



**L'impact de la pénurie de main d'œuvre sur les pratiques de recrutement externe des
employeurs au Québec : Cas des commerces du centre-ville de Chicoutimi**

PAR Ange Sophonia Cassandra Esther VAHOUA

**Mémoire présenté à l'Université du Québec à Chicoutimi en vue de l'obtention du
grade de Maître ès sciences (M. Sc.) en gestion des organisations**

Québec, Canada

Automne, 2024

RÉSUMÉ

La pénurie de main d'œuvre fait partie des nombreuses problématiques auxquelles sont confrontées les entreprises au Québec. Dans un contexte aussi complexe où les entreprises doivent trouver voies et moyens pour réussir à attirer les candidats disposés à travailler, il est important de comprendre l'influence de la pénurie de main d'œuvre sur le processus de recrutement externe de ces employeurs. Bien qu'il existe de nombreuses études qui abordent d'une part, la pénurie de main d'œuvre et d'autre part, le processus de recrutement, peu sont celles qui traitent de l'influence de la pénurie de main d'œuvre sur le processus de recrutement externe. Ce mémoire examine donc de plus près, les répercussions de la pénurie de main d'œuvre sur le processus de recrutement externe des employeurs, en mettant l'accent sur la province du Québec.

Dès lors, il nous faudra aborder les défis rencontrés par les employeurs dans ce contexte de pénurie ainsi que les efforts déployés pour exécuter leur recrutement externe. Pour réussir cette recherche, nous nous appuyerons principalement sur les différents plans et modèles développés par Bourhis (2018) concernant le recrutement et son processus. Ce choix se justifie par le fait que certaines activités de recrutement comme la rédaction de l'annonce d'emploi, nécessitent que l'employeur considère la législation du territoire sur lequel il projette de publier l'annonce, et puisque Bourhis (2018) est une auteure dont les écrits pointent essentiellement le contexte Canadien et Québécois, il fut judicieux de nous référer en majeure partie à cette auteure. Il importe de préciser que malgré ce choix spécifique, nous explorerons également les écrits d'autres auteurs qui traitent du recrutement et de son processus.

C'est par le biais d'une méthode qualitative que nous avons tenté d'atteindre l'objectif général qui était de comprendre la manière dont la pénurie de main d'œuvre influence le processus de recrutement externe des employeurs au Québec et l'objectif spécifique qui visait à prendre connaissance des efforts déployés et des changements opérés par les employeurs du centre-ville de Chicoutimi en raison de cette pénurie. La mise en lien entre le cadre conceptuel de notre étude et l'analyse des réponses obtenues lors des entretiens semi-dirigés avec des cadres de commerces situés dans le centre-ville de Chicoutimi, démontrent que cette pénurie influence effectivement leur processus de recrutement externe, les incitant surtout à avoir de plus en plus recours aux outils technologiques.

REMERCIEMENTS

Pour commencer, je tiens à remercier mon ami, un ami particulier qui ne m'a jamais laissé tomber, qui depuis le commencement est toujours avec moi, qui m'a toujours épaulée et rassurée, qui quand je me sentais épuisée et incapable d'y arriver, m'a relevée et encouragée, cet ami qui jusqu'ici m'a secourue, je tiens ainsi à remercier Jésus-Christ de Nazareth mon tendre, précieux et fidèle ami, le pilier ultime de ma vie entière, sans qui rien aurait été possible.

C'est aussi avec beaucoup d'amour que je tiens à remercier ma merveilleuse famille, en commençant par mes incroyables parents Angèle et Charles pour leur amour, leur attention, leur soutien tant financier qu'émotionnel, leurs sacrifices innombrables pour me permettre d'être là où je suis aujourd'hui. Je suis si reconnaissante de vous avoir comme parents. Aussi, je voudrais remercier mon amour de Grand frère, Roch Arnaud, qui a toujours su me soutenir et m'accompagner dans toutes les étapes cruciales de ma vie. Merci à mes Grands-parents Sylvie et Bernard pour leur amour, leurs prières et leur encouragement.

Merci également à mes directeurs de recherche, Olivier Gagnon et Erick Chamberland pour leur accompagnement, leur encouragement et le temps qu'ils m'ont accordé tout au long de cette recherche.

Un Grand merci à mes formidables amis, Nealowy et Mohammed pour leur soutien indéfectible, leur encouragement, leur disponibilité incontestable et leur bienveillance à mon égard. Merci surtout à eux pour le fait qu'ils aient contribué largement à mon équilibre psychologique en créant des occasions de détente et de partage. Lorsque vous lirez ces remerciements, sachez que c'est avec beaucoup d'amour et de gratitude que je vous écris, je ne peux citer toutes ces choses que vous avez faites pour moi ici, alors que j'étais loin de ma famille, encore merci à vous.

Merci à mon ami et confrère dans la recherche, Josué, pour sa réactivité à mes préoccupations et pour son aide précieuse dans mon apprentissage du logiciel Nvivo.

Merci à tous mes charmants collègues de travail Diane, Lisa, Pierre, Lise, Catherine et Marie-Pier pour cette ambiance chaleureuse qui me permettait d'oublier mon stress, pour cette compréhension dont ils ont fait preuve dès que je devais m'absenter pour m'adonner à l'écriture de mon mémoire et pour leur encouragement continu.

Merci à mon pays La Côte d'Ivoire, pour cette éducation dont j'ai bénéficié et par laquelle j'ai aussi pu tenir tout au long de cette aventure.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	ii
REMERCIEMENTS	iii
TABLE DES MATIÈRES	iv
LISTE DES TABLEAUX	vii
LISTE DES FIGURES	viii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 : LA PÉNURIE DE MAIN D'ŒUVRE	3
1.1 DÉFINITION DU CONCEPT DE PÉNURIE DE MAIN D'ŒUVRE	3
1.2 ANALYSE DU MARCHÉ DU TRAVAIL QUÉBÉCOIS VIA L'ÉVOLUTION DU TAUX DE CHÔMAGE	4
1.3 LES FACTEURS EXPLICATIFS DE LA PÉNURIE DE MAIN D'ŒUVRE AU QUÉBEC	6
1.3.1 LES FACTEURS PRINCIPAUX	6
1.3.2 LES FACTEURS SECONDAIRES.....	8
1.4 LES DÉFIS MAJEURS DE LA PÉNURIE DE MAIN D'ŒUVRE	13
CHAPITRE 2 : LE RECRUTEMENT	17
2.1 DÉFINITION DU RECRUTEMENT.....	17
2.2 LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT.....	19
2.2.1 APPROCHE DIRECTE DU PROCESSUS DE RECRUTEMENT	20
2.2.2 APPROCHE INDIRECTE DU PROCESSUS DE RECRUTEMENT	24
2.3 CHOIX DES SOURCES ET MÉTHODES DE RECRUTEMENT	28
2.3.1 CHOIX DES SOURCES ET MÉTHODES DE RECRUTEMENT INTERNE	28
2.3.2 CHOIX DES SOURCES ET MÉTHODES DE RECRUTEMENT EXTERNE	29
2.3.2.1 CHOIX DES MÉTHODES DE RECRUTEMENT EXTERNE TRADITIONNELLES	30
2.3.2.1.1 LA PRESSE ÉCRITE	31
2.3.2.1.2 LES AGENCES DE RECRUTEMENT PRIVÉES	31
2.3.2.1.3 LES AGENCES ET SERVICES PUBLICS DE RECRUTEMENT	32
2.3.2.1.4 LES SALONS ET FOIRES DE L'EMPLOI.....	32
2.3.2.1.5 LES INSTITUTIONS D'ENSEIGNEMENT	32
2.3.2.1.6 ORDRES PROFESSIONNELS, ASSOCIATIONS PROFESSIONNELLES ET SYNDICATS.....	33
2.3.2.1.7 LE RÉSEAUTAGE.....	33
2.3.2.2 MÉTHODES DE RECRUTEMENT EXTERNE MODERNES	34

2.3.2.2.1	LES MÉDIAS SOCIAUX.....	34
2.3.2.2.2	LES SITES WEB	35
2.3.2.2.3	LES SALONS DE L'EMPLOI VIRTUELS	37
2.3.2.2.4	L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE	37
2.4	STRATÉGIE DE RECRUTEMENT	38
2.4.1	DÉFINITION DE LA MARQUE EMPLOYEUR.....	38
2.4.2	QUELQUES OUTILS DE DÉVELOPPEMENT DE LA MARQUE EMPLOYEUR	40
2.5	RÉDACTION ET PUBLICATION D'ANNONCE	41
2.5.1	LE FOND DE L'ANNONCE D'EMPLOI	41
2.5.2	FORME DE L'ANNONCE	46
CHAPITRE 3 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE		48
3.1	TYPE DE RECHERCHE.....	48
3.2	PARADIGME.....	48
3.3	MÉTHODE DE COLLECTE DE DONNÉES.....	49
3.4	INSTRUMENT DE COLLECTE DE DONNÉES	49
3.5	ÉCHANTILLONNAGE	50
3.6	ÉTHIQUE	53
CHAPITRE 4 : ANALYSE ET PRÉSENTATION DES RÉSULTATS		54
4.1	LE DÉROULEMENT DE L'ENQUÊTE ET DE L'ANALYSE DES DONNÉES.....	54
4.2	LES DÉFIS ENGENDRÉS PAR LA PÉNURIE DE MAIN D'ŒUVRE DANS LES COMMERCE DU CENTRE-VILLE DE CHICOUTIMI	58
4.2.1	LA DIFFICULTÉ DE RECRUTEMENT	58
4.2.2	LA MOBILITÉ DES EMPLOYÉS.....	60
4.2.3	BAISSE DE TEMPS DE DISPONIBILITÉ	61
4.3	L'INFLUENCE DE LA PÉNURIE DE MAIN D'ŒUVRE SUR LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT EXTERNE DES COMMERCE DU CENTRE-VILLE DE CHICOUTIMI	62
4.3.1	L'INFLUENCE DE LA PÉNURIE DE MAIN D'ŒUVRE SUR LE CHOIX DE LEURS MÉTHODES DE RECRUTEMENT EXTERNE	62
4.3.2	L'INFLUENCE DE LA PÉNURIE DE MAIN D'ŒUVRE SUR L'ÉLABORATION DE LEURS STRATÉGIES DE RECRUTEMENT EXTERNE	68
4.3.3	L'INFLUENCE DE LA PÉNURIE DE MAIN D'ŒUVRE SUR LA RÉDACTION DE LEURS ANNONCES D'EMPLOI	72
CHAPITRE 5 : DISCUSSION DES RÉSULTATS ET RECOMMANDATIONS		77

5.1 LES MÉTHODES DE RECRUTEMENT EMPLOYÉES PAR LES CADRES INTERVIEWÉS.....	77
5.2 LES STRATÉGIES DE RECRUTEMENT EMPLOYÉES PAR LES CADRES INTERVIEWÉS.....	80
5.3 LES INFORMATIONS PRIORISÉES PAR LES CADRES INTERVIEWÉS DURANT LA RÉDACTION DE L'ANNONCE D'EMPLOI.....	82
5.4 IMPLICATIONS MANAGÉRIALES	85
CONCLUSION	86
RÉFÉRENCES	88
ANNEXE 1 : GUIDE D'ENTRETIEN.....	104
ANNEXE 2 : GRILLE D'ANALYSE	105
EXEMPTION D'UNE APPROBATION ÉTHIQUE	106

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les secteurs d'activités confrontés à la difficulté de recrutement au Québec	14
Tableau 2 : synthèse des différents processus de recrutement explorés	20
Tableau 3 : Les informations indispensables de l'annonce d'emploi selon De Falco et Bourhis...	43
Tableau 4 : Les informations indispensables de l'annonce d'emploi selon Bourhis	44
Tableau 5 : Les informations facultatives de l'annonce d'emploi selon Bourhis	45
Tableau 6 : Profil des différents participants et de leurs commerces	56
Tableau 7 : l'influence de la pénurie de main d'œuvre sur le choix des méthodes de recrutement (méthodes traditionnelles et méthodes modernes)	67
Tableau 8 : l'influence de la pénurie de main d'œuvre sur l'élaboration de la stratégie de recrutement (stratégie de développement de la marque employeur)	70
Tableau 9 : l'influence de la pénurie de main d'œuvre sur l'élaboration de la stratégie de recrutement (Stratégies compensatoires et stratégies de minimisation du besoin de recrutement	72
Tableau 10 : l'influence de la pénurie de main d'œuvre sur la rédaction de l'annonce d'emploi (Le fond de l'annonce).....	75
Tableau 11 : récapitulatif de l'influence de la pénurie de main d'œuvre sur la rédaction de l'annonce d'emploi	76
Tableau 12 : recommandations liées au choix des méthodes de recrutement	79
Tableau 13 : recommandations liées à l'élaboration de la stratégie de recrutement.....	82
Tableau 14 : recommandations liées à la rédaction de l'annonce d'emploi	84

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Évolution du taux de chômage (Site Web Le Québec économique 2021)	5
Figure 2: Pyramide historique des âges et du sexe à la naissance (Statistique Canada, 2022)	7

INTRODUCTION

Durant ces dernières années, les publications d'articles de presses traitant de la pénurie de main d'œuvre au Canada, n'ont pas cessé de se multiplier. Dans le contenu de ces articles, on y retrouve en majeure partie des observations, des témoignages et parfois des statistiques qui mettent en exergue l'aspect alarmant de la pénurie. Bien qu'elle touche l'ensemble des provinces et territoires canadiens, la province du Québec semble particulièrement être touchée par cette situation de pénurie de main d'œuvre (Dodier, 2019; Merkouche et al., 2022; St-Arnaud & Giguère, 2020). Selon Jalette (2023, p. 4) il s'agit de « *l'une des plus grande préoccupation en matière de travail et d'emploi au Québec* ». De plus, l'enquête sur les postes vacants publiée par l'Institut du Québec (2023b) démontre que le Québec possède le taux de postes vacants, le plus élevé (5,4%) comparativement aux autres provinces, raison pour laquelle un accent particulier sera mis sur cette province tout au long de ce mémoire. Cette pénurie vient avec son lot de défi et le défi majeur qui fut identifié est relatif à la difficulté de recrutement (Dubois & Pelletier, 2011; Vultur, 2009).

Ainsi, c'est en prenant appui sur une méthodologie qualitative que nous essayerons de mieux comprendre la manière dont cette pénurie de main d'œuvre affecte le processus de recrutement de ces employeurs basés dans la province de Québec et plus particulièrement ceux du centre-ville de Chicoutimi. Cette recherche pourrait susciter de l'intérêt dans la mesure où elle aborde les répercussions d'un phénomène sociétal d'actualité sur un département organisationnel crucial comme les ressources humaines.

Pour réussir à atteindre notre objectif spécifique qui est de prendre connaissance des efforts déployés et des changements opérés par les employeurs du centre-ville de Chicoutimi en raison de cette pénurie, nous avons formulé notre question de recherche comme suit : quelles modifications furent apportées par les commerçants du centre-ville de Chicoutimi à leurs pratiques de recrutement externe dans ce contexte de pénurie de main d'œuvre ? Au cours de notre recherche, nous nous appuierons sur le processus de recrutement et le plan de rédaction d'annonce d'emploi développés par Bourhis (2018), une auteure qui privilégie le contexte Canadien et Québécois dans sa démarche.

CHAPITRE 1

LA PÉNURIE DE MAIN D'ŒUVRE

Il s'agira tout d'abord dans ce premier chapitre, de définir le concept de pénurie de main-d'œuvre par le biais de la littérature, ensuite de procéder à l'analyse du marché du travail Québécois pour mieux observer le phénomène de pénurie, de déterminer l'ensemble des facteurs sous-jacents en mesure d'apporter une justification plausible et solide à l'apparition de cette pénurie, et enfin, une fois les facteurs déterminés, il sera question d'identifier les défis majeurs pouvant émaner de la pénurie de main d'œuvre.

1.1 DÉFINITION DU CONCEPT DE PÉNURIE DE MAIN D'ŒUVRE

Les différents écrits parcourus nous montrent que le concept de pénurie de main d'œuvre peut être interprété de bien des manières. Par exemple, Montmarquette et Thomas (2005), dans une étude menée pour le centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations, définissent la pénurie de main d'œuvre grâce à des termes économiques tels que l'offre et la demande. Cette terminologie d'ordre économique souligne que la pénurie de main d'œuvre est un écart négatif perceptible lorsque la demande se place au-dessus de l'offre. Ces termes économiques sont également utilisés dans d'autres travaux de recherche pour expliquer la pénurie de main d'œuvre. Subsidiairement, Zune (2014, p. 8) retranscrit la définition donnée par l'ensemble des fédérations patronales à la pénurie de main d'œuvre, et cette définition renvoie aussi à l'absence d'adéquation entre l'offre et la demande. Toutefois, Swanson et Mason, tel que cité dans (Wernicke et al., 2022, p. 4) considèrent que « *les pénuries sont une combinaison complexe de facteurs, le produit des contextes socioculturel, politique et éducatif de chaque pays* ».

Le concept de pénurie de main d'œuvre laisse souvent place à un certain scepticismisme étant donné qu'il est parfois employé par certains employeurs d'une façon inconsidérée (Jalette, 2023).

Ces définitions de pénurie de main d'œuvre nous conduisent vers différentes interprétations qui font ressortir la complexité de la situation, et en prenant appui sur elles, nous retiendrons pour cette recherche que la pénurie de main d'œuvre est l'accumulation d'un ensemble de facteurs qui créent un déséquilibre entre la population active disposée au travail et le nombre d'emplois offerts par les employeurs. Nous aborderons d'ailleurs au cours de ce mémoire certains de ces facteurs à l'aune de la littérature.

1.2 ANALYSE DU MARCHÉ DU TRAVAIL QUÉBÉCOIS VIA L'ÉVOLUTION DU TAUX DE CHÔMAGE

À en croire les statistiques et la littérature, le marché du travail québécois ne semble pas avoir toujours été caractérisé par la pénurie de main d'œuvre. Jouandet-Bernadat (1972) met la lumière sur un taux de chômage assez significatif au Québec de 1966 à 1971, traduisant le fait qu'à cette période, la main d'œuvre paraissait être bien plus élevée que l'ensemble des postes disponibles, autrement dit, l'offre était supérieure à la demande. La courbe d'évolution du taux de chômage proposée par le site Le Québec économique (2021) et construite à partir des données de statistique canada (données maintenant archivées), confirme les dires de l'auteur et montre que le chômage était à son paroxysme au Québec dans les années 70.

Évolution du taux de chômage



Figure 1: Évolution du taux de chômage (Site Web Le Québec économique 2021)

La décortication de cette courbe permet de constater que de 1976 à 1983 le taux de chômage n'a pas cessé de croître, bien qu'une très légère baisse s'enregistre en 1978. Mis à part ce fait, on arrive en 1983 avec un taux de 14,2%, l'un des taux les plus élevés dans l'histoire du Québec. Ensuite, nous remarquons sur la courbe que de 1983 à 1988, le taux de chômage réduit sans même connaître une quelconque hausse et passe de 14,2% à 9,5%. Néanmoins, de 1988 à 1993, il recommence à connaître un accroissement et passe de 9,5% à 13,2%. En revanche, il se remet à régresser d'une manière considérable sur la longue période de 1993 à 2019 en passant de 13,2% à 5,1%. C'est plus de la moitié du taux qui s'est évaporée au fil des ans, ce qui pourrait signifier aussi que c'est une bonne partie de la main d'œuvre potentielle qui semble se perdre avec ce taux. Concernant cette soudaine hausse du taux de 2019 à 2020, soit de 5,1% à 8,9%, la pandémie COVID-19 pourrait en être la cause principale. Durant cette période pandémique, presque tous les secteurs économiques ont été affectés par l'ensemble des mesures restrictives qui visaient à réduire la propagation du virus, plusieurs dirigeants étaient dans l'obligation de congédier leur personnel. Dans un article de

journal de Tremblay (2020) parut dans « Le journal du Québec », M. Jean Boulet ministre du Travail, de l'emploi et de la solidarité sociale, faisait mention de 820 000 emplois perdus, et lorsque celui-ci faisait cette déclaration nous n'étions qu'au commencement de la période pandémique.

Selon Statista Research Department (2023), après cette période pandémique, le taux de chômage est passé de 8,9% à 4,3% en 2022, nous reconduisant ainsi dans cette ère de diminution de la main d'œuvre disponible, entamée en l'an 1993. Il importe donc de se demander comment cette diminution, observée depuis 1993, s'est transformée en une réelle pénurie aujourd'hui ? Autrement dit, quels sont les facteurs majeurs qui sous-tendent cette pénurie de main d'œuvre au Québec.

1.3 LES FACTEURS EXPLICATIFS DE LA PÉNURIE DE MAIN D'ŒUVRE AU QUÉBEC

1.3.1 LES FACTEURS PRINCIPAUX

La littérature donne à cette question un ensemble de réponses assez convergentes. La majorité des auteurs reconnaissent un lien entre la pénurie de main d'œuvre et le vieillissement de la population, ils nomment ce vieillissement comme le facteur principal ou encore l'élément déclencheur de cette pénurie. Fougère et Harvey (2007) pointent le vieillissement de la population comme la première raison explicative de la pénurie, ils démontrent en effet l'influence négative que ce vieillissement a sur le volume de la main d'œuvre. C'est aussi de manière limpide que Lauzier et al. (2013) affirment que la pénurie de main d'œuvre s'explique naturellement par le vieillissement de la population. Également, Otmani (2020) dans son introduction ne manque pas lui aussi de mentionner au préalable la

réalité correspondante au vieillissement de la population au Québec avant d'aborder par la suite le manque de main d'œuvre, il confirme ainsi l'indissociabilité de la pénurie et du vieillissement. St-Arnaud et Giguère (2020, p. 182) Sont du même avis que les auteurs cités précédemment, cependant ils ne se limitent pas seulement au vieillissement de la population, les auteurs s'expriment en disant « *la grande majorité des études s'entendent pour dire que ce phénomène de raréfaction de la main-d'œuvre au Canada et au Québec serait principalement causé par l'effet du vieillissement de la population et l'accélération des départs à la retraite des travailleuses et des travailleurs plus âgées* ».

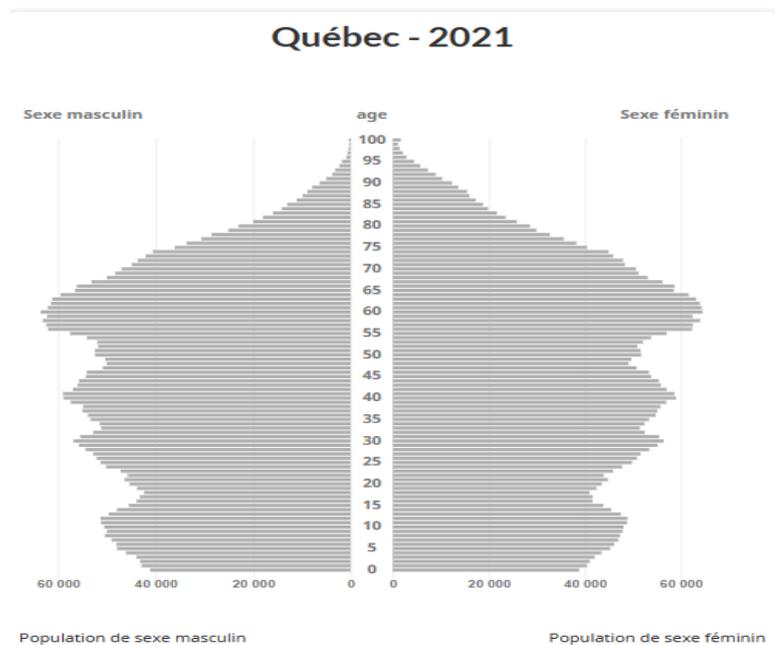


Figure 2: Pyramide historique des âges et du sexe à la naissance (Statistique Canada, 2022)

Les données statistiques produites par Statistique Canada (2022) sur la pyramide des âges confirment effectivement le caractère vieillissant de la population Québécoise. En observant cette pyramide, le constat premier qui est fait est le suivant : les personnes

du sexe masculin et du sexe féminin se trouvant dans l'intervalle de 60 ans et 70 ans ont un effectif supérieur à 60 000. Concernant les autres tranches d'âges, certaines arrivent aussi à atteindre les 60 000. En revanche, il n'y a que les soixantaines et septuagénaires qui transpercent cette limite et se placent comme la tranche d'âge avec le plus grand effectif. Économiquement parlant, il pourrait s'agir d'un désavantage puisque c'est dans cette tranche

d'âge que certains émettent des réflexions au sujet d'une éventuelle prise de retraite et que d'autres passent concrètement à l'acte et prennent leur retraite. D'ailleurs, des sondages effectués par Question Retraite (2019) sur l'âge idéal moyen pour prendre sa retraite, ont révélé que les québécois considéraient que 61 ans était l'âge moyen idéal.

À ce niveau, il serait tout à fait logique d'envisager les futures naissances comme un moyen de contrer le vieillissement de la population. Cependant, si l'on se fie aux statistiques élaborées par Institut de la statistique du Québec (2022) sur l'évolution du taux de natalité au fil des années, cette idée perd en consistance. Dans les années 1900 à 1964, le taux de natalité au Québec variait de 24 à 40%, on constate à ce moment-là qu'il s'agit d'une période où le taux était pour ainsi dire assez élevé. Cependant, à partir de l'année 1965, le taux commençait à chuter, passant de 21,7 % à 9,9% en 2021. Cette natalité renvoie à des êtres humains supposés grandir, se développer, acquérir des compétences et constituer une main d'œuvre qualifiée et capable d'occuper les postes vacants. Malencontreusement, avec cette régression du taux de natalité, c'est bien une potentielle main d'œuvre qui s'évapore et l'atténuation du vieillissement de la population qui s'annonce presque impossible. Ainsi, ne pouvant être réellement contrée vu la baisse du taux de natalité, et occasionnant plusieurs prises de retraites, nous comprenons pourquoi le vieillissement de la population est jusqu'à ce jour pointé comme le facteur principal de cette pénurie.

1.3.2 LES FACTEURS SECONDAIRES

Après la détection du facteur principal expliquant la pénurie de main d'œuvre, il est maintenant question de cibler les facteurs secondaires qui ont aussi contribué à maintenir la pénurie. À titre de rappel, nous avons énuméré le vieillissement de la population comme la cause principale de la pénurie, et gravitant autour d'elle, les prises de retraite et la

décroissance du taux de natalité. Les facteurs secondaires seront ainsi abordés dans les prochains paragraphes.

La discrimination

Plus loin dans les recherches, il s'est avéré qu'au Canada ainsi qu'au Québec, le recours aux immigrants était un moyen utilisé pour pallier au le vieillissement de la population, peupler les territoires et de remédier de cette façon à cette pénurie de main d'œuvre (Béji & Pellerin, 2010). Le Québec est d'ailleurs reconnu pour son recours aux immigrants lorsqu'il s'agit de recruter (Otmani, 2020). L'utilisation de cette pratique remonte à plus de vingt ans en arrière, comme le disent Gravel et al. (2020, p. 2) « *Dès les années 90, le gouvernement du Québec a établi une politique de régionalisation de l'immigration. Les objectifs étaient de renouveler la population des communautés rurales et répondre aux besoins de main-d'œuvre des régions* ».

C'est méticuleusement que le gouvernement Québécois procède à l'application de cette politique. Ces immigrants sont sélectionnés sur la base de critères bien définis comme l'âge, l'intellect et les atouts linguistiques (Béji & Pellerin, 2010). Avec une politique qui semble si élaborée et populaire au Québec, et un ciblage si pointilleux des immigrants, la pénurie de main d'œuvre devrait largement être amoindrie, mais il n'en est pas ainsi. Dès lors, l'on se pose la question de savoir pourquoi cette pénurie demeure donc encore un combat ?

Les écrits de plusieurs auteurs pointent la « discrimination » comme étant à l'origine du résultat mitigé de la politique d'immigration. Beauregard et al. (2019) décrivent la discrimination comme un des obstacles à l'insertion des immigrants sur le marché de l'emploi au Québec et mentionnent sa présence accrue sur celui-ci. En effet, C'est par le biais d'un

essai effectué à l'égard de deux groupes distincts de québécois, à savoir les Québécois originaires du Québec appelés les candidats majoritaires et les Québécois d'origines maghrébines appelés les candidats minoritaires, que les auteurs sont arrivés à cette conclusion. Pour la réalisation de cet essai, il a fallu tout d'abord rassembler un total de 400 CV équivalents et les envoyer par paires (soit un de chaque groupe) à 200 offres d'emplois nécessitant des compétences spécifiques dans le domaine de l'administration (comptabilité, finance, marketing et ressources humaines). Par la suite, les auteurs ont procédé à une détermination du taux de discrimination contre les candidats minoritaires, et ce, pour chaque catégorie d'emploi. Ils se sont basés sur le taux de réponses des employeurs et ont effectué d'autres calculs statistiques supplémentaires. Les résultats de l'essai ont montré que les candidats minoritaires faisaient effectivement l'objet de pratiques discriminatoires concernant les postes en ressources humaines, comptabilité et en marketing avec des taux de discrimination s'élevant respectivement à 72,7%, 54,8% et 33,3%.

Des entrevues semi-dirigées menées avec des personnes d'origine algériennes, établies au Québec et exerçant dans le domaine médical, ont fini par révéler également l'existence de pratiques discriminatoires à l'embauche des immigrants (Otmani, 2020). Selon l'auteur, ces médecins algériens sont confrontés à un type précis de discrimination appelé la discrimination institutionnelle indirecte. Cette forme de discrimination est assez difficile à repérer et souvent déguisée en une procédure visant à faciliter l'intégration des immigrants sur le marché de l'emploi. Elle renvoie à la disqualification de toutes les personnes ayant obtenu leurs diplômes à l'extérieur du territoire québécois. Pour Otmani (2020, p. 96) « *Cette façon de faire est discriminatoire, car elle minimise les compétences des médecins algériens, souvent à diplôme et compétence analogues à ceux des médecins québécois* ». Rendu là, l'on

peut avancer que la discrimination mérite une place justifiée au sein des facteurs secondaires qui favorisent la persistance de cette situation de pénurie de main d'œuvre.

L'inadéquation formation-emploi

La discrimination ne demeure toutefois pas le seul facteur secondaire ayant approfondi cette pénurie, il existe encore d'autres facteurs tout aussi pertinents pouvant être énumérés tel que le manque d'adéquation entre la formation des candidats et l'emploi disponible. Pour Michaud et al. (2020), l'inadéquation formation-emploi peut se présenter sous les trois aspects que nous détaillerons dans les lignes suivantes.

Le premier aspect renvoie à un écart entre les qualifications possédées par une personne (des qualifications mesurées par le biais du diplôme obtenu) et celles nécessaires pour un emploi précis. Dans ce cas, deux situations sont envisageables, à savoir : la surqualification du candidat vis-à-vis des qualifications nécessaires pour le poste ou encore la sous-qualification de celui-ci.

Le deuxième aspect fait référence à un écart entre les compétences d'une personne et la possibilité de déploiement de ses compétences à un poste donné. Les deux situations qui résultent de cet écart sont : la sur-compétence (la personne ne peut déployer le maximum de ses compétences, car le poste qu'elle occupe ne nécessite pas cela) et la sous-compétence (les compétences de la personne n'atteignent pas celles demandées pour le poste).

Enfin, le troisième aspect qui concerne l'écart entre le nombre de personnes compétentes disponibles dans un domaine et le nombre de personnes compétentes recherchées dans ce domaine. Cet aspect se traduit par deux situations également, la pénurie (le nombre de

personnes compétentes disponibles est inférieur au nombre recherché) ou le surplus (le nombre de personnes compétentes disponibles est supérieur au nombre recherché).

Si l'on se fie au bilan établi par l'institut du Québec (2023a) sur l'emploi au Québec, nous constatons effectivement que cette inadéquation formation-emploi figure parmi les facteurs explicatifs de cette pénurie de main d'œuvre que vivent les employeurs. En effet, il semblerait que la main d'œuvre disponible ne dispose pas du profil recherché sur le marché de l'emploi et cette inadéquation pourrait correspondre au premier aspect décrit par Michaud et al. (2020), et plus précisément à la sous-qualification.

La pandémie COVID-19

La période pandémique engendrée par la COVID-19, en plus d'avoir contribué à une hausse du taux de chômage de 2019 à 2020, comme nous l'avons dit plus haut, a aussi favorisé l'exacerbation de cette pénurie de main d'œuvre. Durant ladite période, les citoyens canadiens et québécois ont bénéficié d'une quantité définie de soutiens financiers de la part de l'État. Ces soutiens financiers concouraient à offrir une aide à celles et ceux dont l'emploi avait été affecté durant cette période. Selon Révenu Québec (2021), voici les différentes aides octroyées

- La Prestation canadienne de la relance économique (PCRE),
- La Prestation canadienne d'urgence (PCU)
- La Prestation canadienne d'urgence pour les étudiants (PCUE)
- La Prestation canadienne de la relance économique pour proches aidants (PCREPA)
- La Prestation canadienne de maladie pour la relance économique (PCMRE)
- Programme incitatif pour la rétention des travailleurs essentiels (PIRTE)

D'après Homsy (2021), économiste et directrice de l'institut du Québec, ces prestations octroyées ont ôté l'envie de retourner travailler de certains travailleurs, amplifiant une fois de plus cette pénurie. De plus, la politique d'immigration utilisée pour freiner la pénurie, qui bien avant la pandémie était sapée par la discrimination, se voyait encore plus biaisée étant donné la fermeture des frontières aériennes qui empêchait les immigrants d'avoir accès au territoire.

Au demeurant, nous constatons que cette pandémie a contribué à l'accentuation de la pénurie de main d'œuvre, à ce facteur s'ajoute la discrimination et l'inadéquation formation-emploi. Malgré le fait que la liste des facteurs mentionnés ne soit pas exhaustive, nous retenons néanmoins que cette pénurie est bel et bien réelle et tire sa source de facteurs multiples, profonds et diversifiés.

1.4 LES DÉFIS MAJEURS DE LA PÉNURIE DE MAIN D'ŒUVRE

À la suite de l'identification des principaux facteurs pouvant expliquer la pénurie de main d'œuvre, nous portons maintenant notre regard sur les défis majeurs que cette pénurie peut à son tour engendrer. En effet, dans un contexte aussi complexe que la pénurie de main d'œuvre, il est probable que les employeurs soient confrontés à de réels défis, et une identification de ces défis s'impose. La littérature et les statistiques pointent la difficulté de recrutement comme le défi majeur engendré par cette pénurie. Vultur (2009), à l'issue de son enquête qualitative menée avec la participation de 30 entreprises implantées au Québec, a découvert que pour la majorité des DRH de ces différentes entreprises, la pénurie de main d'œuvre aurait principalement engendré une difficulté de recrutement. Dubois et Pelletier (2011) confirment également que le défi le plus important qui découle de la pénurie de main d'œuvre est la difficulté de recrutement. Selon les auteurs, cette difficulté se fait surtout

ressentir au Québec, car dans cette région, il est même difficile de combler de simples postes subalternes qui nécessitent à peine une qualification particulière. De plus, les derniers diagnostics sectoriels de la main d’œuvre de chaque comité sectoriel du Québec, attestent le fait que cette pénurie de main d’œuvre a ouvert la porte à un grand défi de recrutement chez plusieurs employeurs québécois (voir tableau 1). Quelques-uns associent des défis de rétention à cette pénurie, tout de même est-il que la difficulté de recrutement reste bien plus accrue. Nous profitons de cette ouverture pour préciser que malgré le fait que le défi de rétention ne semble pas prendre autant de place que la difficulté de recrutement, il peut arriver qu’il fasse partie du lot de défis que rencontrent les employeurs dans cette pénurie (Merkouche et al., 2022). Pour revenir aux comités sectoriels, nous avons remarqué que sur les 29 comités sectoriels de main d’œuvre, près de 15 d’entre eux vivent et/ou prévoient de vivre une difficulté de recrutement en raison de cette pénurie.

Tableau 1 : Les secteurs d'activités confrontés à la difficulté de recrutement au Québec

COMITÉS SECTORIELS	RÉFÉRENCEMENTS PAR COMITÉS SECTORIELS
Comité sectoriel de main d’œuvre en aérospatiale	« Dans le cas du recrutement, l'enjeu est particulièrement criant (...) des employeurs de la région identifient cet enjeu, loin devant tous les autres » (SOM, 2021, p. 44)
Industrie québécoise de l’aménagement forestier	« Le défi de gestion des ressources humaines demandant le plus d’efforts de la part des entreprises est de loin le recrutement des employés » (ForêtCompétences, 2022, p. 99)
Comité sectoriel de main d’œuvre de l’industrie du caoutchouc du Québec	Les principaux enjeux de l’industrie, liés à la pénurie de main d’œuvre, sont le recrutement et la rétention (CSMO Caoutchouc, 2021, p. 4)
L’industrie de la chimie, de la pétrochimie, du raffinage et du gaz	La difficulté de recrutement est le défi le plus ciblé par les employeurs de l’industrie (CoeffiScience, 2019, p. 103)
Comité sectoriel de la main-d’œuvre du commerce de détail	« Les défis liés à la rareté de main-d’œuvre demeurent importants. En effet, 80 % des détaillants prévoient des difficultés de recrutement pour au moins un poste au cours des trois prochaines années » (SOM, 2020, p. 14)
Comité sectoriel de main-d’œuvre des communications graphiques du Québec	« Comme indiqué précédemment, le recrutement est un enjeu important pour les entreprises du secteur. Deux tiers d’entre elles affirment que

	c'est un défi important (20 %), voire très important (45 %) actuellement » (GrafCompétences, 2022, p. 62)
Comité sectoriel de la main d'œuvre dans la fabrication métallique industrielle	« Le recrutement d'ouvriers spécialisés et expérimentés demeurera un des grands défis que devra relever l'industrie au cours des cinq prochaines années » (PERFORM, 2019, p. 24)
Comité sectoriel de main-d'œuvre en horticulture ornementale -commercialisation et services	« Selon les observations des participants, les difficultés de recrutement sont présentes et aiguës tant dans les secteurs de l'aménagement et de l'entretien paysagers que des jardineries. » (AGÉCO, 2021b, p. 58)
Comité sectoriel de main-d'œuvre l'industrie des mines	« 50 % des entreprises de l'industrie affirment avoir de la difficulté à combler leurs postes » (PricewaterhouseCoopers, 2020, p. 40)
Industrie québécoise des plastiques et composites	« Les entrevues individuelles ont d'ailleurs corroboré le niveau de difficulté élevé à recruter des travailleurs dans l'industrie » (PlastiCompétences, 2021, p. 70)
Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie textile du Québec	La difficulté de recrutement se place en tête des difficultés engendrées par la pénurie dans le secteur (AGÉCO, 2020, p. 28)
Comité sectoriel de main-d'œuvre de la métallurgie au Québec	L'industrie fait également face à un enjeu de recrutement, mais aussi de rétention (Raymond Chabot Grant Thornton, 2022, p. 4)
Comité sectoriel de main-d'œuvre des pêches maritimes	« Le recrutement est une problématique importante dans l'ensemble des secteurs étudiés » (AGÉCO, 2018, p. 58)
Comité sectoriel de main-d'œuvre des industries des produits pharmaceutiques et biotechnologiques	« Plus des deux tiers (69 %) des entreprises pharmaceutiques et biotechnologiques (...) s'attendent à connaître des difficultés de recrutement » (SOM, 2022, p. 76)
Comité sectoriel de main-d'œuvre en transformation alimentaire	Dans cette industrie, la difficulté de rétention est plus élevée que celle du recrutement (AGÉCO, 2021a, p. 76)

Des employeurs de certains secteurs comme le commerce de détail ou encore l'industrie pharmaceutique et biotechnologique prévoient de vivre une pénurie de main d'œuvre dans les années à venir.

De plus, rappelons que hormis cette difficulté de recrutement, le recrutement en lui-même englobe de nombreux enjeux. Pour commencer, un enjeu de respect de délai peut être énuméré puisque les employeurs disposent d'un temps très restreint pour effectuer un recrutement (Diard et al., 2022; Larrivée & d'Amboise, 1989; Peretti, 2019) et ils se doivent de suivre un calendrier bien défini, dans lequel chaque date correspond précisément à

l'accomplissement d'une activité de recrutement (Bourhis, 2018). En outre, Des enjeux relatifs au coût sont aussi à noter puisque bien souvent, les activités de recrutement engendrent une variété de dépenses (Diard et al., 2022; Martory & Crozet, 2016). Pour Diard et al. (2022), le simple fait de vouloir répondre au besoin de main d'œuvre est un enjeu, ils expliquent que la constitution du marché et la concurrence présente sur celui-ci peuvent entraîner des complications quand il s'agit de combler le besoin de main d'œuvre, seuls les plus offrants réussissent à avoir des candidats, qui même une fois embauchés sont susceptibles de s'en aller vers des horizons qu'ils jugent meilleurs. Ils continuent avec un enjeu d'intégration impliquant que l'entreprise doit faire son maximum pour réussir l'accueil du recruté, faute de quoi elle pourrait le perdre (Diard et al., 2022). Enfin, Les auteurs terminent en soulevant également un enjeu législatif relativement aux lois et obligations que l'entreprise doit considérer pendant le recrutement (Diard et al., 2022).

En additionnant ce contexte hostile de pénurie aux différents enjeux du recrutement, le constat est immédiat : **recruter sera une vraie épreuve pour les employeurs Québécois.** Dans cette épreuve, vont-ils s'en tenir à leur processus initial de recrutement ? La difficulté de recrutement aura-t-elle un impact sur leur manière de recruter ? Procèderont-ils à des modifications ? Dès lors, nous désirons comprendre comment la pénurie de main d'œuvre impacte le processus de recrutement des employeurs au Québec. Nous commencerons par essayer d'appréhender le concept de recrutement.

CHAPITRE 2

LE RECRUTEMENT

Dans le chapitre précédent, le recrutement fut brièvement abordé dans le cadre de l'exposition des difficultés occasionnées par la pénurie de main d'œuvre et dans la présentation des enjeux connexes au recrutement. À l'inverse, ce deuxième chapitre traitera d'une manière plus approfondie du concept de recrutement, en proposant un ensemble de définitions attribuées au concept, en examinant les procédures de mise en œuvre du recrutement et en étudiant attentivement l'évolution des méthodes de recrutement, surtout les méthodes utilisées dans le cadre du recrutement externe.

2.1 DÉFINITION DU RECRUTEMENT

Dans la littérature, nous retrouvons différentes définitions assignées au recrutement. Pour Martory et Crozet (2016), le recrutement est une activité tout aussi risquée qu'une opération chirurgicale, se situant au cœur du domaine de la gestion des ressources humaines. Les auteurs insistent sur le fait que le recrutement est l'ouverture à une porte de divers changements au niveau de ce qu'ils appellent communément « le potentiel humain » ou « le capital humain » (Akinyemi & Houtin, 2021; Haegel, 2020; Martory & Crozet, 2016). Chartier (1965) définit le recrutement comme une action menée en externe par une entreprise, qui consiste à localiser et se rendre vers la personne correspondant parfaitement au poste à pourvoir, c'est l'entreprise qui se rend vers le bon candidat et non l'inverse. En plus du plan externe, le recrutement s'effectue parfois sur le plan interne, le bon candidat peut aussi être parmi les employés de l'organisation qui recrute (Sangeetha, 2010).

Le recrutement est également perçu comme un ensemble d'activités consistant à inciter des individus à réagir à l'annonce d'une offre d'emploi (Bert & Fariya, 2011; Bourhis, 2018; Yen et al., 2011) Il inclue la mise en œuvre de différentes actions attractives visant à appâter une fois de plus la/les personne(s) en possession des capacités nécessaires pour combler un poste inoccupé (Michaud et al., 2019). En plus de cet aspect attractif, recruter c'est aussi procéder à une sélection des meilleurs candidats et assurer leur intégration (Diard et al., 2022). Le recrutement pointe un objectif en même temps quantitatif et qualitatif, et peut-être effectué pour des embauches présentes et ultérieures (Michaud et al., 2019).

Fournier (2016), comme la plupart des auteurs précédents, fait ressortir cette symbiose supposée exister entre le candidat et le poste à pourvoir lorsqu'il aborde le recrutement. Selon l'auteur, le recrutement est la quête ultime d'une correspondance presque parfaite, voire parfaite, entre une personne et le poste qui nécessite d'être comblé. Laberon (2016) quant à elle, précise que le recrutement ne se limite pas à cette quête de conformité entre le poste et le candidat, mais va bien au-delà de cela. En effet, il faut également ajouter à cela une prise en compte des besoins du candidat et s'inscrire dans une démarche de mutuelle satisfaction, dès lors le recrutement devient une action qui vise à la fois à satisfaire adéquatement le besoin de main d'œuvre d'une organisation, mais également le besoin éprouvé par la main d'œuvre recrutée (Laberon, 2016).

Les définitions énumérées démontrent que le recrutement est un concept large et multidimensionnel. En effet, il couvre un aspect interne et externe, s'adresse à des personnes qui possèdent ou recherchent un emploi et nécessite l'application de nombreuses stratégies. Il comporte aussi une dimension quantitative qui vise un maximum de candidature et une dimension qualitative qui se focalise sur les candidats hautement qualifiés. Pour terminer,

notons qu'en plus de rechercher une adéquation entre l'employé futur et le poste qu'il devra occuper, le recrutement est régi par un contrat psychologique de travail qui favorise une relation de réciprocité entre l'entreprise et l'employé (respect mutuel des obligations et attentes entre les deux partis). Néanmoins, de toutes ces pertinentes définitions, nous retiendrons celle de Bourhis (2018) qui présente le recrutement comme toutes « *activités visant à faire savoir à des candidats qu'un poste est disponible et à les inviter à postuler* ». Malgré le fait que cette définition ne contient pas tous les aspects mentionnés, elle reste tout de même la plus adéquate concernant l'orientation et le but assignés à ce présent mémoire.

2.2 LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT

Les premiers paragraphes de ce chapitre ont permis d'en apprendre davantage sur la signification du concept de recrutement. Dans la suite de cette rédaction, nous chercherons maintenant à comprendre comment s'effectue concrètement un recrutement. À la suite de la consultation d'un ensemble d'ouvrages et d'articles, il a été constaté que le processus de recrutement a fait l'objet de plusieurs écrits. D'un point de vue général, les processus répertoriés partagent de nombreuses similarités. Cependant, une divergence d'approche s'observe dans la manière dont les auteurs traitent de la question. Certains auteurs parlent directement de processus de recrutement (Akinyemi & Houtin, 2021; Diard et al., 2022; Ferrary, 2014; Haegel, 2022a; Laberon, 2019; Martory & Crozet, 2016), et quelques autres auteurs passent plutôt par un processus de dotation avant d'aborder le processus de recrutement (Al-Bdareen & Khasawneh, 2019; Bourhis, 2018; Michaud et al., 2019). Nous dénombrons alors deux approches distinctes susceptibles de prêter la confusion.

2.2.1 APPROCHE DIRECTE DU PROCESSUS DE RECRUTEMENT

Pour rappel, lorsque nous parlons d’approche directe du processus de recrutement, nous faisons allusion au fait que le recrutement est appréhendé comme un processus à part entière et non comme une étape d’un processus de dotation. Nous commencerons l’analyse de cette approche par la présentation d’un tableau de synthèse contenant les étapes des processus de recrutement cadrant avec l’approche énoncée. Le contenu de ce tableau sera par la suite discuté.

Tableau 2 : synthèse des différents processus de recrutement explorés

Processus de recrutement selon (Martory & Crozet, 2016)	Processus de recrutement selon (Haegel, 2022a)	Processus de recrutement selon Michel Barabel tel que cité dans (Akinyemi & Houtin, 2021)	Processus de recrutement selon (Diard et al., 2022)	Processus de recrutement selon (Laberon, 2019)	Processus de recrutement selon (Ferrary, 2014)
1-Définition du poste 2-Définition du profil du titulaire 3- Identification des sources de recrutement 4-Mise en place des moyens de recrutement 5-Campagne de recrutement	1-Définir la politique recrutement 2-Élaborer le plan prévisionnel 3-Définir le besoin à court et long terme : décrire le poste et le profil 4-Réaliser le sourcing pour obtenir des candidatures 5-Sélectionner les candidats	1-La description de l’emploi 2-La définition du profil du candidat 3-Définition des sources de recrutement 4-La phase de sélection et de négociation 5-La phase d’intégration 6-La phase de diagnostic	1-Définition du besoin 2-Le sourcing 3-La sélection 4-La décision 5-L’intégration	1-Analyse 2-Stratégie 3-Evaluation 4-Sélection 5-Concentration	1-Définition du profil de compétences 2-Signalisation sur le marché de l’emploi 3-Sélection 4-Évaluation 5-Contractualisation 6-Intégration

6-Sélection des candidatures	6-Conduire les entretiens de recrutement				
7-Décision d'embauche	7-Utiliser les tests, les mises en situations				
8-intégration	8-Décider de manière collégiale				
	9-Accueillir et intégrer				
	10-Évaluer le processus et l'adéquation des personnes recrutées avec les besoins de l'organisation				

À la lecture de ce tableau, nous constatons que le nombre d'étapes des processus varie entre cinq (5) et dix (10) dépendamment des auteurs. En outre, il a été aussi remarqué que ces auteurs s'entendent unanimement sur l'indispensabilité de certaines étapes dans le processus de recrutement. Ces étapes incontournables sont : la définition du besoin (description du poste et du profil), l'identification des sources, la sélection et l'intégration. Dans le but de faciliter la compréhension de cette approche au lecteur, nous procéderons à la description de ces étapes clés.

La définition du besoin

Considérée en quelque sorte comme la genèse du recrutement, cette étape s'avère être un déterminant de la suite du procédé, particulièrement au niveau du choix des sources et de

la sélection (Diard et al., 2022). Elle implique la description du poste faisant l'objet du recrutement et du profil du candidat recherché. Au niveau de la description du poste, il convient de spécifier le nom du poste qui fait l'objet du recrutement, la/les missions rattachées à ce poste et les responsabilités que le futur employé devra endosser (Cadin et al., 2012; Diard et al., 2022; Ferrary, 2014; Haegel, 2022b; Martory & Crozet, 2016). La description du profil du candidat, renvoie quant à elle à l'identification des caractéristiques dont doit disposer le candidat pour occuper le poste, c'est-à-dire son expérience, ses connaissances, ses compétences et ses savoirs, à la clarification des traits de personnalité recherchés chez le candidat et au ciblage des motivations qui devrait éventuellement le conduire à convoiter le poste (Cadin et al., 2012; Diard et al., 2022; Ferrary, 2014; Martory & Crozet, 2016).

L'identification des sources

Les auteurs mentionnent généralement deux principales sources de recrutement, notamment la source interne qui priorise la candidature des personnes exerçant déjà une fonction au sein de l'organisation sujette au recrutement et la source externe qui s'adresse aux personnes présentes sur le marché de l'emploi en dehors de l'organisation (Cadin et al., 2012; Diard et al., 2022; Peretti, 2019).

La sélection

Cette étape intervient après la réception des candidatures générées par l'annonce de recrutement. Les recruteurs doivent réunir les outils et les tests plus ou moins fiables et valides permettant d'assurer à un certain degré que les candidats possèdent le bon profil (Diard et al., 2022; Laberon, 2019). Il est nécessaire ici d'éprouver les compétences,

connaissances et savoirs des candidats et d'évaluer si ceux-ci correspondent effectivement à la description du profil de candidat émise lors de la définition du besoin (Diard et al., 2022; Ferrary, 2014; Laberon, 2019; Martory & Crozet, 2016). Le curriculum vitae (CV) est fréquemment utilisé par les recruteurs pour appréhender le potentiel du candidat dans sa globalité (Diard et al., 2022; Martory & Crozet, 2016), mais aussi efficace qu'il soit le CV comporte des limites et nécessite d'être associé à d'autres outils et méthodes comme les entretiens (individuels ou groupés), les tests et les mises en situations pour réussir cette phase de sélectivité (de Larquier & Monchatre, 2014; Diard et al., 2022; Ferrary, 2014; Martory & Crozet, 2016). Au cours de cette phase sélective, les recruteurs procèdent à la création d'un portefeuille de candidature et ce sont les candidats retenus qui sont par la suite convoqués pour une rencontre (Martory & Crozet, 2016).

L'intégration

Dans presque tous les processus, il s'agit de la phase de clôture du recrutement. Pour Solus et Engel (2017b), c'est dès la signature des documents administratifs attestant que le candidat fera prochainement partir de l'équipe que l'intégration débute. Elle consiste à accueillir le nouvel employé en lui faisant prendre connaissance des activités à réaliser, en lui présentant ses futurs collègues, supérieurs et subordonnés, en lui dévoilant le fonctionnement, la culture et les valeurs de l'entreprise, mais aussi en créant un cadre stimulant qui éveille en lui motivation et enthousiasme (Moulette, Roques, Tironneau, et al., 2019; Solus & Engel, 2017b; Thomas & Micheau-Thomazeau, 2018). Il s'agit d'une étape déterminante dans la réussite du recruté et dans la prise de ses nouvelles fonctions (Ferrary, 2014; Martory & Crozet, 2016). La phase d'intégration peut parfois être révélatrice de nombreux contrastes entre le recrue et ses futurs collaborateurs, et dans ce cas, il est

important que l'entreprise trouve des mécanismes et moyens afin d'éviter que ces contrastes portent atteinte au déroulement de l'intégration (Ferrary, 2014). Tout de même, lorsque l'intégration est bien effectuée, elle permet de prévenir un éventuel départ prématuré du nouvel employé (Solus & Engel, 2017b).

En regardant de plus près ce qu'implique la sélection et l'intégration, nous pouvons dire que cette approche qui préconise leur inclusion dans l'exécution du recrutement, ne concorde pas avec la définition du recrutement retenue plus haut. À titre de rappel, Bourhis rapportait le recrutement à toutes « *activités visant à faire savoir à des candidats qu'un poste est disponible et à les inviter à postuler* », nous remarquons cependant que ces deux (2) supposées étapes du processus de recrutement que sont la sélection et l'intégration, vont bien au-delà du fait d'informer un candidat sur la disponibilité d'un poste ou encore de lancer une invitation à postuler pour celui-ci. Ainsi, Si cette approche semble s'éloigner de la définition retenue du recrutement, qu'en est-il de la prochaine approche ?

2.2.2 APPROCHE INDIRECTE DU PROCESSUS DE RECRUTEMENT

Dans cette approche, l'appréhension du processus de recrutement inclut celle du processus de dotation. Contrairement à l'approche précédente où le recrutement est un processus dissocié de tout autre, ici, il s'agit d'une étape ou d'une sous étape incluse dans le processus de dotation. Les auteurs considèrent ici la dotation comme la grande enveloppe contenant des procédés et activités permettant de combler un poste non occupé (Al-Bdareen & Khasawneh, 2019; Michaud et al., 2019). Selon Al-Bdareen et Khasawneh (2019) le processus de dotation comprend trois (3) principales étapes à savoir : le recrutement qui est l'étape cruciale d'attraction des potentiels candidats, ensuite l'étape de la sélection qui consiste à choisir le candidat qui correspond aux critères définis et enfin la nomination qui

revient tout simplement à nommer le candidat choisi à son poste. L’auteur précise par ailleurs que la nomination du candidat se fait selon les quatre phases suivantes : la délivrance de la décision de nomination, la préparation initiale, l’évaluation pendant la période d’essai et l’autonomisation (Al-Bdareen & Khasawneh, 2019, p. 258). À l’exception de l’étape de nomination, Michaud et al. (2019) soutient que le processus de dotation inclut le recrutement qui est également envisagé comme l’étape où il faut se rendre attrayant aux yeux des candidats et la sélection qu’il définit aussi comme l’étape du choix de candidat. Bourhis (2018), aborde quant à elle le processus de dotation sous forme d’étapes qui se subdivisent en activités de dotation. Nous utiliserons à nouveau un tableau récapitulatif pour transcrire lesdites étapes de dotation et les activités liées à chacune d’entre elles.

Tableau 3 : Le Processus de dotation selon Bourhis

ÉTAPES DE DOTATION	SOUS ÉTAPES DE DOTATION
1-Analyse des enjeux de la dotation	-Prise de connaissance du contexte dans lequel est mené le processus de dotation. -Identification des éventuels enjeux qui découlent de ce contexte.
2-Préparation de la dotation	-Planification des RH -Analyse de fonction -Description du poste
3-Attraction	-Recrutement
4-Choix des candidats	-Présélection -Sélection
5-Finalisation du processus	-Embauche -Intégration -Évaluation du processus

Comme les auteurs précédents (Al-Bdareen & Khasawneh, 2019; Michaud et al., 2019), Bourhis (2018) associe l'activité de recrutement à la notion d'attraction. Elle précise par la suite que l'activité de recrutement se déroule en trois (3) phases précises qui sont : le choix des sources et méthodes de recrutement, l'élaboration de la stratégie de recrutement ainsi que la rédaction et la publication de l'annonce de recrutement. C'est par soucis de compréhension que nous procéderons à la définition de chacune de ses trois (3) phases. Il faut cependant rappeler que nous avons déjà abordé les éléments relatifs aux sources de recrutement plus haut à la page 25.

Le choix des méthodes de recrutement

Les méthodes de recrutement désignent l'ensemble des voies et moyens permettant à l'organisation d'établir un contact avec les candidats (Bourhis, 2018). Selon Moulette, Roques et Tironneau (2019), il faut tenir compte de plusieurs paramètres avant d'effectuer le choix d'une méthode de recrutement, par exemple, des paramètres budgétaires qui permettront de savoir si cette activité peut être réalisée par l'organisation elle-même ou si elle peut être déléguée à une structure spécialisée, d'autres paramètres relatifs au délai de réalisation du recrutement ou encore des paramètres humains qui concernent le type de candidat visé par l'organisation.

Stratégie de recrutement

L'élaboration d'une stratégie de recrutement passe tout d'abord par la prise en considération des objectifs de l'organisation et des besoins que celle-ci éprouve (Peretti, 2019). Il est question d'étudier stratégiquement les diverses méthodes de recrutement et d'en sélectionner une qui pourrait être la plus efficace pour générer de bonnes candidatures

(Bourhis, 2018). De plus, il est aussi important que la stratégie de recrutement mise sur pied, présente une image attrayante de l'organisation qui recrute afin de susciter l'intérêt d'éventuels candidats (Peretti, 2019).

La rédaction et la publication de l'annonce d'emploi

L'annonce est le canal par lequel l'entreprise communique l'information relative à la disponibilité d'un poste, en donnant des détails sur le poste et sur le profil de candidat recherché pour ce poste en termes d'expérience, de connaissances, de qualités etc. (Cadin et al., 2012; de Larquier & Rieucan, 2017). Il arrive souvent que lorsqu'une organisation décide d'accorder la priorité aux sources internes, elle ne procède pas nécessairement à la rédaction ou la publication d'une annonce (Cadin et al., 2012).

À l'issue de la définition de ces différentes activités de recrutement, nous pouvons dire qu'elles correspondent à la définition que l'auteur a proposé au concept de recrutement, définition que nous avons aussi retenue dans le cadre spécifique de ce mémoire. Pour rappel, Bourhis (2018) a défini le recrutement comme toutes « *activités visant à faire savoir à des candidats qu'un poste est disponible et à les inviter à postuler* ». Dans l'optique de maintenir une cohérence durant l'écriture de ce mémoire, nous retiendrons que le processus de recrutement découle de la phase attractive du processus de dotation et se compose de plusieurs activités qui consiste à choisir les sources, les méthodes et les stratégies de recrutement, mais également à rédiger et publier une annonce d'emploi.

Nous rappelons que dans ce deuxième chapitre, nous cherchons à mieux cerner le recrutement et son processus. Ainsi, nous poursuivons notre démarche en discutant à nouveau des activités de recrutement énumérées précédemment et ce d'une manière plus approfondie

2.3 CHOIX DES SOURCES ET MÉTHODES DE RECRUTEMENT

2.3.1 CHOIX DES SOURCES ET MÉTHODES DE RECRUTEMENT INTERNE

Les sources internes, à titre de rappel, sont dédiées au recrutement interne et concernent l'ensemble des employés au service de l'entreprise qui recrute (Cadin et al., 2012; Diard et al., 2022). Il s'agit d'une pratique de recrutement utilisée dans les grandes comme dans les petites entreprises (Robert-Huot & Cloutier, 2020). Le fait de recourir au recrutement interne peut s'avérer avantageux pour les recruteurs dans la mesure où il leur permet d'effectuer un gain de temps et de donner à l'ensemble de leurs employés une perspective de carrière à travers les possibilités d'évolution qu'ils offrent à certains (Cadin et al., 2012; Diard et al., 2022; Peretti, 2019). Le recrutement interne leur évite également d'apprendre à connaître et cerner l'employé embauché (Cadin et al., 2012; Diard et al., 2022). Les recruteurs devront néanmoins se montrer prudents, car ce type de recrutement comprend par ailleurs des inconvénients tels que la concurrence excessive que peut entraîner l'avancement des employés promus ainsi que les éventuels frais de formation qui pourront être déboursés pour la mise à niveau de l'employé (Diard et al., 2022), sans compter l'énergie qu'ils devront déployer pour combler la place libérée par l'employé choisi (Bourhis, 2018).

Bien que les individus visés par le recrutement interne soient déjà en fonction dans l'entreprise, l'utilisation de méthodes de recrutement à leur égard reste nécessaire. Nous trouvons aussi au sein de la littérature quelques méthodes de recrutement interne utilisées par les entreprises.

Pour commencer, nous citerons la méthode de l'affichage qui est un pilier du processus de recrutement interne (Peretti, 2019), elle requiert que l'annonce d'emploi soit placée dans

un espace accessible et réservé aux employés de l'entreprise qui recrute, afin qu'ils puissent postuler (Keller, 2017). Il s'agit d'une méthode simple qui ne nécessite pas le déploiement massif d'une campagne de recrutement (Cadin et al., 2012). En outre, nous avons la méthode du plan de relève, qui consiste à cibler préalablement des employés pouvant assurer les fonctions d'un poste s'il venait à être vacant (Peretti, 2019; Zulqurnain & Aqsa, 2019), les grandes entreprises se servent bien souvent de cette méthode (Keller, 2017). Bourhis (2018) décrit aussi l'usage des répertoires de compétences comme une méthode de recrutement interne, appréciée des petites et moyennes entreprises. Selon l'auteur, ces répertoires sont des dossiers individuels où les compétences de chaque employé sont mentionnées, ils sont par la suite consultés en cas de recrutement interne. Ceux dont les compétences correspondent aux compétences requises pour le poste sont sollicités.

Dans l'ensemble, c'est d'une manière assez brève que les auteurs abordent le recrutement interne et ses méthodes. Cependant, les recruteurs souhaitant privilégier les sources et méthodes de recrutement interne dans leur processus, ont à leur disposition quelques méthodes pouvant leur permettre d'y parvenir.

Le choix de sources et de méthodes ayant été abordé sur le plan interne, il s'agira maintenant de traiter de ce choix sous un angle externe. Il est important de préciser qu'une attention particulière sera mise sur l'aspect externe du choix des sources et méthodes de recrutement, compte tenu du fait que l'étude menée pour le mémoire repose essentiellement sur cet aspect.

2.3.2 CHOIX DES SOURCES ET MÉTHODES DE RECRUTEMENT EXTERNE

Contrairement aux sources internes décrites plus haut, les sources de recrutement externe concernent toute personne extérieure à l'entreprise qui recrute (Cadin et al., 2012; Fabi &

Garand, 1994; Peretti, 2019). D'une part, cette forme de recrutement ouvre la porte à de nouvelles manières de penser puisque la personne embauchée est nouvelle, et d'autre part, elle confronte les recruteurs à des individus à qui ils doivent inculquer la culture de l'entreprise (Diard et al., 2022).

Les recruteurs disposent de nombreuses méthodes de recrutement externe qui ont été impactées par l'évolution technologique du monde (Pfieffermann et al., 2010; Selden & Orenstein, 2011). En effet, l'avènement de l'internet a entraîné de nombreuses modifications dans la structure des méthodes de recrutement externe et a progressivement donné naissance au recrutement externe par Web 1.0, Web 2.0 et web 3.0 (Fuchs et al., 2010; Ladkin & Buhalis, 2016; Mayol et al., 2011). Cette évolution technologique a mis en évidence une distinction entre l'aspect traditionnel et moderne de ces méthodes. Afin de mieux cerner ce contraste, nous explorerons par le biais de la littérature les méthodes de recrutement externe traditionnelles dans un premier temps, et par la suite, nous verrons les méthodes de recrutement externe modernes.

2.3.2.1 CHOIX DES MÉTHODES DE RECRUTEMENT EXTERNE

TRADITIONNELLES

À l'issue de nos lectures, nous pouvons dire que les méthodes de recrutement externe traditionnelles sont des méthodes qui ne font pas nécessairement appel à l'usage d'internet. L'ensemble des articles consultés nous a permis de prendre connaissance d'une certaine proportion de méthodes de recrutement externe traditionnelles que nous aborderons dans les prochains paragraphes.

2.3.2.1.1 LA PRESSE ÉCRITE

La presse écrite fut l'une des principales méthodes de recrutement externe traditionnelles utilisée par les petites et moyennes entreprises québécoises (Benoît & Rousseau, 1990; Larrivée & d'Amboise, 1989), elle a su traverser le temps et s'adapter au dynamisme du marché (Ganesan et al., 2018). Cette méthode qui permet d'atteindre un grand nombre de personnes, consiste à publier des annonces de recrutement au travers des outils comme des journaux ou des magazines (Muduli & Trivedi, 2020a). Ces outils peuvent avoir une portée locale, nationale ou internationale (Delestre, 2014; Guerrero, 2019; Muduli & Trivedi, 2020a). Il s'agit d'une méthode qui engendre bien souvent des coûts assez importants (Delestre, 2014).

2.3.2.1.2 LES AGENCES DE RECRUTEMENT PRIVÉES

Les agences de recrutement privées sont des organisations spécialisées qui se chargent d'effectuer le recrutement à la place de l'entreprise et tiennent le rôle d'entremetteur entre le candidat et l'entreprise (Bessy, 2012; Klein & Hador, 2021). Cette méthode de recrutement traditionnelle est généralement utilisée par des recruteurs qui désirent combler des postes à haut salaire (Bergeat & Rémy, 2019). Le placement d'employé que font ces agences peut être permanent, autrement dit l'entreprise conserve l'employé aussi longtemps qu'il correspondra à leurs attentes (Klein & Hador, 2021) ou il peut aussi s'agir d'un placement temporaire dans le cas où l'entreprise a besoin de l'employé que pour un temps défini (Bernier, 2012; Klein & Hador, 2021; Vultur, 2016; Wears & Fisher, 2012). Les recruteurs Québécois et Canadiens ont souvent recours aux services temporaires de ces agences (Bernier, 2012).

2.3.2.1.3 LES AGENCES ET SERVICES PUBLICS DE RECRUTEMENT

Les agences et services publics représentent un moyen formel de recrutement (Bessy & Marchal, 2009), qui découle bien souvent d'une initiative gouvernementale (Bourhis, 2018). Selon Bessy et Marchal (2009, p. 138) ce type d'organisation « *favorisent naturellement le placement des chômeurs sous contrats aidés, mais, plus généralement, des personnes moyennement qualifiées, faiblement rémunérées, et ayant peu d'expérience professionnelle dans l'emploi* ». Dans la province du Québec par exemple, ces agences et services publics sont cités comme des services gouvernementaux mis à la disposition des employeurs et des chercheurs d'emploi (Bourhis, 2018; Larrivée & d'Amboise, 1989).

2.3.2.1.4 LES SALONS ET FOIRES DE L'EMPLOI

Les salons et foires de l'emploi donnent aux recruteurs l'opportunité d'échanger avec les candidats tout en permettant aussi aux candidats d'augmenter leurs connaissances sur les secteurs d'activités des employeurs présents et de se faire remarquer ou embaucher par l'un d'entre eux (Beam, 2016). Durant ces événements, les recruteurs profitent pour analyser un bon nombre de candidats en tenant compte des critères liés aux différents postes qu'ils désirent combler (Minifie et al., 2018). La population estudiantine est celle que visent généralement les recruteurs lors des salons et foires de l'emploi (Bartholdi & McCroan, 1990; Minifie et al., 2018).

2.3.2.1.5 LES INSTITUTIONS D'ENSEIGNEMENT

Le recrutement au sein des institutions d'enseignement est une méthode qui a été améliorée après la Seconde Guerre mondiale et a commencé à être de plus en plus utilisée par les employeurs compte tenu de la rareté de main d'œuvre spécialisée et du marché

concurrentiel (Larrivée & d'Amboise, 1989). Elle permet aux recruteurs d'augmenter la pertinence des candidatures qu'ils reçoivent (Guerrero, 2019). Les recruteurs sollicitent ces institutions dans le but de communiquer leurs offres d'emploi aux étudiants finissants ou presque finissants qui seront ensuite recrutés pour des stages ou des emplois saisonniers (McEvoy, 1984).

2.3.2.1.6 ORDRES PROFESSIONNELS, ASSOCIATIONS PROFESSIONNELLES ET SYNDICATS

Ces méthodes de recrutement sont des méthodes dites avantageuses (McEvoy, 1984), qui permettent aux recruteurs d'atteindre non seulement des candidats compétents dans le domaine précis qu'ils recherchent, mais encore des candidats affiliés à un ordre professionnel (Bourhis, 2018). Bien qu'il arrive souvent que ces méthodes soient associées, notons qu'il existe une différence entre elles, précisément entre les ordres professionnels et les syndicats. En effet, selon l'Ordre des infirmières et infirmiers auxiliaires du Québec (2019), une divergence de missions s'observe entre elles, les ordres visent à assurer la protection du public et non ceux de ces membres, et à l'inverse les syndicats tendent à assurer la protection de leurs membres. Il s'agit d'une différence qui pourrait bien affecter leur manière de procéder lorsqu'un employeur sollicite leur aide.

2.3.2.1.7 LE RÉSEAUTAGE

La méthode du réseautage aussi appelée méthode de construction du réseau relationnel (Bessy & Marchal, 2009; Gateau, 2007) est une méthode de recrutement qui implique qu'une information soit relayée à partir d'un réseau de personnes (Bourhis, 2018). Bessy et Marchal (2009) distinguent d'ailleurs trois (3) types de réseaux relationnels dont disposent les recruteurs, il s'agit des réseaux personnels, des réseaux professionnels et des réseaux clients.

Il arrive bien souvent que le personnel d'une entreprise propose en échange d'une rémunération, des personnes (amis, famille, connaissances...) aptes à occuper le poste disponible (McEvoy, 1984; Pieper et al., 2018; Schlachter & Pieper, 2019). Les auteurs parlent également des candidatures spontanées comme d'une méthode de réseautage qui implique l'analyse des CV que certains candidats ont envoyé de leur propre chef à l'employeur (Bessy & Marchal, 2009; Bourhis, 2018; de Falco, 2016). Enfin, nous avons le bouche-à-oreille qui est une méthode de réseautage informelle (Bessy & Marchal, 2009) renvoyant au partage de l'information relative au poste à combler, d'un groupe de personnes à un autre (Bourhis, 2018; Van Hoye & Lievens, 2007).

2.3.2.2 MÉTHODES DE RECRUTEMENT EXTERNE MODERNES

Concernant les méthodes de recrutement externe modernes, nous avons constaté à l'issue de nos recherches que plusieurs auteurs ont abordé le sujet. En effet, nous avons pris connaissance des méthodes suivantes : les médias sociaux, les sites web, les salons de l'emploi virtuels et l'intelligence artificielle. En suivant la démarche employée dans la rubrique précédente, nous détaillerons chacune de ces méthodes en nous basant essentiellement sur les informations recueillies dans la littérature.

2.3.2.2.1 LES MÉDIAS SOCIAUX

Si la plupart des médias sociaux sont connus pour le partage de contenu et pour les « chats », nous sommes à une époque où ils s'avèrent être de réels outils de recrutement utilisés et priorisés par de nombreux employeurs (Helle Kryger & Sophie Esmann, 2018; Ladkin & Buhalis, 2016; Michaud et al., 2019; Muduli & Trivedi, 2020b; Rahman et al., 2022; Si et al., 2023). Les médias sociaux permettent aux recruteurs d'avoir accès plus

facilement aux personnes qui possèdent et/ou recherchent un emploi (Michaud et al., 2019; Moulette, Roques & Tironneau, 2019). Ils facilitent également le partage d'annonces d'emploi et d'autres informations que l'entreprise souhaite divulguer (Moulette, Roques & Tironneau, 2019; Muduli & Trivedi, 2020b). Les médias sociaux offrent aux recruteurs de nombreux outils pour procéder au recrutement, à savoir les réseaux sociaux élémentaires (Facebook, Instagram, Myspace...), les réseaux sociaux professionnels comme LinkedIn et les blogues ou microblogues comme Twitter (maintenant appelé X) (Dubois & Pelletier, 2011; Kaur & Dubey, 2020; Ladkin & Buhalis, 2016). Les stratégies d'attraction du public varient d'un réseau à un autre (Dubois & Pelletier, 2011). En effet, selon Dubois et Pelletier (2011) lorsqu'il s'agit des réseaux sociaux élémentaires qui n'ont pas été nécessairement conçus pour recruter, les recruteurs doivent déployer beaucoup plus d'efforts et opter pour une approche assez globale du public en mettant en place des stratégies qui visent à toucher un groupe élargi d'individus et lorsqu'il est question d'utiliser des réseaux sociaux dits « *professionnels* », la stratégie qui sera élaborée ici visera à établir un lien étroit avec les candidats repérés. Les recruteurs pourront à ce moment adopter une approche individualiste ou « *directe* » en abordant chaque candidat potentiel de manière individuelle (Dubois & Pelletier, 2011). Les recruteurs devront ainsi mettre en place des stratégies spécifiques pour s'adapter au public présent.

2.3.2.2.2 LES SITES WEB

Un site Web est un outil technologique de recrutement moderne qui permet aux entreprises de partager leurs offres d'emploi sans dépenser une somme faramineuse (Tong, 2018). Cet outil favorise l'attraction à grande échelle de potentiels candidats (Baum & Kabst, 2014; Kaur & Dubey, 2020; Kucherov & Tsybova, 2022). Au sein du site web d'une

entreprise se trouve une section carrière qui est consacrée à la publication des postes et emplois disponibles dans l'entreprise (Baudoin et al., 2019; Peretti, 2019). Dans cette section carrière, les candidats disposent très souvent de fonctionnalités qui facilitent la soumission de leurs candidatures, qui seront consultées et traitées plus tard par le biais de logiciels (Peretti, 2019). Les candidats ont aussi la possibilité de nourrir d'une certaine manière leur curiosité relative à l'employeur, autrement dit la section carrière contribue à la construction de la marque employeur de l'entreprise auprès des candidats externes (Bourhis, 2018; Peretti, 2019). Pour arriver à susciter l'intérêt et attirer des candidats, le site carrière ou encore la section carrière de l'entreprise doit facilement être accessible aux candidats, mettre en valeur l'image de l'employeur et inciter les candidats à agir (Baudoin et al., 2019).

Les moteurs de recherche d'emploi aussi intégrés dans la grande famille des sites web (Bourhis, 2018), sont des outils permettant de prendre part à un ensemble d'annonces d'emploi hétérogènes issues de divers types de sites Web (Delestre, 2014; Fondeur, 2006), ils rendent la recherche d'emploi plus facile et plus rapide pour les candidats (Fondeur, 2006). Les annonces d'emploi qui apparaissent dépendent préalablement des mots et expressions insérés dans le moteur de recherche (Mellet, 2004). Comme moteur de recherche d'emploi, nous avons CareerBuilder qui a longtemps été un pilier du processus de recrutement (Md Sajjad, 2023), Monster, Jobboom ou Workopolis qui sont aussi considérés comme des moteurs de recherche d'emploi pratiques (Dubois & Pelletier, 2011). Ces moteurs énumérés apparaissent d'ailleurs dans le classement des « *12 meilleurs sites web canadiens pour la recherche d'emploi en 2023* » émis par Robert Half (2023), une grande agence de placement au Canada. Nous retrouvons dans ce classement des moteurs tels que : CareerBuilder Indeed, Eluta, Jobboom, Monster, SimplyHired, Google for job et enfin ZipRecruiter.

2.3.2.2.3 LES SALONS DE L'EMPLOI VIRTUELS

Hormis l'utilisation d'une plateforme virtuelle et l'intégration d'un dispositif technologique, les salons de l'emploi virtuels partagent pratiquement le même mode de fonctionnement que celui des salons de l'emploi ordinaires mentionnés plus haut (Ådne Stenberg et al., 2018), les candidats ont également la possibilité de postuler aux offres durant ces salons (Dubois & Pelletier, 2011). Ces salons de l'emploi virtuels se sont d'ailleurs avérés être très utiles durant la période pandémique covid-19 qu'a traversé le monde (Sen et al., 2022) et leur réalisation non budgétivore les rendent bien souvent préférables aux salons de l'emploi ordinaires (Ådne Stenberg et al., 2018).

2.3.2.2.4 L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

L'intelligence artificielle est l'outil révolutionnaire actuellement répandu dans plusieurs domaines (de La Rochefoucauld, 2022), elle est définie par Desbiolles (2019) comme l'ouverture vers « *un monde nouveau, dont les fondations reposent sur deux piliers : les data et l'apprentissage* ». Engendré par l'évolution technologique, elle a favorisé plusieurs changements au sein des organisations en influençant leur processus de recrutement (Blumen & Cepellos, 2023; de La Rochefoucauld, 2022; Lacroux & Martin-Lacroux, 2021). L'intelligence artificielle offre en effet aux recruteurs la possibilité d'augmenter la rapidité de leur processus de recrutement avec des logiciels munis d'une IA tel que Yatedo, qui permet de directement rentrer en contact avec les candidats qui possèdent le profil désiré (Blons, 2019). Selon les études de Cuillarde (2018) tel que cité dans (de La Rochefoucauld, 2022), certaines agences de recrutement temporaire se sont munies de « *conseillers virtuels* » qui ont pour rôle d'associer les candidats aux postes qui leur correspondent.

Ainsi, l'étape du choix des sources et méthodes de recrutement ayant été abordée sur le plan interne et externe, traditionnel et moderne, nous passons maintenant à l'étape de l'élaboration stratégique du recrutement.

2.4 STRATÉGIE DE RECRUTEMENT

Comme nous l'avons dit plus haut, l'élaboration de la stratégie de recrutement est une phase importante du processus de recrutement. C'est ici que les recruteurs sélectionnent la ou les méthodes adéquates pour toucher les profils préalablement ciblés (Bourhis, 2018) et s'évertuent à rendre l'organisation plus attractive afin de stimuler les futurs candidats (Peretti, 2019). Cette phase stratégique s'est vue être complexifiée par la présence de nombreux phénomènes présents sur le marché tels que la concurrence (Knox & Freeman, 2006), les pénuries accrues de main d'œuvre (Lauzier et al., 2013; Lessard, 2015) les difficultés de recrutement (Solus & Engel, 2017a) et les guerres de talents (Peretti, 2019; Solus & Engel, 2017a). En effet, ce contexte contraignant a ainsi conduit les recruteurs à maintenant miser davantage sur leur marque employeur pour réussir à concevoir une stratégie de recrutement attrayante (Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015; Peretti, 2019). Dès lors, nous aborderons dans les prochains paragraphes ce pilier de la stratégie de recrutement qu'est la marque employeur.

2.4.1 DÉFINITION DE LA MARQUE EMPLOYEUR

Durant notre lecture des différents travaux entrepris sur le concept de la marque employeur (Benraiss-Noailles et al., 2022; Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2016; Fueyo, 2021; Guillot-Soulez & Chastenet, 2021; Pezet et al., 2013; Soulez & Poujol, 2020), nous avons remarqué que la majorité des auteurs jugeait la définition attribuée par Ambler et

Barrow (1996) au concept de marque employeur, comme la définition fondamentale et inéluctable dudit concept. Ces auteurs définissaient la marque employeur comme un concept marketing faisant référence à l'ensemble des avantages et bénéfices qui caractérisent un employeur et l'emploi que celui-ci propose (Ambler & Barrow, 1996). Cette marque employeur s'étend sous deux différents aspects, à savoir l'aspect interne et l'aspect externe (Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2016; Guillot-Soulez & Chastenet, 2021; Lievens et al., 2007; Solus & Engel, 2017a). De manière générale, la marque employeur vise en même temps les employés dont l'entreprise dispose et les candidats potentiels qu'elle souhaite acquérir (Cazottes, 2018; Epiphane, 2021; Lauzier et al., 2013; Solus & Engel, 2017a). En effet, on parle de marque employeur interne lorsqu'elle s'adresse spécifiquement aux employés de l'entreprise (Cazottes, 2018; Knox & Freeman, 2006; Solus & Engel, 2017a), elle se traduit par la manière dont ceux-ci perçoivent et vivent la culture de travail ainsi que la culture de l'organisation (Charbonnier-Voirin et al., 2017; Solus & Engel, 2017a). Quant à la marque employeur externe, elle a pour cible principale l'ensemble des candidats visés par l'entreprise (Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015; Solus & Engel, 2017a; Soulez & Poujol, 2020), elle est la transcription des attentes et perceptions des candidats sur l'emploi et l'employeur (Charbonnier-Voirin et al., 2017). Pour exceller dans la conception de la marque employeur, l'entreprise doit ainsi tenir compte de l'expérience que vivent ces employés actuels dans l'exercice de leurs fonctions (Lessard, 2015; Pezet et al., 2013), et se renseigner sur les éléments précis qui rendent leur expérience au travail agréable afin de s'en servir pour promouvoir la marque employeur auprès des potentiels candidats (Pezet et al., 2013). De plus, l'entreprise devra considérer la fonction exercée par ces employés comme une expérience en soi et adopter un esprit co-constructif pour bâtir cette expérience avec ceux-ci (Pezet et al., 2013). Il lui faudra aussi veiller à ce qu'il y ait une cohérence entre la

marque employeur interne et la marque employeur externe (Cazottes, 2018; Solus & Engel, 2017a).

2.4.2 QUELQUES OUTILS DE DÉVELOPPEMENT DE LA MARQUE EMPLOYEUR

La littérature propose plusieurs outils permettant aux recruteurs de développer leur marque employeur et parmi ces outils sont cités les « *serious games* » qui auraient pour fonction originelle, la promotion de la marque employeur (Galois-Faurie & Lacroux, 2014). Ces jeux virtuels au sein desquels il est possible « *d'éprouver le réel d'une situation en dépit de sa virtualité, et ce à priori sans risque ni conséquence* » (Keusch-Bessard et al., 2021, p. 125), sont en effet utilisés par les employeurs pour transmettre aux utilisateurs une image reluisante de l'entreprise et communiquer sur les aspects positifs et attrayants de celle-ci (Allal-Chérif et al., 2014, p. 112; Galois-Faurie & Lacroux, 2014, p. 22), il s'agit d'une méthode qui permet de consolider la marque employeur (Daubier & Daubier, 2022). En outre, nous pouvons également citer les médias sociaux qui semblent être d'excellents outils pour promouvoir la marque employeur (Fueyo, 2021; Lessard, 2015; Sivertzen et al., 2013), notamment les réseaux sociaux professionnels qui symbolisent un potentiel espace pour faire la propagande de la marque employeur de l'entreprise et renforcer l'aspect externe de celle-ci (Fueyo, 2021). L'étude qualitative de Charbonnier-Voirin et Vignolles (2016) réalisée dans le cadre des enjeux de gestion la marque employeur, a révélé que pour tous les experts interrogés, les médias sociaux étaient un moyen de communication de leur marque employeur. En revanche, notons que ces mêmes réseaux sociaux possèdent par ailleurs un revers de médaille et peuvent aussi ternir la marque employeur de l'entreprise si celle-ci se retrouverait au cœur d'un scandale (Cazottes, 2018). Les recruteurs peuvent aussi profiter de

la rédaction de l'annonce d'emploi pour promouvoir leur marque employeur en insérant et insistant sur leurs qualités et atouts attractifs (Bourhis, 2018).

Notons également que la province du Québec accorde une certaine importance à la marque employeur que renvoie les entreprises présentes sur le territoire. En effet, selon le Bureau de normalisation du Québec, un programme de certification a été mis en place dans le but de valoriser ces entreprises qui s'assurent de bâtir une marque employeur interne qualitative. Avant l'attribution des certificats par le Bureau de normalisation du Québec, des sondages sont réalisés au sein de l'organisation afin d'avoir la perception des employés sur la marque employeur de leur entreprise, ce sondage permettra de voir si « les relations d'affaires internes » de l'entreprise sont convenables, et à l'issue du sondage l'entreprise recevra un certificat d'employeur remarquable et/ou un certificat d'employeur remarquable mettant l'accent sur la diversité ethnoculturelle.

En somme, nous comprenons que la stratégie de recrutement repose en grande partie sur le développement de la marque employeur de l'entreprise, tant au niveau des employés actuels qu'au niveau des employés potentiels. Bienheureusement, les recruteurs ont à leur disposition divers outils pour parvenir à déployer leur marque employeur. La stratégie de recrutement ayant été abordée, nous passerons maintenant à la dernière étape du processus de recrutement qui consiste à rédiger et publier une annonce d'emploi.

2.5 RÉDACTION ET PUBLICATION D'ANNONCE

2.5.1 LE FOND DE L'ANNONCE D'EMPLOI

L'annonce d'emploi est le début de la communication entre l'employeur et ses candidats potentiels, car c'est à ce moment-là que l'entreprise envoie l'information relative à la

disponibilité d'un poste et encourage ainsi les personnes à présenter leurs candidatures (Bourhis, 2018; de Falco, 2016; Diard et al., 2022; Martory & Crozet, 2016). Lors de l'exécution de cette étape du processus de recrutement, la prise en compte de l'aspect législatif est primordiale pour s'assurer de produire une annonce dite légale dans le lieu où le recrutement est effectué (de Falco, 2016; Diard et al., 2022). Pour l'étendue du territoire Canadien, la loi proscrit en général les pratiques discriminatoires dans le cadre de l'emploi, cependant les critères peuvent légèrement varier en fonction des provinces (Bourhis, 2018). Concernant le Québec, c'est la loi sur l'accès à l'égalité en emploi et la charte des droits et libertés de la personne qui encadrent le processus de recrutement des employeurs et donc du fond de l'annonce d'emploi.

En plus de l'aspect législatif, la structuration du contenu de l'annonce d'emploi est aussi un détail très important à considérer, dans la mesure où certaines informations sont inéluctables et ne doivent pas être omises (Bourhis, 2018; de Falco, 2016; Diard et al., 2022). Il a été constaté que lors de l'énumération de ces différentes informations incontournables, les auteurs ciblaient presque les mêmes informations tout en présentant néanmoins quelques divergences qui pourraient être liées au contexte territorial. Nous mettrons en scène ici deux auteurs qui ont établi des listes d'informations jugées fondamentales dans une annonce d'emploi, l'une qui dans ces écrits se situe dans un contexte européen, notamment la France (de Falco, 2016), et l'autre qui elle se positionne dans un contexte Nord-américain où l'accent est mis sur le Canada (Bourhis, 2018).

Tableau 3 : Les informations indispensables de l'annonce d'emploi selon De Falco et Bourhis

LES INFORMATIONS INCONTURNABLES DANS UNE ANNONCE D'EMPLOI SELON DE FALCO (CONTEXTE FRANÇAIS)	LES INFORMATIONS INCONTURNABLES DANS UNE ANNONCE D'EMPLOI SELON BOURHIS (CONTEXTE CANADIEN)
1-Intitulé du poste 2-La présentation de l'entreprise 3-Le descriptif des activités 4-Le profil 5-La localisation 6-Le type de contrat 7-La rémunération	1-Présentation de l'organisation ou du secteur d'activité 2-Le titre du poste 3-Les principales responsabilités du poste 4-Les exigences requises 5-Le lieu de travail 6-Les conditions de travail particulières 7-La façon de postuler

Les deux auteurs se rejoignent concernant les informations relatives à l'entreprise, au poste, aux tâches rattachées au poste, au type de candidat recherché et à l'emplacement du poste. Cependant, les informations liées au type de contrat et à la rémunération n'apparaissent que dans la liste de (de Falco, 2016) et les informations liées aux conditions de travail particulières et à la manière de postuler ne sont mentionnées que par Bourhis (2018). La divergence entre ces deux auteurs s'accroît au niveau de la rubrique rémunération. En effet, cette rubrique qui figure parmi les informations principales de l'auteur de Falco (2016), est jugée facultative par Bourhis (2018) l'auteur œuvrant dans un contexte canadien. Nous comprenons ainsi que le contenu de l'annonce d'emploi peut varier sur le plan législatif et informatif, dépendamment du territoire sur lequel il est émis.

Dans le cadre de ce présent mémoire, nous privilégierions les informations nommées par Bourhis (2018) puisque le territoire mis en avant par l'auteur est celui sur lequel nous mènerons notre étude. Ainsi, nous présenterons deux tableaux récapitulatifs, l'un contiendra

les informations indispensables et l'autre les informations facultatives de l'annonce d'emploi. À cela, nous ajouterons un résumé de l'implication que l'auteur attribue à chacune de ces informations.

Tableau 4 : Les informations indispensables de l'annonce d'emploi selon Bourhis

INFORMATIONS INDISPENSABLES	IMPLICATIONS
1-Présentation de l'organisation ou du secteur d'activité	L'employeur peut profiter pour étaler tout élément susceptible de le rendre particulier et distinguable aux yeux des candidats, il peut s'agir de l'emplacement de l'entreprise sur le marché international ou des causes nobles pour lesquelles l'entreprise milite. Au cas où l'employeur déciderait d'en dire moins sur lui, il devra parler davantage du secteur d'activité dans lequel il œuvre
2-Le titre du poste	C'est avec attractivité et simplicité que les recruteurs devront mentionner le titre du poste à pouvoir. Il est important ici de ne pas complexifier les termes afin d'éviter la création d'une quelconque confusion dans l'esprit du candidat. Si le titre du poste semble ne rien évoquer de prime abord, les recruteurs pourront aussi décrire succinctement le poste s'il le faut.
3-Les principales responsabilités du poste	Toujours dans une démarche d'attractivité, il faille que les recruteurs réussissent à dire d'une manière dynamique l'essentiel sur les responsabilités que le candidat devra assumer si celui-ci est admis au poste. Certaines alternatives comme l'insertion du lien du site web de l'organisation sont envisageables pour permettre au candidat d'en savoir plus sans pour autant remplir cette rubrique de l'annonce.
4-Les exigences requises	Faire part des exigences requises revient à mettre l'accent sur les qualifications précises recherchées chez le candidat. Lorsque l'entreprise qui recrute vit une pénurie de main d'œuvre, elle doit veiller à ne pas paraître trop stricte en énumérant ses exigences de peur d'enlever toute envie de postuler aux candidats.
5-Le lieu de travail	Le lieu de travail est un élément décisif pour les candidats, raison pour laquelle les recruteurs

	doivent le mentionner en précisant la ville et le pays où se situe le poste pourvu.
6-Les conditions de travail particulières	Les recruteurs devront mettre en avant des avantages exclusifs rattachés au poste, mais aussi être transparent sur ce qui pourrait être désavantageux, de telle sorte que les candidats qui postuleront le feront en toute connaissance de cause.
7-La façon de postuler	Les candidats doivent être informés sur l'ensemble des documents qu'ils doivent fournir, où et comment doivent-ils les envoyer et quelle est la marge de temps dont il dispose pour le faire. Il faut aussi que les recruteurs clarifient comment la communication s'effectuera une fois que le candidat aura envoyé ses documents.

Tableau 5 : Les informations facultatives de l'annonce d'emploi selon Bourhis

INFORMATIONS FACULTATIVES	IMPLICATIONS
Nom de l'organisation	Si la présentation générale de l'entreprise ne doit pas être omise dans une annonce d'emploi, le nom de l'organisation peut ne pas être énoncé par les recruteurs dépendamment des conditions qui précèdent le recrutement et de la réputation du recruteur. Cela reste tout de même un choix risqué.
La rémunération	Les recruteurs ne sont pas dans l'obligation de préciser la rémunération attribuée pour le poste sujet au recrutement, ils peuvent décider de la révéler s'ils estiment qu'elle rajoutera de l'attractivité à l'annonce ou décider de la cacher si cela risque de produire l'effet inverse. Parfois, il est commode d'en faire mention dans un sens plus général.
L'engagement envers l'équité en emploi	La précision de cet élément dans une annonce de recrutement, dépend du contexte dans lequel le recrutement est effectué. Si le recrutement est fait dans l'optique de promouvoir l'équité en emploi, la précision de l'engagement est alors requise, dans le cas contraire, il revient aux recruteurs de décider si oui ou non cela doit figurer.

2.5.2 FORME DE L'ANNONCE

Au-delà du contenu de l'annonce d'emploi, les recruteurs devront aussi prêter attention à sa forme puisque celle-ci augmente l'attraction de l'annonce d'emploi (Ganesan et al., 2018; Ganesan & George, 2019; Mahjoub & Peter Mathieu, 2021). Les recruteurs doivent principalement s'assurer d'avoir une bonne mise en page, en rendant l'annonce esthétiquement attrayante par le biais d'images, de graphiques, de logos et de couleur (Ganesan et al., 2018; Mahjoub & Peter Mathieu, 2021). Toutefois, ils devront aussi tenir compte de l'aspect linguistique en évitant au maximum de commettre des erreurs dans la rédaction et en utilisant la langue prescrite dans le pays où l'annonce sera publiée (Bourhis, 2018; Mahjoub & Peter Mathieu, 2021). Enfin, les recruteurs pourront aussi recourir à des expressions et verbes spécifiques qui permettront d'accentuer l'implication de chaque rubrique rédigée (Bourhis, 2018).

Au terme de ce passage en revue des différentes activités du processus de recrutement, à savoir le choix des sources et méthodes de recrutement, l'élaboration de la stratégie et enfin la rédaction et la publication de l'annonce d'emploi, nous pouvons émettre quelques constats.

Nous avons premièrement pu constater à quel point le développement d'internet et des outils informatiques a occasionné un changement d'envergure dans la structure et dans l'usage des méthodes de recrutement externe comparativement aux méthodes de recrutement interne. Les recruteurs sont passés de méthodes de recrutement externe plutôt passives (méthodes de recrutement externe traditionnelles) à des méthodes de recrutement externe actives qui encouragent généralement le candidat à chercher et à réfléchir sur les aspects de valeurs qui l'intéressent (méthodes de recrutement externe modernes). Concernant la stratégie de recrutement, nous avons pu comprendre que nous sommes à une époque où les

efforts d'attraction que peut fournir un employeur, ne s'adressent plus uniquement à sa clientèle, mais aussi bien à ses employés actuels que potentiels. Les candidats sont en quelque sorte courtisés par l'employeur. En outre, le développement technologique semble aussi avoir eu un impact sur le cours de l'élaboration de la stratégie de recrutement, et ce, notamment au niveau des outils favorisant le développement de la marque employeur. La plupart de ces outils sont en effet, des purs produits issus de l'évolution technologique qu'a connu le monde (Serious Games, médias sociaux...). Enfin, notre dernier constat qui touche l'étape de la rédaction et de la publication de l'annonce l'emploi, met en évidence la relativité de la validité d'une annonce d'emploi dans son ensemble, car de ce qui ressort de notre analyse, pour qu'une annonce d'emploi soit dite valide, il faut nécessairement tenir compte des lois et règlements qui régissent le territoire sur lequel celle-ci est rédigée ainsi que des préférences locales observées.

En somme, toutes ces informations récoltées lors de la rédaction de ce deuxième chapitre nous ont permis de mieux cerner le processus de recrutement.

Maintenant que la littérature nous a permis d'avoir une compréhension suffisante des deux concepts qui régissent cette recherche (La pénurie de main d'œuvre et le processus de recrutement), il nous faudra maintenant aborder le cadre méthodologique qui soutiendra notre étude. Au regard du cadre théorique exposé plus haut, on pourrait s'attendre à ce que le processus de recrutement externe de nos répondants fasse l'objet de modifications dans ce contexte de pénurie, tant au niveau du choix des méthodes de recrutement, du contenu des annonces d'emploi ou encore de la démarche stratégique des employeurs.

CHAPITRE 3

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Le troisième chapitre de ce mémoire traitera de l'aspect méthodologique de notre étude, nous définirons ainsi le type de recherche, le positionnement épistémologique, les méthodes et instruments de collecte de données et l'échantillonnage. Nous terminerons ainsi en abordant l'aspect éthique.

3.1 TYPE DE RECHERCHE

Conformément à notre objectif de recherche qui est de comprendre comment la pénurie de main d'œuvre influence le processus de recrutement des employeurs au Québec, nous avons décidé d'opter pour une recherche de type qualitatif afin d'aboutir à la réalisation de cet objectif. Ce choix se justifie par le fait que la méthode qualitative est ciblée comme étant celle qui permet de cerner de manière approfondie une situation donnée, d'avoir des détails précis sur celle-ci et de les apprécier à l'égard de leur contexte (Bioy et al., 2021; Coron, 2020), elle nous sera donc d'une grande utilité pour avoir des détails sur le processus de recrutement externe de ces employeurs dans ce contexte de pénurie.

3.2 PARADIGME

Le paradigme interprétativiste est celui qui a été choisi pour notre présente étude. Il s'agit en effet d'un paradigme qui « *s'appuie sur des méthodologies compréhensives, mieux à même de saisir la nature construite des phénomènes sociaux* » (Allard-Poesi & Perret, 2014, p. 17). En tenant compte des propriétés de la méthode de recherche désignée plus haut, nous nous inscrivons dans ce lot de méthodologies compréhensives qui constituent entre autres le fondement du paradigme interprétativiste.

De plus, en choisissant ce positionnement épistémologique, nous allons pouvoir donner un sens aux actions qui régissent le processus de recrutement externe des employeurs, relativement à cette pénurie.

3.3 MÉTHODE DE COLLECTE DE DONNÉES

C'est par le biais d'entretiens semi-structurés que nos données seront récoltées auprès de nos différents répondants. De façon plus générale, l'entretien semi-structuré représente le juste milieu entre un entretien libre et un entretien structuré (Tétreault, 2014). Cependant, nous avons décidé d'adopter cette méthode de collecte de données d'abord pour sa capacité à laisser une certaine latitude au chercheur concernant le choix du moment propice pour poser les différentes questions, ensuite pour la possibilité qu'elle lui donne de développer certains points soulevés par les répondants, n'ayant pas été identifiés au préalable (Tétreault, 2014).

3.4 INSTRUMENT DE COLLECTE DE DONNÉES

L'utilisation d'un guide d'entretien sera nécessaire lors de l'application concrète de notre méthode de collecte de données. Il sera formé à partir des informations relatives aux concepts de pénurie de main d'œuvre et de processus de recrutement (sur le plan externe), et il comportera un ensemble de questions ouvertes.

On retrouvera ainsi les 3 sections suivantes au sein de notre guide d'entretien (voir annexe 1).

- La première section présentera les remerciements du chercheur à l'endroit du répondant, la description sommaire de l'étude en cours et la précision du caractère confidentiel et anonymisé de l'entretien. Ensuite, des questions d'admissibilités

seront posées au répondant dans le but de s'assurer que le répondant correspond effectivement aux critères d'inclusions

- La deuxième section concernera des questions qui tendent à décrire la manière dont la situation de pénurie est vécue par le commerce du répondant
- Quant à la troisième section, elle regroupera des questions relatives aux changements apportés au processus de recrutement sur le plan externe, dans le but de répondre à cette pénurie de main d'œuvre (voir annexe 1 et 2). Cette section se terminera par une conclusion de l'entrevue et une fois de plus des remerciements à l'égard du répondant.

Ainsi, Les informations qui découleront de cet entretien nous permettront de comprendre la réalité que vivent les employeurs concernant la pénurie de main d'œuvre, de même que l'influence qu'elle a sur leurs activités de recrutement à l'endroit de la population active.

3.5 ÉCHANTILLONNAGE

Selon Royer et Zarlowski (2014, p. 221), dans une recherche dotée d'un paradigme interprétativiste, le plus important en termes de constitution d'un échantillonnage ce n'est pas le fait qu'il facilite une généralisation, mais plutôt « *le caractère contextuel de la connaissance (co) produite* ». Nous comprenons par-là que ces personnes qui formeront notre échantillonnage devront œuvrer dans le contexte mis en avant dans cette étude, de sorte à pouvoir nous fournir des réponses suffisantes et bien éclairées. De ce fait, c'est par choix raisonné que nous avons ciblés les commerces situés dans le centre-ville de Chicoutimi afin de former notre échantillon.

Pour commencer, nous avons décidé de former notre échantillon par choix raisonné afin de nous laisser une certaine marge d'actions durant la conception dudit échantillon. C'est

d'ailleurs un procédé très utilisé dans les études qualitatives (Royer & Zarlowski, 2014, p. 224). Ensuite, c'est dans le but de garantir un « caractère contextuel » à nos résultats et de faciliter notre accès au terrain que nous avons choisi la ville de Chicoutimi qui se situe dans l'une des régions administratives de la province de Québec, à savoir le Saguenay-Lac-Saint-Jean. Aussi, des données statistiques produites par Statistique Canada (2024) concernant le taux de chômage des villes et régions utilisées par le programme d'assurance-emploi, nous montre que sur 61 villes et régions utilisées, la ville de Chicoutimi s'inscrit dans le top 3 des villes possédant le plus faible taux de chômage. En effet, les trois taux de chômage les plus hauts s'élèvent respectivement à 33,6% pour le nord du Manitoba, 15,4% pour le nord de la Saskatchewan et 12,8% pour la Nunavut. Au niveau des trois taux les plus bas, nous avons 2,7% pour le centre-sud du Québec, 3,0% pour Chicoutimi-Jonquière et 3,1% pour Thunder Bay. En suivant le même procédé d'interprétation utilisé dans le premier chapitre pour aborder l'évolution du taux de chômage au Québec, nous pouvons dire que la ville de Chicoutimi possède une très faible portion de main d'œuvre disponible.

Par ailleurs, il semblerait que certains employeurs vivent une pénurie de main d'œuvre assez intense, occasionnant la fermeture partielle ou totale de certains commerces depuis quelques années. Fortin (2021) abordait d'ailleurs, dans son article de journal parut dans TVA nouvelles, le fait qu'un bon nombre de commerces situés dans le centre-ville de Chicoutimi fermaient en raison de cette pénurie de main d'œuvre. Aussi, un article de Gagnon (2023) publié par radio canada, dépeignait une fois de plus les effets de la pénurie de main d'œuvre sur les commerces situés dans le centre-ville de Chicoutimi. Dans cet article dont le simple titre lance une alerte (**Fermeture des restaurants : la rue racine aux prises avec les problèmes**), nous voyons le propriétaire du restaurant Chez George affirmer effectivement

que « *la main d'œuvre est un assez gros problème* ». À travers ces quelques articles, nous avons pu prendre connaissance du fait que les commerces de cette zone se retrouvent plus ou moins dans ce contexte de pénurie de main d'œuvre que nous abordons au sein de cette étude. Ainsi, conformément à ce choix, nous avons pu établir la question de recherche suivante : **quelles modifications furent apportées par les commerçants des centres-villes de Chicoutimi à leurs pratiques de recrutement externe dans ce contexte de pénurie de main d'œuvre ?**

C'est en prenant appui sur le principe d'homogénéité que nos répondants seront sélectionnés. Les différents critères d'inclusion utilisés sont les suivants :

- Être majeur
- Être un représentant ou cadre/manager de l'établissement et œuvrer à ce titre depuis plus de 90 jours pour l'employeur
- Œuvrer dans un commerce situé dans le centre-ville de Chicoutimi notamment la rue Racine
- Avoir la charge directe du recrutement dans ce commerce.

Les critères d'exclusion sont les suivants :

- Tout représentant ou cadre majeur n'étant pas directement impliqué dans les décisions de recrutement
- Tout représentant ou cadre majeur directement impliqué dans le processus de recrutement depuis moins de 90 jours.

Pour arriver à former notre échantillon, nous envisageons de passer par l'association des centres-villes de Chicoutimi afin que celle-ci puisse faire part de notre étude à ses membres.

Les commerçants intéressés pourront par la suite entrer en contact avec nous et obtenir de plus amples informations sur l'étude et son déroulement complet. Un nombre minimal de 12 participants est souhaité dans le but de saturer en information.

3.6 ÉTHIQUE

Bien avant de procéder à nos différents entretiens, il nous a fallu déposer une demande de certification d'éthique auprès du comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Chicoutimi (CER-UQAC). À cette demande nous avons joint un certificat de réussite qui attestait que nous avons suivi et complété la formation en éthique de la recherche, un guide d'entrevue, une grille d'analyse et un formulaire d'information et de consentement destiné aux répondants. Ce formulaire d'information et de consentement contenait : la problématique de recherche, la question de recherche, les objectifs de recherche, l'ensemble des avantages et inconvénients liés à cette étude, les bénéfices que les participants pourront tirer de cette étude ainsi que l'entièreté de la politique de confidentialité adoptée pour cette étude. Après analyse de notre demande, le comité de recherche a finalement jugé que notre étude ne nécessitait une certification d'éthique mais plutôt une exemption de l'approbation d'éthique. Cette exemption nous a été octroyé le 05 décembre 2023 avec le numéro de projet **2024-1618**.

CHAPITRE 4

ANALYSE ET PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Dans ce quatrième chapitre, nous exposerons l'analyse des données récoltées lors des différents entretiens semi-structurés que nous avons réalisé dans le cadre de notre recherche. Bien avant de commencer, nous rappelons que cette étude a pour objectif général de comprendre la manière dont la pénurie de main d'œuvre influence le processus de recrutement des employeurs au Québec, et pour objectif spécifique de prendre connaissance des efforts déployés et des changements opérés en raison de cette pénurie, par les employeurs du centre-ville de Chicoutimi, notamment ceux de la rue Racine.

4.1 LE DÉROULEMENT DE L'ENQUÊTE ET DE L'ANALYSE DES DONNÉES

Lors de l'exposition de notre cadre méthodologique, nous avons mentionné que la formation de notre échantillon se ferait par l'entremise de l'association des centres-villes de Chicoutimi. Après une rencontre avec la coordonnatrice de l'association où nous avons eu l'espoir d'obtenir un accompagnement, il s'est finalement avéré que ce genre de suivi ne se faisait habituellement pas. La coordonnatrice ayant proposé de quand même aborder le sujet durant le prochain conseil d'administration, devait nous faire un retour à la fin du mois de janvier 2024. N'ayant pas eu de retour, nous avons tenté de relancer nos interlocuteurs, mais sans succès. Compte tenu des délais liés au permis d'étude du responsable de recherche, il a fallu nous adapter et remédier à la situation de sorte à respecter les délais et l'aspect éthique.

Le recrutement de nos participants a ainsi débuté le 02 février 2024 et a pris fin le 28 février 2024. Les deux premiers jours, nous nous sommes rendus au centre-ville ciblé et avons abordé chaque commerce s'y trouvant en commençant par nous présenter, en expliquant l'essentiel du projet d'étude et de son contexte, en précisant que la participation à ce projet est purement volontaire et en laissant nos coordonnées afin qu'ils puissent nous recontacter au cas où ils souhaiteraient apporter leur participation. Au cours de notre approche, certains commerçants nous ont exprimé leur désir de ne pas vouloir participer à la recherche, soit parce que le règlement ne leurs permettait pas de participer aux études et enquêtes, soit par manque de temps ou soit parce qu'ils estimaient ne pas vivre une situation de pénurie pour les raisons suivantes que nous avons pu retenir de leurs discours :

- Le commerce est une entreprise familiale dirigée par des membres de la famille (frères, sœurs, conjoints...) et donc il est plus facile de se trouver du personnel
- Le commerce possède un personnel de très longue date et a donc rarement eu besoin de recruter
- Le commerce propose des métiers reliés à l'esthétisme et à l'art, pour cette raison, il attire beaucoup de passionnés désireux d'y travailler

Enfin, nous avons pu avoir un nombre total de 11 participants. En revanche, l'un d'entre eux s'est retiré après la lecture du formulaire d'information et de consentement, ne voulant pas que sa voix soit enregistrée, et il nous a fallu en retirer deux, car nous avons réalisé durant l'entretien que ceux-ci ne remplissaient pas l'ensemble des critères d'inclusion. Ainsi, nous nous sommes retrouvés en fin de compte avec un total de 08 participants.

Tableau 6 : Profil des différents participants et de leurs commerces

Participants	Fonction du participant	Durée de service continu	Type de commerce	Secteur d'activité
Participant 1	Propriétaire	37 ans	PME	Restauration
Participant 2	Gérante	10 ans	PME franchisée	Restauration
Participant 3	Copropriétaire	12 ans	PME	Commerce de détail
Participant 4	Gérant	02 ans	PME	Commerce de détail
Participant 5	Responsable secteur service	13 ans	Coopérative	Restauration
Participant 6	Propriétaire	12 ans	PME	Commerce de détail
Participant 7	Directrice des opérations et du comité RH	01 ans	Coopérative	Commerce de détail
Participant 8	Gérant	30 ans	PME franchisée	Commerce de détail

Légende

RH : Ressources humaines

PME : Petites et moyennes entreprises

Selon le tableau ci-dessus, trois (3) de nos participants possèdent le commerce qu'ils représentent et les cinq (5) autres sont au service des leurs. Hormis le participant 4 et participant 7 qui ont une durée de service continu en dessous de 10 ans dans leurs commerces, tous les autres participants détiennent une durée de service continu supérieure ou égale à 10 ans. Il s'agit en grande partie de PME, et les secteurs d'activités qui priment sont la restauration et le commerce de détail.

Chaque entretien s'est fait en présentiel, et ayant opté pour un formulaire de consentement et d'information verbal, c'est en début d'entretien que nous avons pris le temps

de le lire avec les participants et de répondre à toutes leurs questions. Une fois les entretiens terminés, nous avons tout d'abord procédé à la retranscription de chacun des différents entretiens à l'aide du logiciel Word, ensuite à l'analyse thématique et au codage de ceux-ci à l'aide du logiciel d'analyse de contenu NVIVO. L'analyse thématique est, en effet une analyse qui « *consiste dans ce sens, à procéder systématiquement au repérage, au regroupement et, subsidiairement, à l'examen discursif des thèmes abordés dans le corpus, qu'il s'agisse d'une transcription d'entretiens ou de divers types de documents* » (Paillé & Mucchielli, 2021). Pour mener à bien notre analyse thématique, il nous a fallu au préalable construire une grille d'analyse à partir des concepts clés développés au sein des premiers chapitres de ce mémoire. Dans cette grille d'analyse se retrouvait les principaux thèmes (pénurie de main d'œuvre et processus de recrutement) et un ensemble de sous-thèmes qui nous ont permis d'effectuer la thématisation de chaque échantillon du corpus (voir annexe 2).

À l'issue de notre analyse, nous avons pu établir des constats qui de manière générale, démontrent que la pénurie de main d'œuvre a influencé de diverses façons le processus de recrutement externe des commerçants interviewés, et les a conduits à effectuer certains changements que nous exposerons.

Dans l'optique de satisfaire à la réalisation de nos objectifs, l'exposition de nos résultats débutera par la présentation des défis liés à la pénurie de main d'œuvre que rencontrent les commerçants interviewés. Bien que nous ayons abordé au sein du premier chapitre la difficulté de recrutement comme étant le défi majeur émanant de la pénurie, notre guide d'entretien conçu à partir de notre revue de littérature (voir annexe 2), nous a aussi permis de faire ressortir d'autres défis spécifiques à cette pénurie, en plus du défi mentionné plus haut.

Ensuite, nous exposerons les étapes du processus de recrutement externe qui ont été influencées par la pénurie de main d'œuvre, et nous présenterons également les actions entreprises par les commerçants qui traduisent l'influence observée.

4.2 LES DÉFIS ENGENDRÉS PAR LA PÉNURIE DE MAIN D'ŒUVRE DANS LES COMMERCES DU CENTRE-VILLE DE CHICOUTIMI

4.2.1 LA DIFFICULTÉ DE RECRUTEMENT

Après que certains auteurs eurent ciblé la difficulté de recrutement comme le défi majeur résultant de cette pénurie de main d'œuvre au Québec (Dubois & Pelletier, 2011; Vultur, 2009) et que plusieurs diagnostics sectoriels émis par les comités sectoriels du Québec mentionnaient pareillement ce même défi majeur, c'est maintenant par le biais des résultats de l'analyse de nos entrevues que nous constatons qu'une difficulté de recrutement est effectivement vécue par certains employeurs. En effet, cette difficulté à recruter c'est fait ressentir par le manque criant de candidat que la moitié de nos participants, soit quatre (4) participants, ont évoqué durant nos échanges. Ainsi, nous verrons les participants 3, 4, 6 et 8 dépeindre la situation en mettant en évidence le contraste entre la période avant pénurie et la présente période de pénurie :

« Avant, on cherchait à trouver des employés beaucoup plus qualifiés dans notre domaine à nous, qui connaissaient notre domaine d'activité spécifique, maintenant le défi c'est d'en trouver tout court » (Participant 3). En plus de présenter une difficulté de recrutement, cette affirmation met aussi en évidence une remise en cause des profils recherchés.

*« Avant, c'était plus facile de trouver le genre de personne qu'on recherchait. Maintenant, on a **beaucoup moins** de choix comparé à avant »* (Participant 4).

« Depuis la pénurie de main d'œuvre, le défi est **encore plus grand**, car il s'agit maintenant de trouver des employés » (Participant 6).

« Avant la pénurie, on avait une pile de CV, je pouvais avoir peut-être 50 CV dans mon tiroir, du coup ce n'était pas très compliqué. On avait juste à sortir les CV et à regarder ce qui pouvait nous correspondre le mieux, on téléphonait aux personnes et on avait 5-6 entrevues à faire puis on faisait une sélection, mais avec la pénurie c'est **bien plus différent** car on ne reçoit plus de CV en quantité astronomique » (Participant 8).

Le participant 3 précisera plus loin le type précis de candidat qui semble manquer sur le marché de l'emploi selon lui : « C'est **trop difficile** de trouver des employés temps plein comme je le faisais avant ».

L'intensité significative de la situation se perçoit à travers des adverbes et adjectifs à connotation péjorative que les participants ont employé durant leurs différents discours. Le participant 4 emploiera le groupe adverbial de quantité « *Beaucoup moins* » pour appuyer la baisse drastique des candidats souhaités, le participant 6 usera du groupe adverbial comparatif de supériorité « *encore plus* » suivi de l'adjectif qualificatif « *grand* » pour exprimer l'ampleur croissante du défi rencontré. Nous avons aussi le participant 8 qui ne manque pas de faire usage d'adverbes comparatif de supériorité et d'adjectif qualificatif « *bien plus différent* » pour témoigner du manque d'intérêt que leur porte dorénavant les candidats, et enfin le participant 3 qui associe un adverbe de quantité à un adjectif qualificatif « *trop difficile* » pour caractériser la pénibilité avec laquelle il mène sa quête aux candidats. Ainsi, la difficulté de recrutement est une réalité du quotidien de certains de nos participants, une difficulté qui entraîne une reconsidération des candidatures souhaités.

4.2.2 LA MOBILITÉ DES EMPLOYÉS

Excepté la difficulté de recrutement, d'autres défis comme la mobilité des employés ont été évoqués par les participants 1 et 7. Ils ont mentionné le fait que les employés se montrent moins fidèles à leurs postes dans ce contexte de pénurie de main d'œuvre et ont tendance à manifester un besoin d'aller vers d'autres horizons. Le participant 1 s'exprimait d'ailleurs en ces termes : *« Avant la pénurie, j'avais moins besoin d'engager souvent parce que les employés restaient longtemps, j'avais mes employés plusieurs années. Depuis la pénurie, il y a pleins de postes disponibles, donc les gens vont être moins constants à un seul endroit et vont plus chercher le meilleur possible »* et le participant 7 toujours dans le même élan disait ceci *« On a des employés qui peuvent nous dire du jour au lendemain, je ne peux plus rester pour x ou y raison et cela représente un gros stress »*. De prime abord, nous constatons que ces employeurs baignent dans une incertitude accablante, liée au fait qu'ils peuvent à tout moment se retrouver en sous-effectif. Cependant, d'autres éléments décelés lors de notre analyse nous font réaliser que l'avènement de cette situation de mobilité ne serait finalement pas si incertain. En effet, les mêmes participants cités plus haut (le participant 1 et le participant 7) et bien d'autres participants nous ont laissé savoir que dans ce contexte de pénurie de main d'œuvre, leur personnel était essentiellement constitué d'étudiants internationaux :

« Les étudiants restent 6 mois ou 1 an maximum après cela, ils partent et il faut maintenant recruter plus souvent » (Participant 1)

« Depuis deux-trois ans, rendu au mois de septembre, je me dépanne énormément avec les étudiants étrangers qui ont des trous de semaine, ce sont eux qui m'aident la semaine »
(Participant 3)

« *On avait beaucoup d'étudiants comme employés* » (Participant 5)

« *Chicoutimi est une région où il y a quand même beaucoup d'étudiants internationaux, j'ai pratiquement que des étudiants comme employés* » (Participant 7).

Le caractère étudiantin que revêt le staff de ces participants, nous a permis de comprendre qu'il est presque certain que ceux-ci soient confrontés aux départs de leurs employés, car du fait de leur statut, les étudiants internationaux ne sont pas toujours amenés à rester dans la région et peuvent parfois décider après leurs cursus de simplement se limiter à d'éventuels projets touristiques dans ladite région (Bikie Bi Nguema et al., 2020).

4.2.3 BAISSÉ DE TEMPS DE DISPONIBILITÉ

Nous avons également pu constater un autre défi auquel certains participants étaient confrontés dans ce contexte de pénurie et il s'agit de la baisse du temps de disponibilité des candidats. Durant les entretiens, quelques participants ont mentionné une tendance décroissante du créneau horaire proposé par les jeunes candidats, c'est d'ailleurs en montrant la dissemblance entre la génération précédente et celle présente que le participant 2 exposait le défi comme suite : « *Les jeunes avant faisaient du 25 heures par semaine sans problème, là maintenant, c'est du 10-15h* ». De son côté, le participant 3 se prononçait sur le sujet de la manière suivante : « *la jeune clientèle aimerait même travailler ici, mais ils n'ont pas beaucoup de disponibilité autre que les soirs et les fins de semaine* ». Au-delà de cette pénurie de main d'œuvre, il pourrait bien y avoir une autre explication derrière le fait que les jeunes de nos jours accordent moins de temps au travail. En effet, Jauffrit (2022) dans son article porté sur l'avenir de la nouvelle génération dans le milieu entrepreneuriale, nous montre que les nouvelles générations à savoir : la génération Y qui commence son parcours dans le milieu

professionnel et la génération Z qui est en préparation pour entamer le parcours, ne partagent pas les mêmes valeurs que la génération précédente nommée la génération X. Les nouvelles générations privilégient dans l'utilisation de leur temps, des activités ludiques, jouissives et touristiques à partager avec leur entourage. Ainsi, ces jeunes candidats que rencontrent certains de nos participants pourraient réserver leur temps à la pratique des activités énumérées plus haut, et donc en avoir moins à offrir aux employeurs.

Ainsi, c'est à l'issue de l'analyse de nos entrevues que nous avons constaté que la difficulté de recrutement, la mobilité des employés et la baisse du temps de disponibilité des candidats, sont dans l'ensemble les différents défis engendrés par la pénurie de main d'œuvre que vivent nos participants. Il sera maintenant question de montrer dans quelle mesure cette pénurie de main d'œuvre et son lot de défis ont influencé chaque étape du processus de recrutement externe de nos différents participants. Nous commencerons par aborder cette influence au niveau de l'étape du choix des méthodes de recrutement, ensuite au niveau de l'élaboration de la stratégie de recrutement et enfin au niveau de la rédaction des annonces d'emploi.

4.3 L'INFLUENCE DE LA PÉNURIE DE MAIN D'ŒUVRE SUR LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT EXTERNE DES COMMERCES DU CENTRE-VILLE DE CHICOUTIMI

4.3.1 L'INFLUENCE DE LA PÉNURIE DE MAIN D'ŒUVRE SUR LE CHOIX DE LEURS MÉTHODES DE RECRUTEMENT EXTERNE

Durant l'analyse de nos entretiens, nous avons pu observer que la pénurie de main d'œuvre a eu un impact sur le choix des méthodes de recrutement de nos participants. Pour

certains, il a fallu déployer les méthodes de recrutement traditionnelles et pour d'autres, c'est l'intégration des méthodes de recrutement modernes qui fut l'alternative appropriée. Dans les prochains paragraphes, nous aborderons chacun de ces impacts mentionnés.

Le déploiement des méthodes de recrutement traditionnelles

Bien qu'on pourrait s'attendre à ce que les méthodes de recrutement traditionnelles soient mise de côté par les participants au profit d'autres méthodes plus modernes, nous avons constaté que quelques-uns de nos participants ont dû renforcer l'utilisation de certaines méthodes de recrutement traditionnelles, afin de réussir à naviguer dans ce contexte de pénurie de main d'œuvre. Pour arriver à attirer de potentiels candidats pouvant combler les postes vacants, certains ont eu à développer leur méthode de réseautage en misant davantage sur la capacité à relayer de leur clientèle et de leur entourage. En d'autres termes, il a fallu qu'ils mettent en avant le « bouche-à-oreille ». Le participant 1 s'exprime d'ailleurs à ce propos : « *Maintenant, il faut plus faire marcher nos contacts, demander à des gens, as-tu des amis qui cherchent un emploi, il faut y aller avec le bouche-à-oreille puis c'est ça* ». C'est toujours sur la même lancée que le participant 4 et le participant 6 abordent le sujet : « *Dans ce contexte, c'est la clientèle qui fait du bouche-à-oreille concernant le poste disponible* » (Participant 4) ; « *C'est maintenant de bouche à oreille que je fais connaître mes postes vacants parce que dans le fond mes clients ce sont soit des écoles, soit des clubs de mon secteur d'activité, donc c'est par ces clients qui viennent ici que je cherche mes employés* » (Participant 6).

Pour d'autres participants, ce contexte de pénurie de main d'œuvre les aurait conduits à lâcher prise et déléguer la procédure de recrutement à des entités et services spécialisés en la matière, afin qu'ils se chargent de la recherche active de candidats potentiels. Ainsi, ces

participants qui autrefois se chargeaient eux-mêmes de leur recrutement, se voient confier la mission aux agences de recrutement en raison de la difficulté de recrutement engendrée par la pénurie « *On a aussi un poste vacant depuis le mois de juillet au niveau de la coordination générale qu'on va relancer en faisant plutôt affaire avec une agence de recrutement* » (Participant 5).

Au sein de notre deuxième chapitre, nous avons abordé la méthode de l'affichage dans le cadre précis du recrutement interne, cependant nous constatons dans ce contexte de pénurie que cette méthode est aussi utilisée lorsqu'il s'agit du recrutement en externe. Au lieu que l'annonce soit placardée à l'intérieur, dans un endroit strictement réservé aux employés, elle est affichée à l'extérieur là où tout le monde sans exception peut la voir « *On met maintenant une affiche dans la porte pour promouvoir nos postes vacants* » (Participant 4). C'est souvent une méthode bonus qui vient compléter les autres méthodes sélectionnées par les managers « *En plus du reste, on met aussi nos postes à pouvoir directement devant le magasin, on le colle souvent à la porte avec les taches qui sont demandées si c'est par exemple pour un poste de commis ou gérant* » (Participant 7).

En plus du déploiement des méthodes de recrutement traditionnelles, cette pénurie de main d'œuvre a aussi incité les managers à faire d'autres aménagements dans leurs habitudes de recrutement. Ces aménagements, relatifs aux méthodes de recrutement modernes, seront présentés dans le prochain paragraphe.

Le déploiement des méthodes de recrutement moderne

Dans ce contexte de pénurie, certains participants ont dû mettre de côté des méthodes de recrutement traditionnelles qu'ils utilisaient, afin d'inclure les outils technologiques dans leur

démarche de recrutement « *maintenant, on fait plus affaire avec Facebook, par conséquent, on a plus de visibilité, alors qu'avant, on mettait une pancarte devant la porte* » (Participant 1). En effet, l'utilisation de ces outils technologiques ne suscitait auparavant aucun intérêt chez ces participants, car il était plus facile et plus rapide pour eux de trouver des employés sans fournir de grands efforts, mais vu l'intensité de cette pénurie de main d'œuvre, ils n'ont eu d'autre choix que de recourir à ces outils pour réussir à atteindre les potentiels candidats. Le discours des participants 1, 2 et 5 nous montre d'ailleurs comment ces managers sont passés d'une attitude passive à une attitude plus active :

« *Maintenant, on fait encore plus d'annonces avec les réseaux sociaux, avant, on n'avait pas besoin de faire ça, on avait plein de CV* » (Participant 1)

« *Lorsqu'on recherche quelqu'un, on va faire plus une annonce sponsorisée sur Facebook pour que le monde puisse la voir. Ce qu'on n'avait pas besoin de faire avant* » (Participant 2).

« *Avant, on ne faisait même pas de recrutement, on attendait juste d'avoir des CV, avec la pénurie, on s'est mis à faire des annonces sur nos réseaux sociaux* » (Participant 5).

Les réseaux sociaux élémentaires et les moteurs de recherche d'emploi sont les outils technologiques les plus utilisés par ces participants. Concernant les réseaux sociaux, nous avons pu constater durant notre analyse que Facebook semblait être le réseau de prédilection de ces managers, car il est revenu dans le discours de plusieurs participants :

« *J'ai déjà fait des postes plusieurs fois sur nos plateformes comme **Facebook*** » (Participant 7)

« *Il faut qu'on soit capable de recruter avec **Facebook*** » (Participant 1)

« *Lorsqu'on recherche quelqu'un, on va faire plus une annonce sponsorisée sur **Facebook*** »
(Participant 2).

Et même quand cet outil ne produit pas les résultats escomptés, ces managers ne songent pas nécessairement à se tourner vers d'autres outils « *Avant on faisait des postes sur notre Facebook puis tout de suite le mot se passait qu'on cherchait des employés puis on avait pleins de CV qui arrivaient... mais depuis quelques années ce n'est plus le cas malheureusement donc faut vraiment attendre que les gens viennent avec leurs CV* »
(Participant 3).

Pour ceux qui avaient déjà intégré Facebook dans leur processus de recrutement bien avant d'être sujet à la pénurie de main d'œuvre, il était maintenant question d'élargir la sélection « *avant on avait juste un compte Facebook et là maintenant, on a aussi un compte Instagram* » (Participant 5).

Enfin au niveau des moteurs de recherche d'emploi, les quelques participants qui s'en servent se dirigent tous vers Indeed, le participant 8 nous en parle « *tout se passe sur **Indeed** et personnellement ça va assez bien avec **Indeed*** », ainsi que le participant 5 « *on s'est aussi mis sur **Indeed*** ».

Tableau 7 : l'influence de la pénurie de main d'œuvre sur le choix des méthodes de recrutement (méthodes traditionnelles et méthodes modernes)

Activité de recrutement	Les différentes influences de la pénurie sur la mise en œuvre de l'activité de recrutement	Actions précises menées par les managers
Choix des méthodes de recrutement	La pénurie a engendré un déploiement des méthodes de recrutement traditionnelles chez certains participants	<p>-Avoir davantage recours à la méthode du « bouche-à-oreille » pour faire savoir qu'un poste est disponible.</p> <p>-Cesser d'effectuer le recrutement soit même et confier la tâche à une agence de recrutement.</p> <p>-Imprimer et coller des annonces de recrutement sur la porte du magasin afin qu'elles puissent être vues par tous.</p>
	La pénurie a engendré l'intégration des méthodes de recrutement modernes chez d'autres participants	<p>-Intégration massive des médias sociaux Facebook et Instagram dans le processus de recrutement.</p> <p>-Recours aux agrégateurs d'emploi tel que Indeed.</p>

Maintenant que nous avons pu prendre connaissance de l'impact de la pénurie de main d'œuvre sur le choix des méthodes de recrutement de nos participants ainsi que des efforts fournis par ceux-ci, nous aborderons maintenant l'influence qu'elle peut avoir sur l'élaboration de leurs stratégies de recrutement.

4.3.2 L'INFLUENCE DE LA PÉNURIE DE MAIN D'ŒUVRE SUR L'ÉLABORATION DE LEURS STRATÉGIES DE RECRUTEMENT EXTERNE

Au niveau de la stratégie de recrutement, nous avons également constaté que cette pénurie de main d'œuvre a occasionné une certaine adaptation chez nos participants. Nous présenterons maintenant les différents constats observés lors de notre analyse.

Stratégies de développement de la marque employeur

Sur le plan stratégique, les participants essayent en général de jouer du mieux qu'ils peuvent, sur divers aspects afin de réussir à établir une bonne stratégie de recrutement dans ce contexte de pénurie. Certains font mention de l'aspect relatif à la marque employeur et nous font aussi savoir que c'est par le biais d'outils technologiques qu'ils procèdent à la construction de leur marque employeur :

« Encore une fois ce sont les médias sociaux qui nous permettent de promouvoir l'image de l'entreprise » (Participant 4),

« Maintenant, on essaye stratégiquement de promouvoir l'image de l'entreprise en utilisant nos réseaux sociaux » (Participant 5). Cette pénurie de main d'œuvre aura une fois de plus conduit les managers à s'orienter vers la technologie.

Au-delà du déploiement d'outils technologiques, cette pénurie aurait aussi incité certains participants à augmenter la fréquence de leur présence dans les événements pour mieux bâtir leur marque employeur, les participants 4 et 5 abordent ainsi le sujet :

« On essaye aussi d'être un peu plus présent dans certains événements comme des foires, des marchés de Noël et autres pour promouvoir l'image de l'entreprise » (Participant 5).

« Ce sont aussi les événements qu'on organise qui nous permettent énormément de démontrer les valeurs de notre entreprise » (Participant 4).

Pour d'autres, il a principalement fallu doubler d'effort en interne afin d'assurer une atmosphère chaleureuse et par la suite vendre cette atmosphère aux candidats potentiels qu'ils souhaitaient recruter *« on est comme une famille avec cette chaleur humaine, une famille constituée de plein de petites personnes qui se réunissent comme une colonie de fourmies pour aider la région, on veille vraiment à instaurer une ambiance familiale et c'est surtout cette image que je mets en avant pour impacter pendant les recrutements » (Participant 7).*

Certains semblaient cependant très satisfaits de leur marque employeur développée au fil des ans *« nous notre image est pas mal faite, le monde sait vers quoi il se dirige, on est une grosse entreprise qui existe depuis une cinquantaine d'années » (Participant 8).* En revanche, d'autres participants trouvaient malgré leur satisfaction que leur marque employeur possédait quand même certaines failles *« l'image est déjà bonne, la réputation est bonne, notre jeune clientèle souhaite travailler ici avec nous, mais le fait qu'on n'offre pas de gros salaire nous rend moins attrayant aux yeux des candidats » (Participant 3).* Il faut également noter que durant les entretiens, quelques-uns des participants restaient soit très évasifs sur le sujet, *« C'est simplement le contact humain que nous mettons en avant pour construire notre marque employeur » (Participant 1),* ou soit ils limitaient le développement de leur marque à leur clientèle : *« Pour véhiculer une bonne image de l'entreprise, on essaye juste de donner un bon service. » (Participant 2), « c'est avec son service à la clientèle qui est très fort que l'image de l'entreprise est véhiculée. » (Participant 6).*

Tableau 8 : l'influence de la pénurie de main d'œuvre sur l'élaboration de la stratégie de recrutement (stratégie de développement de la marque employeur)

Activité de recrutement	Les différentes influences de la pénurie sur la mise en œuvre de l'activité de recrutement	Actions précises menées par les managers
Élaboration de la stratégie de recrutement	La pénurie a incité certains managers à élaborer des stratégies visant à développer davantage leur marque employeur	<ul style="list-style-type: none"> -Utilisation stratégique des médias sociaux pour promouvoir la marque employeur de l'entreprise. -Construction d'un climat de travail agréable en interne et promotion de la marque employeur en externe en prenant appui sur ce climat construit. -Augmentation de la fréquence d'organisation et de participation aux événements dans le but de promouvoir la marque employeur.

Stratégies compensatoires et stratégies de minimisation du besoin de recrutement

L'analyse de nos résultats nous a aussi permis de voir que la stratégie de recrutement de nos participants n'était pas seulement rattachée au développement de la marque employeur. En effet, dans cet élan d'adaptation au contexte de pénurie de main d'œuvre, l'un de nos participants fait mention d'une stratégie de recrutement qu'il a dû appliquer afin de ne pas manquer d'employé durant cette pénurie. Il s'agit d'une stratégie de recrutement que nous qualifierions de compensatoire, dans le sens où elle consiste à réduire les critères de recrutement relatifs à l'expérience, pour ensuite former le candidat qui sera retenu

« *maintenant, j'engage ceux qui ont plus ou moins de connaissances et je fais beaucoup plus de formations* » (Participant 3). Autrement dit, on engage une personne du moment qu'elle est disposée à travailler et ces lacunes seront comblées par la suite.

Toujours pendant que nous abordions l'élaboration de leurs stratégies de recrutement dans ce contexte de pénurie, nous avons fait quelques autres constats assez particuliers. Bien que les stratégies mise sur pieds dans le cadre du recrutement, visent bien souvent à maximiser ledit recrutement, certains managers nous ont fait part de stratégies élaborées qui visaient plutôt à minimiser leur besoin en recrutement. Ces stratégies de minimisation du besoin de recrutement, passent tantôt par l'ajustement du nombre d'heures où ces entreprises exercent leur activité « *Nous jouons aussi sur les horaires, nous réduisons les heures d'ouverture pour avoir besoin d'un peu moins d'employés* » (Participant 4), tantôt par l'adoption d'un management plus souple visant à retenir les employés présents pour ne pas avoir à en rechercher prochainement :

« *Avant par exemple, je ne voulais pas que mon employé ait deux emplois, car ça limitait quand on avait besoin, mais puisqu'on manque plus d'employés, maintenant, je permets aux gens d'avoir deux emplois, mais être disponible les mêmes journées* » (Participant 1)

« *On laisse beaucoup plus passer les écarts des employés, par exemple, quand les fermetures du soir sont moins belles, on chiale moins... on n'a pas le choix, on veut garder le monde* » (Participant 2).

Tableau 9 : l'influence de la pénurie de main d'œuvre sur l'élaboration de la stratégie de recrutement (Stratégies compensatoires et stratégies de minimisation du besoin de recrutement

Activité de recrutement	Les différentes influences de la pénurie sur la mise en œuvre de l'activité de recrutement	Actions précises menées par les managers
Élaboration de la stratégie de recrutement	La pénurie a conduit certains managers à élaborer des stratégies visant à réduire les activités de recrutement	-Réduction des horaires et de la charge de travail afin de réduire le besoin de recrutement -Adoption d'un management plus souple visant à retenir les employés présents, et donc éviter de recruter à l'avenir
	La pénurie a conduit certains managers à élaborer des stratégies visant à recruter autant que possible	-Adoption d'une stratégie compensatoire qui vise à recruter une personne, peu importe son expertise dans le domaine, et ensuite combler ses lacunes par le biais de multiples formations

Après avoir abordé l'étape de l'élaboration de la stratégie de recrutement, nous passerons maintenant à la dernière étape du processus de recrutement qui est la rédaction de l'annonce d'emploi.

4.3.3 L'INFLUENCE DE LA PÉNURIE DE MAIN D'ŒUVRE SUR LA RÉDACTION DE LEURS ANNONCES D'EMPLOI

Excepté l'un de nos participants qui nous a affirmé ne pas réellement recourir aux annonces d'emploi « *Non, je ne mets pas d'annonce, je ne fais absolument rien, c'est vraiment quand je rencontre une personne qui vient ici, on discute puis tout à coup, je lui demande s'il souhaiterait travailler ici et on en parle* » (Participant 6), nous avons quand même pu constater auprès d'autres participants, une adaptation de l'annonce d'emploi dans

son fond et dans sa forme en raison de la pénurie de main d'œuvre. De ce fait, nous aborderons dans les prochaines lignes les différents points de l'annonce d'emploi sur lesquels les managers ont dû intervenir.

Le fond de l'annonce d'emploi

Pour commencer, quelques-uns de nos participants ont eu à nous faire part du fait qu'ils se soient montrés plus pointilleux dans leurs manières de définir les responsabilités liées aux postes qu'ils souhaitaient combler, ils se sont attelés à régulièrement actualiser cette rubrique *« En revanche, moi j'essaye maintenant de toujours restructurer les tâches quotidiennes de chaque poste responsable et de chaque poste commis... car cela change très souvent »* (Participant 7). Ils s'assurent aussi de faire preuve de transparence dans leur rédaction *« On met maintenant plus de détails, on fait plus de description de tâche, pour que l'employé qui arrive ici, ce soit vraiment l'emploi qu'il veut »* (Participant 1).

Nous avons également pu constater que dans ce contexte de pénurie, certains participants s'évertuent quant à eux, à mettre en avant le statut et les atouts de leur entreprise lors de la rédaction de leurs annonces d'emploi :

« Nous mettons beaucoup l'emphase sur le fait que nous sommes une coopérative qui permet que ces employés soient aussi copropriétaires » (Participant 5).

« Nous mettons des informations un peu plus précises sur ce que notre entreprise représente » (Participant 4)

Un autre de nos participants a eu à nous faire part d'un projet de changement élaboré à la suite d'une difficulté de recrutement rencontrée, ce changement fut envisagé afin de renforcer l'attractivité des annonces de recrutement. Il s'agissait ainsi d'une modification du

titre des postes « *Mes supérieurs ont parlé d'un changement de titre des emplois. Par exemple le poste vacant depuis le mois de juillet, le titre c'était coordonnateur des opérations, c'est moins attrayant et ça n'a pas l'air d'impliquer tant de responsabilités que ça alors que le poste requiert beaucoup de compétences, donc il sera changé par directeur général* » (Participant 5). Il leur a aussi fallu mettre en avant une rémunération jugée compétitive pour pouvoir attirer de potentiels candidats « *Maintenant notre salaire est beaucoup plus avantageux que ce qu'il était avant, on met donc l'emphase là-dessus* » (Participant 5).

Certains participants s'attellent à mettre plus d'emphase sur les bénéfices et avantages dont les candidats pourraient éventuellement jouir en choisissant de postuler à l'annonce d'emploi « *Nous essayons de mettre plus d'avantages et avons rajouté le programme RER aussi* » (Participant 2). Cette propagande de l'aspect avantageux intervient souvent pour compenser le fait que la rémunération proposée pour le poste ne soit pas compétitive « *vu qu'on ne peut pas se permettre de donner de très gros salaires, on peut leur proposer d'autres avantages comme des rabais, des cartes-cadeaux* » (Participant 3), ou encore pour attirer une catégorie précise de candidats « *Cependant si c'est un poste à temps plein, on essaye d'ajouter les assurances et les fonds de pension* » (Participant 8).

Tableau 10 : l'influence de la pénurie de main d'œuvre sur la rédaction de l'annonce d'emploi (Le fond de l'annonce)

Activité de recrutement	Les différentes influences de la pénurie sur la mise en œuvre de l'activité de recrutement	Actions précises menées par les managers
Rédaction de l'annonce d'emploi	La pénurie a conduit certains managers à restructurer le fond de leurs annonces d'emploi.	<ul style="list-style-type: none"> -Précision prononcée des détails relatifs à la description des tâches -mise en avant du statut et des atouts de l'entreprise lors de la présentation de celle-ci -Changement du titre des différents postes en vue de les valoriser et les rendre plus attrayants -Augmentation de l'échelle salariale et insertion de celle-ci dans l'annonce de recrutement -Ajout accentué des avantages et bénéfices que l'entreprise offre

La forme de l'annonce d'emploi

Certains managers semblent en effet porter attention à la mise en page des annonces d'emploi qu'ils rédigent dans ce contexte de pénurie de main d'œuvre. Ils n'hésitent pas à miser sur l'aspect esthétique des annonces qu'ils publient, afin d'être plus attrayant auprès des potentiels candidats et susciter en eux l'envie de postuler « *par exemple, pour un poste de cuisine, on mettra des images des plats qu'on fait et pour le restaurant, il va avoir d'autres sortes d'images... maintenant, on met ça plus flash et plus attrayant à l'œil* » (Participant 5).

Pour d'autres participants, les efforts fournis visent à communiquer leur identité au travers des représentations graphiques « *j'ai ma bénévoles des opérations stratégiques qui est très*

bonne en informatique et elle fait de très beaux projets, elle essaye toujours de modifier et de surtout mettre notre logo en avant » (Participant 7). Ce contexte a aussi conduit d'autres participants à privilégier des annonces d'emploi en séquence visuelle plutôt que des annonces en format écrit « Dans ce contexte, ce sont les formats vidéo qui fonctionnent bien pour nous » (Participant 4).

Tableau 11 : récapitulatif de l'influence de la pénurie de main d'œuvre sur la rédaction de l'annonce d'emploi

Activité de recrutement	Les différentes influences de la pénurie sur la mise en œuvre de l'activité de recrutement	Actions précises menées par les managers
Rédaction de l'annonce d'emploi	La pénurie a conduit certains managers à restructurer et changer la forme de leurs annonces	-Ajout d'images et de représentations graphiques dans l'annonce afin de captiver l'attention des candidats -Passer du format d'annonce d'emploi écrit à un format d'annonce d'emploi vidéo

Que ce soit au niveau du choix des méthodes, de l'élaboration de la stratégie de recrutement et de la rédaction de l'annonce d'emploi, nous constatons que ce contexte de pénurie de main d'œuvre sous-tend plusieurs actions menées par nos participants. Les résultats de notre étude ayant été présentés, nous passerons à la discussion de ceux-ci dans le prochain chapitre.

CHAPITRE 5

DISCUSSION DES RÉSULTATS ET RECOMMANDATIONS

Dans ce chapitre, il sera question de discuter les résultats obtenus durant la réalisation de cette recherche. Conformément à notre objectif spécifique qui était de prendre connaissance des efforts déployés et des changements opérés par les employeurs du centre-ville de Chicoutimi, dans la réalisation de leur recrutement externe durant cette pénurie, notre discussion sera essentiellement axée sur les différentes influences observées au niveau du processus de recrutement externe de nos participants. Il nous faudra aussi faire appel à la littérature afin d'apprécier la démarche des différents managers. Aussi, nous essayerons de formuler des recommandations et de proposer des options à chaque étape. Nous terminerons par une conclusion au sein de laquelle nous aborderons les apports de notre recherche et exposerons ses limites.

5.1 LES MÉTHODES DE RECRUTEMENT EMPLOYÉES PAR LES CADRES INTERVIEWÉS

Dans notre deuxième chapitre, nous avons pris le temps de présenter un ensemble de méthodes de recrutement traditionnelles et modernes pouvant être utiles aux employeurs lors d'un recrutement en externe. Dans ce contexte de pénurie, nous avons ainsi pu remarquer que la plupart des participants ont dû maximiser l'utilisation de quelques-unes de ces méthodes. Les méthodes traditionnelles qui furent au cœur de la démarche d'adaptation des managers sont : la méthode du bouche-à-oreille (Bessy & Marchal, 2009; Van Hoye & Lievens, 2007), le recours aux agences de recrutement privées (Bourhis, 2018; Klein & Hador, 2021; Vultur, 2016) et la méthode de l'affichage (Keller, 2017).

Pour ce qui est des méthodes de recrutement modernes, nous avons : les médias sociaux (Michaud et al., 2019; Muduli & Trivedi, 2020b; Rahman et al., 2022) et les moteurs de recherche d'emploi (Bourhis, 2018; Fondeur, 2006). Même si de manière générale nous constatons un effort fourni en raison de la pénurie, il faut néanmoins admettre que ces efforts restent insuffisants et peu profonds. Pour ces managers qui ont principalement orienté leurs efforts vers des méthodes de recrutement traditionnelles, il serait judicieux d'envisager l'ajout de méthodes plus modernes puisqu'elles présentent une efficacité supérieure à celle des méthodes traditionnelles (Dhakal et al., 2023). Quant à ceux qui privilégient l'utilisation des méthodes de recrutement modernes dans ce contexte de pénurie, un effort d'élargissement serait le bienvenu. En effet, lors la présentation de nos résultats, nous avons mentionné que la majorité des managers se cantonnaient à l'utilisation de Facebook pour ce qui est des médias sociaux, et à l'utilisation de Indeed lorsqu'il s'agissait des moteurs de recherche d'emploi. La littérature nous montre cependant une panoplie d'outils que ces managers pourraient aussi utiliser pour attirer plus de candidats dans ce contexte de pénurie. En plus de Facebook, qui est certes un outil de recrutement très efficace permettant d'atteindre bon nombre de candidats (Muduli & Trivedi, 2020b), ces managers pourraient envisager d'utiliser d'autres réseaux sociaux élémentaires comme Instagram (seulement un des participants en a fait mention), des microblogues comme Twitter (X), ou encore des réseaux sociaux dédiés à l'univers professionnels comme LinkedIn, qui sont tout aussi de bons outils modernes de recrutement (Dubois & Pelletier, 2011; Moulette, Roques & Tironneau, 2019). Au niveau des moteurs de recherche, il existe en dehors de Indeed quelques autres outils indiqués tels que CareerBuilder (Md Sajjad, 2023), Jobboom, Monster ou Workopolis (Dubois & Pelletier, 2011). Plusieurs de ces moteurs de recherche aussi appelés plates-formes transactionnelles (Dubois & Pelletier, 2011), se retrouvent dans le classement

de Robert Half (2023) concernant les « *12 meilleurs sites web canadiens pour la recherche d'emploi en 2023* ». Nous rappelons que ce classement a été abordé dans le deuxième chapitre. Enfin, compte tenu de la limite budgétaire que rencontrent certains participants « *N'oublions pas non plus les restrictions budgétaires que nous avons* » (Participant 7), nous terminerons nos recommandations en proposant à ces managers de songer à utiliser des outils tels que les sites Web, qui sont aussi efficace pour recruter (Kaur & Dubey, 2020; Kucherov & Tsybova, 2022) et pas dispendieux (Tong, 2018). L'ensemble des recommandations proposé sera synthétisé et présenté sous forme de tableau.

Tableau 12 : recommandations liées au choix des méthodes de recrutement

Activités de recrutement	Recommandations formulées à partir de la littérature et/ou des résultats
Choix des méthodes de recrutement	<p>-Pour les participants qui privilégient les méthodes de recrutement traditionnelles, il sera question d'ajouter à celles-ci d'autres méthodes de recrutement plus modernes compte tenu de leur efficacité supérieure (Dhakal et al., 2023)</p> <p>-Pour les participants qui ont procédé à l'intégration des méthodes de recrutement modernes dans leur processus, nous suggérons un élargissement des outils technologiques utilisés. En plus de Facebook et Instagram, ils peuvent se tourner vers des outils aussi adaptés tels que LinkedIn ou Twitter (X) (Dubois & Pelletier, 2011; Moulette, Roques & Tironneau, 2019)</p> <p>-De même, nous proposons aux cadres interviewés un élargissement des moteurs de recherches d'emploi qu'ils utilisent et l'insertion d'autres agrégateurs assez utilisés au Canada comme CareerBuilder (Md Sajjad, 2023), Jobboom, Monster ou Workopolis (Dubois & Pelletier, 2011). A cela s'ajoute la possibilité d'instaurer un Site Web avec un espace carrière qu'ils pourraient utiliser pour recruter sans pour autant dépenser de grandes sommes (Tong, 2018)</p>

5.2 LES STRATÉGIES DE RECRUTEMENT EMPLOYÉES PAR LES CADRES

INTERVIEWÉS

Concernant les stratégies adoptées par les participants, nous constatons que la marque employeur qui a été rapportée par plusieurs auteurs comme un pilier de la stratégie de recrutement (Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015; Peretti, 2019; Sivertzen et al., 2013), se retrouve effectivement au sein de la stratégie de certains participants. Ces managers s'efforcent à garantir une cohérence entre leur marque employeur interne et leur marque employeur externe comme le préconise Cazottes (2018) et Solus et Engel (2017a). Ils se servent également d'outils tels que les médias sociaux pour procéder à la promotion de leur marque employeur, outils jugés d'ailleurs très adaptés (Fueyo, 2021; Lessard, 2015; Sivertzen et al., 2013). Aussi, si plus haut nous avons abordé les foires et salons comme étant des méthodes de recrutement (Bourhis, 2018; Minifie et al., 2018), nous constatons que ces évènements permettent par ailleurs à certains participants de faire la promotion de leur marque employeur dans ce contexte de pénurie. Nous pouvons dire que ces managers qui prêtent attention à leur marque employeur possèdent de bonnes bases dans l'ensemble, à en croire la littérature. Aussi, il aurait été possible de proposer à ces employeurs de se diriger vers d'autres outils de promotion de la marque employeurs comme les « *serious game* » qui sont aussi recommandés (Allal-Chérif et al., 2014; Daubier & Daubier, 2022; Galois-Faurie & Lacroux, 2014; Keusch-Bessard et al., 2021), mais compte tenu du fait qu'il s'agit en général de PME qui fonctionnent avec des restrictions budgétaires comme mentionné plus haut, il est judicieux de limiter nos recommandations à une maximisation des médias sociaux déjà utilisés pour la promotion de la marque employeur.

En outre, ces stratégies inexplorées au sein de notre revue de littérature, néanmoins employées par quelques-uns des managers, ont influencé notre appréhension de cette étape stratégique du recrutement. Si l'on tient compte du fait qu'il est assez difficile d'avoir des candidats dans ce contexte de pénurie de main d'œuvre, pourquoi ne pas envisager de réduire considérablement les activités de recrutement ? Lors de la présentation de nos résultats, nous avons abordé ces stratégies qui visaient à minimiser le besoin de recrutement durant cette pénurie de main d'œuvre. Elles se traduisaient soit par une réduction de la charge et des horaires de travail, de sorte à avoir besoin de moins d'employés sur le plancher, ou soit par le fait de se montrer plus souple envers les employés dans l'optique de les retenir, et de ne donc pas avoir à recruter. Dans la mesure où la rétention d'un employé ne dépend pas seulement des efforts fournis par l'employeur, mais également du désir de rester de l'employé, nous pensons que des deux stratégies l'employeur devrait prêter plus attention à la première stratégie qui consiste à réduire les charges et horaires de travail, car son application dépend en grande partie de l'employeur.

Concernant la stratégie de recrutement compensatoire qui implique que le recruteur prête moins attention aux qualifications des candidats et envisage plus de formation, nous pouvons dire que son application en entreprise nécessite que certaines conditions soient réunies. Au-delà du fait que la formation des employés puisse parfois avoir des répercussions positives sur la productivité de l'entreprise et sur le sentiment de valorisation ressenti par les employés (Lê, 2013), il faut aussi noter que ce processus de formation engendre des coûts (Meignant, 2015). Autrement dit, si une entreprise décide d'avoir recours à cette stratégie, elle devra s'assurer d'avoir les ressources financières adéquates. Une fois de plus, les différentes recommandations formulées figureront dans le tableau récapitulatif suivant.

Tableau 13 : recommandations liées à l'élaboration de la stratégie de recrutement

Activités de recrutement	Recommandations formulées à partir de la littérature et/ou des résultats
Élaboration de la stratégie de recrutement	<p>-Certains managers étant déjà bien partis concernant le développement de la marque employeur, nous proposons une maximisation des méthodes déjà utilisées comme les médias sociaux, dont l'utilisation n'entraîne pas de coût exorbitant (Tong, 2018)</p> <p>-En prenant appui sur les résultats obtenus, nous avons proposé à l'ensemble des cadres œuvrant dans un contexte de pénurie de main d'œuvre, d'envisager l'application d'une stratégie visant à réduire leurs horaires d'ouverture afin de réduire par ricochet leur besoin de recrutement (stratégie de minimisation des activités de recrutement)</p>

5.3 LES INFORMATIONS PRIORISÉES PAR LES CADRES INTERVIEWÉS DURANT LA RÉDACTION DE L'ANNONCE D'EMPLOI

C'est après avoir passé en revue les plans d'annonce d'emploi proposés par de Falco (2016) et Bourhis (2018), que nous avons décidé d'utiliser celui de Bourhis comme repère. Nous rappelons que selon le plan de rédaction de Bourhis, les informations indispensables lors de la rédaction de l'annonce d'emploi sont : la présentation de l'organisation ou du secteur d'activité, le titre du poste, les principales responsabilités du poste, les exigences requises, le lieu de travail, les conditions de travail particulières et la façon de postuler. À cela s'ajoute ces trois (3) autres informations facultatives : le nom de l'organisation, la rémunération et l'engagement envers l'équité en emploi. Pour commencer, nous avons remarqué que sur sept (7) informations nommées indispensables, les participants ont orienté leurs efforts de restructuration sur trois (3) d'entre elles dans ce contexte de pénurie. Il s'agit

des informations relatives au titre du poste, aux responsabilités liées au poste ainsi qu'à la présentation de l'organisation et de son secteur d'activité. Pour la présentation de l'organisation et la description des responsabilités liées au poste, il a été question de clarifier davantage les informations qui y figurent, tandis qu'au niveau du titre du poste il y a eu un changement total. La restructuration de ces trois (3) informations nous mène à croire que dans ce contexte de pénurie de main d'œuvre, ces managers veillent initialement à donner des réponses limpides aux trois questions suivantes :

- Qui sommes-nous ? (présentation de l'organisation et de son secteur d'activité)
- Qui deviendras-tu ? (titre du poste)
- Quel sera ton quotidien ? (les responsabilités liées aux postes)

Sans vouloir remettre en question l'importance et l'indispensabilité des autres informations nommées par Bourhis (2018), nous reconnaissons par le biais de nos résultats que ce procédé peut en effet être envisageable pour des managers qui souhaitent effectuer une réorganisation assez ciblée de leur annonce d'emploi en raison de la pénurie.

Nous avons également constaté durant notre analyse que des trois informations facultatives que l'employeur peut décider d'ajouter ou non à son annonce d'emploi, certains managers ont choisi d'ajouter la rémunération qu'ils proposent. Ils ont en effet revu à la hausse leur rémunération pour ensuite en faire une information primordiale durant la rédaction des annonces. De plus, malgré le fait que la rubrique « bénéfices et avantages » ne figure ni au niveau des informations indispensables ni au niveau des informations facultatives dans le plan de Bourhis (2018), plusieurs managers n'ont pas manqué d'inclure ces informations dans leur annonce durant ce contexte de pénurie. Cette mise en avant de la rémunération et des avantages pourrait être une tactique profitable pour les employeurs. En

effet, ces deux éléments sont bien souvent attractifs aux yeux des candidats potentiels (Schlechter et al., 2014).

À l’issue de ces observations, nous pourrions faire une deuxième suggestion qui vise la mise à jour du plan de rédaction proposé par Bourhis. Cette mise à jour, implique l’insertion de la rubrique des bénéfices et des avantages au sein des informations facultatives afin de laisser une ouverture aux employeurs. Comme la rémunération, ils pourront ainsi décider d’introduire les avantages et les bénéfices qu’ils ont à proposer aux candidats, dans la mesure où leur offre s’avère compétitive.

Tableau 14 : recommandations liées à la rédaction de l'annonce d'emploi

Activités de recrutement	Recommandations formulées à partir de la littérature et/ou des résultats
Rédaction de l’annonce de recrutement	<p>-À partir des résultats obtenus, nous avons proposé à l’ensemble des cadres œuvrant dans un contexte de pénurie de main d’œuvre, un procédé de restructuration ciblé du fond de l’annonce d’emploi qui consiste à se focaliser tout d’abord sur la présentation de l’organisation et de son secteur d’activité, sur le titre du poste et sur les responsabilités liées aux postes.</p> <p>-Nous avons également proposé une mise à jour du plan de rédaction de Bourhis, qui implique l’intégration d’une rubrique « bénéfices et avantages » au sein des informations facultatives que les employeurs peuvent décider d’ajouter à l’annonce ou non.</p>

5.4 IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

De manière globale, la réalisation de cette recherche nous a permis d'apporter notre contribution à la compréhension de l'impact de la pénurie de main d'œuvre sur le processus de recrutement externe des employeurs. L'étude menée a permis de mettre la lumière sur les efforts que fournissent les employeurs pour braver ce contexte de pénurie. Les résultats obtenus ont favorisé une meilleure connaissance des adaptations et ajustements qu'ont opérés les managers sur chaque étape du processus de recrutement. Nous avons pu à partir des forces et des faiblesses de ces adaptations, dégager un certain nombre de recommandations qui pourront être utiles aux employeurs œuvrant dans un contexte de pénurie. En effet, nous avons pu proposer une mise à jour du plan de rédaction d'annonce d'emploi de Bourhis (2018), qui implique que les avantages et bénéfices que peut offrir l'employeur soient comptés au nombre des informations qu'il pourrait décider d'intégrer dans son annonce d'emploi. Sur le plan stratégique, nous avons proposé qu'en cas de pénurie de main d'œuvre, cette étape puisse aussi être élaborée à des fins de minimisation des activités de recrutement plutôt qu'à des fins de maximisation comme cela se fait habituellement. De plus, nous avons aussi suggéré à partir de nos résultats, une méthode de réorganisation partielle de l'annonce d'emploi qui consiste à clarifier premièrement la présentation de l'entreprise, le titre du poste et les responsabilités du poste. Cet ensemble de suggestions développé à partir de nos résultats, pourrait être d'une grande utilité aux managers dans leur démarche d'adaptation à ce contexte de pénurie de main d'œuvre.

CONCLUSION

Cette recherche nous a permis de constater que la pénurie de main d'œuvre est devenue une préoccupation majeure pour plusieurs employeurs. Ce désir prononcé de réussir à attirer les quelques candidats disponibles, pousse les managers à ajuster et développer leurs pratiques de recrutement externes afin d'être plus attrayants aux yeux des candidats. Face aux défis engendrés par la pénurie, nous voyons les employeurs faire plus ou moins preuve de créativité dans le choix de leur méthode de recrutement, dans l'élaboration de leur stratégie de recrutement et dans la rédaction de leur annonce d'emploi. En raison de cette pénurie, nous constatons un certain changement dans l'approche des employeurs vis-à-vis des activités de recrutement externe. De manière générale, ils privilégient de plus en plus l'utilisation d'outils technologiques tant sur le plan stratégique que méthodique du recrutement. En effet, cette étude met en perspective la démarche plutôt proactive que plusieurs employeurs s'attellent à adopter pour relever les défis engendrés par la pénurie. Il ne s'agit plus d'attendre la venue des candidats, mais plutôt d'aller à leur recherche.

En tenant compte de l'ensemble de nos résultats, nous pouvons dire que cette pénurie de main d'œuvre a une influence sur la mise en œuvre du processus de recrutement externe des employeurs au Québec, notamment ceux du centre-ville de Chicoutimi. Cependant, il faut aussi noter que les efforts déployés par ces employeurs manquent bien souvent de profondeur et peuvent encore être bonifiés. Ainsi, nous avons pu répondre à notre question de recherche qui était de savoir : quelles modifications furent apportées par les commerçants des centres-villes de Chicoutimi à leurs pratiques de recrutement externe dans ce contexte de pénurie de main d'œuvre ?

Malgré le fait que nous ayons réussi à satisfaire à nos objectifs, nous reconnaissons que cette recherche présente des limites. La première limite que nous pouvons citer est en rapport avec la zone géographique de notre étude et la taille de notre échantillonnage, qui ont peut-être exercé une influence sur nos résultats. À l'avenir, les chercheurs pourront mener cette étude sur un territoire plus élargi avec une population d'étude plus grande. Il est possible que les résultats qu'ils obtiendront soient différents des nôtres. Ensuite, bien vrai que nous ayons choisi les modèles proposés par Bourhis (2018) pour leur mise en avant du contexte Canadien et Québécois, cela peut être un frein à l'appréhension des concepts principaux de cette étude, il serait ainsi important que les recherches futures mettent en avant d'autres modèles. Enfin, puisque cette étude traite principalement du recrutement qui représente une activité du processus de dotation, les prochaines recherches peuvent envisager d'étudier l'influence de la pénurie de main d'œuvre sur d'autres activités de dotation comme la sélection ou l'intégration.

RÉFÉRENCES

- Ådne Stenberg, V., Nørbech, B. C., & Jeske, D. (2018). Virtual Career Fairs: Perspectives from Norwegian Recruiters and Exhibitors. *Future Internet*, 10(2), 19.
<https://doi.org/https://doi.org/10.3390/fi10020019>
- AGÉCO. (2018). *Diagnostic sectoriel dans l'industrie des pêches et de l'aquaculture au Québec*. file:///C:/Users/cassy/Downloads/133A-2012414_rapportFinal_dspa_print%20(5).pdf
- AGÉCO. (2020). *Diagnostic sectoriel de l'industrie textile au Québec 2020*. CSMO textile.
https://www.csmotextile.qc.ca/wp-content/uploads/2020/06/Diagnostic_sectoriel_2020_version_integrale.pdf
- AGÉCO. (2021a). *Diagnostic sectoriel de l'industrie de la transformation alimentaire du Québec*. CSMOTA.
https://cdn.ca.yapla.com/company/CPYMRwu2vJ6WoYs0CTkZFUGBK/asset/files/Diagnostic_sectoriel_CSMOTA_Rapport_Final-2021.pdf
- AGÉCO. (2021b). *Diagnostic sectoriel de main-d'oeuvre en horticulture ornementale-commercialisation et services*. HortiCompétences.
https://horticompetences.ca/app/uploads/2021/10/HTC_DiagnosticSectoriel_2021.pdf
- Akinyemi, A., & Houtin, L. (2021). Chapitre 1. Pourquoi changer les méthodes de recrutement ? Dans *S'approprier les nouvelles méthodes de recrutement* (pp. 3-19). Dunod.
<https://www.cairn.info/s-approprier-les-nouvelles-methodes-de-recrutement--9782100820658-page-3.htm>
- Al-Bdareen, R., & Khasawneh, H. (2019). Human resources staffing process and its impact on job involvement: Irbid District Electricity Company as a case study. *Problems and Perspectives in Management*, 17(2), 254-266.
[https://doi.org/https://doi.org/10.21511/ppm.17\(2\).2019.19](https://doi.org/https://doi.org/10.21511/ppm.17(2).2019.19)
- Allal-Chérif, O., Makhoulouf, M., & Bajard, A. (2014). Les serious games au service de la gestion des ressources humaines : une cartographie dans les entreprises du CAC40. *Systèmes d'information & management*, 19(3), 97-126. <https://doi.org/10.3917/sim.143.0097>
- Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2014). Chapitre 1. Fondements épistémologiques de la recherche. Dans *Méthodes de recherche en management* (pp. 14-46). Dunod.
<https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0014>

- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Bartholdi, J. J., III, & McCroan, K. L. (1990). Scheduling Interviews for a Job Fair. *Operations Research*, 38(6), 951. <https://sbiproxy.uqac.ca/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/scheduling-interviews-job-fair/docview/219135967/se-2?accountid=14722>
- Baudoin, E., Diard, C., Benabid, M., & Cherif, K. (2019). Chapitre 2. Recrutement numérique. Dans *Transformation digitale de la fonction RH* (pp. 49-101). Dunod. <https://www.cairn.info/transformation-digitale-de-la-fonction-rh--9782100767595-page-49.htm>
- Baum, M., & Kabst, R. (2014). The Effectiveness of Recruitment Advertisements and Recruitment Websites: Indirect and Interactive Effects on Applicant Attraction. *Human Resource Management*, 53(3), 353-378. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/hrm.21571>
- Beam, E. A. (2016). Do job fairs matter? Experimental evidence on the impact of job-fair attendance. *Journal of Development Economics*, 120, 32-40. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2015.11.004>
- Beauregard, J.-P., Arteau, G., & Drolet-Brassard, R. (2019). Testing à l'embauche des Québécoises et Québécois d'origine maghrébine à Québec. *Recherches sociographiques*, 60(1), 35-61. <https://doi.org/https://doi.org/10.7202/1066153ar>
- Béji, K., & Pellerin, A. (2010). Intégration socioprofessionnelle des immigrants récents au Québec : le rôle de l'information et des réseaux sociaux. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 65(4), 562-583. <https://doi.org/https://doi.org/10.7202/045586ar>
- Benoît, C., & Rousseau, M.-D. (1990). La gestion des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises au Québec. *Revue internationale P.M.E.*, 3(1), 39-55. <https://doi.org/https://doi.org/10.7202/1007945ar>
- Benraiss-Noailles, L., Herrbach, O., & Viot, C. (2022). Cahier : Marque employeur et management responsable des ressources humaines. *Revue Management & Avenir*, (131), 103-105. <https://sbiproxy.uqac.ca/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/cahier-marque-employeur-et-management-responsable/docview/2728523791/se-2?accountid=14722>

- Bergeat, M., & Rémy, V. (2019). Les canaux de recrutement ont-ils un effet sur la qualité et le coût des appariements sur le marché du travail français ? *Revue économique*, 70(5), 717-749. <https://doi.org/10.3917/reco.705.0717>
- Bernier, J. (2012). La location de personnel temporaire au Québec : un état de situation. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 67(2), 283-303. <https://doi.org/https://doi.org/10.7202/1009088ar>
- Bert, H. J. S., & Fariya, S. (2011). Battling the war for talent: an application in a military context. *Career Development International*, 16(1), 36-59. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/13620431111107801>
- Bessy, C. (2012). Salaire d'embauche, négociation du contrat de travail et intermédiaires du recrutement. *Relations Industrielles*, 67(3), 426-452. <https://doi.org/https://doi.org/10.7202/1012538ar>
- Bessy, C., & Marchal, E. (2009). Le rôle des réseaux et du marché dans les recrutements. Enquête auprès des entreprises. *Revue Française de Socio-Économie*, 3(1), 121-146. <https://doi.org/10.3917/rfse.003.0121>
- Bikie Bi Nguema, N., Gallais, B., Gaudreault, M., Arbour, N., & Murray, N. (2020). Intégration et réussite scolaire des étudiants internationaux dans une région à faible densité ethnoculturelle. Le cas des cégeps du Saguenay–Lac-Saint-Jean. *Revue des sciences de l'éducation*, 46(2), 39-68. <https://doi.org/https://doi.org/10.7202/1073718ar>
- Bioy, A., Castillo, M.-C., & Koenig, M. (2021). Chapitre 1. La méthode qualitative et ses enjeux. Dans *Les méthodes qualitatives en psychologie clinique et psychopathologie* (pp. 21-33). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.casti.2021.01.0021>
- Blons, E. (2019). Chapitre 6. La DRH : laboratoire et modèle du déploiement de l'IA. Dans *L'entreprise disruptée* (pp. 111-144). Dunod. <https://www.cairn.info/l-entreprise-disruptee--9782100781461-page-111.htm>
- Blumen, D., & Cepellos, V. M. (2023). Dimensions of the use of technology and Artificial Intelligence (AI) in Recruitment and Selection (R&S): benefits, trends, and resistance. *Cadernos EBAPE.BR*, 21(2), 1-16. <https://doi.org/https://doi.org/10.1590/1679-395120220080x>
- Bourhis, A. (2018). *Recrutement et selection du personnel* (3e éd.). Chenelière éducation.

- Bureau de normalisation du Québec. *Employeur remarquable*. Repéré le 22 Août 2024 à <https://bnq.qc.ca/fr/normalisation/sante-au-travail/employeur-remarquable>
- Cadin, L., Guérin, F., Pigeys, F., & Pralong, J. (2012). Chapitre 6. Le recrutement. Dans *GRH* (pp. 299-401). Dunod. <https://www.cairn.info/grh--9782100578931-page-299.htm>
- Cazottes, M.-C. (2018). Chapitre 15. La communication « Marque employeur ». Dans *Communication* (pp. 323-352). Vuibert. <https://doi.org/10.3917/vuib.libae.2018.01.0323>
- Charbonnier-Voirin, A., Marret, L., & Paulo, C. (2017). Les perceptions de la marque employeur au cours du processus de candidature. *Management & Avenir*, 94(4), 33-55. <https://doi.org/10.3917/mav.094.0033>
- Charbonnier-Voirin, A., & Vignolles, A. (2015). Marque employeur interne et externe. Un état de l'art et un agenda de recherche. *Revue française de gestion*, 246(1), 63-82. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2015-1-page-63.htm>
- Charbonnier-Voirin, A., & Vignolles, A. (2016). Enjeux et outils de gestion de la marque employeur : point de vue d'experts. *Recherches en Sciences de Gestion*, 112(1), 153-172. <https://doi.org/10.3917/resg.112.0153>
- Chartier, R. (1965). Planification par l'entreprise du recrutement des diplômés universitaires. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 20(4), 637-659. <https://doi.org/https://doi.org/10.7202/027615ar>
- CoeffiScience. (2019). *Diagnostic sectoriel de l'industrie de la chimie, de la pétrochimie, du raffinage et du gaz* [https://www.coeffiscience.ca/images/files/\(2019\)%20CoeffiScience%20Diagnostic%20sectoriel%20-%20Rapport.pdf](https://www.coeffiscience.ca/images/files/(2019)%20CoeffiScience%20Diagnostic%20sectoriel%20-%20Rapport.pdf)
- Coron, C. (2020). Outil 1. Approche quantitative ou qualitative ? Dans *La Boîte à outils de l'analyse de données en entreprise* (pp. 12-13). Dunod. <https://www.cairn.info/la-boite-a-outils-de-l-analyse-de-donnees--9782100808557-page-12.htm>
- CSMO Caoutchouc. (2021). *Diagnostic sectoriel de l'industrie québécoise du caoutchouc*. https://cdn.ca.yapla.com/company/CPYQKmek7dtg2ZLJGTbXvpwI9/asset/files/CSMO_Caoutchouc-Diagnostic_Sectoriel_2021.pdf
- Daubier, M., & Daubier, S. (2022). Outil 8. Le Serious Game. Dans *Pro en Agilité* (pp. 30-31). Vuibert. <https://www.cairn.info/pro-en-agilite--9782311625462-page-30.htm>

- de Falco, H. (2016). Chapitre 1. Le processus de recrutement. Dans *Maîtriser ses recrutements* (pp. 1-6). Dunod. <https://www.cairn.info/maitriser-ses-recrutements--9782100743063-page-1.htm>
- de La Rochefoucauld, M. (2022). L'impact de l'IA sur le processus de recrutement : une étude de cas exploratoire. *Vie & sciences de l'entreprise*, 214-215(2), 38-64. <https://doi.org/10.3917/vse.214.0038>
- de Larquier, G., & Monchatre, S. (2014). Recruter : les enjeux de la sélection. *Revue Française de Socio-Économie*, 14(2), 41-49. <https://doi.org/10.3917/rfse.014.0041>
- de Larquier, G., & Rieucan, G. (2017). Les annonces d'offre d'emploi : une information publique mais ciblée. Exploitation de l'enquête Emploi (2003-2012). *Revue économique*, 68(2), 199-217. <https://doi.org/10.3917/reco.pr2.0077>
- Delestre, S. (2014). 3. Les outils et le coût d'un recrutement. Dans *Recruter ses premiers salariés* (pp. 47-64). Dunod. <https://www.cairn.info/recruter-ses-premiers-salaries--9782100716203-page-47.htm>
- Desbiolles, J.-P. (2019). Finance et Intelligence artificielle (IA) : d'une révolution industrielle à une révolution humaine ... tout est à repenser. *Annales des Mines - Réalités industrielles*, Février 2019(1), 5-8. <https://doi.org/10.3917/rindu1.191.0005>
- Dhakal, K., Baczar, P., Devkota, N., Paudel, U. R., & Szabó, S. (2023). INSTITUTIONAL PERCEPTION OF E-RECRUITMENT ADOPTION IN NEPAL: EVIDENCE FROM STRUCTURAL EQUATION MODELING. *Economics & Sociology*, 16(3), 227-248. <https://doi.org/https://doi.org/10.14254/2071-789X.2023/16-3/12>
- Diard, C., Baudoin, E., & Berthet, S. (2022). 2. Recrutement et intégration. Dans *Ressources humaines* (pp. 61-88). Dunod. <https://www.cairn.info/ressources-humaines--9782100834488-page-61.htm>
- Dodier, D. (2019). Alarme provinciale: Grande pénurie de main-d'oeuvre! *Vecteur Environnement*, 52(1), 36-37. <https://sbiproxy.ugac.ca/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/alarme-provinciale-grande-pénurie-de-main-doeuvre/docview/2446282562/se-2?accountid=14722>
- Dubois, D., & Pelletier, E. (2011). Savoir utiliser les médias sociaux pour recruter le personnel. *Gestion*, 36(3), 5-15. <https://doi.org/10.3917/riges.363.0005>

- Epiphane, C. (2021). Chapitre 2. Identifier les périmètres et les acteurs de la marque employeur. Dans *Marque employeur, mode d'emploi* (pp. 87-98). Dunod. <https://www.cairn.info/marque-employeur-mode-d-emploi--9782100819621-page-87.htm>
- Fabi, B., & Garand, D. (1994). L'acquisition des ressources humaines en PME. *Revue internationale P.M.E.*, 6(3-4), 91-129. <https://doi.org/https://doi.org/10.7202/1008233ar>
- Ferrary, M. (2014). Chapitre 3. La politique de recrutement. Dans *Management des ressources humaines* (pp. 67-101). Dunod. <https://www.cairn.info/management-des-ressources-humaines--9782100713172-page-67.htm>
- Fondeur, Y. (2006). Internet, recrutement et recherche d'emploi : une introduction. *La Revue de l'Ires*, 52(3), 3-10. <https://doi.org/10.3917/rdli.052.0003>
- ForêtCompétences. (2022). *Diagnostic sectoriel de main-d'oeuvre de l'industrie québécoise de l'aménagement forestier 2020-2021*. (pp. 217). <https://drive.google.com/file/d/188SqHEDE5Xhe22h5rBq4opo9Rnywa-GD/view>
- Fortin, V. (2021, 30 novembre). Pénurie de main-d'oeuvre au Saguenay: de plus en plus de commerces fermés le dimanche *TVA nouvelles* <https://doi.org/https://www.tvanouvelles.ca/2021/11/30/penurie-de-main-duvre-au-saguenay-de-plus-en-plus-de-commerces-fermes-le-dimanche>
- Fougère, M., & Harvey, S. (2007). Le vieillissement de la main-d'oeuvre et le défi de la croissance au Québec. *Cahiers québécois de démographie*, 36(2), 183-216. <https://doi.org/https://doi.org/10.7202/029623ar>
- Fournier, C. (2016). Chapitre 4. Le recrutement des commerciaux. Dans *Management de la force de vente* (pp. 69-84). Dunod. <https://www.cairn.info/management-de-la-force-de-vente--9782100746958-page-69.htm>
- Fuchs, C., Hofkirchner, W., Schafranek, M., Raffl, C., & et al. (2010). Theoretical Foundations of the Web: Cognition, Communication, and Co-Operation. Towards an Understanding of Web 1.0, 2.0, 3.0. *Future Internet*, 2(1), 41-59. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/fi2010041>
- Fueyo, C. (2021). PROMOUVOIR LA MARQUE EMPLOYEUR SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX PROFESSIONNELS VIA LA COMMUNICATION DE RECRUTEMENT : LES BONNES PRATIQUES. *Vie & Sciences de l'Entreprise*, (211/212), 183-202.

<https://sbiproxy.ugac.ca/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/promouvoir-la-marque-employeur-sur-les-reseaux/docview/2581545387/se-2?accountid=14722>

- Gagnon, M. (2023, 2 août). Fermeture de restaurants : la rue Racine aux prises avec des problèmes. *RADIO-CANADA*. https://doi.org/https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/2000848/fermeture-restaurants-rue-racine?cid=rg_il-reg_txt_inf_infolettre-matinal_saguenaylacsaintjean-2023-08-04_0
- Galois-Faurie, I., & Lacroux, A. (2014). « Serious games » et recrutement : quels enjeux de recherche en gestion des ressources humaines ? *@GRH*, 10(1), 11-35. <https://doi.org/10.3917/grh.141.0011>
- Ganesan, M., Antony, S. P., & George, E. P. (2018). Dimensions of job advertisement as signals for achieving job seeker's application intention. *The Journal of Management Development*, 37(5), 425-438. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JMD-02-2017-0055>
- Ganesan, M., & George, E. P. (2019). A study on the effectiveness of aesthetically appealing print recruitment advertisement: MRN. *Management Research Review*, 42(4), 506-520. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/MRR-01-2018-0023>
- Gateau, M. (2007). « Du bouche-à-oreille à l'entretien d'embauche ». Le recrutement dans les associations de commerce équitable. *Sociologies pratiques*, 15(2), 123-134. <https://doi.org/10.3917/sopr.015.0123>
- GrafiCompétences. (2022). *Diagnostic sectoriel 2022*. https://graficompetences.com/wp-content/uploads/2023/05/diagnostic-sectoriel_2022.pdf
- Gravel, S., Dupuis, M.-F., & Robidoux-Bolduc, S. (2020). Au-delà de la politique, les stratégies d'attraction et de rétention des travailleurs immigrants dans les régions : les efforts coordonnés d'accueil des communautés. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 13(1), 1-23. <https://doi.org/https://doi.org/10.7202/1078723ar>
- Guerrero, S. (2019). Chapitre 3. Les outils du recrutement. Dans *Les outils des RH* (pp. 75-119). Dunod. <https://www.cairn.info/les-outils-des-rh--9782100791378-page-75.htm>
- Guillot-Soulez, C., & Chastenet, É. (2021). Identité et image de marque employeur des Big Four : entre différences et indifférence. *@GRH*, 41(4), 45-79. <https://doi.org/10.3917/grh.041.0045>

- Haegel, A. (2020). Outil 13. Le processus de recrutement. Dans *La boîte à outils des Ressources Humaines* (pp. 40-41). Dunod. <https://www.cairn.info/la-boite-a-outils-des-ressources-humaines--9782100806607-page-40.htm>
- Haegel, A. (2022a). Outil 13. Le processus de recrutement. Dans *La boîte à outils des Ressources Humaines* (pp. 40-41). Dunod. <https://www.cairn.info/la-boite-a-outils-des-ressources-humaines--9782100846016-page-40.htm>
- Haegel, A. (2022b). Outil 15. La description de poste ou de fonction. Dans *La boîte à outils des Ressources Humaines* (pp. 44-47). Dunod. <https://www.cairn.info/la-boite-a-outils-des-ressources-humaines--9782100846016-page-44.htm>
- Helle Kryger, A., & Sophie Esmann, A. (2018). Social Media Recruitment 3.0. *Journal of Communication Management*, 22(2), 122-137. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JCOM-11-2017-0131>
- Homsy, M. (2021). Pénurie de main-d'œuvre au Québec : faut-il blâmer la PCRE ? *Gestion*, 46(4), 14-15. <https://doi.org/10.3917/riges.464.0014>
- Institut de la statistique du Québec. (2022). *Naissances et taux de natalité, Québec, 1900-2021* [Statistiques]. Repéré le 27 Mars 2023 à <https://statistique.quebec.ca/fr/produit/tableau/naissances-et-taux-de-natalite-quebec>
- institut du Québec. (2023a). Pénuries de main-d'oeuvre, où en sommes nous Dans *Bilan 2022 de l'emploi* <https://institutduquebec.ca/wp-content/uploads/2023/02/20230209-IDQ-BILAN-DE-LEMPLOI-2022-AU-QUEBEC.pdf>
- Institut du Québec. (2023b). *Regard sur les postes vacants mais plus difficile à pourvoir*. <https://institutduquebec.ca/wp-content/uploads/2023/03/20230330-IDQ-Postes-vacants-T4-2022.pdf>
- Jalette, P. (2023). Québec. Les relations professionnelles à l'heure de la pénurie de main-d'œuvre. *Chronique Internationale de l'IRES*, 181(1), 3-16. <https://doi.org/10.3917/chii.181.0003>
- Jauffrit, M. (2022). Passerons-nous aussi à côté de la génération z ? Le pentagone de formation et le système entrepreneurial. *Projectics / Proyéctica / Projectique*, 33(3), 21-41. <https://doi.org/10.3917/proj.033.0021>
- Jouandet-Bernadat, R. (1972). Québec, horizon 1980. *Actualité économique*, 47(4), 745-751. <https://doi.org/https://doi.org/10.7202/1003818ar>

- Kaur, T., & Dubey, R. (2020). Employee Review Websites as Source of Recruitment Communication: The Role of Source Credibility, Realistic Information, and Specific Information. *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, 18(3), 74-94. <https://doi.org/https://doi.org/10.4018/JECO.2020070105>
- Keller, J. R. (2017). Posting and Slotting: How Hiring Processes Shape the Quality of Hire and Compensation in Internal Labor Markets. *Administrative Science Quarterly*, 63(4), 848-878. <https://doi.org/10.1177/0001839217736045>
- Keusch-Bessard, M., Bobillier-Chaumon, M.-É., Vacherand-Revel, J., & Cu villier, B. (2021). Le serious game comme outil de développement des activités managériales : quand la technologie sert d'instrument médiateur à la délibération des pratiques et du métier. *Le travail humain*, 84(4), 289-320. <https://doi.org/10.3917/th.844.0289>
- Klein, G., & Hador, B. B. (2021). Recruitment agencies and unethical client requests: the 'loyal matchmaker' dilemma. *Irish Journal of Management*, 40(1), 27-41. <https://doi.org/https://doi.org/10.2478/ijm-2021-0002>
- Knox, S., & Freeman, C. (2006). Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry. *Journal of Marketing Management*, 22(7-8), 695-716. <https://doi.org/10.1362/026725706778612103>
- Kucherov, D., & Tsybova, V. (2022). The contribution of e-recruitment practices to e-recruitment outcomes in Russian companies. *Measuring Business Excellence*, 26(3), 366-377. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/MBE-02-2021-0017>
- l'Ordre des infirmières et infirmiers auxiliaires du Québec. (2019, 29 mars 2019). la différence entre un ordre professionnel et un syndicat - Comment s'y retrouver. *Revue Santé Québec*, 27. <https://www.oiaq.org/actualites/la-difference-entre-un-ordre-professionnel-et-un-syndicat-comment-sy-retrouver>
- Laberon, S. (2016). Recrutement (processus de). Dans *Psychologie du Travail et des Organisations* (pp. 357-362). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.valle.2016.01.0357>
- Laberon, S. (2019). Recrutement (processus de). Dans *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés* (pp. 369-374). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.valle.2019.01.0369>
- Lacroux, A., & Martin-Lacroux, C. (2021). L'Intelligence artificielle au service de la lutte contre les discriminations dans le recrutement : nouvelles promesses et nouveaux risques. *Management & Avenir*, 122(2), 121-142. <https://doi.org/10.3917/mav.122.0121>

- Ladkin, A., & Buhalis, D. (2016). Online and social media recruitment: Hospitality employer and prospective employee considerations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(2), 327-345. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2014-0218>
- Larrivée, L., & d'Amboise, G. (1989). Difficultés de recrutement dans les PME québécoise: Quelques causes et solutions possibles. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 44(3), 487-506. <https://doi.org/https://doi.org/10.7202/050511ar>
- Lauzier, M., Annabi, D., Matte, S., & Mélançon, S. (2013). La mise en marché d'une expérience de travail : étude diachronique des critères utilisés par les recruteurs canadiens dans les annonces d'emploi. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 8(1), 83-103. <https://doi.org/https://doi.org/10.7202/1026743ar>
- Lê, J. (2013). A qui profite la formation en entreprise ? *Revue d'économie politique*, 123(4), 519-548. <https://doi.org/10.3917/redp.234.0519>
- Le Québec économique. (2021). *Evolution du taux de chômage* <http://qceco.ca/n/3832>
- Lessard, S. (2015). Communiquer la marque employeur sur les médias sociaux. *Gestion*, 40(1), 100-103. <https://doi.org/10.3917/riges.401.0100>
- Lievens, F., Van Hoye, G., & Anseel, F. (2007). Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework*. *British Journal of Management*, 18(s1), S45-S59. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00525.x>
- Mahjoub, A., & Peter Mathieu, K. (2021). Efficient recruitment with effective job advertisement: an exploratory literature review and research agenda. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 24(2), 107-125. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJOTB-04-2020-0052>
- Martory, B., & Crozet, D. (2016). Chapitre 2. Le recrutement du personnel. Dans *Gestion des ressources humaines* (pp. 43-74). Dunod. <https://www.cairn.info/gestion-des-ressources-humaines--9782100743162-page-43.htm>
- Mayol, S., Barabel, M., Meier, O., Vidal, M., & Auboiron, P. (2011). Chapitre 3. Les autres champs d'action du 2.0 et du 3.0. Dans *Le marketing 3.0* (pp. 117-158). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.mayol.2011.01.0117>

- McEvoy, G. M. (1984). Small business personnel practices. *Journal of Small Business Management (pre-1986)*, 22(000004), 1. <https://sbiproxy.uqac.ca/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/small-business-personnel-practices/docview/210761312/se-2?accountid=14722>
- Md Sajjad, H. (2023). Integration of social media into HRM practices: a bibliometric overview. *PSU Research Review*, 7(1), 51-72. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/PRR-12-2020-0039>
- Meignant, A. (2015). Dossier 12. La formation. Dans *RH au quotidien* (pp. 350-427). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.besse.2015.01.0350>
- Mellet, K. (2004). L'Internet et le marché du travail. Cadrage des interactions et pluralité des formats d'information. *Réseaux*, 125(3), 113-142. <https://www.cairn.info/revue-reseaux1-2004-3-page-113.htm>
- Merkouche, W., Girard, J.-A., & Belisle, L. (2022). Rétention du personnel : le cas d'une organisation manufacturière témiscabitiennaise qui tire son épingle du jeu. *Ad machina*, (6), 87-117. <https://doi.org/https://doi.org/10.1522/radm.no6.1506>
- Michaud, R., Bernier, A., & Ben Mansour, J. (2020). L'adéquation formation-emploi : concepts et pratiques de gestion des ressources humaines. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 75(2), 296-320. <https://doi.org/https://doi.org/10.7202/1070350ar>
- Michaud, R., Foucher, R., & Bourgault, J. (2019). L'utilisation des médias sociaux pour la dotation du personnel : enjeux juridiques. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 12(1), 3-21. <https://doi.org/https://doi.org/10.7202/1062111ar>
- Minifie, J., Bell, J., & Zhang, Y. (2018). Recruiting at Campus Job Fairs: Matching Candidate to Individual Industry Requirements. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 18(1), 33-46. <https://sbiproxy.uqac.ca/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/recruiting-at-campus-job-fairs-matching-candidate/docview/2117117268/se-2?accountid=14722>
- Montmarquette, C., & Thomas, L. (2005). *La pénurie de travailleurs qualifiés*. CIRANO.
- Moulette, P., Roques, O., & Tironneau, L. (2019). 8. Les principes et outils du recrutement. Dans *Gestion des ressources humaines* (pp. 26-30). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.moule.2019.01.0026>

- Moulette, P., Roques, O., Tironneau, L., & Lacaze, D. (2019). 9. L'intégration des nouveaux collaborateurs. Dans *Gestion des ressources humaines* (pp. 31-35). Dunod.
<https://doi.org/10.3917/dunod.moule.2019.01.0031>
- Muduli, A., & Trivedi, J. J. (2020a). Recruitment methods, recruitment outcomes and information credibility and sufficiency. *Benchmarking*, 27(4), 1615-1631.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2019-0312>
- Muduli, A., & Trivedi, J. J. (2020b). Social media recruitment: the role of credibility and satisfaction. *Evidence - Based HRM*, 8(2), 237-251. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/EBHRM-08-2019-0069>
- Otmani, R. (2020). Discrimination à l'embauche et sentiment de racisme : le cas des médecins algériens à Montréal. *Nouvelles pratiques sociales*, 31(2), 82-100.
<https://doi.org/https://doi.org/10.7202/1076646ar>
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2021). Chapitre 12. L'analyse thématique. Dans *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (pp. 269-357). Armand Colin. <https://www.cairn.info/l-analyse-qualitative-en-sciences-humaines--9782200624019-page-269.htm>
- Peretti, J.-M. (2019). Chapitre 8. Recrutement et intégration. Dans *Ressources humaines* (pp. 231-266). Vuibert. <https://www.cairn.info/ressources-humaines--9782311406986-page-231.htm>
- PERFORM. (2019). *Diagnostic sectoriel de la fabrication métallique industrielle au Québec 2015-2019*. http://www.comiteperform.ca/IMG/pdf/fmi-18-196_diagnostic_sectoriel.pdf
- Pezet, É., Poujol, F., & Pignault, A. (2013). Chapitre 5. Management de la marque employeur. Dans *Management transversal de la marque* (pp. 89-100). Dunod.
<https://doi.org/10.3917/dunod.miche.2013.01.0089>
- Pfieffelmann, B., Wagner, S. H., & Libkuman, T. (2010). Recruiting on Corporate Web Sites: Perceptions of fit and attraction. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(1), 40-47. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2010.00487.x>
- Pieper, J. R., Greenwald, J. M., & Schlachter, S. D. (2018). Motivating employee referrals: The interactive effects of the referral bonus, perceived risk in referring, and affective commitment. *Human Resource Management*, 57(5), 1159-1174.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1002/hrm.21895>

- PlastiCompétences. (2021). *Diagnostic sectoriel de main-d'oeuvre 2021*.
https://www.plasticompetences.ca/wp-content/uploads/2023/03/Diagnostic_PlastiCompétences_2021_FINAL_LR.pdf
- PricewaterhouseCoopers. (2020). *Diagnostic sectoriel de l'industrie minière du Québec* CSMO Mines.
https://www.csmomines.qc.ca/images/pdf/Section_corporative/Publications/Etudes_sectorielles/Diagnostic_sectoriel_VF_INTERACTIVE_PDF_r%C3%A9vis%C3%A9.pdf
- Question Retraite. (2019, 04 Novembre). L'âge idéal pour prendre sa retraite serait de 61 ans *ProtégezVous*. <https://www.protegez-vous.ca/partenaires/educepargne/l-age-ideal-pour-prendre-sa-retraite-serait-de-61-ans>
- Rahman, M., Aydin, E., Haffar, M., & Nwagbara, U. (2022). The role of social media in e-recruitment process: empirical evidence from developing countries in social network theory. *Journal of Enterprise Information Management*, 35(6), 1697-1718.
<https://doi.org/10.1108/JEIM-12-2019-0382>
- Raymond Chabot Grant Thornton. (2022). *Diagnostic sectoriel de main-d'oeuvre dans l'industrie de la métallurgie au Québec*.
<https://static1.squarespace.com/static/5e861504cb71fc44b94895fe/t/640643ae38282f58cff917e4/1678132145338/diagnostic+sectoriel+-+csmo-m.pdf>
- Révenu Québec. (2021, 12 Février). *Nouvelles mesures d'assouplissement pour aider les citoyens éprouvés par la pandémie* Repéré le 29 mars 2023 à
<https://www.revenuquebec.ca/fr/salle-de-presse/communiqués-de-presse/details/168214/>
- Robert-Huot, G., & Cloutier, J. (2020). La gestion des ressources humaines dans les PME : une analyse systématique de la littérature. *Revue internationale P.M.E.*, 33(1), 101-146.
<https://doi.org/https://doi.org/10.7202/1069285ar>
- Robert Half. (2023, 14 Mars 2023). *Les 12 meilleurs sites Web canadiens pour la recherche d'emploi 2023*. Repéré le 6 juillet 2023 à
<https://www.roberthalf.com/ca/fr/perspectives/trouver-un-emploi/les-10-meilleurs-sites-web-canadiens-pour-la-recherche-demploi>
- Royer, I., & Zarlowski, P. (2014). Chapitre 8. Échantillon(s). Dans *Méthodes de recherche en management* (pp. 219-260). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0219>
- Sangeetha, K. (2010). Effective Recruitment: A Framework. *IUP Journal of Business Strategy*, 7(1/2), 93-107. <https://sbiproxy.uqac.ca/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/effective-recruitment-framework/docview/517897339/se-2?accountid=14722>

- Schlachter, S. D., & Pieper, J. R. (2019). Employee referral hiring in organizations: An integrative conceptual review, model, and agenda for future research. *Journal of Applied Psychology*, 104(11), 1325-1346. <https://doi.org/10.1037/apl0000412>
- Schlechter, A., Hung, A., & Bussin, M. (2014). Understanding talent attraction: The influence of financial rewards elements on perceived job attractiveness. *SA Journal of Human Resource Management*, 12(1), 1-13. <https://doi.org/https://doi.org/10.4102/sajhrm.v12i1.647>
- Selden, S., & Orenstein, J. (2011). Government E-Recruiting Web Sites: The influence of e-recruitment content and usability on recruiting and hiring outcomes in US state governments. *International Journal of Selection and Assessment*, 19(1), 31-40. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2011.00532.x>
- Sen, A., Johnson, A., Billups, M. J., & Poddar, A. (2022). Virtual Career Fairs: Best Practices and Student Satisfaction. *Journal for Advancement of Marketing Education*, 30(1), 40-48. <https://sbiproxy.uqac.ca/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/virtual-career-fairs-best-practices-student/docview/2754073594/se-2?accountid=14722>
- Si, K., Jalees, T., Zaman, S. I., Syed Hasnain, A., & Khan, S. (2023). The role communication, informativeness, and social presence play in the social media recruitment context of an emerging economy. *Cogent Business & Management*, 10(3). <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2251204>
- Sivertzen, A.-M., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media: [1]. *The Journal of Product and Brand Management*, 22(7), 473-483. <https://sbiproxy.uqac.ca/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/employer-branding-attractiveness-use-social-media/docview/1691005047/se-2?accountid=14722>
- Solus, H., & Engel, C. (2017a). Chapitre 4. La Marque Employeur, pour quoi faire ? Dans *Recrutement : un enjeu business* (pp. 39-50). Dunod. <https://www.cairn.info/recrutement-un-enjeu-business--9782100770014-page-39.htm>
- Solus, H., & Engel, C. (2017b). Chapitre 9. L'intégration des nouveaux embauchés. Dans *Recrutement : un enjeu business* (pp. 113-124). Dunod. <https://www.cairn.info/recrutement-un-enjeu-business--9782100770014-page-113.htm>
- SOM. (2020). *Diagnostic sectoriel de la main d'oeuvre du commerce de détail au Québec 2020-2023*. Détail Québec https://detailquebec.com/wp-content/uploads/2020/11/Diagnostic_sectoriel_commerce_detail_2020.pdf

- SOM. (2021). *Diagnostic sectoriel de l'industrie de l'aérospatiale*. comité sectoriel de la main d'oeuvre en aérospatiale https://camaq.org/wp-content/uploads/2021/04/CAMAQ_Diagnostic_sectoriel_final_mars_2021.pdf
- SOM. (2022). *Diagnostic sectoriel de la main-d'oeuvre des industries des produits pharmaceutiques et des biotechnologies au Québec* Pharmabio Développement. <https://pharmabio.qc.ca/wp-content/uploads/2023/01/diagnostic-sectoriel-de-main-doeuvre-version-integrale.pdf>
- Soulez, S., & Poujol, F. (2020). Marketing et GRH : un avenir commun ? *Décisions Marketing*, 99(3), 5-16. <https://doi.org/10.7193/dm.099.05.16>
- St-Arnaud, L., & Giguère, É. (2020). Les nouveaux visages de la précarisation du travail au Québec et au Canada : les risques de penser la raréfaction de la main-d'œuvre sans penser le travail. *Travailler*, 44(2), 171-194. <https://doi.org/10.3917/trav.044.0171>
- Statista Research Department. (2023). *Taux de chômage au Québec, Canada de 2000 à 2022* [Statistiques]. Statista. Repéré le 22 Mai 2023 à <https://www-statista-com.sbioproxy.ugac.ca/statistics/569319/unemployment-rate-quebec-canada/#statisticContainer>
- Statistique Canada. (2022). *Pyramide historique des âges et du sexe à la naissance* [Statistiques]. Repéré le 28 janvier 2023 à <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2021/dp-pd/dv-vd/pyramid/index-fra.cfm>
- Statistique Canada. (2024). *Taux de chômage selon la région utilisée par le programme d'assurance-emploi, moyennes mobiles de trois mois, données désaisonnalisées* [Statistiques]. Repéré le 23 Août 2024 à <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1410035401>
- Tétreault, S. (2014). Entretien de recherche. Dans *Guide pratique de recherche en réadaptation* (pp. 215-245). De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.guill.2014.01.0215>
- Thomas, L., & Micheau-Thomazeau, S. (2018). Outil 22. Les parcours d'intégration. Dans *La Boîte à outils de la Motivation* (pp. 78-81). Dunod. <https://www.cairn.info/la-boite-a-outils-de-la-motivation--9782100789436-page-78.htm>
- Tong, D. Y. K. (2018). IS CORPORATE COMPANIES' WEBSITE RECRUITMENT EFFECTIVE IN MALAYSIA? *Journal of the International Academy for Case Studies*, 24(2), 1-6. <https://sbioproxy.ugac.ca/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/is-corporate-companies-website-recruitment/docview/2100331923/se-2?accountid=14722>

- Tremblay, D. (2020, 20 Août). Une hausse de 246% du nombre de licenciements collectifs au Québec. *Le journal de Québec* <https://www.journaldequebec.com/2020/08/20/une-hausse-de-246-du-nombre-de-licenciements-collectifs-au-quebec>
- Van Hove, G., & Lievens, F. (2007). Social Influences on Organizational Attractiveness: Investigating If and When Word of Mouth Matters1. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(9), 2024-2047. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2007.00249.x>
- Vultur, M. (2009). Les difficultés de recrutement: quelques éléments d'analyse sur la perception du phénomène par les DRH des entreprises de la région de Québec. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, (40).
- Vultur, M. (2016). L'activité des salariés d'agences de travail temporaire : perceptions des conditions de travail et recours aux agences. *Sociologie et sociétés*, 48(1), 191-211. <https://doi.org/https://doi.org/10.7202/1036889ar>
- Wears, K. H., & Fisher, S. L. (2012). Who is an Employer in the Triangular Employment Relationship? Sorting Through the Definitional Confusion. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 24(3), 159-176. <https://doi.org/10.1007/s10672-012-9189-3>
- Wernicke, M., Masson, M., Arnott, S., Le Bouthillier, J., & Kristmanson, P. (2022). La rétention d'enseignantes et d'enseignants de français langue seconde au Canada : au-delà d'une stratégie de recrutement. *Éducation et francophonie*, 50(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.7202/1097033ar>
- Yen, C.-L., Murrmann, S. K., & Murrmann, K. F. (2011). The Influence of Context Orientation on Job Seeker Perceptions of Recruitment, Person-Organization Fit, and Job Application Intention in the Hospitality Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10(3), 315-330. <https://doi.org/10.1080/15332845.2011.555882>
- Zulqurnain, A., & Aqsa, M. (2019). Understanding succession planning as a combating strategy for turnover intentions. *Journal of Advances in Management Research*, 16(2), 216-233. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JAMR-09-2018-0076>
- Zune, M. (2014). Éditorial : De quoi les pénuries de main-d'œuvre sont-elles le nom ? *Revue Française de Socio-Économie*, 14(2), 5-14. <https://doi.org/10.3917/rfse.014.0005>

ANNEXE 1 : GUIDE D'ENTRETIEN

PARTIE 1 : Questions d'admissibilités à l'étude

- 1) À quel titre travaillez-vous dans cette entreprise ?
- 2) Depuis combien de temps travaillez-vous dans cette entreprise ?
- 3) Quelles sont vos responsabilités à l'égard des postes à combler ?

PARTIE 2 : Description de la pénurie de main d'œuvre

- 1) Avant la pénurie de main d'œuvre, quels étaient vos défis en matière de recrutement ?
- 2) Et qu'en est-il depuis la pénurie ?
- 3) Quels changements avez-vous apporté aux tâches requises pour offrir vos produits et services dans ce contexte de pénurie ?

PARTIE 3 : Impact de la pénurie de main d'œuvre sur les pratiques de recrutement

- 1) Quels changements avez-vous apporté à vos pratiques de recrutement externes ?
- 2) En raison de la pénurie, comment faites-vous connaître vos postes vacants?
 - À propos des moyens de diffusion
 - À propos de l'image de l'entreprise
 - À propos du contenu des annonces
 - À propos du format de l'annonce
- 3) Avez-vous récemment songé à apporter de nouvelles modifications ? Si oui, lesquelles ? Si non, Pourquoi ?

ANNEXE 2 : GRILLE D'ANALYSE

THÈME	SOUS-THÈMES	INDICATEURS DE REPONSES	MODALITÉS DE REPONSES
Pénurie de main d'œuvre	Défis engendrés par la pénurie	-Difficultés de recrutement -Difficultés de rétention -Autres	
Processus de recrutement	Processus de recrutement externe	Méthodes de recrutement externe traditionnelles	-La presse écrite -Les agences de recrutement privées -Les agences et services publics de recrutement -les salons et foires de l'emploi -Les institutions d'enseignement -Les ordres professionnels, associations professionnelles et syndicats -Le réseautage -Autres
		Méthodes de recrutement externe modernes	-Les Médias sociaux -Les sites Web -Les salons de l'emploi virtuels -L'intelligence artificielle -Autres
		Stratégie de recrutement	-Identification et agencement des méthodes de recrutement

			<ul style="list-style-type: none"> -Développement Marque employeur -Développement des critères de segmentation
		Contenu d'une annonce d'emploi	<ul style="list-style-type: none"> -Présentation de l'organisation ou du secteur -Titre du poste -Les principales responsabilités du poste -les exigences requises -Le lieu de travail -Les conditions de travail particulière -La façon de postuler -Autres
		Format d'une annonce d'emploi	<ul style="list-style-type: none"> -La mise en page -Le style de l'annonce

EXEMPTION D'UNE APPROBATION ÉTHIQUE

Ce mémoire a fait l'objet de l'exemption d'une approbation éthique auprès du CER-UQAC.
Le numéro de référence est : 2024-1618.