

LA MESURE DE L'ATTRACTION DES TRAVAILLEURS DU SAVOIR DANS UNE RÉGION : VÉRIFICATION D'UN MODÈLE FACTORIEL DE L'ATTRACTION RÉGIONALE

Auteurs

Andrée-Anne Deschênes, doctorante en management
Université Laval
andree-anne.deschenes.3@ulaval.ca

Catherine Beaudry, professeure en gestion des ressources humaines
Université du Québec à Rimouski
catherine_beaudry@uqar.ca

Josée Laflamme, professeure en marketing
Université du Québec à Rimouski
josee_laflamme@uqar.ca

Mounir Aguir, professionnel de recherche en gestion des ressources humaines
Université du Québec à Rimouski
mounir_aguir@uqar.ca

Résumé

Les pénuries de personnel qui caractérisent le Québec mènent les employeurs à se préoccuper de leur capacité à attirer des travailleurs qualifiés dans leurs organisations, plus encore chez les employeurs des régions « périphériques ». Toutefois, très peu d'études s'intéressent aux déterminants de l'attraction régionale chez les travailleurs du savoir. Selon la littérature, l'attraction régionale est soutenue par trois dimensions : l'environnement économique régional, la qualité de vie et les politiques de gestion régionales. La présente étude a donc pour objectif de développer une mesure de l'attraction régionale et de confirmer la structure factorielle à trois dimensions de l'attraction régionale chez une population de futurs travailleurs du savoir, soit les étudiants universitaires. Plus précisément, un questionnaire auto-administré a été distribué aux étudiants de huit universités francophones québécoises ($n = 876$). Une analyse factorielle confirmatoire ainsi qu'une vérification de l'invariance selon le sexe (homme = 253; femme = 623) et la région d'origine des répondants (régions périphériques = 248; autres régions = 628) ont été effectuées. Les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire supportent la structure d'un modèle de l'attraction régionale à trois dimensions ($S-B X^2 = 156,76$; $DL = 33$; $CFI = ,956$; $NNFI = ,941$; $RMSEA = ,065$; $CAIC = -99,83$). Finalement, l'analyse multi-groupe confirme que l'échelle de mesure s'applique uniformément selon le genre et la région d'origine. De futures recherches sur des travailleurs du savoir ayant intégré le marché du travail seraient aussi intéressantes, afin de confirmer que la structure à trois dimensions proposée dans cette étude est appropriée pour mesurer l'attraction régionale auprès de travailleurs du savoir en emploi.

Mots-clés : attraction régionale, travailleurs du savoir, migration régionale, attraction organisationnelle, analyse factorielle confirmatoire.

LA MESURE DE L'ATTRACTION DES TRAVAILLEURS DU SAVOIR DANS UNE RÉGION : VÉRIFICATION D'UN MODÈLE FACTORIEL DE L'ATTRACTION RÉGIONALE

L'importance du savoir comme source de croissance et d'innovation dans le cadre d'une concurrence mondiale accrue mène les organisations à recourir davantage aux ressources humaines hautement qualifiées. Or, au Québec comme en France, une difficulté à attirer et à fidéliser cette catégorie particulière de travailleurs est constatée (Beaudry et Aguir, 2012; TechnoCompétences, 2009; Viney et Chardon, 2003). En effet, depuis quelques années, la question de l'attraction du personnel est au cœur des préoccupations des organisations de la province (Fabi et Lacoursière, 2009). Cet intérêt pour l'attraction provient notamment du vieillissement de la population qui laisse présager une décroissance de la taille de la population active (ISQ, 2009). De plus, la progression du nombre d'emplois et du taux d'activité, le déclin des emplois peu qualifiés et l'augmentation des emplois qualifiés (Bourhis, 2007) sont d'autres facteurs qui rendent la question de l'attraction préoccupante. C'est particulièrement le cas chez les employeurs qui font appel aux travailleurs du savoir, cette catégorie étant de plus en plus sollicitée et, de ce fait, de plus en plus exigeante (Dytchwald et *al.*, 2006). Ce contexte annonce donc un déficit de personnel dans plusieurs secteurs clés, alors même que les ressources humaines paraissent de plus en plus nécessaires à la compétitivité des organisations (Pozzebon et *al.*, 2007).

La situation se veut d'autant plus préoccupante dans les régions dites « périphériques » du Québec¹. Dans ces régions, le déclin démographique, accentué par l'exode des jeunes vers les grands centres urbains, laisse présager des difficultés pour les organisations à combler leurs besoins en personnel (Lachance, 2011). Ce problème d'exode réfère à la migration régionale, définie comme « un déplacement significatif d'une ou de plusieurs personnes dans l'espace géographique pour une période d'une année » (Simard, 2006 : 435). Dans le cas de l'exode des jeunes originaires des régions périphériques, ces mouvements de population ont habituellement lieu sur le territoire québécois. Il s'agit donc d'un phénomène de migration interrégionale (Leblanc et *al.*, 2003), où les régions périphériques sont perdantes au profit des régions urbaines comme Montréal, Québec et Gatineau (Lachance, 2011).

Dans cet ordre d'idées, lorsqu'il s'agit d'attirer des travailleurs du savoir dans des régions éloignées des centres urbains, le défi est de taille pour les organisations. Or, plusieurs études se penchent sur l'attraction organisationnelle, mais très peu se sont intéressées à la question de l'attraction des travailleurs dans une région donnée. Il devient alors pertinent de disposer d'un outil permettant d'identifier les facteurs d'attraction régionale pour les travailleurs du savoir, de manière à orienter les pratiques de gestion des ressources humaines des organisations situées en région. Cet article propose donc la validation d'une échelle de mesure, et ce, après avoir présenté une recension des écrits sur les thèmes à l'étude.

¹ Les régions périphériques du Québec sont l'Abitibi-Témiscamingue, le Bas-Saint-Laurent, la Côte-Nord, le Nord-du-Québec, la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine et le Saguenay-Lac-Saint-Jean (ISQ, 2009; Polèse, 2009).

1. L'ATTRACTION DES TRAVAILLEURS DU SAVOIR

En regard des données statistiques actuelles et des prévisions, des problèmes liés à la disponibilité des ressources humaines sont à prévoir dans les organisations des régions périphériques. Par ailleurs, certaines catégories d'employés, fortement sollicitées, seront d'autant plus difficiles à attirer et à fidéliser (Beaudry et Aguir, 2012; TechnoCompétences, 2009). C'est le cas notamment des travailleurs du savoir. À titre d'exemple, les plus fortes hausses de postes vacants de longue durée en 2009 sont survenues dans un secteur ayant recours à ce type de personnel, soit celui des services de haute technologie (CETECH, 2010).

Cette catégorie de travailleurs est généralement définie en fonction de la profession (Lavoie et *al.*, 2003; OCDE, 1995). L'OCDE (1995) ajoute également le niveau de qualification des employés. En tenant compte de la composition de l'emploi à la fois en termes de profession et de qualification, la définition des travailleurs du savoir retenue est la suivante : des personnes ayant complété des études du degré collégial ou universitaire ou encore des personnes qui exercent des professions scientifiques ou techniques pour lesquelles ces qualifications sont nécessaires (OCDE, 1995; Laroche, 2001).

Les difficultés d'attraction de cette catégorie de travailleurs se veulent inquiétantes pour les organisations des régions périphériques puisque ces derniers leur procurent un avantage concurrentiel, la combinaison des compétences individuelles étant unique et inimitable par les autres entreprises (Le Bortef, 2001). Or, le recrutement de ces travailleurs deviendra difficile dans les prochaines années, étant donné les facteurs sociodémographiques et économiques qui créeront une « guerre des talents » (Michaels et *al.*, 2001). Comme les ressources humaines d'une organisation font partie intégrante de l'atteinte de ses objectifs stratégiques et opérationnels, il devient compréhensible que l'attraction des travailleurs du savoir soit une préoccupation pour les organisations.

1.1 Les facteurs d'attraction organisationnelle

Dans un contexte de concurrence accrue pour dénicher les meilleurs talents, les organisations déploient des efforts considérables afin de diffuser, de développer et de maintenir une image positive. À cet égard, elles souhaitent se présenter aux candidats comme des employeurs de choix. Elles mettent donc en place des stratégies et des pratiques afin d'influencer favorablement les perceptions des candidats à leur endroit (Mandhaya et Shah, 2010). Ces dernières visent à valoriser l'organisation en la présentant comme un employeur distinct, et ce, en comparaison avec ses concurrents (Backhaus et Tikoo, 2004; Ambler et Barrow, 1996). Cette marque employeur repose sur divers facteurs relevant de l'organisation (Lauzier et Roy, 2011; Keller, 1993), notamment sur les attributs organisationnels et sur la réputation organisationnelle.

Les attributs organisationnels susceptibles de favoriser l'attraction du personnel concernent principalement l'environnement de travail, l'application de normes éthiques, les avantages sociaux et le régime de retraite ainsi que le salaire, les défis professionnels, le programme de

gestion des compétences, la diversité des mandats, la localisation géographique du lieu de travail, et la familiarité à l'égard de l'organisation (Lievens, et *al.*, 2005; Turban, 2001; Turban et *al.*, 1998). À ces dimensions, certains auteurs ajoutent également l'équilibre travail/famille et l'horaire de travail (Bourhis et Mekkaoui, 2010; Lowe et Schellenberg, 2002; Rau et Hyland, 2002), ainsi que la durée des vacances (Boswell et *al.*, 2003). Outre ces attributs, la réputation organisationnelle est à considérer dans le processus d'attraction (Cable et Turban, 2001; Turban et *al.*, 1998; Powell, 1991). Elle réfère à l'ensemble des croyances d'un chercheur d'emploi au sujet de l'évaluation affective du public à l'égard d'une entreprise (Cable et Turban, 2001), et ce, en comparaison à d'autres entreprises (Fombrun et Shanley, 1990).

En plus des facteurs organisationnels qui contribuent à l'image de marque des employeurs, certaines caractéristiques individuelles influencent le processus d'attraction. La compatibilité entre le candidat et l'organisation (*p-o fit*) est le facteur ayant le plus d'impact sur ce processus (Chapman et *al.*, 2005) et le comportement des recruteurs, en agissant sur les perceptions des candidats, affecterait également la capacité d'attraction des organisations (Turban et Dougherty, 1992; Powell, 1991; Rynes et *al.*, 1991).

De nombreux facteurs, tant organisationnels qu'individuels, expliquent donc la capacité d'attraction des organisations. En revanche, les études sur l'attraction organisationnelle permettent difficilement d'appréhender la question de l'attraction des travailleurs dans une région. En ce sens, il importe de se questionner sur les facteurs d'attraction particuliers aux organisations situées en région périphérique.

1.2 L'attraction régionale des travailleurs

Au Québec comme en France, le discours scientifique émergent s'articule autour du concept de territoire plutôt que du concept de région (Jean, 2006). Si les notions de territoire et de région sont liées, le concept de territoire se distingue par le fait qu'il est davantage une construction sociale et culturelle qu'un lieu géographique (Pecqueur, 2004). Cependant, le déclin des régions périphériques, souvent situées loin des marchés, peu peuplées et tributaires des ressources naturelles (Polèse, 2009), est une problématique très actuelle, notamment dans les pays à grands espaces comme l'Australie, les pays scandinaves et le Canada. Ce déclin de la croissance est notamment causé par la migration régionale dans une logique géographique, concept autour duquel s'articule donc cette étude.

Or, la clé de la croissance régionale réside dans la concentration d'un noyau de travailleurs du savoir productifs, puisqu'ils contribuent à l'innovation dans une économie fondée sur le savoir (Yigitcanlar et *al.*, 2007). Le lien entre le développement économique d'une région et ses ressources humaines a effectivement été démontré à maintes reprises (Black et Henderson, 1999; Glaeser, 1998; Lucas, 1998). Ce type de travailleurs est très mobile, étant prêt à changer d'emploi fréquemment (Yigitcanlar et *al.*, 2007 ; Miles et *al.*, 2006). Afin d'attirer et de fidéliser ces travailleurs, une région est donc appelée à offrir des opportunités de carrières chez différents employeurs (Miles et *al.*, 2006). En ce sens, l'état du marché du travail et, plus généralement, la

croissance économique d'une région contribueraient à sa capacité d'attraction (Weng et McElroy, 2010; Miles et *al.*, 2006).

À ces facteurs économiques, s'ajoutent d'autres facteurs qui ont aussi une influence sur l'attraction régionale, comme les politiques de gestion régionales, la qualité de vie et l'environnement culturel (Weng et McElroy, 2010). Attirer et retenir les candidats en région ne se veut pas seulement une question d'intérêts professionnels, mais aussi d'accessibilité à une qualité de vie qui favorise le sentiment d'appartenance à une région (Weng et McElroy, 2010). Ces facteurs environnementaux pourraient ainsi pallier les facteurs économiques désavantageux pour un candidat et favoriser sa migration en région. Dans cet ordre d'idées, la théorie des capacités (Sen, 2010) évoque qu'un territoire sera plus attractif pour les individus s'il permet à ces derniers de bénéficier de la capacité d'*être* (par exemple liberté de se nourrir ou de se vêtir) et de la capacité d'*agir* (par exemple liberté d'accéder au marché du travail ou de bénéficier de loisirs). L'attractivité d'un territoire varie toutefois d'un groupe à l'autre de la population (Poirot et Gérardin, 2010).

Plus précisément, Miles et *al.* (2006) dressent un portrait des problèmes liés à l'attraction des travailleurs dans les régions éloignées. Ils constatent que les organisations situées en région périphérique éprouvent effectivement des difficultés à attirer et à retenir des professionnels de divers domaines, tels que les sciences naturelles et appliquées, l'enseignement, la gestion, le droit et les services sociaux. L'attraction du personnel dans les régions périphériques serait particulièrement problématique en raison des possibilités restreintes de carrières et d'avancement professionnel. De plus, les candidats accorderaient une grande importance aux questions d'ordre familial, telles que le soutien à l'établissement des familles et les opportunités d'emploi pour le conjoint, dans leur décision de poser leur candidature dans une organisation en région périphérique. La situation immobilière de la région serait également considérée.

Certains auteurs s'intéressent donc à l'attraction régionale des travailleurs, mais la littérature demeure assez pauvre sur ce sujet, notamment dans le contexte québécois. L'intérêt de cette recherche est d'étudier spécifiquement les facteurs régionaux de l'attraction, puisque les études empiriques sur cette question demeurent rares à ce jour. À cet égard, une mesure de l'attraction régionale, à partir de la validation de la structure factorielle du concept, est proposée dans cet article.

2. DÉFINITION DU CONCEPT À L'ÉTUDE : L'ATTRACTION RÉGIONALE

À l'instar de l'attractivité des territoires, définie comme « la capacité d'un territoire à être choisi par un acteur comme zone de localisation (temporaire ou durable) pour tout ou partie de ses activités » (Poirot et Gérardin, 2010, p. 27), l'attraction régionale réfère à la capacité d'une région à attirer et à retenir des travailleurs (Weng et McElroy, 2010). Le concept d'attraction régionale s'articule dans une perspective à long terme de fidélisation des travailleurs, comme le concept d'attraction organisationnelle, qui est généralement défini comme la capacité à accéder aux ressources humaines et à les sélectionner (Arthur, 2001). L'attraction organisationnelle repose

donc sur l'aptitude à amener les candidats à reconnaître l'organisation comme étant un milieu de travail agréable et à avoir la volonté de s'y engager et de s'y investir (Holcombe et Ziegert, 2005; Rynes et Barber, 1991). Ce concept diffère de celui de captation qui consiste à embaucher la main-d'œuvre là où elle se trouve, sans considérer son engagement et son implication à long terme (Gazier, 1993). Or, bien que distincts, les concepts d'attraction régionale et organisationnelle sont fortement liés dans la présente étude, car ce sont les intentions de travailler dans une région périphérique qui sont évaluées, et non seulement les intentions de s'installer dans une région sans égard au contexte professionnel.

L'attraction est caractérisée par l'attitude positive d'un individu à l'égard d'un employeur potentiel (Highhouse et *al.*, 2003). Une attitude comporte une composante cognitive (croyance) qui suscite une composante affective (sentiment), de laquelle découle une manifestation comportementale envers une personne, un objet ou une situation. Cet article s'intéresse précisément à la manifestation comportementale de l'attitude, soit l'intention de travailler dans une organisation en région périphérique. Dans les études sur l'attraction organisationnelle, ce sont d'ailleurs généralement les intentions de soumettre une candidature qui sont évaluées plutôt que les transmissions effectives de candidatures (Van Hoye et Lievens, 2005; Boswell et *al.*, 2003; Turban et Cable, 2003).

Le modèle utilisé vise à valider un outil de mesure de l'attraction régionale, basé sur l'intention de travailler dans une organisation en région périphérique. Comme le suggère DeVellis (2003), des items ont été générés en s'inspirant des écrits antérieurs. Des analyses factorielles confirmatoires permettront de valider l'échelle de mesure proposée dans la présente étude. Le modèle factoriel de l'attraction régionale suggéré est illustré à l'annexe 1.

3. OBJECTIFS ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Dans un contexte où les compétences des travailleurs sont nécessaires à la croissance des organisations, les finissants universitaires représentent un bassin potentiel de candidats très important pour les employeurs des régions périphériques. À cet égard, divers facteurs favorisant l'attraction des travailleurs dans une région sont présentés dans la littérature. Toutefois, à notre connaissance, aucune mesure de l'attraction régionale des travailleurs n'a été proposée à ce jour. En ce sens, l'objectif de cet article est de vérifier la structure factorielle et l'invariance de la mesure d'une échelle, afin d'identifier les facteurs de l'attraction régionale chez les futurs travailleurs du savoir. Compte tenu des études antérieures sur cette question, trois hypothèses sont formulées :

H₁ : La structure factorielle du concept d'attraction régionale est soutenue par trois facteurs : l'environnement économique, la qualité de vie et les politiques de gestion régionales.

H₂ : L'échelle de mesure s'applique uniformément aux hommes et aux femmes.

H₃ : L'échelle de mesure s'applique uniformément aux étudiants originaires des régions périphériques et à ceux originaires des autres régions.

4. MÉTHODOLOGIE

4.1 Développement de l'outil de mesure

L'échelle de mesure de l'attraction régionale, soit un questionnaire de recherche, a été construite sur la base des facteurs retenus dans la littérature. Plus précisément, le questionnaire mesure l'importance des caractéristiques d'une région pour les étudiants universitaires quant à leur intérêt à poser leur candidature dans une organisation située dans cette région. Une équipe composée de quatre chercheurs familiers avec le concept d'attraction régionale a déterminé à laquelle des dimensions appartient chacun des items. À cet effet, la mesure de l'attraction régionale comporte trois dimensions distinctes, soit les facteurs économiques, la qualité de vie et les politiques de gestion régionales (Weng et McElroy, 2010). Le tableau 1 présente les items mesurés ainsi que les alphas de Cronbach des dimensions, qui supportent une bonne cohérence interne. Au total, 10 énoncés concernent les facteurs régionaux, lesquels soumettent un choix de réponse sur une échelle de Likert en 5 points (par exemple : la présence d'installations sportives ou de plein air dans une région serait un facteur important dans le choix de soumettre ma candidature dans une organisation de cette région). Les répondants doivent indiquer leur niveau d'accord avec chacun des énoncés (1 = pas du tout en accord à 5 = tout à fait en accord). Finalement, certaines questions sur le profil sociodémographique des répondants complètent le questionnaire.

Tableau 1 : Items mesurés

1. L'environnement économique ($\alpha = 0,89$)	1) le marché du travail, 2) le nombre d'entreprises, 3) les domaines d'activités associés à cette région et 4) la croissance économique
2. La qualité de vie ($\alpha = 0,71$)	1) la présence d'installations sportives et récréatives, 2) l'offre culturelle, 3) les politiques familiales et 4) le marché hypothécaire et locatif
3. les politiques de gestion régionales ($\alpha = 0,89$)	1) les politiques de gestion régionales et 2) le dynamisme entrepreneurial

Weng et McElroy, 2010; Miles et *al.*, 2006.

4.2 Participants et procédure de cueillette des données

La présente étude s'intéresse à une catégorie particulière de travailleurs du savoir de demain, soit celle des étudiants universitaires. À cet égard, un questionnaire a été transmis aux étudiants de huit universités québécoises francophones. Plus précisément, une méthode d'échantillonnage non probabiliste a été privilégiée. Des personnes ressources ont été contactées dans chacune des universités et elles ont ciblé un échantillon d'étudiants. En janvier 2012, les envois ont été effectués de façon aléatoire à 13 080 personnes pour une population de 206 162 étudiants d'universités francophones (CRÉPUQ, 2012). Les étudiants ont été invités par courriel ou sur un

site web universitaire à répondre au questionnaire accessible par le biais d'un lien hypertexte. Des 13 080 étudiants sollicités, 876 répondants ont complété le questionnaire.

L'échantillon se compose à 71 % de femmes et à 29 % d'hommes. Les répondants sont majoritairement âgés de 18 à 24 ans (51 %). Tous les domaines d'études sont représentés dans l'échantillon, mais ceux des sciences de l'administration (22 %) et des sciences humaines (21 %) sont les plus importants, alors que celui des sciences naturelles (4 %) l'est moins. La majorité des répondants, soit 68 %, étudie dans un programme de premier cycle. Finalement, le tiers des répondants est originaire de la région de Montréal et sa couronne et plus du quart des répondants sont nés dans une des régions périphériques du Québec.

4.3 Analyses statistiques

Afin de répondre à l'objectif de recherche, des analyses factorielles confirmatoires ont été effectuées avec le logiciel EQS 6.1 (Bentler, 2005). L'analyse factorielle confirmatoire met à l'épreuve des hypothèses spécifiques concernant l'influence de variables latentes sur les données recueillies. Elle permet donc de tester la structure factorielle d'un modèle théorique. Trois modèles sont testés (Anderson et Gerbing, 1988). Le premier modèle évalué comprend trois facteurs de premier ordre composés de dix items, soit 1) l'environnement économique, 2) la qualité de vie et 3) les politiques de gestion régionales et un facteur de second ordre, soit l'attraction régionale. Le premier modèle suppose que le concept d'attraction régionale est multidimensionnel. Le deuxième modèle postule la corrélation entre trois facteurs de premier ordre (l'environnement économique, la qualité de vie et les politiques de gestion régionales), aussi composés de dix items. Enfin, le troisième modèle évalué comprend un seul facteur de premier ordre (l'attraction régionale) formé de 10 items. Quelques indices d'ajustement ont été retenus, notamment, l'indice d'adéquation comparatif (CFI) (Bentler, 1990) et l'indice d'adéquation non normé (NNFI) (Tucker et Lewis, 1973). En général, la valeur des indices du NNFI et du CFI doit excéder 0,90 afin que le modèle rende adéquatement compte de la variabilité des données (Bentler, 1992). Le RMSEA a également été retenu aux fins de l'analyse (Jöreskog et Sörbom, 1993). Pour cet indice, une valeur inférieure à 0,05 signifie un très bon niveau d'ajustement, alors qu'une valeur se situant entre 0,05 et 0,08 est acceptable (Browne et Cudeck, 1993). Enfin, le CAIC est le dernier indice sélectionné. Sa valeur devrait être la plus petite possible afin de rendre compte d'un bon ajustement des données au modèle. Ce coefficient est utilisé afin de comparer plusieurs modèles entre eux (Hu et Bentler, 1995). Mentionnons finalement que l'option *Robust* a été privilégiée afin de tenir compte de la distribution non normale de l'échantillon (coefficient de Mardia = 46,6) (Yuan et Bentler, 2000).

Afin de vérifier si les items du questionnaire se comportent de la même façon pour les hommes et les femmes, ainsi que pour les étudiants originaires des régions périphériques et ceux originaires des autres régions, des tests d'invariance sont réalisés sur le modèle retenu. Les tests d'invariance visent à vérifier si les composantes du modèle structurel sont équivalentes entre différents groupes. Les deux tests ont été menés en trois étapes sur chacun des groupes : 1) invariance globale, 2) invariance des saturations et 3) invariance des facteurs.

5. RÉSULTATS

Le tableau 2 fait état de la moyenne et de l'écart type des variables sollicitées dans cette étude, ainsi que de la valeur des corrélations inter-items. À ce niveau de l'analyse, il est possible de noter que les relations correspondent à l'esprit des hypothèses de recherche, c'est-à-dire que les items sous une même dimension présentent des corrélations similaires.

Tableau 2 : Moyennes, écarts-types et corrélations inter-items

Items	Moyenne	É.T.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Marché du travail régional	2,89	1,01	-									
2. Nombre d'entreprises	3,55	0,94	,62*	-								
3. Domaines d'activités	3,41	0,91	,61*	,68*	-							
4. Croissance économique	3,41	0,93	,65*	,69*	,78*	-						
5. Marché hypothécaire et locatif	3,84	0,9	,31*	,41*	,40*	,44*	-					
6. Installations sportives et récréatives	3,7	1,07	,27*	,30*	,34*	,33*	,30*	-				
7. Offre culturelle	3,6	0,98	,26*	,26*	,37*	,32*	,35*	,46*	-			
8. Politiques familiales	3,85	0,97	,23*	,32*	,29*	,32*	,36*	,43*	,34*	-		
9. Politiques de gestions régionales	3,43	0,85	,52*	,55*	,68*	,67*	,33*	,41*	,43*	,42*	-	
10. Dynamisme entrepreneurial	3,44	0,94	,51*	,56*	,69*	,69*	,32*	,38*	,38*	,36*	,81*	-

* $p < 0,01$

Les indices d'ajustement associés aux trois modèles sont quant à eux inscrits au tableau 3. Les résultats du premier et du deuxième modèle montrent un ajustement adéquat (NNFI = ,941; CFI = ,956; RMSEA = ,065; CAIC = -99,83). Or, les résultats du premier et du second modèle révèlent que le premier modèle doit être favorisé, puisqu'il est pénalisé par les indices en raison de son nombre de paramètres plus élevé (quatre facteurs en comparaison à trois facteurs). Conséquemment, ces résultats indiquent que les données s'ajustent bien à ce modèle. Le troisième modèle, quant à lui, présente des indices moins satisfaisants que les deux premiers. Les résultats montrent que la valeur du NNFI (,869) n'est pas acceptable, bien que la valeur du CFI (,901) le soit. L'indice RMSEA (,099) et du CAIC (51,38) ne satisfont pas les critères d'un bon ajustement. Enfin, Wheaton et *al.* (1977) suggèrent qu'un khi-carré relatif (khi-carré/df) soit calculé pour vérifier un modèle. Ils proposent qu'un ratio d'approximativement cinq ou moins soit « raisonnable ». Le modèle retenu dans la présente étude (modèle 1), répond à ce critère avec un khi-carré relatif de 4,75. Les résultats de cette comparaison suggèrent donc que la différence entre les modèles est significative, de sorte que le modèle 1 doit être privilégié.

Tableau 3 : Indices d'ajustement

Modèles	S-B X^2	dl	CFI	NNFI	RMSEA	CAIC
Modèle 1	156,76	33	0,956	0,941	0,065	-99,83
Modèle 2	156,76	33	0,956	0,941	0,065	-99,83
Modèle 3	315,74	34	0,901	0,869	0,099	51,38

Enfin, le tableau 4 présente les indices d'ajustement pour chacune des étapes des tests d'invariance sur le modèle retenu (hommes et femmes; originaires d'une région périphérique et originaires d'une autre région). Le modèle d'invariance globale, sans aucune contrainte sur les paramètres, rend compte d'un ajustement acceptable pour chacun des tests. Le second modèle, pour lequel l'équivalence des saturations des facteurs sur les variables observées est testée, constitue également un modèle acceptable. Enfin, les indices d'ajustement du dernier modèle, pour lequel les relations entre les facteurs en conservant les contraintes imposées lors des modèles précédents sont testées, paraissent aussi acceptables. Aucun item n'est significativement différent pour les deux tests multigroupes, donc les dix items sont mesurés de la même façon entre les groupes. Comme les statistiques d'ajustement présentent des valeurs appréciables et que la différence des indices est peu importante entre chacun des modèles, il est possible de conclure à l'invariance entre les hommes et les femmes ainsi qu'entre les étudiants originaires d'une région périphérique et ceux originaires d'une autre région. En effet, le ΔCFI entre les modèles respecte le seuil suggéré par Cheung et Rensvold (2002), sa valeur souhaitable devant être inférieure à .01.

Tableau 4 : Tests d'invariance

Modèles	S-B X²	dl	CFI	NNFI	RMSEA	CAIC
Hommes et femmes						
Invariance globale	165,00	64	0,966	0,952	0,060	-332,62
Saturation des facteurs	173,11	71	0,966	0,956	0,057	-378,94
Relations entre les facteurs	179,4	74	0,964	0,957	0,057	-395,96
Région d'origine						
Invariance globale	158,37	64	0,968	0,955	0,058	-339,24
Saturation des facteurs	170,50	71	0,966	0,957	0,059	-381,54
Relations entre les facteurs	170,34	74	0,967	0,960	0,055	-405,03

6. DISCUSSION

Bien que de nombreuses recherches empiriques aient été consacrées à l'attraction organisationnelle, peu d'études portent sur les déterminants de l'attraction dans une région en particulier. Or, malgré le fait que les facteurs organisationnels soient déterminants dans le processus de l'attraction (Lievens, et al., 2005; Boswell et al., 2003; Turban, 2001; Turban et al., 1998), les employeurs situés en région périphérique doivent aussi composer avec les facteurs régionaux. Qui plus est, si la littérature sur la mobilité régionale paraît relativement abondante, elle renseigne peu sur les éléments qui importent lorsqu'il s'agit de postuler dans une organisation d'une région particulière. C'est dans cette perspective que cette étude propose d'apporter une contribution afin de combler une carence de la littérature en termes d'attraction régionale, plus particulièrement chez les travailleurs du savoir au début de leur parcours professionnel. L'objectif est de valider une échelle, construite sur la base d'une recension des écrits, permettant de mesurer les dimensions de l'attraction régionale chez les travailleurs du savoir.

À notre connaissance, aucun instrument mesurant l'attraction régionale des travailleurs n'a été développé à ce jour, et ce, en considérant l'aspect multidimensionnel du construit. Les résultats obtenus démontrent que l'instrument possède un bon ajustement chez des étudiants universitaires francophones québécois, soit les travailleurs du savoir de demain. D'abord, sur le plan de la fidélité, les résultats établissent que l'outil présente des valeurs de cohérence interne satisfaisantes. Ensuite, en ce qui a trait à la validité, les résultats soutiennent la structure à trois facteurs et à dix items postulée au départ, ce qui confirme l'hypothèse 1 quant à la structure du construit de l'attraction régionale.

De surcroît, l'invariance entre les hommes et les femmes et les régions d'origine des répondants supporte aussi les hypothèses 2 et 3, selon lesquelles l'échelle de mesure se comporte de la même façon entre ces deux sous-populations. Ce résultat est intéressant tant sur le plan théorique que pratique. D'abord, il indique que la mesure de l'attraction organisationnelle s'applique de la même façon, peu importe le genre du répondant et peu importe sa région d'origine. Théoriquement, ce constat appuie la validité de l'instrument de mesure. D'un point de vue pragmatique, cette invariance est intéressante particulièrement pour la région d'origine du futur travailleur. En effet, les régions périphériques du Québec ne pouvant compter sur leur propre bassin de finissants universitaires pour combler leurs besoins de personnel, les organisations doivent nécessairement embaucher des étudiants d'autres régions (Beaudry et Aguir, 2012). Le défi est alors d'attirer en région des finissants universitaires très sollicités. Or, comme l'outil de mesure se comporte de la même façon chez les répondants originaires d'une région périphérique ou d'une autre région, l'outil de mesure est valide afin de mesurer l'attraction régionale chez les deux sous-populations.

De plus, la solution standardisée du modèle (annexe 1) est intéressante tant sur le plan théorique que managérial. En effet, les résultats dévoilent que les items contribuent de manière sensiblement équivalente sur chacun des facteurs de premier ordre. Toutefois, l'item 1 (marché du travail) présente une contribution moindre que les trois autres items sur l'environnement économique et l'item 5 (offre culturelle) a aussi une contribution moindre sur le facteur 2 (qualité de vie). Ensuite, les résultats révèlent aussi que la qualité de vie explique légèrement moins le facteur de second ordre, soit l'attraction régionale. À l'opposé, le facteur 3 (politiques de gestion régionales) explique davantage le facteur de second ordre en comparaison aux deux autres facteurs, bien que les contributions ne soient pas très différentes. Or, ces résultats indiquent que la dimension relative à la culture régionale a un impact plus significatif dans la mesure de l'attraction régionale chez les étudiants universitaires que l'environnement économique et la qualité de vie.

7. LIMITES, RECHERCHES FUTURES ET CONCLUSION

Comme l'objectif de l'étude est de valider la structure factorielle de l'attraction régionale, l'outil proposé mesure ce concept sous forme d'intention de travailler dans une organisation en région. Une des limites de cette étude est donc qu'elle ne mesure pas le dépôt réel d'une candidature, mais les intentions de postuler dans une organisation en région. Rien ne confirme donc que ces intentions se concrétiseront, même si, selon certains auteurs, l'intention est un excellent

prédicateur de l'attraction (Van Hoye et Lievens, 2005; Boswell et *al.*, 2003; Turban et Cable, 2003).

Une autre limite de l'étude relève du taux de réponse de l'échantillon. Bien qu'un nombre de 876 observations soit acceptable à des fins d'analyses statistiques, un taux de réponse supérieur assurerait une meilleure représentativité de la population à l'étude. De plus, la nature exploratoire de l'étude force la réplication de recherches similaires afin de tirer des conclusions quant aux facteurs déterminants de l'attraction des travailleurs dans les régions périphériques. Toutefois, la structure factorielle de l'outil de cueillette des données est appropriée à la population étudiée à la lumière des résultats obtenus.

De futures recherches sur des travailleurs du savoir ayant intégré le marché du travail depuis quelques années seraient aussi intéressantes, afin de confirmer que la structure à trois dimensions proposée dans cette étude est appropriée pour mesurer l'attraction régionale auprès des travailleurs du savoir dont le parcours de vie est plus avancé. Une autre avenue de recherche intéressante serait de vérifier quels sont les facteurs régionaux ayant une influence déterminante dans le processus d'attraction dans une organisation située en région chez les travailleurs du savoir, au Québec ou ailleurs dans un milieu francophone.

En somme, l'outil validé trouve toute sa pertinence, tant au plan scientifique que social. D'une part, il comble une lacune dans la littérature sur l'attraction régionale en proposant une échelle de mesure alors qu'aucune n'est disponible à ce jour. Les analyses effectuées confirment par ailleurs la définition opérationnelle du concept selon les dimensions soulevées dans les écrits. D'autre part, le questionnaire proposé paraît d'une grande utilité pour les organisations situées en région ainsi que pour les acteurs régionaux. Puisqu'il s'avère valide, les données recueillies par le biais de l'outil permettront d'identifier les facteurs pris en considération par les finissants universitaires, de manière à orienter les pratiques de dotation des employeurs situés en région. En ce sens, ils disposeront d'un portrait plus complet des actions à entreprendre pour améliorer leur capacité d'attraction des travailleurs du savoir, de concert avec les acteurs du milieu concerné.

RÉFÉRENCES

- Amber, T. et Barrow, S. (1996), « The employer brand », *Journal of Brand Management*, vol. 4, n°3, p. 185-206.
- Anderson, J. C. et Gerbing, D. W. (1988), « Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach », *Psychological Bulletin*, vol. 103, n°3, p. 411-423.
- Arthur, D. (2001), *The Employee Recruitment and Retention Handbook*, New York, Amacom.
- Beaudry, C. et Aguir, M. (2012), « L'écart entre les connaissances scientifiques et les pratiques en gestion des ressources humaines ». Dans *Professionaliser la fonction ressources humaines* (p. 365-381), F. Ben Hassel et B. Raveleau (dir.), Québec, les Presses de l'Université Laval.
- Backhaus, K. B. et Tikoo, S. (2004), « Conceptualizing and researching employer branding », *Career Development International*, vol. 9, n°5, p. 501-517.
- Black, D. et Henderson, V. (1999), « A theory of urban growth », *Journal of Political Economy*, vol. 107, n°2, p. 252-284.
- Bentler, P. M. (1990), « Comparative fit indexes in structural models », *Psychological Bulletin*, vol. 107, n° 2, p. 238-246.
- Bentler, P. M. (1992), « On the fit of models to covariances and methodology to the Bulletin », *Psychological Bulletin*, vol. 112, n°3, p. 400-404.
- Bentler, P. M. (2005), *EQS 6: Structural equations program manual*. Encico, CA: Multivariate Software, Inc.
- Boswell, W. R., Roehling, M. V., Lepine M. A. et Moynihan, L. M. (2003), « Individual job-choice decisions and the impact of job attributes and recruitment practices : A longitudinal field study », *Human Resource Management*, vol, 42, n°1, p. 23-37.
- Bourhis, A. (2007), *Recrutement et sélection du personnel*, Montréal, Gaëtan Morin.
- Bourhis, A. et Mekkaoui, R. (2010), « Beyond work-family balance : Are family-friendly organizations more attractive ? », *Relations Industrielles*, vol. 65, n°1, p. 98-117.
- Browne, M. W. et Cudeck, R. (1993), « Alternative ways of assessing model fit », Dans *Testing structural equation models* (p. 445-455), K. A. Bollen et J. S. Long (dir.), Beverly Hills, CA, Sage.
- Cable, D. M. et Turban, D. B. (2001), « Establishing the dimensions, sources and value of job seeker's employer knowledge during recruitment », *Research in Personnel and Human Resource Management*, vol. 20, p. 115-163.
- Centre d'étude sur l'emploi et les technologies (CETECH). (2010), *Enquête sur le recrutement et l'emploi au Québec*, Montréal, Centre d'étude sur l'emploi et les technologies.
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piassentin, K. A. et Jones, D. A. (2005), « Applicant attraction to organizations and job choice : A meta analytic review of the correlates of recruiting outcomes », *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, n°5, p. 928-944.
- Cheung, G. W. et Rensvold, R. B. (2002), « Evaluating goodness-of-fit indexes for testing measurement invariance », *Structural Equation Modeling*, vol. 9, n°2, p. 233-255.

Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec (CRÉPUQ). (2012), *Gestion des données sur l'effectif universitaire*, Montréal : CRÉPUQ.

DeVellis, R. F. (2003), *Scale development : Theory and applications*. Newbury Park, CA, Sage.

Dytchwald, K., Erickson, T. J. et Morison, R. (2006), *Workforce crisis: how to beat the coming shortage of skills and talent*, Boston, Harvard Business School Press.

Fabi, B. et Lacoursière, R. (2009), « La performance RH : au cœur du pouvoir d'attraction de l'organisation », *Effectif*, vol. 12, n°1, p. 14-20.

Fombrun, C. et Shanley, M. (1990), « What's in name? Reputation building and corporate strategy », *Academy of Management Journal*, vol. 33, n°2, p. 233-256.

Gazier, B. (1993), *Les stratégies des ressources humaines*, Paris, La Découverte.

Glaeser, E. L. (1998), « Are cities dying? », *Journal of Economic Perspectives*, vol. 12, n°2, p. 139-160.

Highhouse, S., Lievens, F. et Sinar, E. F. (2003), « Measuring attraction to organizations », *Educational and Psychological Measurement*, vol. 63, n°6, p. 986-1001.

Holcombe, E. K. et Ziegert, J. C. (2005), « Why Are Individuals Attracted to Organizations ? », *Journal of Management*, vol. 31, n°6, p. 901-919.

Hu, L-T. et Bentler, P.M. (1995), « Evaluating model fit », Dans *Structural equations modeling : Concepts, issues, and applications* (p. 76-99), R.H. Hoyle (dir.), Thousand Oaks, CA, Sage.

Institut de la statistique du Québec (ISQ). (2009), *Perspectives démographiques du Québec et des régions, 2006-2056*, Québec, Gouvernement du Québec.

Jean, B. (2006), « Présentation: Le développement territorial: un nouveau regard sur les régions du Québec », *Recherches sociographiques*, vol. 47, n° 3, p. 465-474.

Jöreskog, K. G. et Sörbom, D. (1993), *LISREL 8: User's reference guide*, Chicago, IL, Scientific Software.

Keller, K. L. (1993), « Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity », *Journal of Marketing*, vol. 57, n°1, p. 1-22.

Lachance, J.-F. (2011), « Survol de la migration interrégionale au Québec en 2009-2010 », *Coup d'œil sociodémographique*, n°6, p. 1-7.

Laroche, G. (2001), *Économie du savoir : mythe ou réalité*, Montréal : Centre d'études sur l'emploi et la technologie (CETECH).

Lauzier, M. et Roy, M. (2011), « Application of the instrumental-symbolic framework within an employer positioning context: a test using perceptual maps », *Journal of Organizational Psychology*, vol. 11, n°2, p. 35-45.

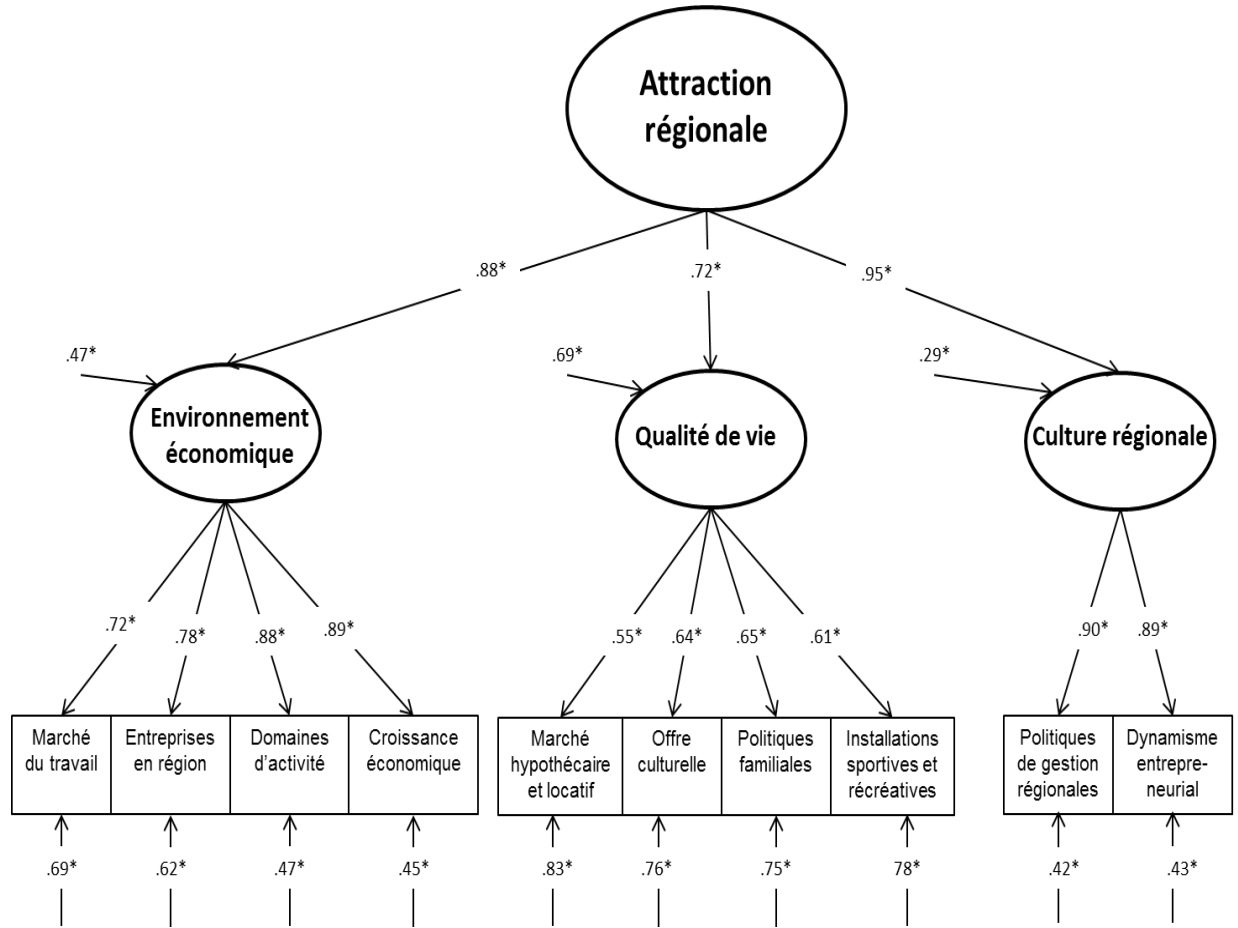
Lavoie, M., Roy, R. et Therrien, P. (2003), « A Growing Trend toward Knowledge Work in Canada », *Research Policy*, vol. 32, n°5, p. 827-844.

Leblanc, P., Girard, C., Côté, S. et Potvin, D. (2003), « La migration des jeunes et le développement régional dans le croissant péri-nordique du Québec », *Recherches sociographiques*, vol. 44, n°1, p. 35-56.

- Lebortef, G. (2001), *Construire les compétences individuelles et collectives*, Paris : Éditions d'Organisation.
- Lievens, F., Van Hoye, G. et Schreurs, B. (2005), « Examining the relationship between employer knowledge dimensions and organizational attractiveness : An application in a military context », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 78, n°4, p. 553-572.
- Lowe, G. S. et Schellenberg, G. (2002), « Employees' basic value proposition : Strong HR strategies must address work values », *Canadian HR Reporter*, vol. 15, n°13, p. 18-23.
- Lucas, R. E. Jr. (1998), « On the mechanics of economic development », *Journal of Monetary Economics*, vol. 22, n°1, p. 3-42.
- Mandhanya, Y. et Shah, M. (2010), « Employer branding – A tool for talent management », *Global Management Review*, vol. 4, n°2, p. 43-48.
- Michaels E., Handfield-Jones, H. et Axelrod, B. (2001), *The war for talent*, Boston, Harvard Business School Press.
- Miles, R. L., Marshall, C., Rolfe, J. et Noonan, S. (2006), « The attraction and retention of professionals to regional areas », *Australasian Journal of Regional Studies*, vol. 12, n°2, p. 129-152.
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). 1995. Manuel sur la mesure des ressources humaines consacrées à la science et à la technologie : manuel de Canberra, Paris, OCDE.
- Pecqueur, B. (2004), « Vers une géographie économique et culturelle autour de la notion de territoire », *Revue Géographie et Culture*, vol. 49, p. 71-86.
- Polèse, M. (2009), « Les nouvelles dynamiques régionales de l'économie québécoise : cinq tendances », *Recherches sociographiques*, vol. 50, n°1, p. 11-40.
- Poirot, J. et Gérardin, H. « L'attractivité des territoires : un concept multidimensionnel », *Mondes en développement*, vol. 1, n° 149, p. 27-41.
- Powell, G. N. (1991), « Applicant reaction to the initial employment interview : Exploring theoretical and methodological issues », *Personnel Psychology*, vol. 44, n°1, p. 67-83.
- Pozzebon, S., Coiquaud, U., Gosselin, A. et Chênevert, D. (2007), « La gestion des ressources humaines : d'hier à demain », *Gestion*, vol. 32, n°3, p. 99-109.
- Rau, B. L. et Hyland, M. A. (2002), « Role conflict and flexible work arrangements : The effects on applicant attraction », *Personnel Psychology*, vol. 55, n°1, p. 111-136.
- Rynes, S. L. et Barber, A.E. (1991), « Applicant Attraction Strategies : An Organizational Perspective », *Academy of Management Review*, vol. 15, n°2, p. 286-310.
- Rynes, S. L., Bretz, R. D. et Gerhart, B. (1991), « The importance of recruitment in job choice: A different way of looking », *Personnel Psychology*, vol. 44, n°3, p. 487-521.
- Sen, A. (2000), *Un nouveau modèle économique. Développement, Justice, Liberté*, Paris, Odile Jacob.

- Simard, M. (2006), « Hiérarchisation des territoires et dynamiques migratoires chez les jeunes : Un phénomène géographique aux effets multiples ». *Cahiers de géographie du Québec*, vol. 50, n°141, p. 433-440.
- Technocompétences. (2009), *L'emploi dans l'industrie du jeu électronique au Québec en 2009*, Montréal, Comité sectoriel de la main d'œuvre en technologie de l'information et des communications.
- Tucker, L. R. et Lewis, C. (1973), « A reliability coefficient for maximum likelihood factor analysis », *Psychometrika*, vol. 38, n°1, p. 1-10.
- Turban, D. B. (2001), « Organizational attractiveness as an employer on college campuses: An examination of the applicant population », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 58, n°2, p. 293-312.
- Turban, D. B. et Cable, D. M. (2003), « Firm reputation and applicant pool characteristics », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, n°6, p. 733-751.
- Turban, D. B. et Dougherty, T. W. (1992), « Influences of campus recruiting on applicant attraction to firm », *Academy of Management Journal*, vol. 35, n° 4, p. 739-764.
- Turban, D. B., Forett, M. L. et Hendrickson, C. L. (1998), « Applicant attraction to firms : Influence of organization reputation, job and organizational attributes, and recruiter behaviors », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 52, n° 1, p. 24-44.
- Van Hoye, G. et Lievens, F. (2005), « Recruitment-related information sources and organizational attractiveness: can something be done about negative publicity? », *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 13, n°3, p. 179-187.
- Viney, X. et Chardon, O. (2003), « Le retournement de conjoncture en 2001-2002: que sont devenues les « difficultés de recrutement ? », *Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques*, n°19.2, p. 1-7.
- Weng, Q. et McElroy, J. C. (2010), « HR environment and regional attraction : An empirical study of industrial clusters in China », *Australian Journal of Management*, vol. 35, n°3, p. 245-263.
- Wheaton, B., Muthen, B., Alwin, D.F. et Summers, G.F. (1977), « Assessing Reliability and Stability in Panel Models ». *Sociological Methodology*, San Francisco : Jossey-Bass.
- Yigicanlar, T., Baum, S. et Horton, S. (2007), « Attracting and retaining knowledge workers in knowledge cities », *Journal of Knowledge Management*, vol. 11, n°5, p. 6-17.
- Yuan, K. et Bentler, P. M. (2000), « Three likelihood-based methods for mean and covariance structure analysis with nonnormal missing data », *Sociological Methodology*, vol. 30, n°1, p. 165-200.

ANNEXE 1 : MODÈLE RETENU



* $p < 0,05$