences de placement, chasseurs de têtes, firmes de placement (SQ006)	3	25.00 %
Frais d'affichage sur Monster, Jobboom, Workopolis, etc. (SQ007)	2	16.67 %
Le trafic mensuel sur la page carrière (SQ008)	3	25.00 %
La source de recrutement des candidats embauchés (SQ009)	7	58.33 %
Le taux de satisfaction des candidats embauchés suite au processus de recrutement (SQ010)	3	25.00 %
La performance des nouveaux employés après 1 an (SQ011)	4	33.33 %
Le pourcentage des nouveaux employés qui démissionnent après 1 an (SQ012)	2	16.67 %
Le taux de satisfaction des gestionnaires envers le processus de recrutement (SQ013)	5	41.67 %
Nombre de postes comblés par an par client (SQ014)	1	8.33 %
Nombre d'actions de recrutement par Conseiller par an (SQ015)	5	41.67 %
Aucune (SQ016)	1	8.33 %

Résumé du champ pour Mesure**Est-ce que votre organisation amasse ces données grâce à un processus ou outil automatisé?**

Réponse	Décompte	Pourcentage
Oui (Y)	7	58.33 %
Non (N)	5	41.67 %
Sans réponse	0	0.00 %
Non rempli ou Non affiché	0	0.00 %

Résumé du champ pour Mesure**Pouvez-vous accéder à ces données en moins de 10 minutes?**

Réponse	Décompte	Pourcentage
Oui (Y)	6	50.00 %

Résumé du champ pour Mesure**Pouvez-vous accéder à ces données en moins de 10 minutes?**

Réponse	Décompte	Pourcentage
Non (N)	6	50.00 %
Sans réponse	0	0.00 %
Non rempli ou Non affiché	0	0.00 %

Résumé du champ pour Mesure**Quel est le temps moyen pour combler un poste dans votre organisation?**

Réponse	Décompte	Pourcentage
Moins de 60 jours (A1)	4	33.33 %
Entre 60 et 90 jours (A2)	4	33.33 %
Entre 91 et 120 jours (A3)	2	16.67 %
Plus de 120 jours (A4)	2	16.67 %
Les données ne sont pas disponibles (A5)	0	0.00 %
Sans réponse	0	0.00 %
Non rempli ou Non affiché	0	0.00 %

Résumé du champ pour Mesure**Est-ce que des indicateurs de rendement sur les efforts déployés envers le recrutement sont présentés à la direction de votre organisation?**

Réponse	Décompte	Pourcentage
Oui (Y)	10	83.33 %
Non (N)	2	16.67 %
Sans réponse	0	0.00 %
Non rempli ou Non affiché	0	0.00 %

Résumé du champ pour Mesure**Selon quelle fréquence?**

Réponse	Décompte	Pourcentage
Mensuelle (A1)	1	8.33 %
Par quart (A2)	5	41.67 %
Annuelle (A3)	1	8.33 %
Selon la demande (ad hoc) (A4)	3	25.00 %
Non applicable (A5)	2	16.67 %
Sans réponse	0	0.00 %
Non rempli ou Non affiché	0	0.00 %

Résumé du champ pour Mesure

Quelles données sont utilisées pour démontrer les efforts de recrutement et les résultats engendrés à la direction?

	Décompte	Pourcentage
Réponse	12	100.00 %
Sans réponse	0	0.00 %
Non rempli ou Non affiché	0	0.00 %

Résumé du champ pour Mesure

Est-ce qu'un conseiller peut facilement accéder, à l'intérieur d'un délai de 10 minutes, à l'historique des meilleures sources de recrutement pour un type de poste en particulier?

Réponse	Décompte	Pourcentage
Oui (Y)	1	8.33 %
Non (N)	11	91.67 %
Sans réponse	0	0.00 %
Non rempli ou Non affiché	0	0.00 %

Résumé du champ pour Outil

Est-ce que votre organisation a implanté un outil de recrutement automatisé par exemple Taleo, NJoyn, HRSoft, Halogen ou CV Manager?

Réponse	Décompte	Pourcentage
Oui (Y)	8	66.67 %
Non (N)	4	33.33 %
Sans réponse	0	0.00 %
Non rempli ou Non affiché	0	0.00 %

Résumé du champ pour Outil

Quel est votre niveau de satisfaction envers votre outil de recrutement automatisé?

Réponse	Décompte	Pourcentage
Fortement insatisfait (A1)	1	8.33 %
Insatisfait (A2)	2	16.67 %
Ni insatisfait ni satisfait (A3)	3	25.00 %
Satisfait (A4)	4	33.33 %
Fortement satisfait (A5)	0	0.00 %
Non applicable (A6)	2	16.67 %
Sans réponse	0	0.00 %
Non rempli ou Non affiché	0	0.00 %

Résumé du champ pour Outil

Quel est le niveau d'automatisation de votre processus de recrutement?

Réponse	Décompte	Pourcentage
Fortement manuel (A1)	1	8.33 %
Manuel (A2)	1	8.33 %
Moyennement automatisé (A3)	5	41.67 %
Automatisé (A4)	3	25.00 %
Fortement automatisé (A5)	2	16.67 %
Sans réponse	0	0.00 %
Non rempli ou Non affiché	0	0.00 %

Résumé du champ pour Outil

Vos processus de recrutement sont-ils documentés et à jour?

Réponse	Décompte	Pourcentage
Oui (Y)	11	91.67 %
Non (N)	1	8.33 %
Sans réponse	0	0.00 %
Non rempli ou Non affiché	0	0.00 %

Résumé du champ pour Source

Quelle est la meilleure source de recrutement de votre organisation?

Réponse	Décompte	Pourcentage
Référence des employés -- Bouche à oreille (A1)	5	41.67 %
Recrutement étudiants (A2)	2	16.67 %
Journaux (A3)	1	8.33 %
Section carrière de votre site Internet (A4)	4	33.33 %
Médias sociaux (A5)	0	0.00 %
Les données ne sont pas disponibles. (A6)	0	0.00 %
Sans réponse	0	0.00 %
Non rempli ou Non affiché	0	0.00 %

Résumé du champ pour Source

Votre réponse à la dernière question est fondée sur votre opinion ou sur des données probantes?

Réponse	Décompte	Pourcentage
Mon opinion (A1)	4	33.33 %
Données probantes (A2)	8	66.67 %
Sans réponse	0	0.00 %
Non rempli ou Non affiché	0	0.00 %

Résumé du champ pour Source

Aimeriez-vous ajouter d'autres commentaires reliés aux défis de recrutement de votre organisation?

	Décompte	Pourcentage
Réponse	4	33.33 %
Sans réponse	8	66.67 %
Non rempli ou Non affiché	0	0.00 %

**Annexe F – données approximatives sur le
nombre de CS sur la liste de priorités dans la
RCN**

«Report 18.2 : Active Priority Population Available for Referral to Indeterminate Positions by Classification and by Area of Residence» (en date du 17 juillet 2014)

Priority Type : All Priority Types
 Organization : All Organizations
 Area of search for : National

Position classification : CS
 Language Abilities : All Language Abilities
 Report Date : 2014-07-17
[Bottom of Page](#)

Position classification	Total	AB	BC	MB	NB	NCR	NF	NS	NT	NU	ON	PE	QC	SK	YT	Outside Canada
CS-01	33	1	5	1		7	2	2			12		3			
CS-02	24	1	2	1		7	2				8		3			
CS-03	15					11	1						2	1		
CS-04	4					3							1			
CS-05	1												1			
TOTAL	77	2	7	2		28	5	2			20		10	1		