

HEC MONTRÉAL

***ENQUÊTE SUR LA GÉNÉRATION Y
RAPPORT n° 3***

Version finale

par

**Marie-Pier Petit
Fanny Arsenault-Pelletier**

Sous la supervision de Anne Bourhis et Denis Chênevert

Professeurs agrégés

Rapport présenté au Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de l'alimentation

Mars 2010

SOMMAIRE

Ce troisième rapport répond à l'invitation lancée par le second rapport¹ quant à une vérification empirique à propos des particularités propres aux jeunes de la génération Y œuvrant dans les commerces du secteur de l'alimentation. En effet, une telle démonstration est nécessaire avant de procéder à des ajustements dans les pratiques de gestion des ressources humaines.

Afin d'effectuer cette vérification, nous avons mené une enquête, par le biais d'un sondage, auprès de 271 employés issus de toutes les générations, mais principalement de la génération Y. Nous inspirant d'un modèle de recherche précis, nous avons recueilli et analysé les perceptions des répondants sur les sujets suivants : les perceptions intergénérationnelles, les pratiques de gestion des ressources humaines en vigueur dans les magasins, les caractéristiques du travail effectué, les relations développées dans le cadre du travail ainsi que les attitudes et les comportements liés au travail.

Globalement, nos résultats révèlent un risque de tensions intergénérationnelles puisque les travailleurs plus âgés perçoivent plutôt négativement les jeunes de la génération Y et, par conséquent, leurs jeunes collègues de travail. Il appert également que les pratiques de gestion des ressources humaines constituent un levier d'intervention important, et plus particulièrement celles liées au cheminement de carrière et à la reconnaissance. Conformément à la littérature sur la génération Y, notre analyse confirme aussi que les relations développées dans l'exercice du travail sont au cœur des préoccupations de cette génération. En effet, les attentes sont apparues élevées à l'égard des superviseurs et des directions de magasins. Les jeunes de cette génération émergente apparaissent malgré tout mobilisés et attachés à leur organisation et à leur carrière, mais surtout engagés auprès des clients des commerces. En outre, notre analyse suggère que de nombreux moyens peuvent être utilisés, parfois à condition d'être ajustés, pour tenter de

¹ PETIT, Méline (2009). *Les pratiques d'attraction et de rétention de la génération Y dans le secteur du commerce de l'alimentation*, Rapport n° 2, Montréal, HEC Montréal, 101 p.

favoriser l'attraction et la rétention de ces jeunes travailleurs. D'ailleurs, ce sont principalement les mêmes moyens qui permettent d'attirer et de retenir cette main-d'œuvre, à savoir la rémunération, la flexibilité des horaires de travail et le caractère stimulant du travail à accomplir.

Finalement, les résultats de ce rapport, conjugués à ceux provenant des rapports précédents, nous amènent à croire qu'il est nécessaire pour le secteur du commerce de l'alimentation de réviser certaines des pratiques de gestion en vigueur afin de les adapter à la lumière des caractéristiques et des attentes de la génération Y.

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|---|------------|
| SOMMAIRE | i |
| TABLE DES MATIÈRES | iii |
| LISTE DES FIGURES, TABLEAUX ET GRAPHIQUES | v |
| INTRODUCTION ET MISE EN CONTEXTE | 1 |
| PARTIE 1 : CADRE D'ANALYSE DE LA RECHERCHE | 3 |
| PARTIE 2 : MÉTHODOLOGIE | 6 |
| 2.1 Outil de collecte de données..... | 6 |
| 2.2 Procédure de collecte de données..... | 7 |
| 2.3 Préparation des données | 10 |
| 2.4 Portrait sommaire des répondants | 11 |
| PARTIE 3 : PERCEPTIONS INTERGÉNÉRATIONNELLES | 16 |
| 3.1 Perceptions à l'égard des personnes appartenant à d'autres générations | 16 |
| 3.2 Perceptions à l'égard des collègues de travail appartenant à d'autres générations..... | 21 |
| PARTIE 4 : PERCEPTIONS DES EMPLOYÉS DE LA GÉNÉRATION Y | 25 |
| 4.1 Pratiques de gestion des ressources humaines | 25 |
| 4.1.1 Pratiques d'intégration et de socialisation..... | 25 |
| 4.1.2 Pratiques de développement des compétences et de cheminement de carrière..... | 28 |
| 4.1.3 Pratiques de rémunération et de récompenses..... | 30 |
| 4.2 Caractéristiques, organisation et structure du travail | 33 |
| 4.3 Climat de travail | 38 |
| 4.3.1 Collègues de travail..... | 38 |
| 4.3.2 Superviseur | 39 |
| 4.3.3 Direction du magasin..... | 43 |
| 4.4 Congruence des valeurs personnelles et organisationnelles..... | 46 |
| 4.5 Attitudes en emploi..... | 47 |
| 4.5.1 Engagement organisationnel..... | 47 |
| 4.5.2 Engagement professionnel..... | 48 |
| 4.5.3 Intention de rester..... | 49 |
| 4.6 Comportements de mobilisation au travail | 50 |
| 4.7 Orientation-client..... | 51 |
| 4.8 Synthèse des résultats..... | 52 |
| PARTIE 5 : FACTEURS D'ATTRACTION ET DE RÉTENTION DES TRAVAILLEURS DE LA GÉNÉRATION Y | 56 |
| PARTIE 6 : LIENS D'ASSOCIATION ENTRE LES VARIABLES DU MODÈLE DE RECHERCHE | 59 |

| | |
|---|-----------|
| 6.1 Test de l'ensemble du modèle | 60 |
| 6.2 Examen de l'effet des variables démographiques | 68 |
| CONCLUSION | 71 |
| ANNEXE I : QUESTIONNAIRE « ENQUÊTE SUR LA GÉNÉRATION Y » | 74 |
| ANNEXE II : CARTON PROMOTIONNEL DU CONCOURS GÉNÉRATION Y | 92 |
| ANNEXE III : CARTONS PROMOTIONNELS DE LA RELANCE DU CONCOURS GÉNÉRATION Y..... | 93 |
| RÉFÉRENCES | 94 |

LISTE DES FIGURES, TABLEAUX ET GRAPHIQUES

Figures

| | | |
|--------------|--|----|
| Figure 1-1 : | Modèle de recherche de l'Enquête sur la génération Y | 5 |
| Figure 6-1 : | Rappel du modèle de recherche de l'Enquête sur la génération Y | 60 |
| Figure 6-2 : | Effet de certaines variables démographiques sur les attitudes et comportements | 68 |

Graphiques

| | | |
|------------------|---|----|
| Graphique 3-1 : | Perception globale des personnes appartenant à l'autre génération..... | 17 |
| Graphique 3-2 : | Perceptions des caractéristiques des personnes appartenant à l'autre génération..... | 18 |
| Graphique 3-3 : | Perception globale des collègues de travail appartenant à l'autre génération . | 22 |
| Graphique 3-4 : | Perceptions de la génération X et des baby-boomers à l'égard des collègues de travail appartenant à la génération Y | 23 |
| Graphique 4-1 : | Pratiques d'intégration | 26 |
| Graphique 4-2 : | Pratiques de socialisation | 27 |
| Graphique 4-3 : | Pratiques de développement des compétences | 28 |
| Graphique 4-4 : | Pratiques de cheminement de carrière | 29 |
| Graphique 4-5 : | Pratiques de rémunération globale | 31 |
| Graphique 4-6 : | Conditions de travail | 32 |
| Graphique 4-7 : | Pratiques de reconnaissance | 33 |
| Graphique 4-8 : | Formalisation du travail | 34 |
| Graphique 4-9 : | Surcharge de travail | 34 |
| Graphique 4-10 : | Interactions au travail | 35 |
| Graphique 4-11 : | Variété des tâches..... | 36 |
| Graphique 4-12 : | Autonomie au travail | 36 |
| Graphique 4-13 : | Sens du travail..... | 37 |
| Graphique 4-14 : | Opportunités d'accomplissement..... | 38 |
| Graphique 4-15 : | Qualité de la relation avec les collègues de travail | 39 |
| Graphique 4-16 : | Qualité de la relation avec le superviseur immédiat | 39 |
| Graphique 4-17 : | Charisme du superviseur | 40 |
| Graphique 4-18 : | Justice interactionnelle du superviseur | 41 |
| Graphique 4-19 : | Justice procédurale du superviseur | 41 |
| Graphique 4-20 : | Support du superviseur..... | 42 |
| Graphique 4-21 : | Efficacité de la communication du superviseur..... | 43 |
| Graphique 4-22 : | Confiance envers la direction | 44 |
| Graphique 4-23 : | Justice interactionnelle de la direction..... | 45 |
| Graphique 4-24 : | Justice procédurale de la direction..... | 45 |
| Graphique 4-25 : | Efficacité de la communication de la direction | 46 |

| | |
|--|----|
| Graphique 4-26 : Congruence des valeurs personnelles et organisationnelles | 47 |
| Graphique 4-27 : Engagement organisationnel | 48 |
| Graphique 4-28 : Engagement professionnel | 49 |
| Graphique 4-29 : Intention de rester | 50 |
| Graphique 4-30 : Comportements de mobilisation au travail | 51 |
| Graphique 4-31 : Engagement envers la clientèle | 52 |
| Graphique 5-1 : Facteurs d'attraction | 57 |
| Graphique 5-2 : Facteurs de rétention | 58 |

Tableaux

| | |
|---|----|
| Tableau 2-1 : Nombre d'ensembles promotionnels envoyés aux diverses associations du secteur | 9 |
| Tableau 2-2 : Profil des répondants de la génération X et des baby-boomers | 12 |
| Tableau 2-3 : Profil des répondants de la génération Y | 13 |
| Tableau 2-4 : Synthèse comparative des caractéristiques sociodémographiques et liées au travail entre le secteur de l'alimentation et les échantillons de l'étude | 14 |
| Tableau 4-1 : Statistiques descriptives des pratiques d'intégration et de socialisation | 27 |
| Tableau 4-2 : Statistiques descriptives des pratiques de développement des compétences et de cheminement de carrière | 30 |
| Tableau 4-3 : Tableau synthèse des perceptions de jeunes de la génération Y | 53 |
| Tableau 4-4 : Faits saillants s'appliquant au sous-groupe des travailleurs à temps partiel et à temps plein | 54 |
| Tableau 4-5 : Faits saillants s'appliquant au sous-groupe des travailleurs prévoyant un retour aux études ou non | 55 |
| Tableau 6-1 : Barème d'interprétation | 61 |
| Tableau 6-2 : Définition des attitudes, comportements et mesures de la performance | 61 |
| Tableau 6-3 : Définition des leviers de GRH | 62 |
| Tableau 6-4 : Liens entre les leviers de GRH et les attitudes et comportements en emploi ... | 64 |
| Tableau 6-5 : Liens entre les attitudes en emploi, les comportements au travail et la performance organisationnelle | 67 |
| Tableau 6-6 : Lien entre la catégorie d'âge et l'engagement professionnel | 69 |
| Tableau 6-7 : Liens entre la catégorie d'âge et les études | 69 |

INTRODUCTION ET MISE EN CONTEXTE

Ce troisième rapport s'inscrit dans la démarche amorcée par le Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de l'alimentation (CSMOCA) pour faire suite à l'identification de deux enjeux auxquels font face les employeurs du secteur : l'attraction et la rétention des jeunes travailleurs appartenant à la génération Y. Dans un premier temps, un vaste profil de cette génération a été dressé dans le but de mieux connaître ce bassin de main-d'œuvre, notamment en matière d'attentes professionnelles. Cette recension des écrits a permis de se familiariser avec les particularités de cette génération Y, mais également d'identifier les pratiques de gestion susceptibles de répondre à celles-ci (Petit, 2008).

Dans un deuxième temps, des entrevues semi-dirigées ont été menées auprès de divers acteurs du secteur (gestionnaires, superviseurs, représentants syndicaux, employés de la génération Y) afin d'inventorier les pratiques de gestion des ressources humaines actuellement en place dans les commerces d'alimentation. Il s'est avéré que ces pratiques de gestion ne sont pas toujours connues des jeunes de la génération Y ou encore qu'elles ne correspondent pas toujours à leurs attentes professionnelles identifiées préalablement (Petit, 2009).

En complément à cette approche qualitative utilisée pour en connaître davantage sur ce nouveau bassin de main-d'œuvre, ce troisième rapport cherche donc à vérifier quantitativement, par le biais d'un sondage, les attentes des jeunes de la génération Y sur le marché du travail ainsi que leurs perceptions des méthodes de gestion en vigueur dans le secteur. En outre, cette enquête permettra d'approfondir notre compréhension du phénomène de la génération Y dans le secteur du commerce de l'alimentation de même que les enjeux entourant l'attraction et la rétention de cette génération.

Le rapport est divisé en six parties. Dans la première partie, nous présentons brièvement le cadre d'analyse dans lequel s'insère l'Enquête sur la génération Y pour ensuite, exposer, dans la partie 2, la méthodologie privilégiée pour mener à terme cette enquête. Les trois parties suivantes sont dédiées à la présentation des principaux résultats obtenus ainsi qu'à leur analyse. Ainsi, dans la partie 3, nous discutons du phénomène intergénérationnel en insistant sur les perceptions qu'entretiennent les générations à l'égard des autres générations. Dans la partie 4, nous nous penchons, d'une part, sur les pratiques de gestion des ressources humaines en vigueur dans les établissements du secteur et, d'autre part, sur une vaste gamme de perceptions, d'attitudes et de comportements que démontrent les jeunes de la génération Y dans le cadre du travail. Quant à la partie 5, elle fait état des facteurs d'attraction et de rétention spécifiques à la génération Y œuvrant dans les commerces de l'alimentation. Pour terminer, nous revenons, dans la partie 6, sur le modèle de recherche afin d'illustrer les liens d'association qui existent entre les variables du modèle. Ainsi, cela permettra de mieux orienter les futures interventions en matière de gestion des ressources humaines.

PARTIE 1 : CADRE D'ANALYSE DE LA RECHERCHE

Le modèle exposé à la figure 1-1 a servi de cadre d'analyse au projet de recherche s'intéressant aux travailleurs de la génération Y dans le secteur du commerce de l'alimentation. Le postulat sous-jacent à ce modèle est que les quatre groupes de leviers d'attraction et de rétention (les pratiques de ressources humaines; les caractéristiques, l'organisation et la structure du travail; les relations au travail; et la congruence) favorisent le développement d'attitudes positives au travail, lesquelles encouragent la démonstration de comportements de mobilisation. Ultimement, ces comportements ont des incidences positives sur la clientèle. Examinons plus en profondeur les composantes de ce modèle d'analyse.

D'abord, la recension des écrits menée à la première étape a établi un certain nombre de leviers susceptibles d'attirer et de retenir cette main-d'œuvre. Tel qu'illustré, ceux-ci se retrouvent à la base du modèle. Ces leviers se regroupent principalement en quatre catégories, pour lesquelles nous avons étudié plusieurs composantes que la littérature avait révélées pertinentes. En premier lieu, les *pratiques de ressources humaines* réfèrent à des pratiques permettant de motiver le personnel afin de parvenir à une meilleure performance organisationnelle. Ici, nous étudions particulièrement les pratiques d'intégration, de socialisation, de développement des compétences, de cheminement de carrière, de rémunération et de récompenses. En second lieu, *les caractéristiques, l'organisation et la structure du travail* renvoient à des modalités précises qui définissent le travail qu'exerce un individu. Cette catégorie comporte plusieurs dimensions dont la formalisation, la charge, les interactions, la variété, l'autonomie, le sens et les opportunités d'accomplissement dans le cadre du travail. En troisième lieu, *les relations au travail* font référence aux diverses relations qu'entretient un travailleur dans le cadre de son travail, tant au niveau formel (par exemple, avec la direction) qu'interpersonnel (par exemple, avec les collègues). Pour la présente recherche, nous nous penchons sur trois entités relationnelles distinctes, soit la direction, le superviseur et les collègues de travail. En dernier lieu, la *congruence* se définit comme le degré d'adéquation qui existe entre deux ou plusieurs entités. Nous examinons la congruence au niveau des valeurs (c'est-à-dire entre les valeurs d'un

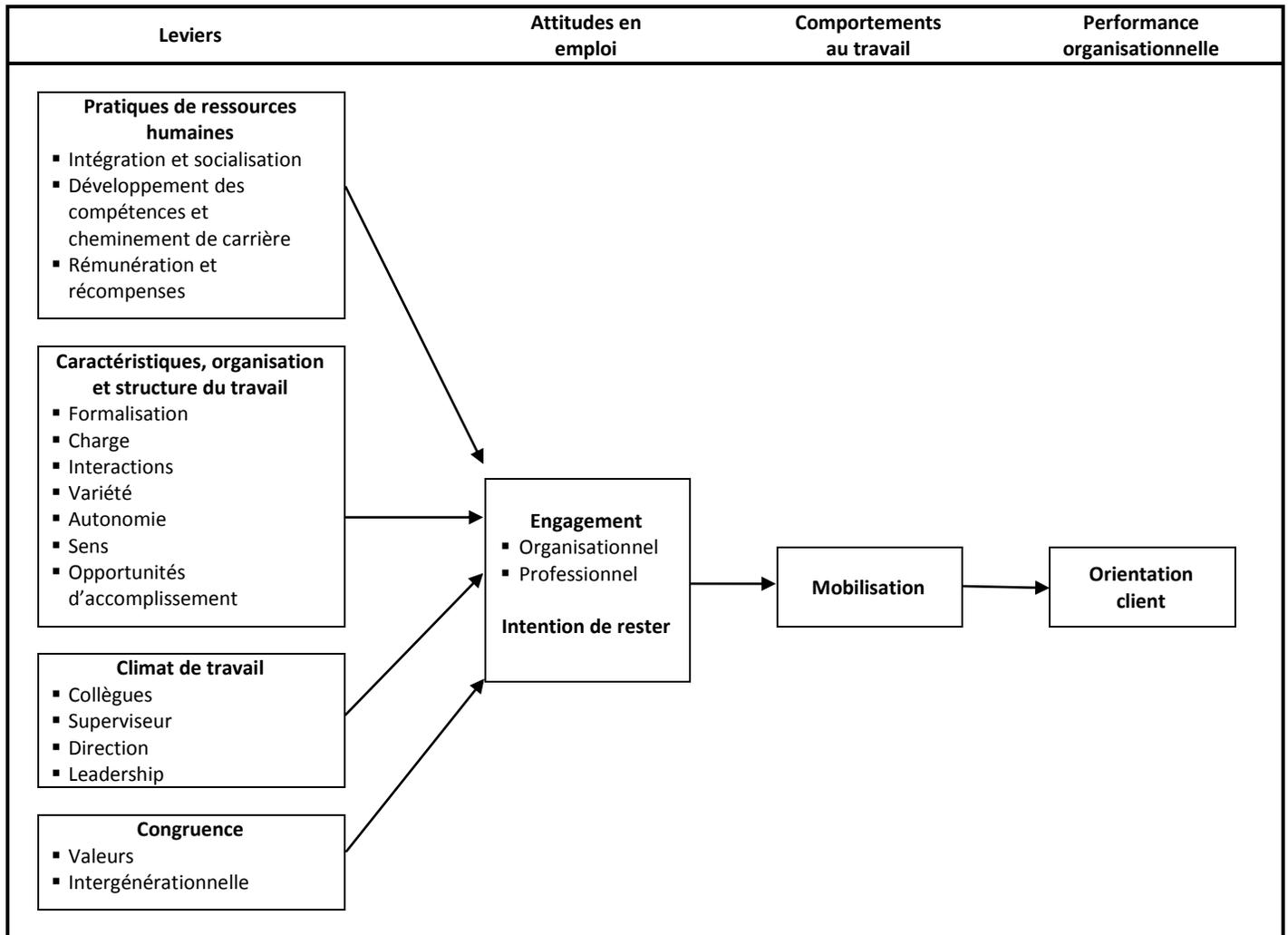
employé et celles de l'organisation) ainsi qu'au niveau intergénérationnel. Ce dernier type de congruence permettra notamment d'évaluer si la présence simultanée de plusieurs générations dans le secteur se vit bien aux yeux des travailleurs.

Le modèle de recherche postule ensuite que cette série de leviers influence des attitudes en emploi, à savoir *l'engagement organisationnel* et *professionnel* ainsi que *l'intention de rester* dans l'organisation. Ces attitudes s'avèrent fort importantes à étudier dans un contexte de rétention de main-d'œuvre puisqu'elles sont reconnues comme les principaux indices du roulement de personnel (Griffeth *et al.*, 2000). De fait, des employés peu engagés et qui songent à quitter leur organisation sont effectivement plus susceptibles de mettre leurs pensées en action.

Cet ensemble d'attitudes contribue également au développement de *comportements dits de mobilisation*, c'est-à-dire des comportements qui apportent une contribution supérieure et qui sont adoptés volontairement (Tremblay et Wils, 2005). En effet, de nombreuses études soutiennent que des employés engagés sont bien plus mobilisés que ceux l'étant faiblement (LePine *et al.*, 2002; Hoffman *et al.*, 2007; Riketta, 2002), d'autant plus si ces premiers ont l'intention de demeurer dans l'organisation (Podsakoff *et al.*, 2009).

Enfin, il est reconnu que la démonstration de comportements de mobilisation se répercute positivement sur la performance d'une organisation, notamment en termes d'efficacité, de rentabilité, de productivité, de satisfaction des clients et de qualité des produits et services (Tremblay *et al.*, 2005). Dans le cadre de ce rapport, nous avons retenu *l'orientation client* comme variable de performance. Celle-ci nous apparaît pertinente pour le secteur du commerce de l'alimentation étant donné que les clients des magasins sont au cœur de l'activité commerciale. Concrètement, nous avons mesuré cette orientation client par le niveau d'engagement déployé par les employés vis-à-vis de la clientèle. En effet, des employés dévoués pour les clients sont le signe d'une forte orientation client.

Figure 1-1 : Modèle de recherche de l'Enquête sur la génération Y



Pour en connaître davantage sur ces leviers d'attraction et de rétention ainsi que sur leurs impacts en termes d'attitudes et de comportements en emploi, nous avons donc mesuré toutes les variables du modèle de recherche dans le questionnaire destiné à cette fin. Avant de s'attarder aux résultats de nos analyses, quelques précisions méthodologiques sont nécessaires.

PARTIE 2 : MÉTHODOLOGIE

Dans cette partie du rapport, nous présentons les détails méthodologiques relatifs à l'enquête menée sur la génération Y. Plus spécifiquement, nous discutons d'abord du questionnaire en ligne comme instrument de collecte de données. Nous détaillons ensuite la procédure ayant été déployée pour amasser les données ainsi que celle employée pour préparer les données aux analyses. Enfin, nous exposons le portrait des répondants à l'étude.

2.1 Outil de collecte de données

Afin d'en apprendre davantage sur le phénomène de la génération Y dans le secteur du commerce de l'alimentation, l'équipe de recherche de HEC Montréal a développé un questionnaire en ligne disponible, en français et en anglais, auquel les employés du secteur étaient invités à répondre sur une base volontaire et confidentielle. À cet effet, le questionnaire était hébergé sur un site externe, et le respect de l'anonymat des répondants, ainsi que les modalités liées au traitement confidentiel des données recueillies, étaient clairement indiqués avant de remplir le questionnaire. Par ailleurs, il importe de préciser que l'ensemble de la collecte de données a satisfait aux normes éthiques en recherche auprès d'êtres humains². Avant la mise en ligne du questionnaire, le contenu de ce dernier a été soumis à l'approbation du CSMOCA.

Plus spécifiquement, deux questionnaires ont été conçus par l'équipe de recherche : un premier visant à récolter les perceptions des générations plus âgées (questionnaire A) et un second s'adressant aux répondants de la génération Y³ (questionnaire B). Ces deux questionnaires sont

² Le projet de recherche nommé « Enquête sur la génération Y » a été approuvé en date du 20 novembre 2008 par le Comité éthique de la recherche (CER) de HEC Montréal.

³ Tout au long de ce rapport, nous retenons la catégorisation générationnelle de Statistique Canada (2006) telle que privilégiée dans le Rapport n° 1. Nous considérons donc les gens appartenant à la génération X et aux baby-boomers comme ceux dont l'âge était supérieur à 33 ans en 2008. En revanche, les jeunes de la génération Y sont ceux nés entre 1975 et 1995.

intégralement fournis à l'Annexe I. Le premier questionnaire évaluait les perceptions qu'entretenaient les travailleurs appartenant à la génération X et les baby-boomers à l'égard des jeunes dans l'ensemble, mais aussi plus spécifiquement de leurs collègues de travail appartenant à la génération Y. Quant à lui, le questionnaire destiné aux jeunes de la génération Y mesurait une multitude d'aspects liés au travail, lesquels se résument ainsi :

- leurs perceptions de leurs collègues, leur superviseur et la direction;
- leurs comportements au travail;
- les pratiques de gestion des ressources humaines en vigueur dans leur magasin (intégration et socialisation, développement des compétences et cheminement de carrière, rémunération et récompenses);
- les caractéristiques de leur travail et de son organisation;
- la qualité des relations (avec les collègues, le superviseur immédiat et la direction);
- leur engagement;
- leur intention de quitter;
- les facteurs d'attraction et de rétention.

Il importe de mentionner que le questionnaire s'inspire d'instruments de mesure valides, fidèles et fréquemment utilisés dans la recherche en gestion des ressources humaines. Afin de réduire la longueur du questionnaire et de favoriser l'intérêt des répondants à participer à l'enquête, les concepteurs ont décidé de limiter le nombre de questions. Le questionnaire A comporte donc 30 énoncés tandis que le questionnaire B en comporte une centaine. Dans sa forme la plus longue, le questionnaire prenait tout au plus 15 minutes à remplir. Pour la plupart des questions, les répondants étaient appelés à indiquer leur niveau d'accord avec divers énoncés. Parfois, ils devaient ordonner par priorité certains énoncés les rejoignant particulièrement.

2.2 Procédure de collecte de données

Avant le lancement officiel du questionnaire, plusieurs campagnes promotionnelles ont eu lieu afin de faire connaître la vaste Enquête sur la génération Y. Puisqu'il était impossible de contacter directement les employés en utilisant leur adresse de courriel personnelle, le CSMOCA est d'abord intervenu auprès des employeurs pour solliciter leur aide dans la diffusion

du concours auprès de leurs employés de tous âges. Ainsi, la promotion du questionnaire s'est faite auprès des propriétaires, des gérants, des gestionnaires et des représentants syndicaux des commerces de l'alimentation. Pour y parvenir, plusieurs initiatives ont été mises de l'avant.

- Le CSMOCA a distribué environ 10 000 cartons promotionnels aux employeurs et aux représentants syndicaux invitant leurs employés ou leurs membres à compléter le questionnaire en ligne. Par exemple, des cartons ont été déposés dans les enveloppes de paie des travailleurs.
- Plus de 1 000 ensembles promotionnels comprenant des affiches publicitaires, des sacs réutilisables et des bons de participation ont également été distribués dans les commerces de l'alimentation et auprès de diverses associations (voir le tableau 2-1). Ainsi, les affiches ont pu être exposées dans les salles de repos des employés.
- Un encart présentant le concours a été publié dans le numéro d'octobre 2008 du magazine RADAR, destiné aux membres de l'Association des détaillants en alimentation (ADA) et distribué à 2 000 exemplaires.
- Lors du congrès annuel de l'ADA tenu à la fin de novembre 2008, une présentation du concours a été faite aux membres de l'ADA par Laurence Zert, directrice générale du CSMOCA. En plus d'avoir tenu un kiosque lors de ce congrès, le CSMOCA a inséré des cartons promotionnels dans le sac des congressistes. Le programme du congrès comportait également une page faisant connaître le concours.
- Le 20 novembre 2008, Méline Petit, membre de l'équipe de recherche de HEC Montréal, a effectué une présentation du projet de recherche et de l'enquête sur la génération Y lors d'une rencontre avec la Fédération du commerce (CSN).
- Le groupe de discussion *Concours Génération Y* a été créé sur le populaire site web de réseautage social Facebook en décembre 2008 afin de rejoindre les jeunes travailleurs du secteur. De plus, le CSMOCA s'est joint à divers groupes de discussion déjà existants (IGA, Première Moisson, Couche-Tard, etc.)

Tableau 2-1 : Nombre d'ensembles promotionnels envoyés aux diverses associations du secteur

| | | | |
|-----------------|-----|------------------------|-----|
| Sobeys Montréal | 138 | Métro | 120 |
| Sobeys Québec | 138 | Ultramar | 250 |
| CSN | 150 | Marchands indépendants | 10 |
| CSD | 50 | Congrès de l'ADA | 150 |

Le questionnaire en ligne a été lancé pour la première fois le 1^{er} décembre 2008. Il était possible d'y répondre via le site internet du CSMOCA (www.csmoca.org) et ce, jusqu'au 14 janvier 2009. Différents prix de participation ont fait l'objet d'un tirage au sort parmi les répondants afin de susciter la participation. Pour cette première vague de répondants, les prix étaient les suivants :

- 1^{er} prix : Un certificat cadeau d'une valeur de 200\$ du Réseau Admission, un certificat cadeau de 100\$ à la Cage aux Sports ainsi que 200\$ en argent de poche.
- 2^e prix : Quatre certificats cadeaux de 50\$ chacun à la Cage aux Sports.
- 3^e prix : 50 paires de billets pour le Salon International de l'Auto de Montréal 2009.

À la fin de cette première vague, environ 200 répondants avaient répondu à l'appel. Ainsi, le concours initialement prévu du 1^{er} décembre 2008 au 14 décembre 2008 a été prolongé jusqu'au 1^{er} septembre 2009. Devant ce faible taux de réponse, de nombreuses relances ont dû être faites auprès des employeurs. Le but était alors d'inciter les directeurs de magasin à encourager leurs employés, toutes générations confondues, à remplir le sondage. Avec l'objectif d'atteindre un millier de répondants, les activités de relance qui ont eu lieu sont principalement les suivantes :

- En avril 2009, un nouveau visuel du concours a été développé (Annexe III) et envoyé aux membres de l'ADA et à des partenaires du conseil d'administration.
- La prolongation du Concours Génération Y a été annoncée lors de l'assemblée générale annuelle du CSMOCA le 1^{er} juin 2009.
- Un article et un bandeau publicitaire ont été inclus à la revue des TUAC de juin 2009, laquelle est distribuée à 30 000 exemplaires.

- Différentes relances téléphoniques et par courriel ont été effectuées auprès des gestionnaires des commerces de l'alimentation.

Pour cette prolongation du concours, les prix de participation ont été repensés. Ainsi, pour chaque questionnaire rempli, le répondant recevait un téléchargement gratuit d'une chanson de choix sur Zik.ca. De plus, chaque participant avait une chance sur 25 de remporter un iPod Shuffle.

À la fermeture du concours, en date du 1er septembre 2009, nous dénombrons 70 répondants ayant dûment rempli le questionnaire A destiné à la génération X ou aux baby-boomers. 201 personnes issues de la génération Y ont dûment répondu aux énoncés du questionnaire B. C'est donc à partir de ces 271 questionnaires complétés que nous avons pu débiter le traitement des données.

2.3 Préparation des données

Avant de procéder aux analyses de données requises, nous avons dû préparer les données pour de telles analyses. Cette préparation s'est effectuée dans les règles de l'art, plus spécifiquement en adoptant une démarche scientifique.

Bien que les concepteurs des questionnaires aient limité le nombre de questions, plusieurs énoncés étaient tout de même nécessaires pour mesurer chacun des concepts du modèle de recherche. Nous avons donc procédé à des analyses factorielles, permettant ainsi de s'assurer que les énoncés des questionnaires mesuraient bel et bien les concepts pertinents à l'étude. Par la suite, il a fallu agréger les énoncés afin qu'ils soient représentatifs de chacun des concepts. Nous avons donc fait la moyenne des réponses obtenues pour chacun des énoncés. Par exemple, l'analyse factorielle menée sur les énoncés relatifs aux pratiques de rémunération et de récompenses a révélé trois catégories : la rémunération globale, les conditions de travail et les récompenses. Comme la rémunération globale comportait deux énoncés (questions 45 et

48), nous avons calculé la moyenne des réponses à ces deux questions, créant ainsi la variable agrégée « rémunération globale ». Cette procédure a été employée pour la très grande majorité des concepts à l'étude. C'est ainsi que diverses analyses statistiques, telles que des analyses descriptives, corrélationnelles et de régression, ont ensuite pu être réalisées grâce au logiciel de traitement statistique SPSS.

2.4 Portrait sommaire des répondants

Les répondants proviennent d'une variété de commerces du secteur de l'alimentation (par exemple, marchands indépendants et Ultramar/Dépanneur Du Coin), mais principalement des magasins relevant des trois principales bannières du secteur⁴ (par exemple, IGA, Maxi, Métro et Super C). De plus, ces commerces sont issus de régions tant urbaines (par exemple, Montréal, Laval et Québec) que rurales (par exemple, Centre-du-Québec et Laurentides).

Le présent rapport porte donc sur un échantillon total de 271 employés du secteur du commerce de l'alimentation dont les principales caractéristiques sont présentées aux tableaux 2-2 et 2-3.

⁴ Tel qu'indiqué dans le rapport n° 1, les trois grandes bannières de magasins d'alimentation sont Loblaws/Provigo, Sobeys/IGA et Métro.

Tableau 2-2 : Profil des répondants de la génération X et des baby-boomers

| Caractéristiques | Catégories | Pourcentage |
|---|-------------------------------|-------------|
| Genre | Homme | 31 % |
| | Femme | 69 % |
| Niveau de scolarité | DES ou DEP non-terminé | 33 % |
| | DES ou DEP terminé | 34 % |
| | DEC terminé | 29 % |
| | Diplôme universitaire terminé | 4 % |
| Présentement aux études | Oui, à temps complet | 1 % |
| | Oui, à temps partiel | 3 % |
| | Non | 96 % |
| Intention de retourner aux études pour ceux qui n'y sont pas actuellement | Oui, à temps complet | 3 % |
| | Oui, à temps partiel | 10 % |
| | Non | 87 % |
| Nombre d'heures travaillées par semaine | Moyenne : 38,1 heures | |
| Type d'emploi ⁵ | Temps partiel | 7 % |
| | Temps plein | 93 % |
| Désir de travailler plus d'heures | Plus d'heures | 10 % |
| | Moins d'heures | 26 % |
| | Même nombre d'heures | 64 % |
| Taux horaire | Moyenne : 13,20\$/h | |
| Statut d'emploi | Régulier | 93 % |
| | Occasionnel | 7 % |
| Quart de travail | Jour | 90 % |
| | Soir | 9 % |
| | Nuit | 1 % |
| Horaire de travail | Semaine | 93 % |
| | Fin de semaine | 7 % |
| Ancienneté | Dans le magasin | 9,5 ans |
| | Dans le secteur | 14,7 ans |
| Principaux départements d'où proviennent les répondants* | Service | 23 % |
| | Dépanneur | 11 % |
| | Administration | 10 % |
| | Viandes et poissons | 10 % |
| Principaux postes occupés par les répondants* | Gérant de rayon | 30 % |
| | Commis en alimentation | 19 % |
| | Caissier | 16 % |
| | Assistant gérant de rayon | 1 % |
| Autre emploi occupé | Oui | 7 % |
| | Non | 93 % |
| Nombre d'heures travaillées par semaine dans l'autre emploi occupé | Moyenne : 15,25 heures | |

* Les réponses présentées ici ne totalisent pas 100 %, car seules les réponses les plus fréquentes figurent dans ce tableau.

⁵ Nous nous appuyons sur la définition privilégiée par Statistique Canada (2006) pour distinguer l'emploi à temps plein (30 heures ou plus par semaine) de l'emploi à temps partiel (de 1 à 29 heures par semaine).

Tableau 2-3 : Profil des répondants de la génération Y

| Caractéristiques | Catégories | Pourcentage |
|---|--------------------------------------|-------------|
| Âge | Moyenne : 22,4 ans | |
| Genre | Homme | 43 % |
| | Femme | 57 % |
| Niveau de scolarité | DES ou DEP non-terminé | 23 % |
| | DES ou DEP terminé | 53 % |
| | DEC terminé | 20 % |
| | Diplôme universitaire terminé | 4 % |
| Présentement aux études | Oui, à temps complet | 49 % |
| | Oui, à temps partiel | 9 % |
| | Non | 42 % |
| Intention de retourner aux études pour ceux qui n'y sont pas actuellement | Oui, à temps complet | 50 % |
| | Oui, à temps partiel | 20 % |
| | Non | 30 % |
| Nombre d'heures travaillées par semaine | Moyenne : 27,30 heures | |
| Type d'emploi | Temps partiel | 55 % |
| | Temps plein | 45 % |
| Désir de travailler plus d'heures | Plus d'heures | 25 % |
| | Moins d'heures | 17 % |
| | Même nombre d'heures | 58 % |
| Taux horaire | Moyenne : 9,94\$/h | |
| Statut d'emploi | Régulier | 62 % |
| | Occasionnel | 38 % |
| Quart de travail | Jour | 67 % |
| | Soir | 31 % |
| | Nuit | 2 % |
| Horaire de travail | Semaine | 52 % |
| | Fin de semaine | 48 % |
| Ancienneté | Dans le magasin : Moyenne : 3,08 ans | |
| | Dans le secteur : Moyenne : 3,87 ans | |
| Principaux départements d'où proviennent les répondants* | Service | 46 % |
| | Viandes et poissons | 9 % |
| | Boulangerie et pâtisserie | 9 % |
| | Épicerie | 9 % |
| Principaux postes occupés par les répondants* | Caissier | 36 % |
| | Commis en alimentation | 13 % |
| | Emballeur | 11 % |
| | Commis d'épicerie | 8 % |
| Autre emploi occupé | Oui | 10 % |
| | Non | 90 % |
| Nombre d'heures travaillées par semaine dans l'autre emploi occupé | Moyenne : 12,75 heures | |

* Les réponses présentées ici ne totalisent pas 100 %, car seules les réponses les plus fréquentes figurent dans ce tableau.

À la lumière de ces profils, il est utile de discuter de la représentativité de l'échantillon global en regard de certaines dimensions sociodémographiques et d'autres liées au travail. À titre indicatif, le tableau 2-4 fournit une brève synthèse comparative du secteur et de nos échantillons à l'égard de certaines de ces dimensions. D'abord, notre échantillon semble être davantage composé de femmes que la population de travailleurs que nous retrouvons dans le

secteur. Rappelons qu'environ 46 % des salariés du secteur sont de sexe féminin alors que les femmes représentent 69 % et 57 % de nos échantillons. En ce qui concerne le niveau d'instruction des répondants, nos échantillons apparaissent moins scolarisés que ce qui est observé dans le secteur. En effet, 63 % des effectifs du secteur ont des études de niveau secondaire, terminées ou non. 37 % ont donc une formation postsecondaire soit de niveau collégial ou universitaire. En revanche, 74 % des répondants de notre échantillon global ont terminé ou non des études de niveau secondaire, tandis que 26 % détiennent un diplôme d'études postsecondaires. Cette observation ne nous est pas étonnante puisque la majorité des répondants proviennent de la génération Y, et ces derniers sont, pour la plupart, encore aux études. Malgré ce qui précède, il faut savoir que l'échantillon n'est pas entièrement représentatif de la situation scolaire des employés du secteur. Il en est de même pour le type d'emploi occupé. En effet, notre échantillon global est composé à 42 % d'employés à temps partiel et à 58 % d'employés à temps plein, alors que les taux observés dans le secteur sont respectivement de 32 % et 68 %. C'est donc dire que l'échantillon global est davantage composé de travailleurs à temps partiel que ne l'est le secteur.

Tableau 2-4 : Synthèse comparative des caractéristiques sociodémographiques et liées au travail entre le secteur de l'alimentation et les échantillons de l'étude

| Caractéristiques démographiques et liées au travail | | Secteur de l'alimentation ⁶ | Échantillon global | Échantillon de la génération X et des baby-boomers | Échantillon de la génération Y |
|--|---|--|--------------------|--|--------------------------------|
| Genre | Femmes | 46 % | 60 % | 69 % | 57 % |
| | Hommes | 54 % | 40 % | 31 % | 43 % |
| Niveau de scolarité | Études de niveau secondaire, terminées ou non | 63 % | 74 % | 67 % | 76 % |
| | Études de niveau postsecondaire | 37 % | 26 % | 33 % | 24 % |
| Type d'emploi occupé par l'ensemble des travailleurs | Emploi à temps partiel | 32 % | 42 % | 7 % | 55 % |
| | Emploi à temps plein | 68 % | 58 % | 93 % | 45 % |
| Type d'emploi occupé par la génération Y | Emploi à temps partiel | 78 % | - | - | 55 % |
| | Emploi à temps plein | 22 % | - | - | 45 % |

⁶ Ces données proviennent du CSMOCA (2008), du Groupe Agéco (2006) et de Petit (2008).

Par ailleurs, chez les travailleurs de l'échantillon appartenant à la génération Y, nous observons une répartition presque égale entre ceux occupant un poste à temps partiel (55 %) et ceux travaillant à temps plein (45 %), alors que l'emploi à temps partiel chez ces derniers est habituellement dominant dans le secteur (78 %). De plus, nous notons que les jeunes compris dans l'échantillon occupent généralement des postes d'entrée (caissiers, emballeurs et commis de départements) et sont, pour la plupart, des étudiants désirant poursuivre leurs études, une situation qui est également observée dans l'ensemble du secteur du commerce de l'alimentation (Groupe AGÉCO, 2006).

Face à ces constats relatifs à l'échantillon, il importe de mentionner que les résultats présentés dans les prochains chapitres doivent être interprétés avec soin. De fait, comme l'échantillon n'est pas parfaitement représentatif des travailleurs œuvrant dans le secteur du commerce de l'alimentation, les résultats obtenus ne peuvent se généraliser avec certitude à l'ensemble du secteur.

PARTIE 3 : PERCEPTIONS INTERGÉNÉRATIONNELLES

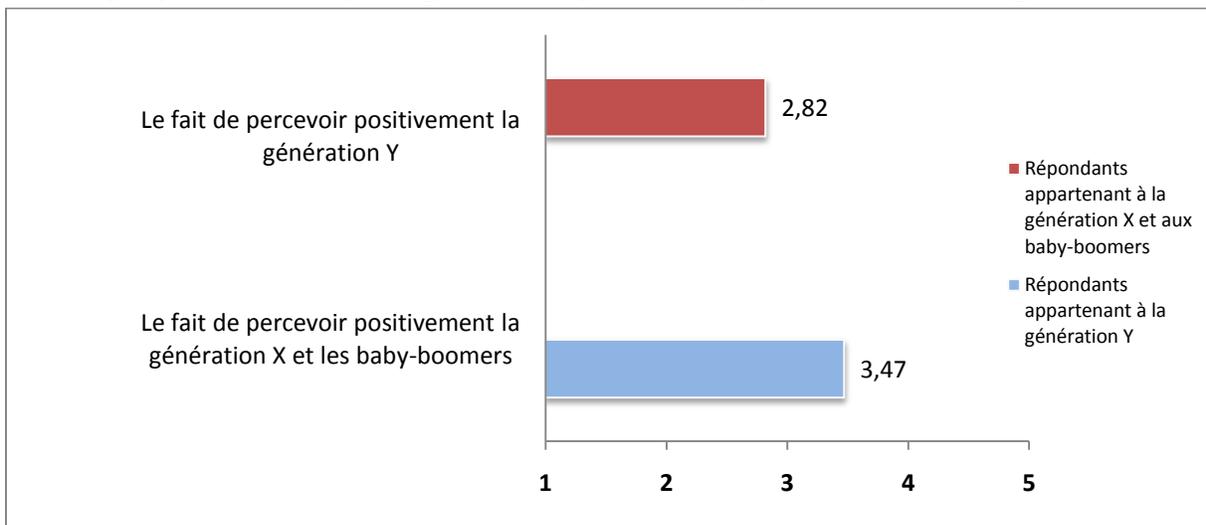
Un des premiers objectifs de l'Enquête sur la génération Y consistait à évaluer les perceptions qu'entretiennent les diverses générations à l'égard des autres générations présentes dans le milieu de travail en vue de vérifier la présence ou non d'une certaine forme de conflit intergénérationnel. Rappelons que la recension des écrits menée à l'étape 1 tend à démontrer l'existence d'un tel conflit, notamment en ce qui a trait aux valeurs fondamentales des individus et aux attitudes au travail (Petit, 2008). Les résultats du second rapport laissent également présager des perceptions négatives et un manque de compréhension des autres générations et ce, chez les plus jeunes comme chez les plus âgés (Petit, 2009). Ce chapitre a pour but de présenter les résultats obtenus empiriquement afin de dresser un portrait plus précis quant à la présence de tensions intergénérationnelles. Pour ce faire, nous présentons les perceptions des travailleurs appartenant à la génération X et des baby-boomers à l'égard des Y, et inversement. La comparaison de ces perceptions nous permettra de vérifier s'il y a ou non, risque de conflit intergénérationnel dans les commerces de l'alimentation.

3.1 Perceptions à l'égard des personnes appartenant à d'autres générations

Dans un premier temps, nous avons évalué la perception des travailleurs du secteur à l'égard des individus qui appartiennent à une autre génération que la leur. Nous leur avons donc demandé d'indiquer leur degré d'accord avec trois énoncés, lesquels correspondent aux questions 18 à 20 des deux questionnaires. Un exemple d'énoncé était : « *En général, j'ai une très bonne opinion des jeunes d'aujourd'hui* » (question s'adressant à la génération X et aux baby-boomers) ou « *En général, j'ai une très bonne opinion des personnes plus âgées (34 ans et plus) que moi* » (question pour la génération Y). L'échelle de réponse était de 1 à 5, où 5 indiquait un accord total avec l'énoncé. Une fois agrégés, ces énoncés ont donné lieu au graphique 3-1.

À la lumière de ce graphique, le constat global que nous pouvons émettre est que les jeunes de la génération Y possèdent une opinion plutôt positive à l'égard des générations plus âgées, tandis que ces dernières ont une perception davantage négative à l'endroit de la génération Y. En effet, la moyenne des répondants appartenant à la génération Y tend vers un degré d'accord plus favorable (3,47) que celle des répondants de la génération X et des baby-boomers (2,82). Ces résultats ne sont pas totalement surprenants puisque le rapport n° 1 a fait ressortir la tolérance envers la diversité comme une caractéristique saillante de la génération Y. Ici, les résultats suggèrent que cette tolérance s'étend à la diversité générationnelle.

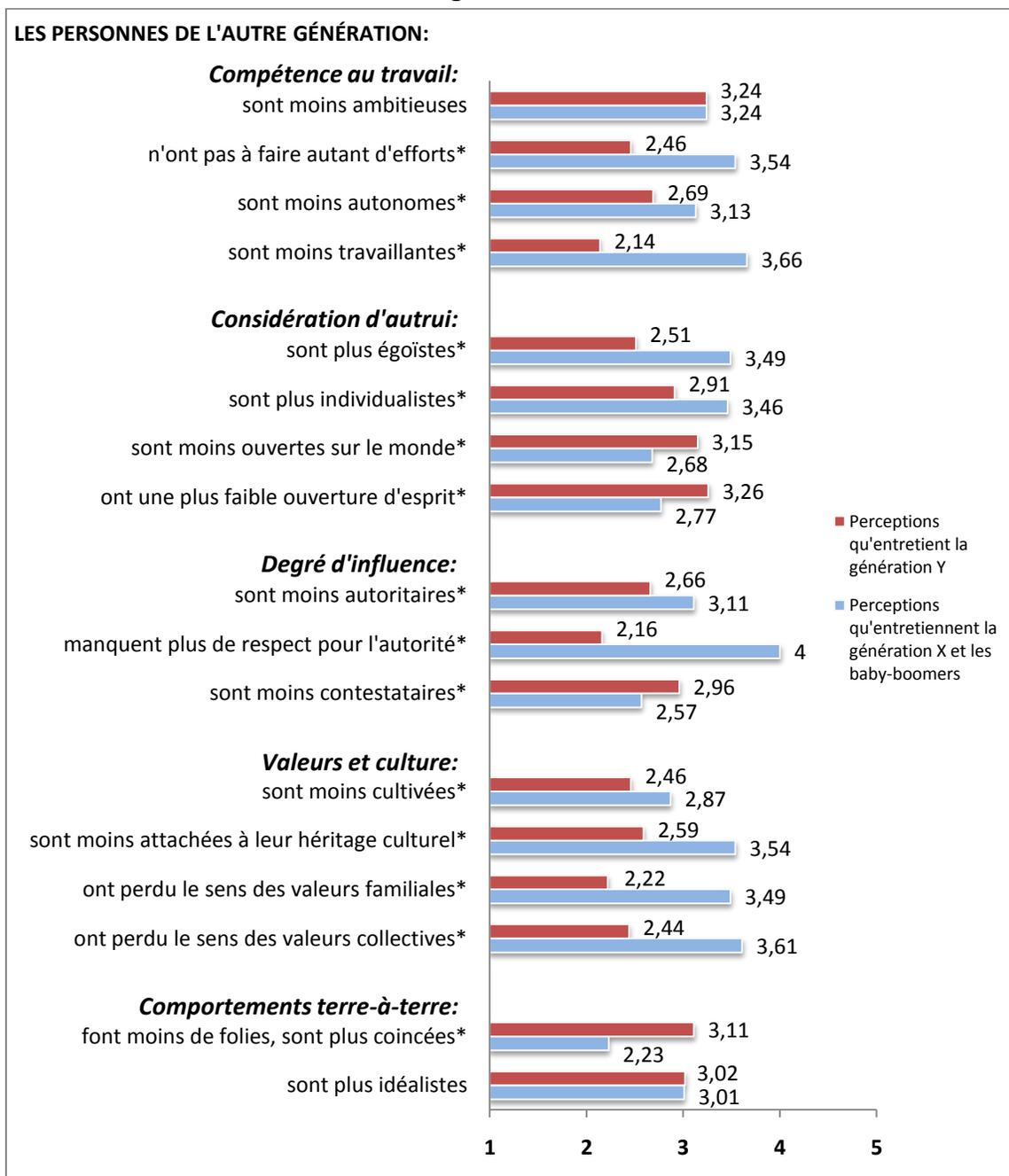
Graphique 3-1 : Perception globale des personnes appartenant à l'autre génération



1 : très en désaccord; 2 : plutôt en désaccord; 3 : ni en accord, ni en désaccord; 4 : plutôt en accord; 5 : très en accord

Dans un deuxième temps, nous avons cherché à connaître d'où venait cette divergence perceptuelle. Pour ce faire, nous avons questionné les répondants à propos de dix-sept caractéristiques que peuvent présenter les individus appartenant aux autres générations (par exemple, l'autonomie, l'individualisme, l'ouverture d'esprit, l'idéalisme et l'ambition). Les répondants étaient alors appelés à comparer leur propre génération en regard de la génération opposée. Les caractéristiques questionnées se retrouvent aux questions 1 à 17 des deux questionnaires. Le graphique 3-2 expose les moyennes obtenues pour chacune des caractéristiques retenues tout en offrant une comparaison entre les deux grandes catégories de générations privilégiées dans ce rapport.

Graphique 3-2 : Perceptions des caractéristiques des personnes appartenant à l'autre génération



1 : très en désaccord; 2 : plutôt en désaccord; 3 : ni en accord, ni en désaccord; 4 : plutôt en accord; 5 : très en accord

* Pour ces caractéristiques, les différences obtenues entre les deux groupes sont statistiquement significatives.

En ce qui concerne un premier groupe de caractéristiques se rapportant à la *compétence au travail* (ambition, efforts, autonomie et volonté de travailler), la génération X et les baby-boomers trouvent que les jeunes déploient moins d'efforts au travail et qu'ils sont moins ambitieux, moins autonomes et moins travailleurs qu'eux à leur âge. Pour leur part, les jeunes sont légèrement d'accord avec le fait que leurs aînés manquent parfois d'ambition, mais croient tout de même que ces derniers doivent déployer plus efforts qu'eux et sont plutôt autonomes et travailleurs. Sur ce dernier point, nous constatons d'ailleurs un écart considérable (1,52) entre les deux générations à l'étude. Soulignons qu'au plan de l'ambition, les générations sondées croient toutes les deux que l'autre génération est moins ambitieuse que la leur. Pourtant, la littérature reconnaît que la génération Y se qualifie de confiante et ambitieuse (Audet, 2004; Solomon, 2000; Zemke *et al.*, 2000) et surestime même parfois ses capacités (Allain, 2005).

Nous pouvons également observer d'importantes disparités dans les perceptions générationnelles liées à un second groupe de caractéristiques : la *considération d'autrui* (égoïsme, individualisme, ouverture sur le monde et ouverture d'esprit). D'une part, la génération X et les baby-boomers estiment que la génération Y est beaucoup plus égoïste et individualiste que la leur. Malgré cela, ils sont d'avis que les jeunes sont plus ouverts sur le monde et font davantage preuve d'une grande ouverture d'esprit comparativement à eux lorsqu'ils avaient leur âge. En revanche, le portrait est tout l'inverse chez les générations plus âgées : la génération X et les baby-boomers apparaissent aux yeux de la génération Y comme étant moins égoïstes et moins individualistes qu'elle, mais également moins ouverts sur le monde et moins ouverts d'esprit. À la lumière de ce qui a été souligné dans la recension des écrits, ces résultats sont peu surprenants. En effet, l'esprit d'équipe des baby-boomers (Petit, 2008) ainsi que l'indépendance, la tolérance à la diversité et l'ouverture sur le monde des jeunes (Audet, 2004; Eisner, 2005; Petit, 2008) sont des caractéristiques propres à chacune de ces générations.

Les résultats au niveau du *degré d'influence* (autorité, respect pour l'autorité et contestation) apportent également des éclaircissements intéressants. D'abord, les générations précédentes à la Y considèrent que les jeunes sont légèrement moins autoritaires et plus contestataires qu'elles, tandis que les jeunes croient que les générations qui les ont précédés sont légèrement plus autoritaires qu'eux à leur âge, mais pas nécessairement plus contestataires. Rappelons que les jeunes de la génération Y sont appelés, dès un jeune âge, à développer des opinions et à s'exprimer librement (Audet, 2004; Paré, 2002; Petit, 2008), ce qui explique fort probablement la nature de ces perceptions. Par ailleurs, les générations antérieures à la Y sont convaincues que les jeunes manquent beaucoup plus de respect pour l'autorité qu'elles en ont manqué. Les jeunes semblent être en accord avec cette perception puisqu'ils considèrent eux-mêmes que les générations qui les ont précédés sont plus respectueuses envers l'autorité. C'est d'ailleurs sur cette caractéristique précise, parmi toutes celles étudiées, que nous notons le plus grand écart perceptuel (1,84), laissant ainsi croire que la divergence observée à l'égard du respect pour l'autorité pourrait contribuer à un éventuel conflit intergénérationnel.

Quant aux questions de *valeurs et culture* (valeurs familiales et collectives, attachement à l'héritage culturel et niveau de culture), nous constatons une certaine cohérence dans les perceptions des deux groupes de générations étudiés. Pour leur part, la génération X et les baby-boomers trouvent que les plus jeunes ont perdu le sens des valeurs collectives et familiales et sont moins attachés à leur héritage culturel. Par contre, ils les considèrent tout autant cultivés qu'eux. Ces perceptions sont confirmées par des moyennes plutôt faibles du côté des perceptions de la génération Y. En effet, cette génération estime que le sens des valeurs est très ancré chez les générations plus âgées et que ces dernières sont plus cultivées et plus attachées à leur héritage culturel qu'elle. Il n'est pas étonnant d'observer ces résultats au niveau des valeurs puisque, rappelons-le, l'effet de génération peut expliquer jusqu'à 7 % de la variance au niveau des valeurs fondamentales (Lyons *et al.*, 2007).

Enfin, les deux dernières caractéristiques (idéalisme et inhibition) réfèrent à des *comportements terre-à-terre*. Concernant l'idéalisme, l'égalité des moyennes suggère que les deux groupes

s'entendent pour dire qu'aucun n'est plus idéaliste que l'autre. Quant à la seconde caractéristique, la génération Y et les baby-boomers trouvent que la génération Y est beaucoup moins « coincée » qu'eux à leur âge. La jeune génération abonde également dans ce sens puisqu'elle croit que les plus vieux font moins de folies qu'eux à leur âge.

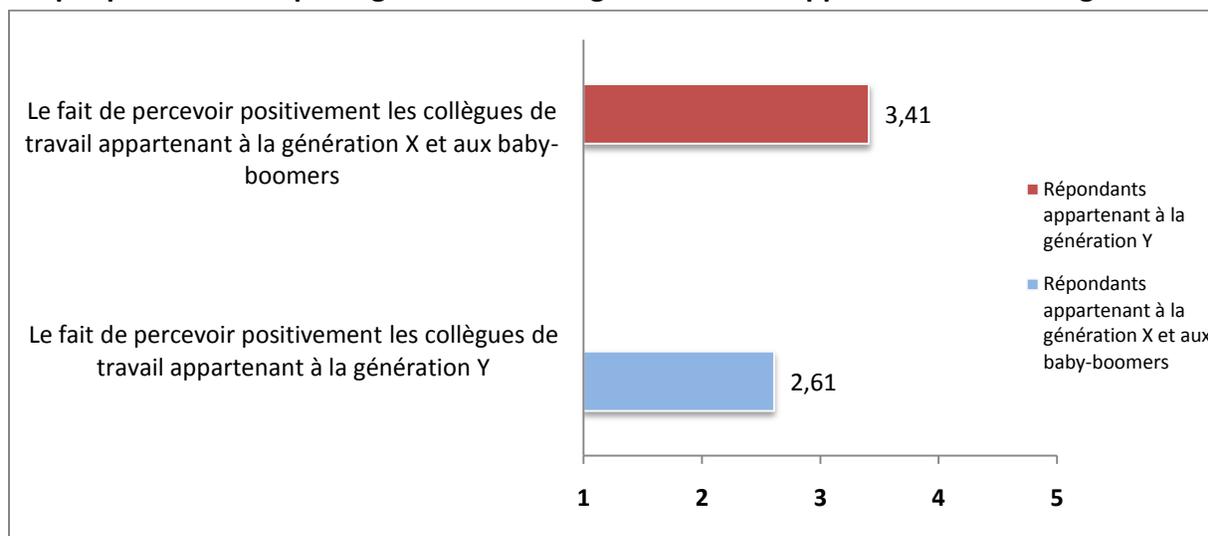
Somme toute, les éléments pour lesquels la divergence entre les deux groupes générationnels est la plus grande sont, en ordre décroissant, les suivants : le respect pour l'autorité (1,84), la volonté de travailler (1,52), le sens des valeurs familiales (1,27) et le sens des valeurs collectives (1,17). Il s'agit probablement là des facteurs susceptibles d'expliquer la présence de tensions intergénérationnelles au sein de la société.

3.2 Perceptions à l'égard des collègues de travail appartenant à d'autres générations

Maintenant que le portrait perceptuel a été dressé à un niveau plus global, nous avons voulu vérifier si ces divergences perceptuelles se révélaient présentes dans les milieux de travail du secteur du commerce de l'alimentation. En employant une procédure similaire à celle utilisée pour parvenir au graphique 3-1, nous avons évalué si les répondants étaient d'accord avec le fait d'avoir une perception positive des collègues de travail appartenant à d'autres générations. Nous avons donc demandé aux répondants de la génération Y d'indiquer leur degré d'accord (1 : très en désaccord; 5 : très en accord) avec trois énoncés que nous avons par la suite agrégés. Ces énoncés réfèrent aux questions 21 à 23 du questionnaire B. Un exemple d'énoncé était : « *En général, mes collègues plus âgés supportent à fond les jeunes dans leur travail* ». Quant aux répondants appartenant à la génération X et aux baby-boomers, ils étaient appelés à exprimer leur degré d'accord avec dix énoncés que nous avons aussi agrégés. Ceux-ci correspondent aux questions 21 à 30 du questionnaire A. À titre d'exemple, deux des énoncés se formulaient ainsi : « *Mes jeunes collègues font preuve d'une grande initiative* » et « *Mes jeunes collègues ont à cœur la qualité de leur travail* ». Les résultats à l'égard de ces perceptions sont répertoriés au graphique 3-3.

Un coup d'œil au graphique 3-3 nous confirme que le scénario observé au graphique 3-1 se répète à l'égard des collègues de travail. En effet, les jeunes de la génération Y perçoivent de manière relativement positive (3,41) leurs collègues de travail plus âgés, c'est-à-dire qui proviennent de la génération X et des baby-boomers. Ces derniers ont, pour leur part, une perception plutôt négative (2,61) de leurs jeunes homologues.

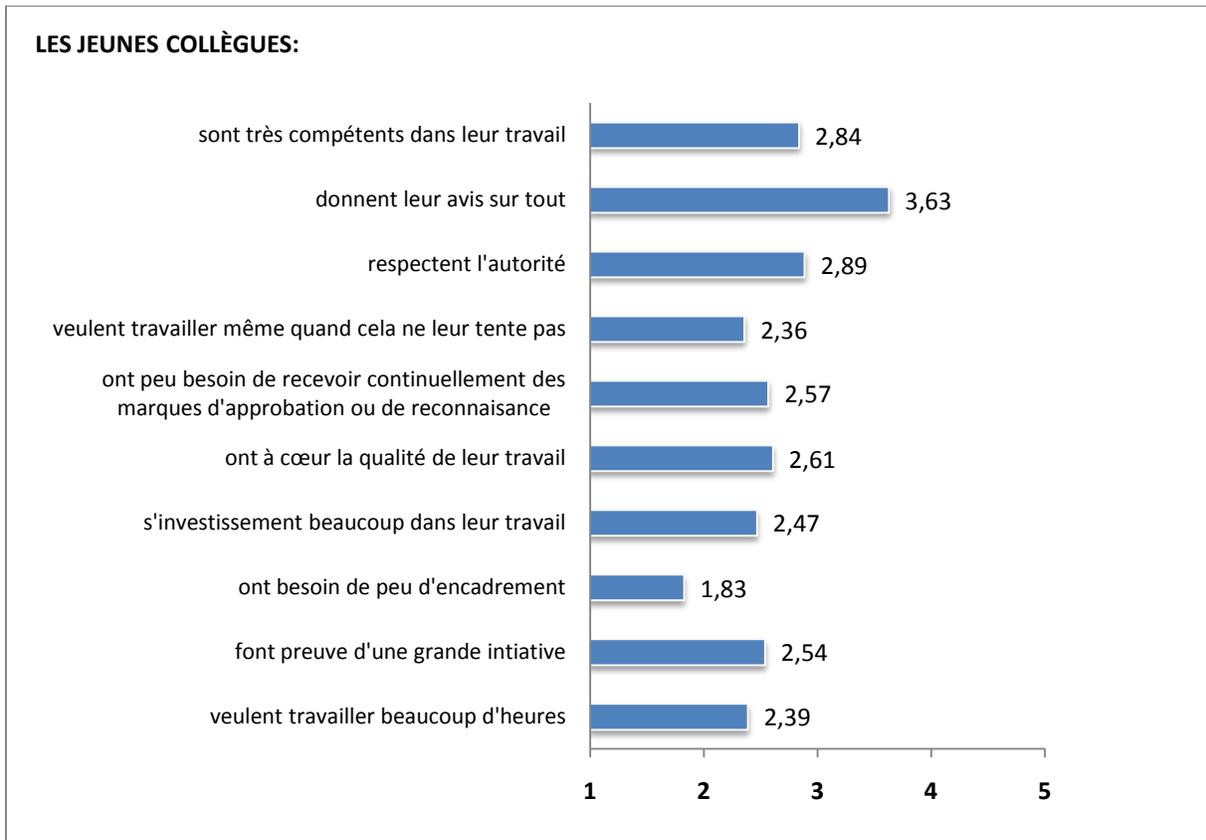
Graphique 3-3 : Perception globale des collègues de travail appartenant à l'autre génération



1 : très en désaccord; 2 : plutôt en désaccord; 3 : ni en accord, ni en désaccord; 4 : plutôt en accord; 5 : très en accord

Dans l'optique d'en connaître un peu plus sur les aspects contribuant au développement de perceptions plutôt négatives à l'égard de la génération Y, nous rapportons plus en détail les résultats obtenus à propos des dix valeurs, attitudes et comportements au travail que présentent les jeunes collègues de travail des répondants de la génération X et des baby-boomers (questions 21 à 30 du questionnaire A). Les résultats pour chacun de ces items sont présentés tels quels au graphique 3-4.

Graphique 3-4 : Perceptions de la génération X et des baby-boomers à l'égard des collègues de travail appartenant à la génération Y



1 : très en désaccord; 2 : plutôt en désaccord; 3 : ni en accord, ni en désaccord; 4 : plutôt en accord; 5 : très en accord

Sans surprise, les moyennes obtenues sur les dix dimensions mesurées sont, à l'exception d'une, sous le seuil de la neutralité (3,00), confirmant ainsi la thèse d'une perception plutôt négative à l'égard des jeunes travailleurs du secteur. Deux éléments retiennent particulièrement notre attention. Premièrement, les travailleurs plus âgés perçoivent que leurs jeunes collègues de travail ont tendance à donner leur avis sur tout sujet (3,63). Cette caractéristique n'est d'ailleurs pas spécifique au secteur du commerce de l'alimentation puisque la littérature reconnaît que les jeunes de la génération Y développent des opinions tôt dans leur enfance et cherchent à se faire entendre (Audet, 2004; Paré, 2002; Petit, 2008). À l'instar des milieux familial et scolaire, il va de soi que le milieu de travail forme un environnement pour exprimer ouvertement leurs idées et leurs opinions. Deuxièmement, d'après les répondants des générations plus âgées, il ressort que leurs jeunes collègues de travail ont besoin d'encadrement dans l'exercice de leurs fonctions (1,83). Tout comme le besoin de donner son avis sur tout, le besoin d'encadrement ne

se fait pas sentir que dans les commerces de l'alimentation et se vit chez une majorité de jeunes. Pour eux, le besoin d'encadrement et de structure se vit à travers des marques d'encouragement, de reconnaissance, d'approbation et de validation de la part du superviseur. Ils s'attendent, par exemple, à recevoir des instructions claires et précises quant au travail à réaliser (Allain, 2005; Broadbridge *et al.*, 2007; Zemke *et al.*, 2000).

Pour conclure, nous pouvons affirmer, à la lumière des graphiques 3-1 à 3-4, qu'il existe, dans une certaine mesure, des tensions dues aux différences intergénérationnelles dans le secteur du commerce de l'alimentation. Vu les conséquences possibles de ce phénomène sur le roulement de personnel (McGuire *et al.*, 2007; Westerman et Yamamura, 2007), il nous apparaît pertinent que le secteur considère la dynamique intergénérationnelle dans ses activités de gestion des ressources humaines.

PARTIE 4 : PERCEPTIONS DES EMPLOYÉS DE LA GÉNÉRATION Y

Au cours de la prochaine section, nous présentons les principaux résultats obtenus suite à la collecte de données en regard des perceptions des jeunes la génération Y concernant les pratiques de gestion en vigueur dans leur milieu de travail, leurs relations interpersonnelles au travail et certains attributs liés à leur travail. Pour chacune des perceptions mesurées, nous présentons la moyenne globale des résultats de tous les répondants ainsi que la moyenne des résultats obtenus pour deux sous-groupes : le statut de travailleur des répondants (emploi à temps plein ou emploi à temps partiel) et l'intention de retourner aux études. Il importe de noter que les différences entre les groupes ne sont pas significatives pour toutes les pratiques de gestion et pour toutes les perceptions. Ainsi, bien que nous présentions tous les résultats, nous discuterons uniquement des résultats significatifs au plan statistique. De plus, il importe de noter que les répondants prévoyant un retour aux études correspondent aux répondants qui ne sont actuellement pas aux études, mais qui prévoient un retour aux études à temps plein ou à temps partiel éventuellement. En conséquence, ces répondants correspondent uniquement à une fraction des répondants totaux. Par ailleurs, rappelons qu'un travailleur à temps plein est un individu exécutant plus de 30 heures de travail par semaine.

4.1 Pratiques de gestion des ressources humaines

Dans cette première section, nous traitons des perceptions qu'entretiennent les jeunes travailleurs de la génération Y à l'égard de trois grandes catégories de pratiques de gestion des ressources humaines : l'intégration et la socialisation; le développement des compétences et le cheminement de carrière; et les pratiques de rémunération et de récompenses.

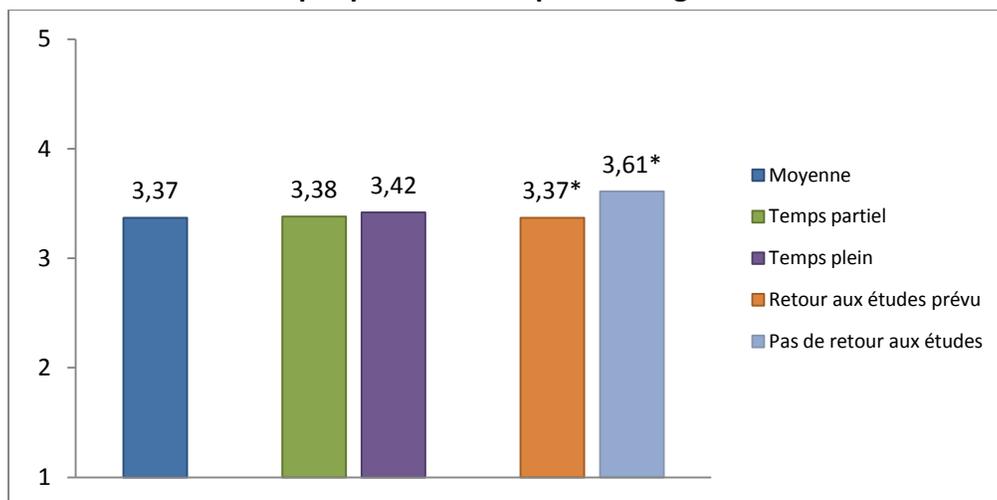
4.1.1 Pratiques d'intégration et de socialisation

D'une part, les *pratiques d'intégration* font référence aux pratiques utilisées lors de l'accueil des nouveaux employés. Ces activités consistent à présenter l'organisation, les tâches et les collègues de travail au nouvel employé. D'autre part, les *pratiques de socialisation*

correspondent aux activités qui permettent au nouvel employé d’acquérir les normes et les valeurs lui permettant de s’intégrer à son nouvel environnement de travail.

Nous avons demandé aux répondants d’indiquer leur degré d’accord au sujet de quatre énoncés en utilisant une échelle allant de « 1= très en désaccord » à « 5= très en accord ». Les quatre énoncés correspondent aux questions 33 à 36 du questionnaire B. Un exemple d’énoncé est : « Lors de mon embauche, on a pris le soin de me présenter au cours des premiers jours aux différents employés du magasin ». Nous avons effectué la moyenne des résultats pour chacun des deux types de pratiques et ces résultats sont présentés aux graphiques 4-1 et 4-2. Les résultats obtenus indiquent que, de façon générale, les répondants sont moyennement en accord avec le fait que leur magasin utilise des pratiques d’intégration et de socialisation. Ces résultats concordent avec ceux présentés dans le rapport n° 2, voulant que les jeunes de la génération Y ne perçoivent pas les pratiques d’intégration et de socialisation comme une force du secteur. Par ailleurs, les résultats obtenus démontrent qu’il existe une différence significative entre les individus prévoyant ou non un retour aux études. En effet, il semble que les jeunes ne prévoyant pas de retour aux études ont une meilleure perception des pratiques d’intégration et de socialisation que les individus ayant l’intention de retourner aux études.

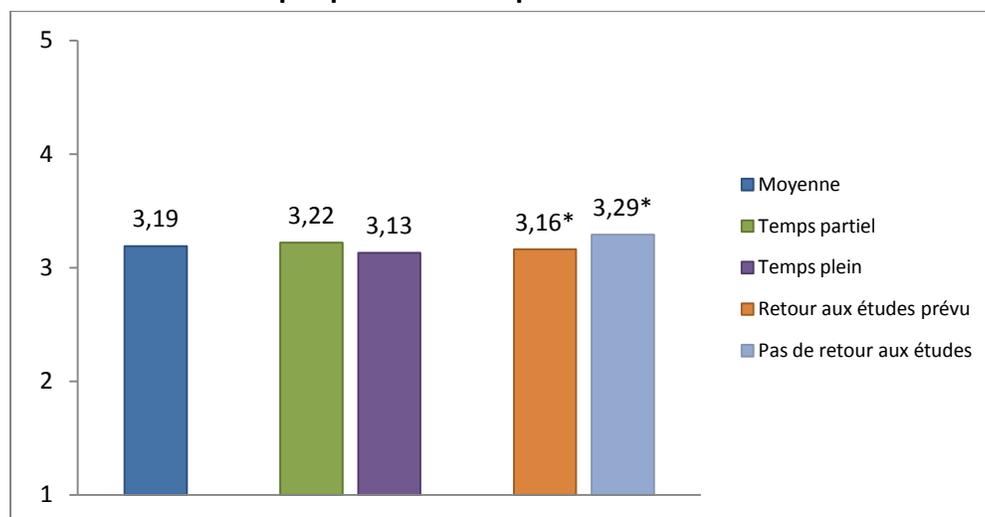
Graphique 4-1 : Pratiques d’intégration



1 : très en désaccord; 2 : plutôt en désaccord; 3 : ni en accord, ni en désaccord; 4 : plutôt en accord; 5 : très en accord

* Les différences obtenues entre les deux groupes sont statistiquement significatives.

Graphique 4-2 : Pratiques de socialisation



1 : très en désaccord; 2 : plutôt en désaccord; 3 : ni en accord, ni en désaccord; 4 : plutôt en accord; 5 : très en accord

* Les différences obtenues entre les deux groupes sont statistiquement significatives.

Par ailleurs, en vue de clarifier ces résultats, nous avons fait ressortir les moyennes et les écart-types de chacun des énoncés mesurant ces pratiques de gestion. Ces résultats sont présentés au tableau 4-1. Ils indiquent que, globalement, les répondants sont neutres à l'égard des pratiques d'intégration et socialisation mises en place dans leur magasin. On note cependant que la pratique la moins répandue est l'organisation d'activités sociales.

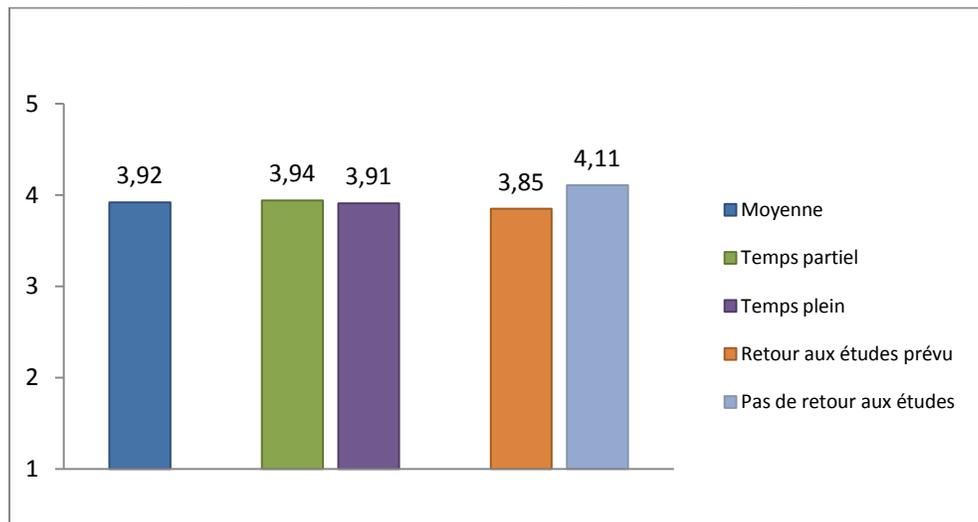
Tableau 4-1 : Statistiques descriptives des pratiques d'intégration et de socialisation

| Pratiques d'intégration | Moyenne | Écart-type |
|---|---------|------------|
| (Q33) Lors de mon embauche, on a pris soin de me présenter au cours des premiers jours aux différents employés du magasin. | 3,60 | 1,28 |
| (Q34) Le magasin offre à tous les nouveaux employés d'être parrainés pendant un certain temps par un employé plus expérimenté. | 3,13 | 1,37 |
| Pratiques de socialisation | Moyenne | Écart-type |
| (Q35) Le magasin organise plusieurs activités sociales pour le personnel au cours de l'année. | 2,88 | 1,32 |
| (Q36) Le magasin met à la disposition de son personnel des lieux agréables où les employés peuvent socialiser (ex : salle de reps ou d'exercice, cafétéria du personnel, espace de dîner ou récréatif à l'extérieur). | 3,50 | 1,32 |

4.1.2 Pratiques de développement des compétences et de cheminement de carrière

Les *pratiques de développement des compétences* constituent des activités d'apprentissage susceptibles d'accroître le rendement en augmentant la capacité d'accomplir les tâches qui sont demandées par l'amélioration des connaissances, des habiletés et des attitudes. Nous avons demandé aux participants d'indiquer leur degré d'accord sur deux énoncés. Un exemple d'énoncé était : « *J'ai été suffisamment formé pour faire mon travail efficacement* ». Les résultats obtenus sont présentés au graphique 4-3 et démontrent que les jeunes de la génération Y ont une assez bonne perception des pratiques de gestion des compétences offertes dans leur organisation.

Graphique 4-3 : Pratiques de développement des compétences

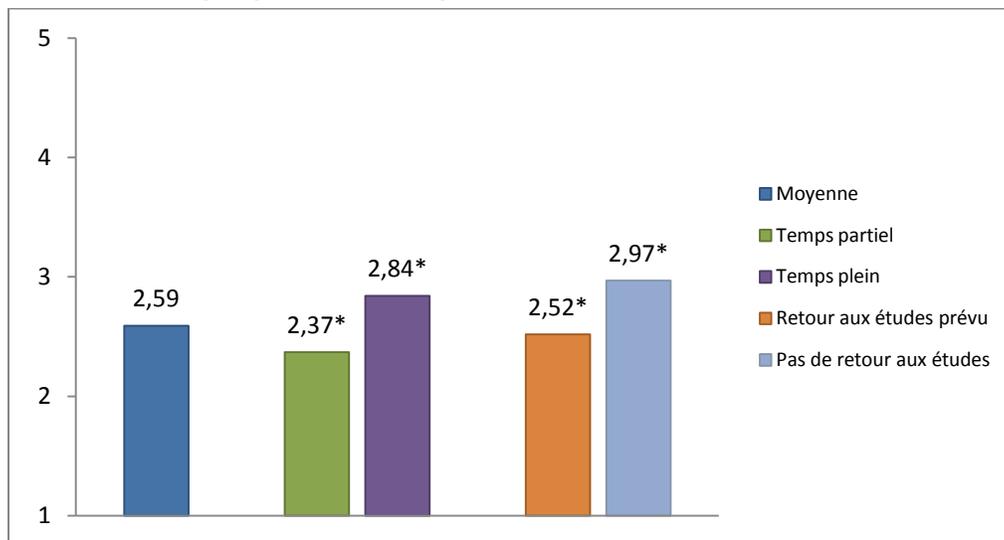


1 : très en désaccord; 2 : plutôt en désaccord; 3 : ni en accord, ni en désaccord; 4 : plutôt en accord; 5 : très en accord

Les *pratiques de cheminement de carrière* quant à elles renvoient aux pratiques de gestion associées à la progression professionnelle d'un individu. Cette pratique de gestion était mesurée par six énoncés qui correspondent aux questions 39 à 44 du questionnaire B. En général, les résultats de notre étude, illustrés au graphique 4-4, soutiennent que les répondants ne sont ni en accord et ni en désaccord avec le fait que leur organisation utilise des pratiques de gestion de carrière. Ces résultats sont cohérents avec les résultats du rapport n° 2, qui mentionne que les jeunes travailleurs perçoivent que les possibilités d'avancement ne sont pas excellentes car les commerces d'alimentation comportent généralement une seule unité d'affaires. Par ailleurs,

des différences significatives sont observées dans les perceptions des employés travaillant à temps plein et à temps partiel ainsi que chez les employés prévoyant ou non un retour aux études. En effet, il semble que les employés travaillant à temps plein et ne prévoyant pas retourner aux études aient une meilleure perception des pratiques de cheminement de carrière que les autres employés. Ceci n'est pas surprenant car il est plus probable que ces personnes cherchent à faire carrière dans le secteur et soient donc plus attentives aux possibilités de promotion.

Graphique 4-4 : Pratiques de cheminement de carrière



1 : très en désaccord; 2 : plutôt en désaccord; 3 : ni en accord, ni en désaccord; 4 : plutôt en accord; 5 : très en accord

* Les différences obtenues entre les deux groupes sont statistiquement significatives.

Par ailleurs, pour chacun des énoncés mesurant ces deux concepts, nous avons fait ressortir les moyennes et les écart-types. Ces informations, présentées au tableau 4-2, nous permettent d'approfondir les explications des résultats obtenus.

Tableau 4-2 : Statistiques descriptives des pratiques de développement des compétences et de cheminement de carrière

| Pratiques de développement des compétences | Moyenne | Écart-type |
|---|----------------|-------------------|
| (Q37) J'ai été suffisamment formé pour faire mon travail efficacement. | 4,09 | 1,00 |
| (Q38) Dans mon travail actuel, j'ai la chance de mettre à contribution mes principales compétences. | 3,75 | 1,08 |
| (Q39) On me propose périodiquement de développer mes compétences afin d'avoir des opportunités d'avancement dans le secteur de l'alimentation. | 2,88 | 1,21 |
| (Q40) Le magasin encourage vivement ses employés à poursuivre leurs études pour faire carrière dans le secteur de l'alimentation en leur offrant le remboursement, en totalité ou en partie, de leurs frais de scolarité. | 2,38 | 1,13 |
| Pratiques de cheminement de carrière | Moyenne | Écart-type |
| (Q41) Mon superviseur immédiat et moi-même discutons périodiquement de mes aspirations de carrière. | 2,40 | 1,27 |
| (Q42) Mon superviseur immédiat m'encourage vivement à faire carrière dans le secteur de l'alimentation. | 2,19 | 1,13 |
| (Q43) J'ai accès à de nombreuses possibilités de cheminement de carrière (promotion ou changement de poste) dans le secteur de l'alimentation. | 2,53 | 1,35 |
| (Q44) Les décisions à l'égard des promotions et des changements de poste sont prises de façon juste et équitable. | 3,17 | 1,22 |

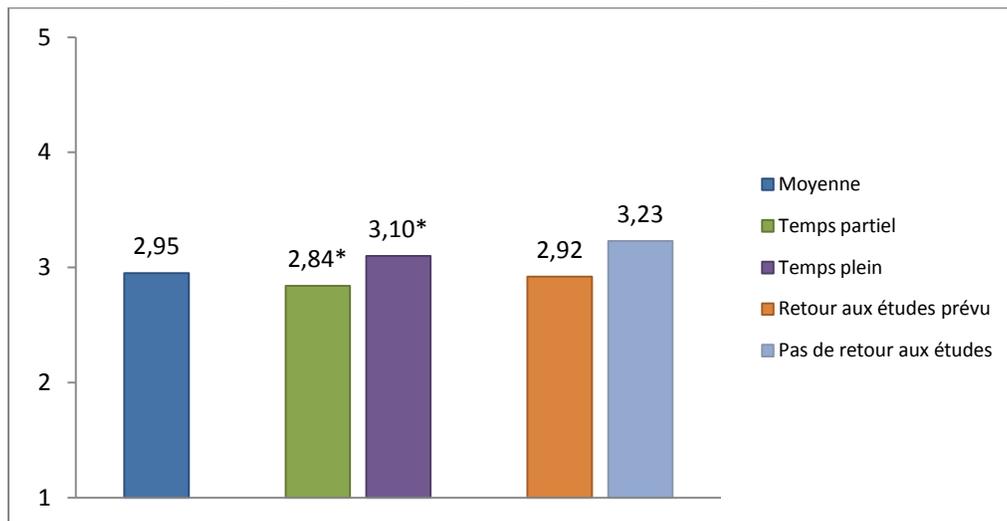
Les moyennes présentées dans le tableau ci-dessus suggèrent que les répondants sont suffisamment formés pour faire leur travail, et qu'ils ont la chance de mettre à contribution leurs principales compétences. Toutefois, le défi pour les gestionnaires consiste à encourager les employés à faire carrière dans le secteur de l'alimentation, ainsi qu'à les inciter à développer leurs compétences pour progresser dans les professions du secteur.

4.1.3 Pratiques de rémunération et de récompenses

Les pratiques de rémunération et de récompenses font référence aux pratiques de rétribution monétaire et non monétaire reçues par l'employé en échange de sa prestation de travail. Les rétributions mesurées par le questionnaire sont la rémunération globale, les conditions de travail et les récompenses.

Pour ce qui est des *pratiques de rémunération globale* (c'est-à-dire le salaire et les avantages sociaux), nous avons demandé aux répondants d'indiquer leur degré d'accord au sujet de six énoncés. Un exemple d'énoncé est : « *Mon salaire est comparable ou meilleur à celui que je pourrais avoir pour un autre emploi en-dehors du secteur de l'alimentation (ex : magasin de vêtements, quincaillerie, restaurant, etc.)* ». Les résultats obtenus, présentés au graphique 4-5, indiquent que les jeunes ont une opinion assez neutre à l'égard de leur rémunération globale. Toutefois, il existe une différence significative entre les employés à temps partiel et à temps plein, où ces derniers semblent avoir une meilleure perception de leur rémunération globale que les travailleurs à temps partiel.

Graphique 4-5 : Pratiques de rémunération globale

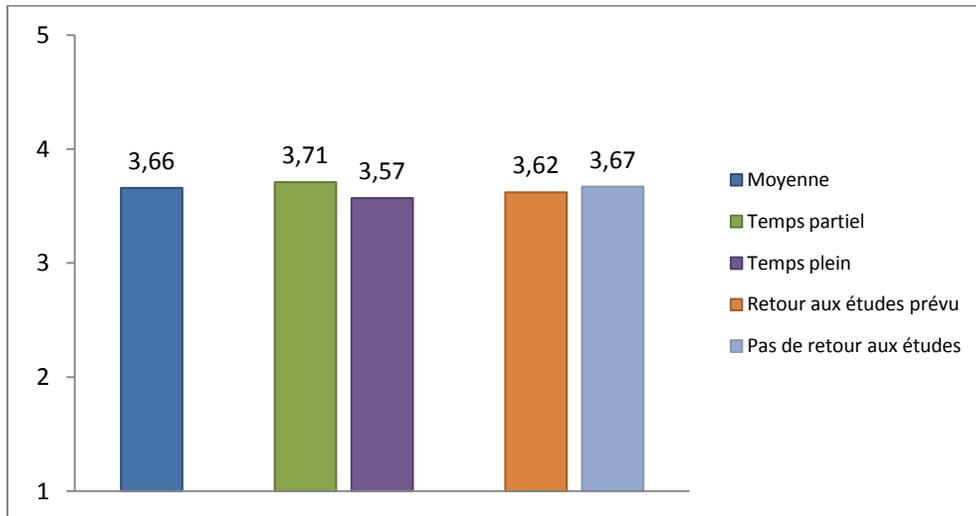


1 : très en désaccord; 2 : plutôt en désaccord; 3 : ni en accord, ni en désaccord; 4 : plutôt en accord; 5 : très en accord

* Les différences obtenues entre les deux groupes sont statistiquement significatives.

En ce qui concerne spécifiquement les pratiques de rétribution liées aux *conditions de travail*, telles que les vacances annuelles, la flexibilité de l’horaire de travail et l’aménagement du temps de travail, les résultats obtenus démontrent que ces pratiques sont jugées comme intéressantes par les répondants (graphique 4-6).

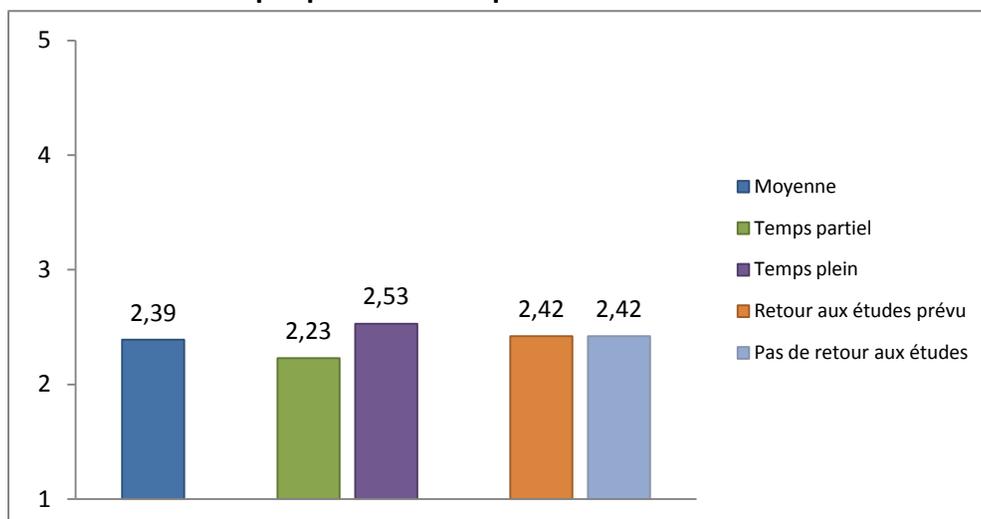
Graphique 4-6 : Conditions de travail



1 : très en désaccord; 2 : plutôt en désaccord; 3 : ni en accord, ni en désaccord; 4 : plutôt en accord; 5 : très en accord

Enfin, en ce qui à trait spécifiquement aux *pratiques de reconnaissance*, les répondants ont indiqué leur niveau d’accord sur deux énoncés. Un exemple d’énoncé est : « *Quand je réussis très bien dans mon travail, je reçois en général des félicitations de la part du directeur du magasin* ». Les résultats présentés au graphique 4-7 indiquent que les répondants sont plutôt en désaccord avec le fait que leur magasin offre des pratiques de reconnaissance valorisantes. Ces résultats correspondent tout à fait à ceux exposés dans le rapport n^o 2, où il est rapporté que les jeunes de la génération Y affirment recevoir rarement de la reconnaissance de la part de leur supérieur ou de leur organisation.

Graphique 4-7 : Pratiques de reconnaissance



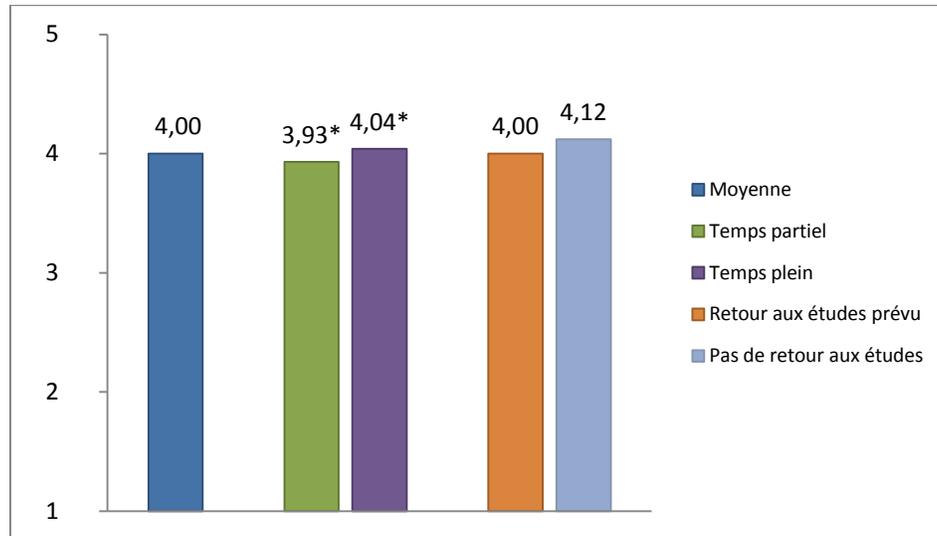
1 : très en désaccord; 2 : plutôt en désaccord; 3 : ni en accord, ni en désaccord; 4 : plutôt en accord; 5 : très en accord

4.2 Caractéristiques, organisation et structure du travail

À l'égard des caractéristiques, de l'organisation et de la structure du travail, plusieurs concepts ont été mesurés, notamment la formalisation du travail, la charge de travail, les interactions au travail, la variété des tâches, l'autonomie, le sens du travail et les opportunités d'accomplissement. Ces concepts se retrouvent aux questions 51 à 65 du questionnaire B.

En ce qui concerne la *formalisation du travail*, nous faisons référence au niveau d'encadrement du travail par l'organisation en instaurant des procédures et des règles formelles. Nous avons demandé aux répondants d'indiquer leur degré d'accord sur deux énoncés. Un exemple d'énoncé est : « *Il existe des politiques et procédures claires pour m'aider à bien faire mon travail* ». Les résultats obtenus, illustrés au graphique 4-8, démontrent que les répondants sont d'accord avec le fait que leur travail est encadré par des règles formelles puisque la moyenne globale est égale à 4,00. Par ailleurs, il semble exister une différence significative entre les travailleurs à temps partiel et les travailleurs à temps plein, voulant que les travailleurs à temps plein considèrent leur travail comme étant plus formalisé que leurs homologues occupant un emploi à temps partiel.

Graphique 4-8 : Formalisation du travail

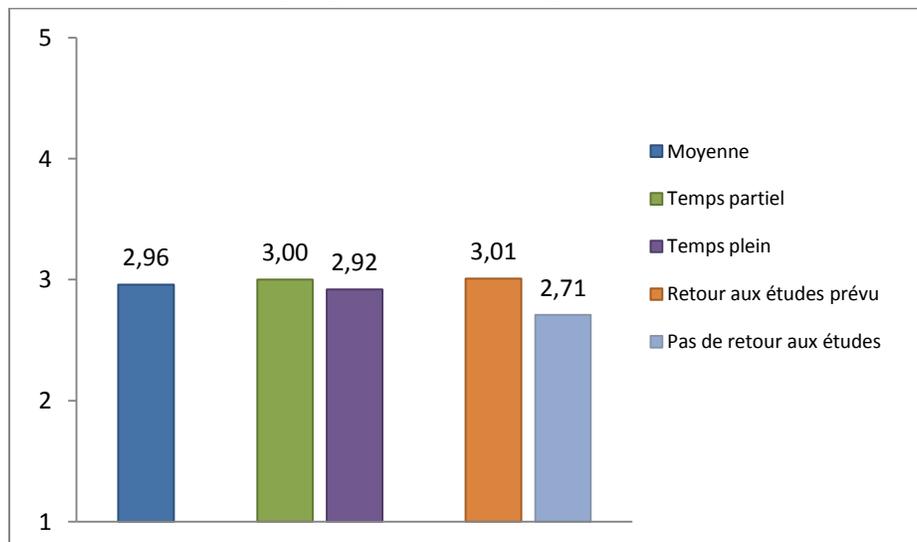


1 : très en désaccord; 2 : plutôt en désaccord; 3 : ni en accord, ni en désaccord; 4 : plutôt en accord; 5 : très en accord

* Les différences obtenues entre les deux groupes sont statistiquement significatives.

Concernant la *charge de travail*, deux énoncés mesurent le concept. Un exemple d'énoncé est : « *Je me sens régulièrement débordé(e) au travail* ». Les résultats obtenus sont illustrés au graphique 4-9 et suggèrent que les jeunes de la génération Y ont une perception neutre de leur charge de travail.

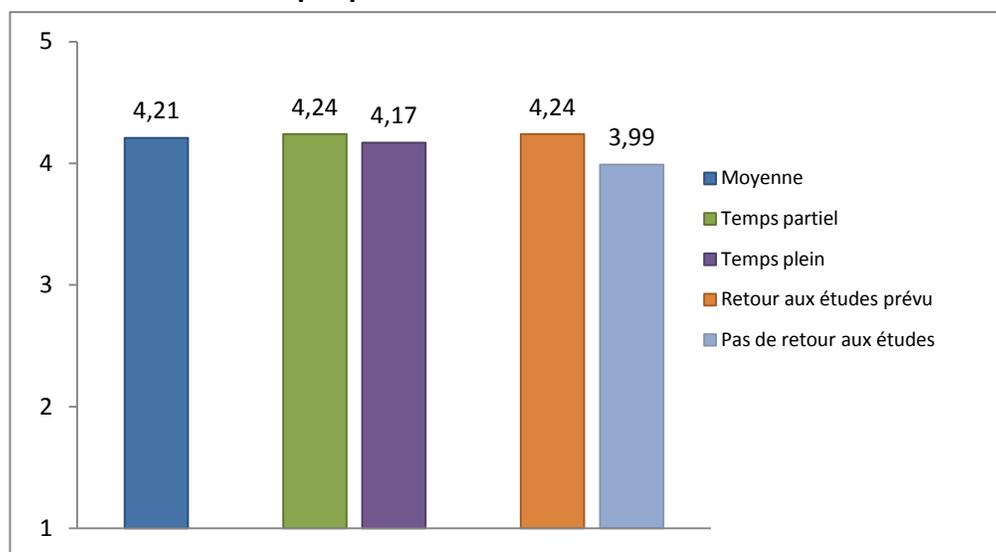
Graphique 4-9 : Surcharge de travail



1 : très en désaccord; 2 : plutôt en désaccord; 3 : ni en accord, ni en désaccord; 4 : plutôt en accord; 5 : très en accord

Au niveau des *interactions au travail*, nous avons mesuré les opportunités qu’avaient les travailleurs de la génération Y d’interagir avec, notamment, les clients et les collègues dans le cadre de leur travail. Un exemple d’énoncé est : « *Pour réaliser mon travail, je dois interagir souvent avec d’autres personnes (ex : collègues, clients)* ». De façon générale, les résultats recueillis, présentés au graphique 4-10, démontrent que les répondants perçoivent qu’ils ont réellement la possibilité d’interagir avec diverses personnes dans le cadre de leur travail. En effet, la moyenne globale, particulièrement élevée, est égale à 4,21.

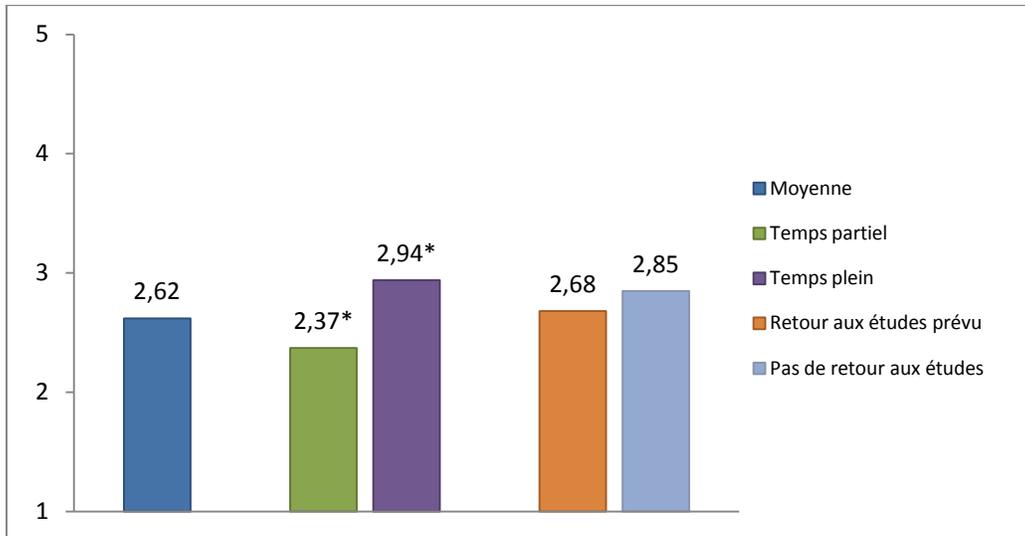
Graphique 4-10 : Interactions au travail



1 : très en désaccord; 2 : plutôt en désaccord; 3 : ni en accord, ni en désaccord; 4 : plutôt en accord; 5 : très en accord

En matière de *variété des tâches* effectuées, deux énoncés mesurent le concept. Un exemple d’énoncé est : « *Mon travail comporte des tâches très variées* ». Les résultats obtenus, qui sont présentés au graphique 4-11, démontrent que les répondants perçoivent leurs tâches comme moyennement variées. Ce résultat est cohérent avec les constats émis dans le rapport n° 2, où il est établi que les perceptions des répondants sont mitigées sur ce point et qu’elles varient en fonction du poste occupé et de l’ancienneté des répondants. Par ailleurs, il semble y avoir une différence significative dans les résultats des travailleurs à temps plein et à temps partiel. Dans les faits, les jeunes occupant un emploi à temps plein ont clairement une meilleure perception de la variété des tâches qu’ils effectuent que les travailleurs à temps partiel.

Graphique 4-11 : Variété des tâches

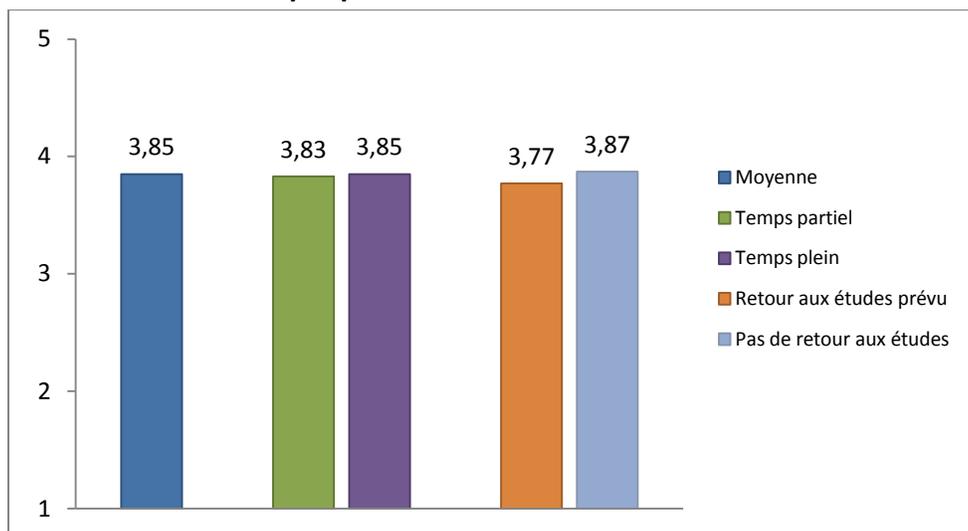


1 : très en désaccord; 2 : plutôt en désaccord; 3 : ni en accord, ni en désaccord; 4 : plutôt en accord; 5 : très en accord

*Les différences obtenues entre les deux groupes sont statistiquement significatives.

Concernant l'*autonomie au travail*, les répondants ont indiqué leur degré d'accord avec deux énoncés, dont un était : « *Dans mon travail, on me laisse prendre plusieurs décisions par moi-même* ». Les résultats obtenus, illustrés au graphique 4-12, soutiennent que les répondants perçoivent qu'ils ont un certain degré d'autonomie au travail, résultat correspondant également à celui obtenu dans le rapport n° 2.

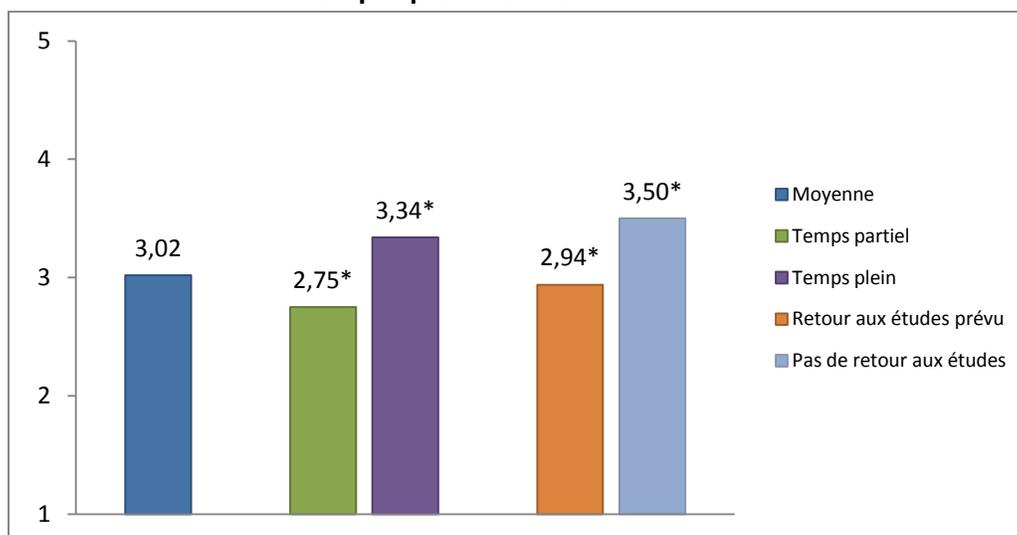
Graphique 4-12 : Autonomie au travail



1 : très en désaccord; 2 : plutôt en désaccord; 3 : ni en accord, ni en désaccord; 4 : plutôt en accord; 5 : très en accord

Nous avons également mesuré la perception entretenue à l'égard du *sens du travail* effectué par les travailleurs de la génération Y. Un exemple d'énoncé utilisé pour mesurer ce concept est : « *J'accomplis des tâches au travail qui sont très significatives pour moi* ». De façon générale, les résultats obtenus illustrent que les répondants sont moyennement en accord avec le fait que leur travail a un sens particulier pour eux. Toutefois, il existe des différences significatives chez les deux sous-groupes d'intérêt. En effet, il appert que les travailleurs à temps plein et ceux ne prévoyant pas retourner aux études accomplissent un travail ayant davantage de signification et d'importance pour eux.

Graphique 4-13 : Sens du travail

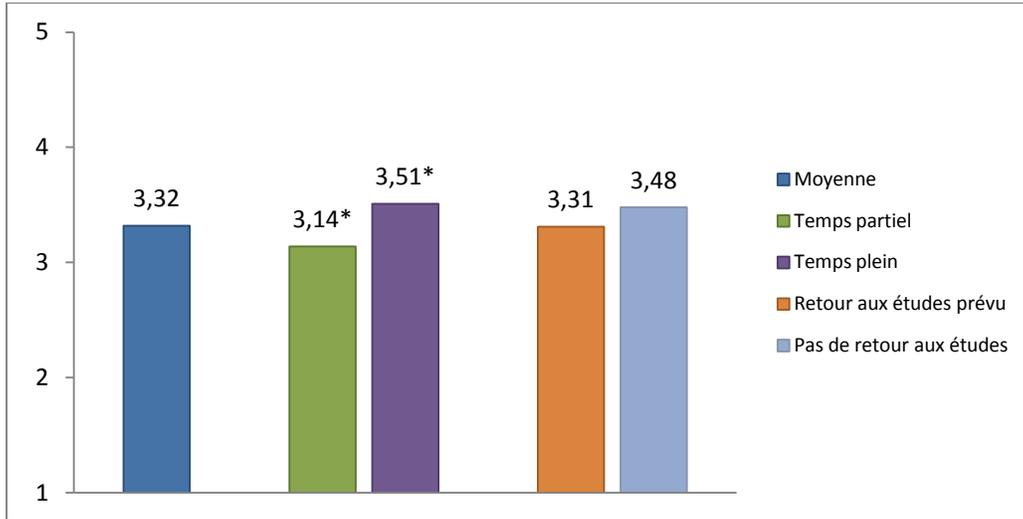


1 : très en désaccord; 2 : plutôt en désaccord; 3 : ni en accord, ni en désaccord; 4 : plutôt en accord; 5 : très en accord

*Les différences obtenues entre les deux groupes sont statistiquement significatives.

Enfin, nous avons entrepris de mesurer la perception d'*opportunités d'accomplissement dans le travail* des travailleurs de la génération Y. Les répondants ont indiqué leur niveau d'accord sur trois énoncés. Un exemple d'énoncé est : « *Au travail, j'ai souvent l'occasion de relever des défis stimulants* ». De façon générale, les résultats du graphique 4-14 démontrent que les répondants sont neutres dans leur évaluation des opportunités d'accomplissement offertes par leur travail. Cependant, il existe une différence significative entre les travailleurs à temps plein et à temps partiel. En effet, il semble que les travailleurs à temps plein aient une meilleure perception des opportunités d'accomplissement que leurs collègues travaillant à temps partiel.

Graphique 4-14 : Opportunités d'accomplissement



1 : très en désaccord; 2 : plutôt en désaccord; 3 : ni en accord, ni en désaccord; 4 : plutôt en accord; 5 : très en accord

* Les différences obtenues entre les deux groupes sont statistiquement significatives.

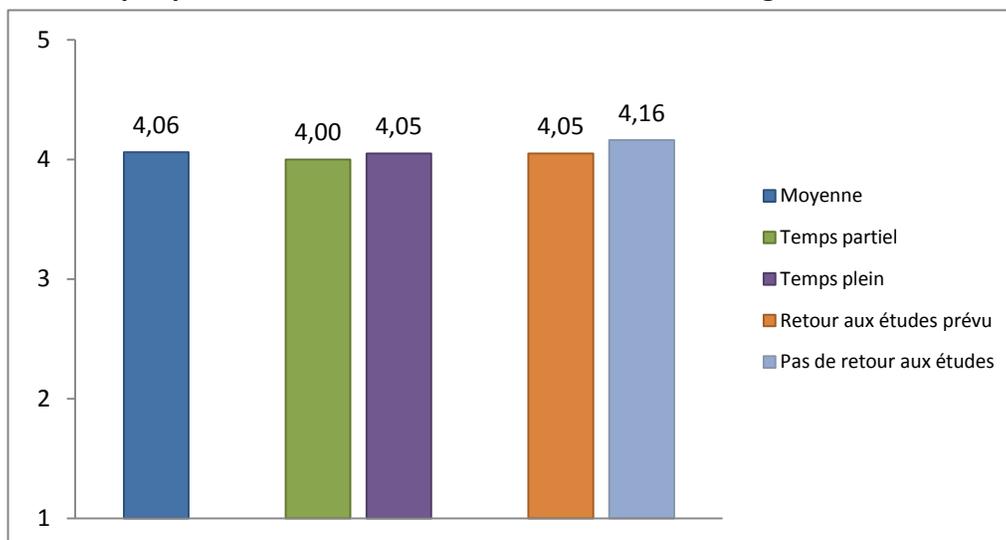
4.3 Climat de travail

Dans cette section, nous examinons le climat relationnel qu'entretiennent les jeunes travailleurs de la génération Y à l'égard des trois entités identifiées dans le modèle de recherche : les collègues de travail, le superviseur et la direction du magasin.

4.3.1 Collègues de travail

Pour évaluer les relations avec les collègues de travail, nous nous sommes reportés au concept de *qualité de la relation avec les collègues*. Ainsi, nous avons demandé aux répondants d'indiquer leur degré d'accord avec trois énoncés. Un exemple d'énoncé est : « *Mes collègues de travail sont des gens avec qui c'est agréable (le «fun») de travailler* ». Dans les faits, les résultats du questionnaire démontrent que les répondants apprécient la relation qu'ils ont avec leurs collègues de travail, ce qui est reflété par une moyenne globale relativement élevée (4,06).

Graphique 4-15 : Qualité de la relation avec les collègues de travail

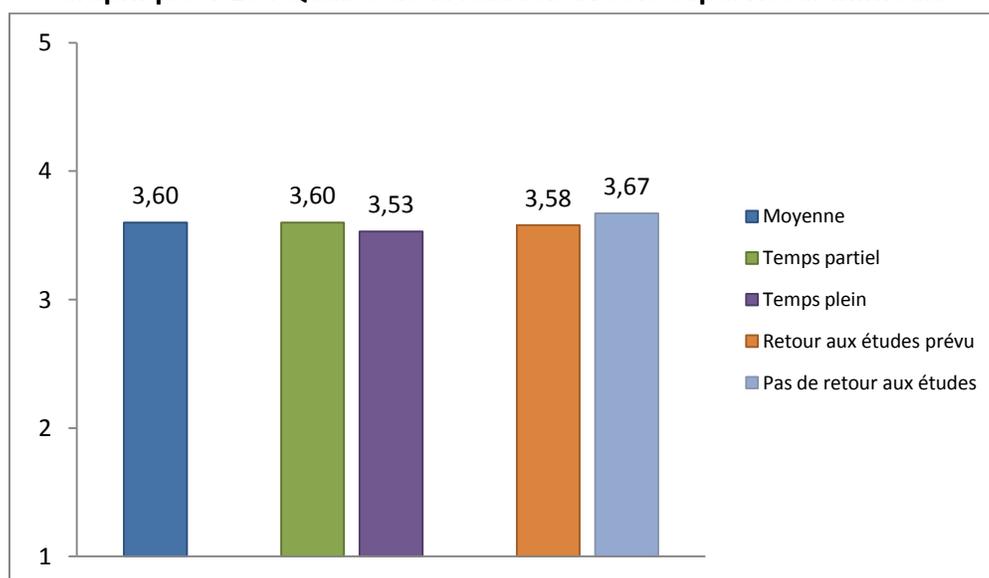


1 : très en désaccord; 2 : plutôt en désaccord; 3 : ni en accord, ni en désaccord; 4 : plutôt en accord; 5 : très en accord

4.3.2 Superviseur

Nous avons également mesuré la *qualité de la relation avec le superviseur immédiat* grâce à trois énoncés. Un exemple d'énoncé est : «*Mon superviseur est une personne avec qui c'est agréable (le «fun») de travailler* ». Les résultats obtenus, présentés au graphique 4-16, indiquent que les répondants considèrent qu'ils ont une bonne relation avec leur superviseur immédiat.

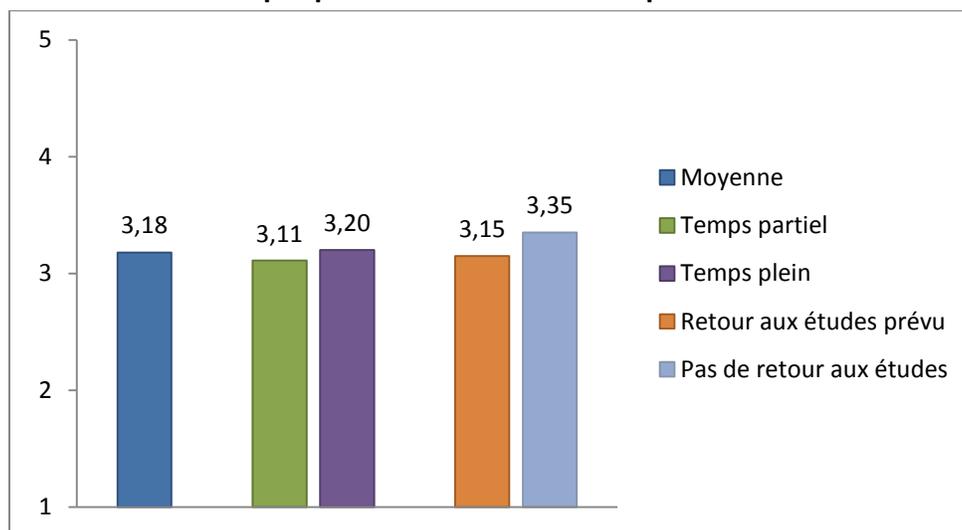
Graphique 4-16 : Qualité de la relation avec le superviseur immédiat



1 : très en désaccord; 2 : plutôt en désaccord; 3 : ni en accord, ni en désaccord; 4 : plutôt en accord; 5 : très en accord

En plus de la qualité de la relation avec le superviseur, nous avons mesuré différents attributs relatifs au superviseur, lesquels correspondent aux questions 69 à 84 du questionnaire B. Parmi ceux-ci, notons le *charisme* du superviseur. Ce type de leadership renvoie à la capacité du dirigeant à amener ses subordonnés à transcender leurs intérêts personnels et à transformer leurs croyances, leurs besoins et leurs valeurs au nom d'une vision collective. Les répondants ont indiqué leur degré d'accord avec quatre énoncés dont un était : « *Mon superviseur immédiat est un modèle pour moi* ». Les résultats obtenus et présentés au graphique 4-17 démontrent que les répondants ne sont moyennement en accord avec le fait que leur superviseur immédiat présente les caractéristiques d'un leader transformationnel.

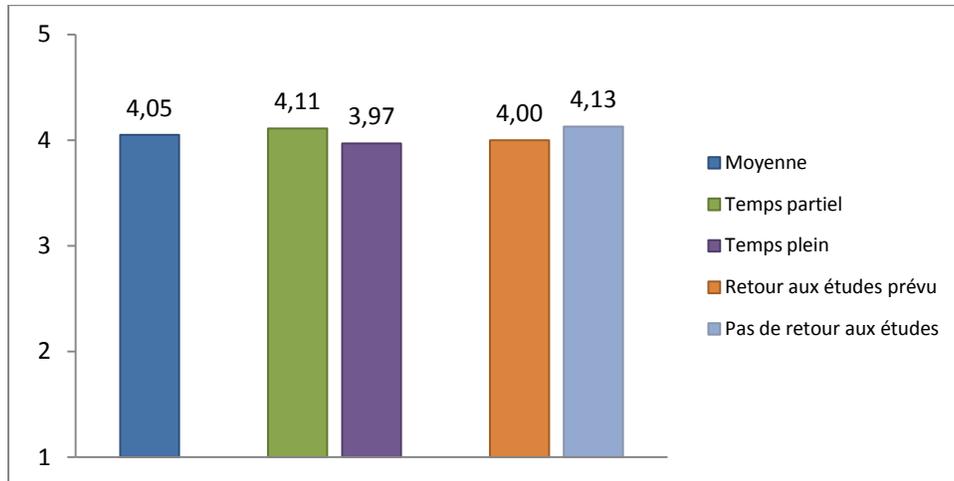
Graphique 4-17 : Charisme du superviseur



1 : très en désaccord; 2 : plutôt en désaccord; 3 : ni en accord, ni en désaccord; 4 : plutôt en accord; 5 : très en accord

Dans un deuxième temps, nous avons mesuré la perception de *justice interactionnelle* que déploie le supérieur immédiat à l'égard de ses employés. La notion de justice interactionnelle renvoie à l'évaluation par les employés de la justice du traitement personnel qu'ils reçoivent dans leurs échanges avec leur supérieur. Ce concept était mesuré par deux énoncés. Un exemple d'énoncé est : « *Mon superviseur immédiat me traite avec beaucoup de respect et de dignité* ». Les résultats du graphique 4-18 montrent que les travailleurs de la génération Y considèrent que leur supérieur immédiat fait bel et bien preuve de justice interactionnelle.

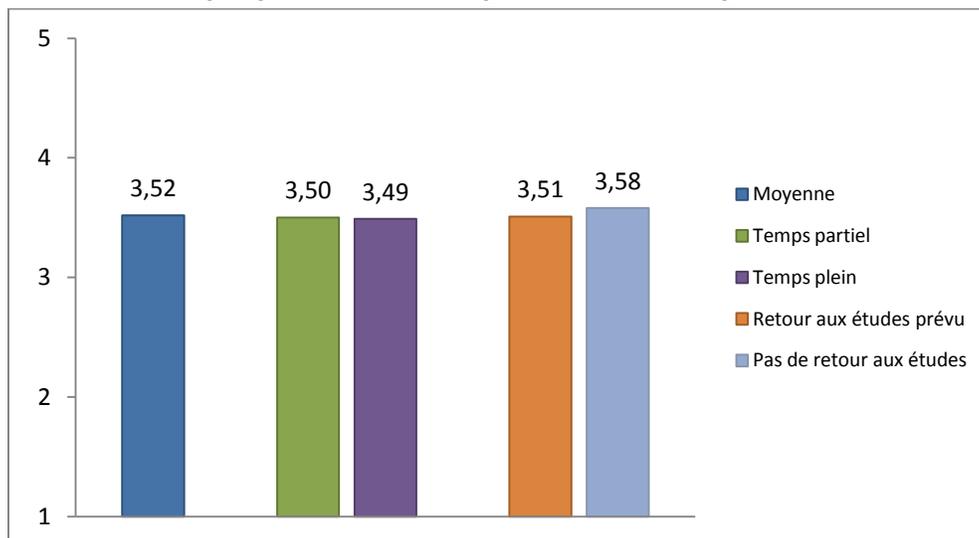
Graphique 4-18: Justice interactionnelle du superviseur



1 : très en désaccord; 2 : plutôt en désaccord; 3 : ni en accord, ni en désaccord; 4 : plutôt en accord; 5 : très en accord

Dans un troisième temps, nous avons évalué un autre type de justice dont fait preuve le supérieur immédiat : la *justice procédurale*. Celle-ci réfère aux règles et aux procédures qu’emploie le supérieur immédiat afin d’allouer les ressources. Deux énoncés ont été utilisés pour mesurer ce concept dont les résultats sont fournis au graphique 4-19. Un exemple d’énoncé utilisé est : « *Mon superviseur immédiat applique les décisions de manière uniforme pour tous les employés* ». En règle générale, il semble que les répondants aient une bonne perception de la justice des procédures utilisée par leur supérieur immédiat.

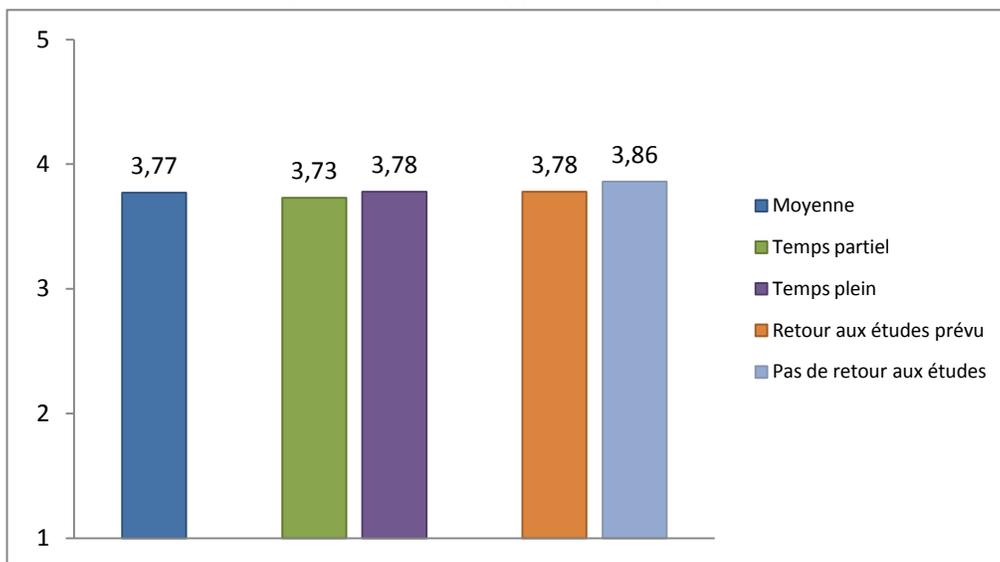
Graphique 4-19 : Justice procédurale du superviseur



1 : très en désaccord; 2 : plutôt en désaccord; 3 : ni en accord, ni en désaccord; 4 : plutôt en accord; 5 : très en accord

Par ailleurs, le questionnaire mesurait également la *perception de support du superviseur immédiat*. À cet égard, deux énoncés ont été utilisés pour mesurer le concept. Un exemple d'énoncé est : « *Mon superviseur immédiat serait disposé à m'écouter si je vivais une situation personnelle difficile* ». Les résultats obtenus soutiennent que les travailleurs de la génération Y ont une perception positive du support qu'ils reçoivent de leur superviseur immédiat.

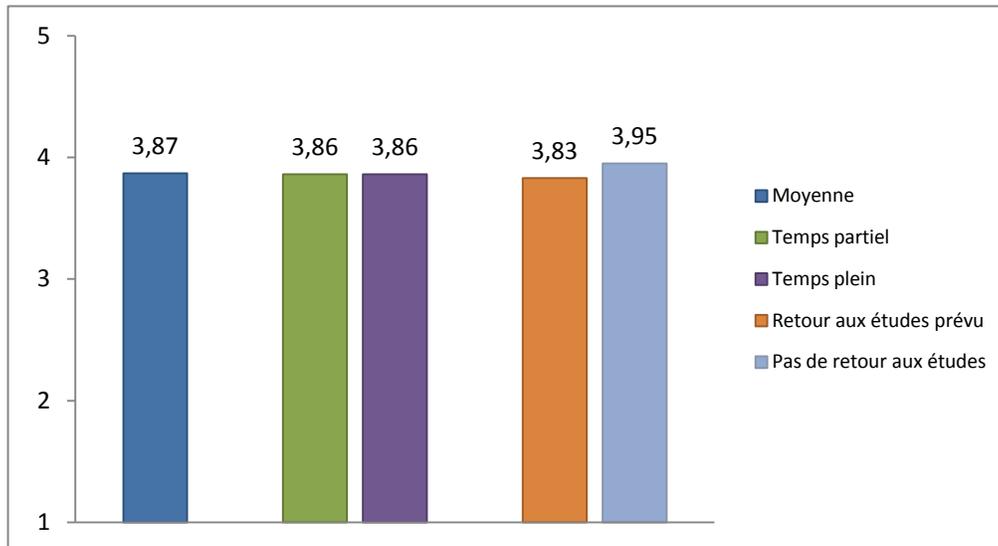
Graphique 4-20 : Support du superviseur



1 : très en désaccord; 2 : plutôt en désaccord; 3 : ni en accord, ni en désaccord; 4 : plutôt en accord; 5 : très en accord

Enfin, nous avons entrepris de mesurer la perception de *l'efficacité de la communication* entre le superviseur immédiat et ses jeunes subordonnés. Les répondants ont indiqué leur degré d'accord sur deux énoncés. Un exemple d'énoncé utilisé pour mesurer ce concept se lit comme suit : « *Mon superviseur immédiat répond rapidement à toute demande que je lui adresse* ». Les résultats du graphique 4-21 soutiennent que les répondants considèrent la communication de leur superviseur immédiat comme étant plutôt efficace. Ceci s'avère utile à savoir puisque les jeunes de la génération Y s'attendent à ce que leur superviseur leur fournisse une rétroaction immédiate, constante et honnête (Allain, 2005; Eisner, 2005; Glass, 2007; Simard, 2007).

Graphique 4-21 : Efficacité de la communication du superviseur



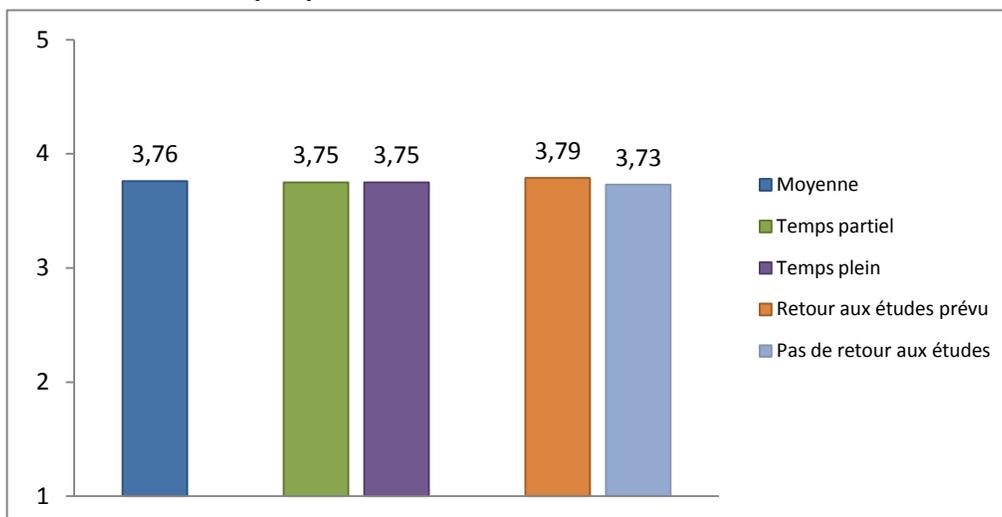
1 : très en désaccord; 2 : plutôt en désaccord; 3 : ni en accord, ni en désaccord; 4 : plutôt en accord; 5 : très en accord

4.3.3 Direction du magasin⁷

En vue d'évaluer les perceptions des travailleurs de la génération Y à l'égard de la direction du magasin, divers éléments ont été mesurés. À titre d'indication, ceux-ci font référence aux questions 88 à 99 du questionnaire B. Dans un premier temps, nous avons mesuré la perception de *confiance* des jeunes travailleurs à l'égard de la direction du magasin. À ce sujet, deux énoncés ont été utilisés pour mesurer ce concept, dont l'un est : « *Les personnes rattachées à la direction respectent en tout temps leur parole, leurs engagements auprès des employés* ». D'après les résultats du graphique 4-22, les travailleurs de la génération Y ont généralement confiance en les membres de la direction de leur magasin.

⁷ Par le terme « direction du magasin », il est question des propriétaires, des directeurs et des gérants.

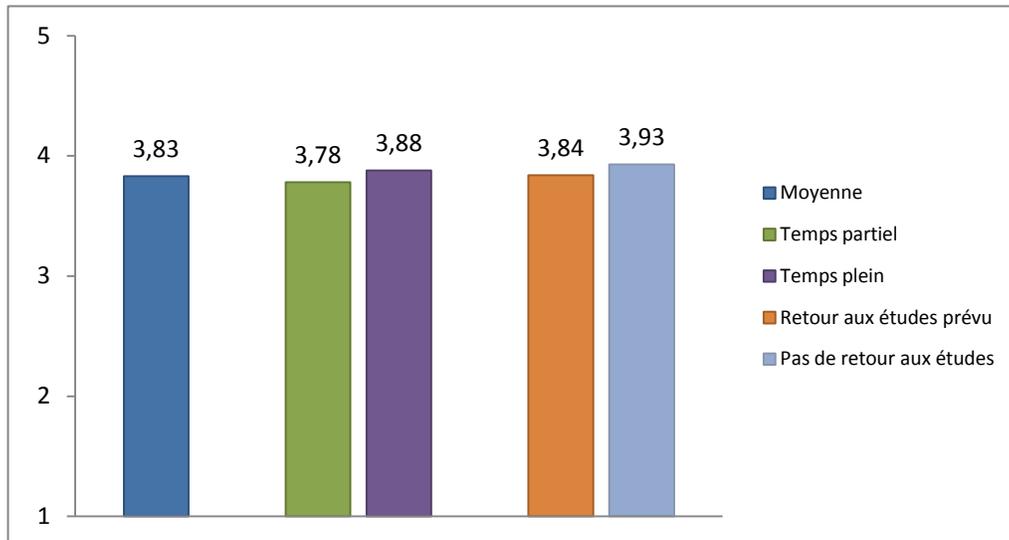
Graphique 4-22 : Confiance envers la direction



1 : très en désaccord; 2 : plutôt en désaccord; 3 : ni en accord, ni en désaccord; 4 : plutôt en accord; 5 : très en accord

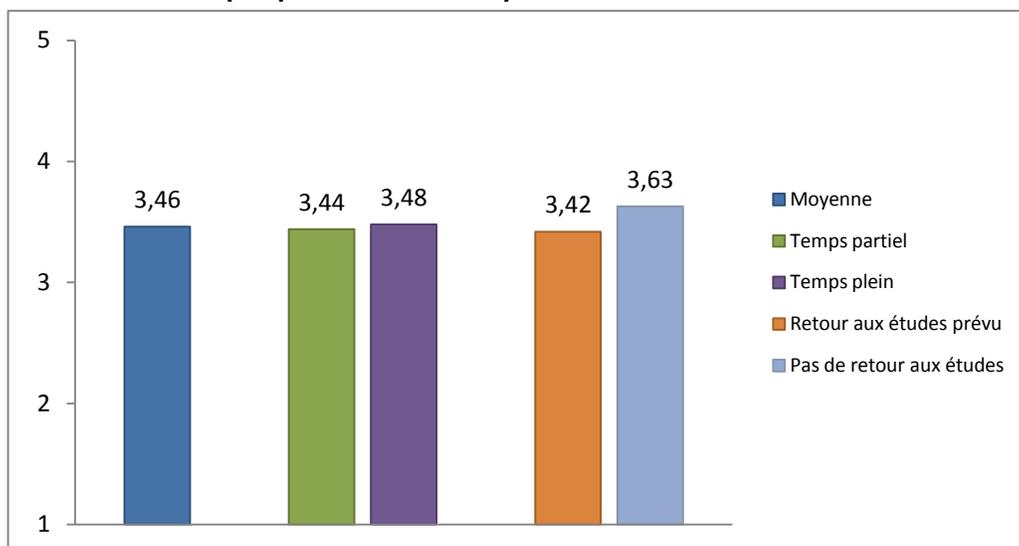
Comme le superviseur n'est pas le seul acteur organisationnel à faire preuve de justice, nous avons également mesuré les perceptions de *justice interactionnelle* et de *justice procédurale* qu'entretiennent les jeunes travailleurs de la génération Y à l'égard de la direction de leur magasin. Les énoncés utilisés pour mesurer ces concepts correspondent aux questions 92 à 95 du questionnaire B. Un des énoncés faisant référence à la justice interactionnelle se lit comme suit : « *Les personnes rattachées à la direction du magasin s'expriment de manière franche et directe aux employés* ». Quant à la justice procédurale, un exemple d'énoncé est : « *Les personnes rattachées à la direction du magasin s'assurent d'entendre les préoccupations des employés avant de prendre des décisions qui les concernent* ». D'après les graphiques 4-23 et 4-24, les jeunes de la génération Y ont une perception plutôt positive de la justice interactionnelle et de la justice procédurale dont font preuve par les représentants de la direction du magasin.

Graphique 4-23 : Justice interactionnelle de la direction



1 : très en désaccord; 2 : plutôt en désaccord; 3 : ni en accord, ni en désaccord; 4 : plutôt en accord; 5 : très en accord

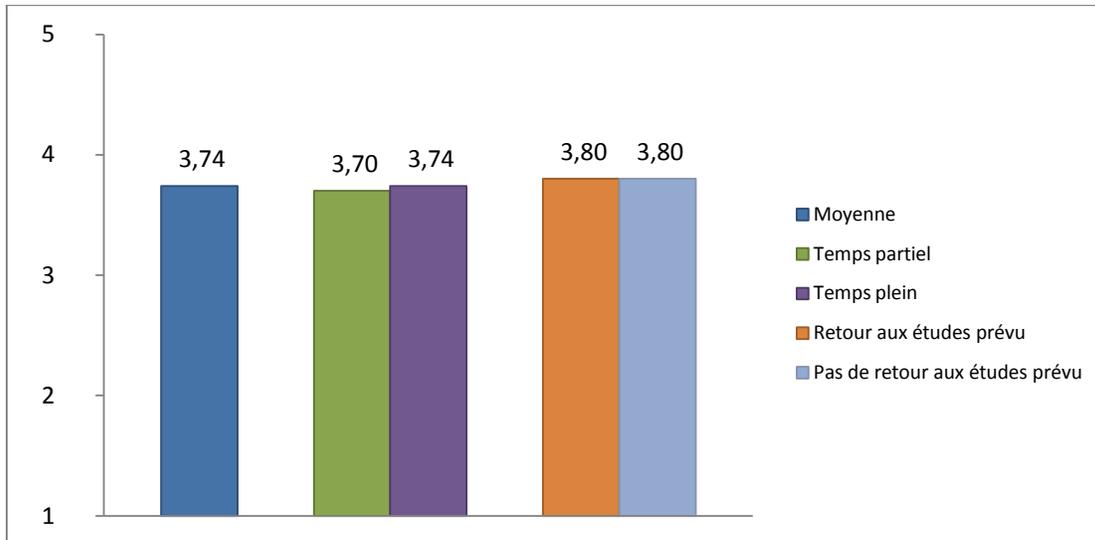
Graphique 4-24 : Justice procédurale de la direction



1 : très en désaccord; 2 : plutôt en désaccord; 3 : ni en accord, ni en désaccord; 4 : plutôt en accord; 5 : très en accord

Nous avons également mesuré l'efficacité de la communication de la direction du magasin. À titre d'exemple, un énoncé du questionnaire reflétant ce concept est : « *Les personnes rattachées à la direction du magasin réagissent rapidement lorsqu'un problème leur est adressé* ». D'après le graphique 4-25, les répondants de la génération Y estiment que la direction de leur magasin communique de manière plutôt efficace.

Graphique 4-25 : Efficacité de la communication de la direction

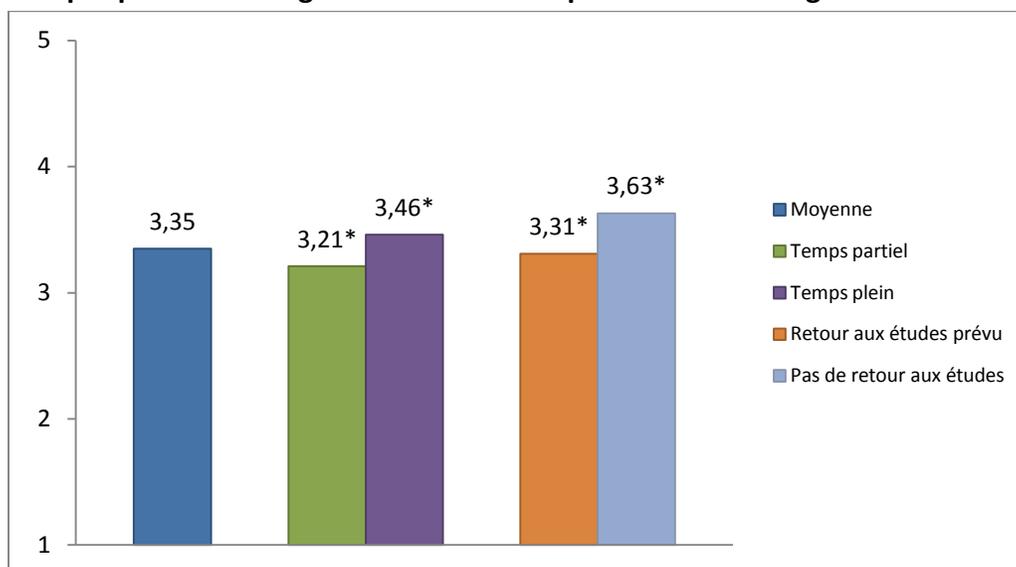


1 : très en désaccord; 2 : plutôt en désaccord; 3 : ni en accord, ni en désaccord; 4 : plutôt en accord; 5 : très en accord

4.4 Congruence des valeurs personnelles et organisationnelles

Dans cette section, nous nous penchons sur un type précis de congruence : la congruence des valeurs personnelles et organisationnelles. Ce concept fait référence au niveau d'adéquation entre les valeurs du travailleur de la génération Y et celles de son organisation. Les répondants étaient appelés à indiquer leur degré d'accord sur trois énoncés, dont un exemple est : « *Mes valeurs personnelles rejoignent parfaitement les valeurs qui sont importantes pour la direction du magasin* ». Les résultats obtenus et présentés au graphique 4-26 démontrent que les répondants estiment que leurs valeurs sont moyennement congruentes avec celles de leur organisation. Cependant, les résultats dénotent des différences significatives, d'une part, entre les travailleurs à temps partiel et les travailleurs à temps plein, et d'autre part, entre les employés prévoyant un retour aux études et ceux qui n'y songent pas. Un coup d'œil au graphique 4-26 nous révèle que les répondants occupant un emploi à temps plein de même que ceux ne prévoyant pas retourner aux études considèrent leurs valeurs personnelles comme étant davantage congruentes avec celles de l'organisation que les travailleurs à temps partiel et prévoyant retourner aux études.

Graphique 4-26 : Congruence des valeurs personnelles et organisationnelles



1 : très en désaccord; 2 : plutôt en désaccord; 3 : ni en accord, ni en désaccord; 4 : plutôt en accord; 5 : très en accord

* Les différences obtenues entre les deux groupes sont statistiquement significatives.

4.5 Attitudes en emploi

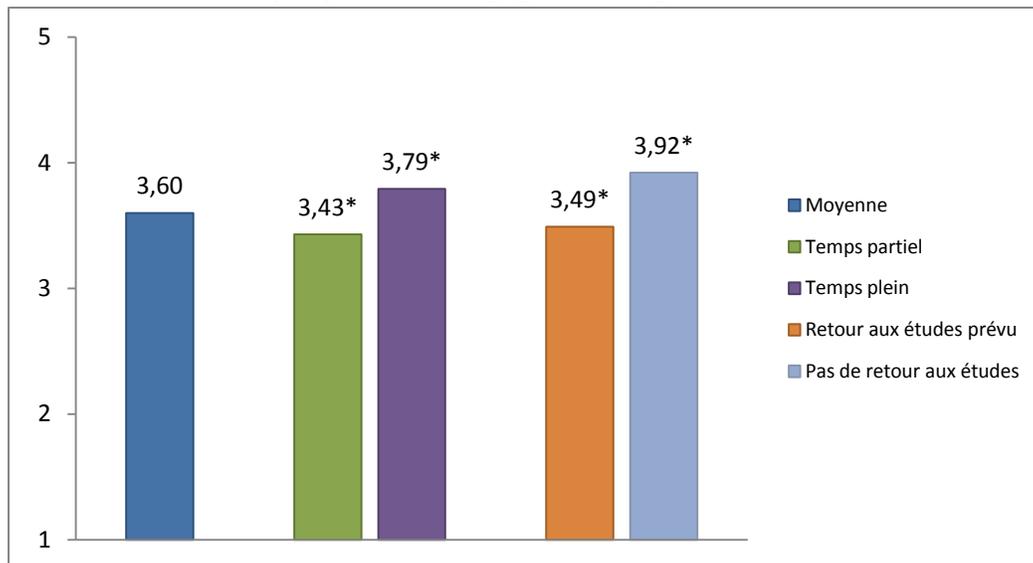
Subséquentement, nous avons entrepris de mesurer certaines attitudes en emploi résultant des différents leviers d'attraction et de rétention présentés aux sections précédentes. Parmi les attitudes au travail mesurées dans cette étude, notons l'engagement organisationnel et professionnel ainsi que l'intention de rester.

4.5.1 Engagement organisationnel

Tout d'abord, il était essentiel de mesurer le niveau d'engagement des jeunes de la génération Y vis-à-vis de leur organisation. *L'engagement organisationnel* fait référence au niveau d'attachement émotionnel, d'identification et d'implication du salarié envers son organisation. Ce concept a été mesuré par deux énoncés dont l'un d'eux est : « *Je me sens fortement attaché à ce magasin* ». Les résultats obtenus et exposés au graphique 4-27 démontrent que, globalement, les travailleurs de la génération Y présentent un niveau moyen d'engagement envers leur organisation. De plus, les résultats indiquent une différence significative pour les travailleurs à temps plein et à temps partiel ainsi que pour les travailleurs prévoyant ou non un retour aux études. En effet, il semble que les travailleurs à temps plein et ceux ne prévoyant pas

retourner aux études aient un plus haut niveau d'engagement organisationnel que les autres travailleurs.

Graphique 4-27 : Engagement organisationnel



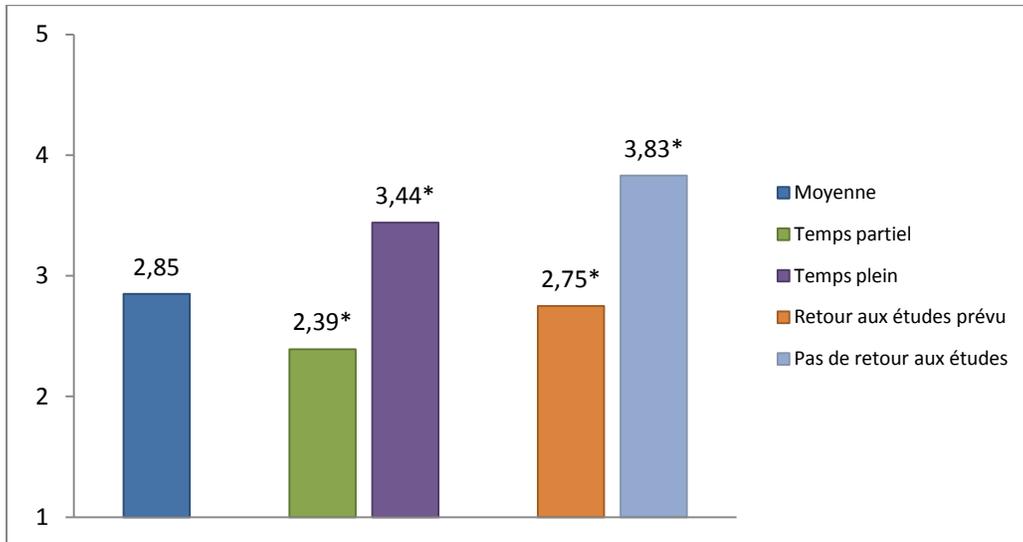
1 : très en désaccord; 2 : plutôt en désaccord; 3 : ni en accord, ni en désaccord; 4 : plutôt en accord; 5 : très en accord

* Les différences obtenues entre les deux groupes sont statistiquement significatives.

4.5.2 Engagement professionnel

En ce qui concerne l'*engagement professionnel* (également appelé l'engagement envers la carrière), deux énoncés ont été nécessaires pour mesurer le concept. Un exemple d'énoncé est : « *Je serais très heureux de pouvoir poursuivre une carrière dans le secteur de l'alimentation* ». À la lumière des résultats présentés au graphique 4-28, il semble que, globalement, les répondants ne soient pas très favorables à une carrière dans le secteur du commerce de l'alimentation. Toutefois, les résultats doivent être nuancés chez les deux sous-groupes d'intérêt. En effet, il semble que les travailleurs à temps plein ainsi que ceux n'ayant pas l'intention de retourner aux études présentent un plus fort niveau d'engagement envers leur profession que les autres travailleurs.

Graphique 4-28 : Engagement professionnel



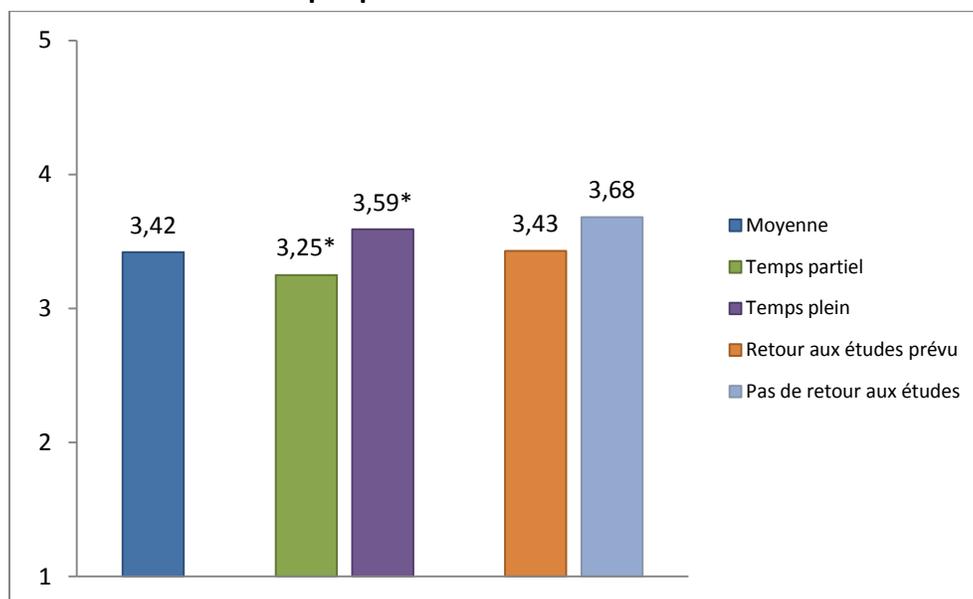
1 : très en désaccord; 2 : plutôt en désaccord; 3 : ni en accord, ni en désaccord; 4 : plutôt en accord; 5 : très en accord

* Les différences obtenues entre les deux groupes sont statistiquement significatives.

4.5.3 Intention de rester

Finalement, nous avons mesuré l'intention des travailleurs de la génération Y de rester au sein de leur magasin. Nous leur avons donc demandé d'indiquer leur degré d'accord sur deux énoncés dont l'un d'eux est : « *Je prévois demeurer dans ce magasin pour au moins une autre année* ». Les résultats obtenus et présentés au graphique 4-29 démontrent que, globalement, les travailleurs de la génération Y sont moyennement enclins à rester au sein de leur organisation. Par ailleurs, il est peu étonnant de constater que les travailleurs à temps plein ont une plus forte intention de demeurer chez leur employeur que les travailleurs à temps partiel.

Graphique 4-29 : Intention de rester



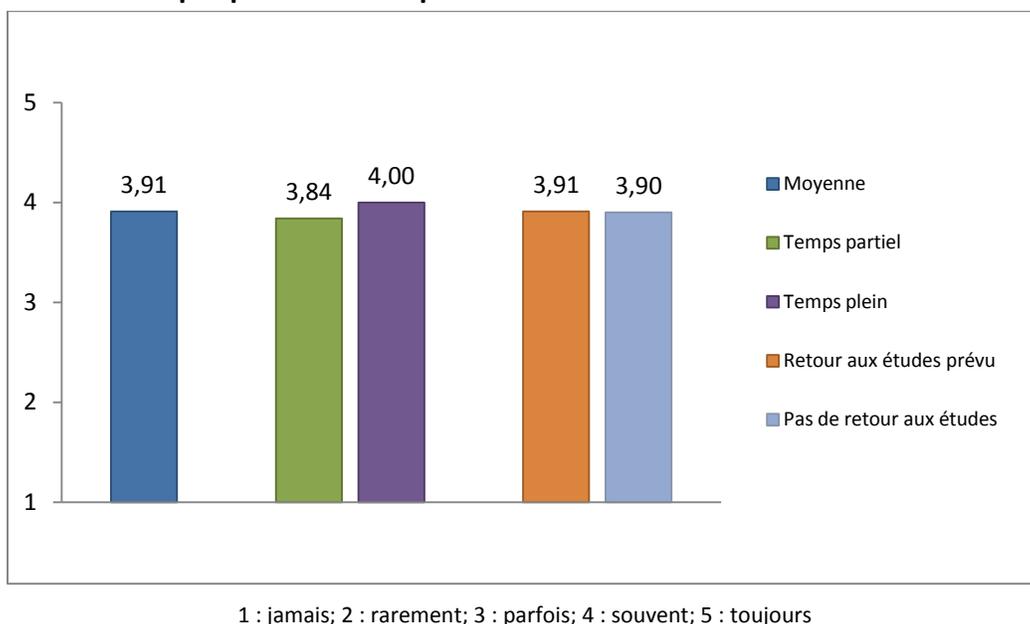
1 : très en désaccord; 2 : plutôt en désaccord; 3 : ni en accord, ni en désaccord; 4 : plutôt en accord; 5 : très en accord

*Les différences obtenues entre les deux groupes sont statistiquement significatives.

4.6 Comportements de mobilisation au travail

Tel que l'indique le modèle de recherche sous-jacent à cette étude, les attitudes en emploi ont généralement un impact sur les comportements de mobilisation des employés au travail. Les comportements au travail mesurés dans le questionnaire font référence aux comportements non prescrits formellement par la description de tâches d'un employé. Ces comportements, dits de « citoyenneté organisationnelle », déterminent le niveau de mobilisation des employés envers leurs collègues, leur superviseur et l'entreprise qui les embauche. Par exemple, un énoncé était : « *J'aide mes collègues lorsqu'ils sont débordés dans leur travail* ». Nous avons demandé aux répondants d'indiquer la fréquence à laquelle ils adoptent certains comportements. Ainsi, l'échelle de mesure comporte cinq ancrages et va de « 1 : jamais » à « 5 : toujours ». De façon générale, il semble que les répondants perçoivent qu'ils font souvent preuve de comportements de mobilisation, puisqu'ils présentent une moyenne globale égale à 3,91.

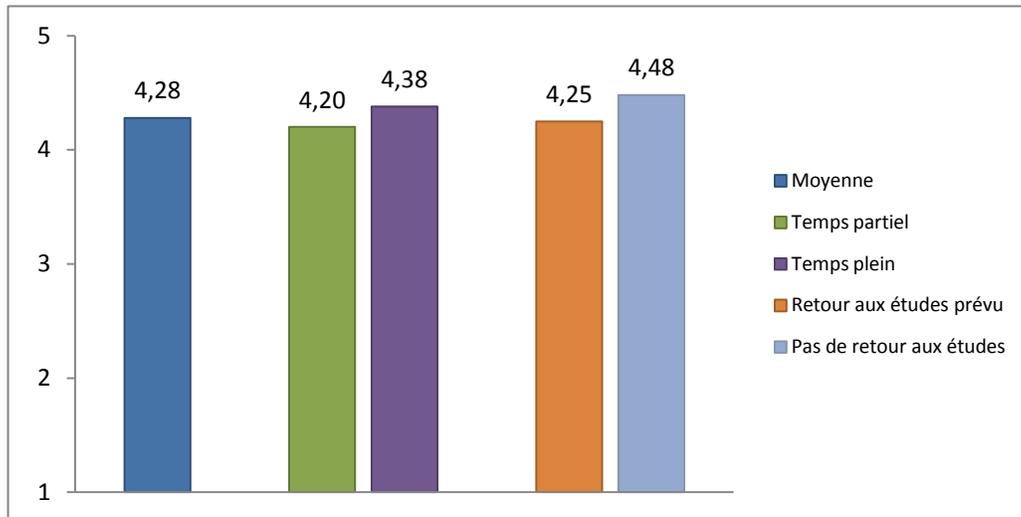
Graphique 4-30 : Comportements de mobilisation au travail



4.7 Orientation-client

Enfin, nous avons pu observer l'impact que ces comportements ont sur la performance organisationnelle en mesurant le niveau d'engagement des jeunes de la génération Y à l'égard de la clientèle qu'ils desservent. À ce sujet, nous avons demandé aux répondants d'indiquer leur degré d'accord sur quatre énoncés qui correspondent aux questions 107 à 110 du questionnaire. Un exemple d'énoncé est : « *En tout temps, j'agis de façon à rencontrer ou dépasser les attentes des clients* ». Les résultats concernant l'engagement envers la clientèle révèlent que les travailleurs de la génération Y ont un fort niveau d'engagement à l'égard de la clientèle. D'après le graphique 4-31, il semble également que les travailleurs à temps plein et que les travailleurs ne prévoyant pas retourner aux études aient un plus fort niveau d'engagement envers la clientèle que les autres travailleurs. Somme toute, les jeunes de la génération Y sont beaucoup plus engagés vis-à-vis de la clientèle qu'envers l'organisation ou leur profession. Ceci n'est pas étranger au fait que les études tendent de plus en plus à démontrer que les jeunes sont davantage engagés envers les personnes avec lesquelles ils ont des contacts directs et fréquents qu'avec leur organisation (Vandenberghe, 2004).

Graphique 4-31 : Engagement envers la clientèle



1 : très en désaccord; 2 : plutôt en désaccord; 3 : ni en accord, ni en désaccord; 4 : plutôt en accord; 5 : très en accord

4.8 Synthèse des résultats

Devant la multitude de résultats présentés tout au long de ce chapitre, nous avons cru bon de résumer les points saillants ressortant des résultats. Le tableau 4-3 expose les principaux résultats s’appliquant à l’ensemble de l’échantillon des Y tandis que les tableaux 4-4 et 4-5 mettent en lumière les points marquants s’appliquant aux deux sous-groupes identifiés au début du chapitre.

En regard des résultats du premier tableau, nous sommes en mesure de constater qu’un bon nombre d’indicateurs ont une moyenne entre 2,90 et 3,99. Dans ce genre de sondage, cela ne constitue pas une marque d’appréciation forte. En effet, une moyenne près de 3,00 signifie que les répondants ne sont pas déçus, mais ne sont pas non plus satisfaits des éléments sondés. Généralement, une moyenne avoisinant 3,00 dénote un biais de désirabilité sociale⁸. Ainsi, les éléments qui obtiennent une telle moyenne ne remplissent pas suffisamment les attentes des répondants. Par conséquent, au niveau actuel, ils ne sont pas suffisants pour que les commerces puissent se démarquer comme employeur de choix auprès de la génération Y.

⁸ Par biais de désirabilité sociale, nous faisons référence à la déformation involontaire des réponses par les répondants afin de se présenter sous un jour favorable ou encore afin de rendre plus acceptables ses propos ou idées.

Tableau 4-3 : Tableau synthèse des perceptions de jeunes de la génération Y

| Perception à l'égard de : | Plutôt négative (2,90 et -) | Plus ou moins positive (2,90 à 3,99) | Plutôt positive (4,00 et +) |
|--|--------------------------------|---|--------------------------------|
| ▪ Pratiques d'intégration | | X | |
| ▪ Pratiques de socialisation | | X | |
| ▪ Pratiques de développement des compétences | | X | |
| ▪ Pratiques de cheminement de carrière | X | | |
| ▪ Rémunération globale | | X | |
| ▪ Pratiques de reconnaissance | X | | |
| ▪ Conditions de travail | | X | |
| ▪ Formalisation du travail | | | X |
| ▪ Surcharge de travail | | X | |
| ▪ Interactions au travail | | | X |
| ▪ Variété des tâches | X | | |
| ▪ Autonomie au travail | | X | |
| ▪ Sens du travail | | X | |
| ▪ Opportunités d'accomplissement | | X | |
| ▪ Qualité de la relation avec les collègues de travail | | | X |
| ▪ Qualité de la relation avec le superviseur immédiat | | X | |
| ▪ Charisme du superviseur | | X | |
| ▪ Justice interactionnelle du superviseur | | | X |
| ▪ Justice procédurale du superviseur | | X | |
| ▪ Support du superviseur | | X | |
| ▪ Efficacité de la communication du superviseur | | X | |
| ▪ Confiance envers la direction du magasin | | X | |
| ▪ Justice interactionnelle de la direction | | X | |
| ▪ Justice procédurale de la direction | | X | |
| ▪ Efficacité de la communication de la direction | | X | |
| ▪ Congruence des valeurs personnelles et | | X | |
| ▪ Engagement organisationnel | | X | |
| ▪ Engagement professionnel | X | | |
| ▪ Intentions de rester | | X | |
| ▪ Comportements de mobilisation au travail | | X | |
| ▪ Engagement envers la clientèle | | | X |

En ce qui concerne les différences significatives s’appliquant aux deux sous-groupes d’intérêt, les résultats obtenus sont synthétisés aux tableaux 4-4 et 4-5. Les résultats obtenus soutiennent que les travailleurs à temps plein et les travailleurs ne prévoyant pas retourner aux études sont davantage satisfaits à propos de différentes dimensions que les travailleurs à temps partiel et les travailleurs prévoyant un retour aux études. En conséquence, il est dans l’intérêt des gestionnaires de considérer les travailleurs à temps plein et les individus ne prévoyant pas retourner aux études comme constituant la relève dans leur magasin. Ainsi, c’est dans ces deux groupes d’intérêt qu’il importe d’investir si le secteur désire les attirer et les retenir au sein des magasins.

Tableau 4-4 : Faits saillants s’appliquant au sous-groupe des travailleurs à temps partiel et à temps plein

| Par rapport aux travailleurs à temps partiel, les travailleurs à temps plein ont une perception davantage positive de : | Moyenne Temps partiel | Moyenne Temps plein |
|--|----------------------------------|--------------------------------|
| Pratiques de cheminement de carrière | 2,37 | 2,84 |
| Pratiques de rémunération globale | 2,84 | 3,10 |
| Formalisation du travail | 3,93 | 4,04 |
| Variété des tâches | 2,37 | 2,94 |
| Sens du travail | 2,75 | 3,34 |
| Opportunités d’accomplissement dans le travail | 3,14 | 3,51 |
| Congruence des valeurs personnelles et organisationnelles | 3,21 | 3,46 |
| Engagement organisationnel et professionnel | 3,43 | 3,79 |
| Engagement envers la clientèle | 2,39 | 3,44 |
| Intention de rester | 3,25 | 3,59 |

Tableau 4-5 : Faits saillants s’appliquant au sous-groupe des travailleurs prévoyant un retour aux études ou non

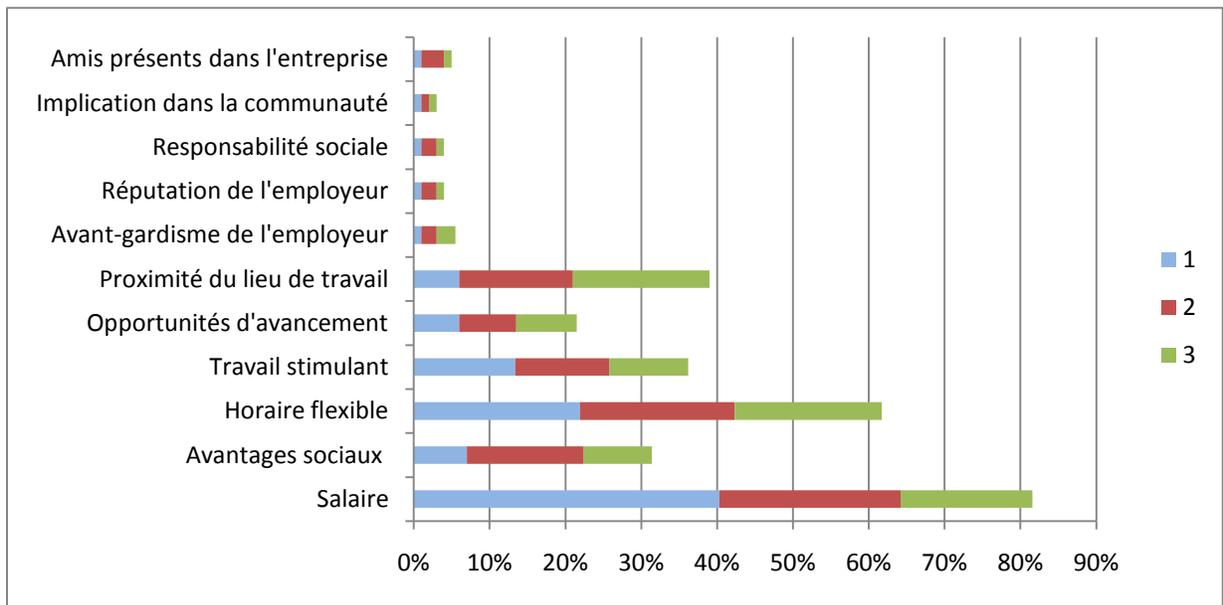
| Par rapport aux travailleurs prévoyant un retour aux études, les travailleurs ne prévoyant pas retourner aux études ont une perception plus positive de : | Moyenne Retour aux études prévu | Moyenne Pas de retour aux études prévu |
|--|--|---|
| Pratiques d’intégration | 3,37 | 3,61 |
| Pratiques de socialisation | 3,16 | 3,29 |
| Pratiques de cheminement de carrière | 2,52 | 2,97 |
| Sens du travail | 2,94 | 3,50 |
| Congruence des valeurs personnelles et organisationnelles | 3,31 | 3,63 |
| Engagement organisationnel et professionnel | 3,49 | 3,92 |
| Engagement envers la clientèle | 2,75 | 3,83 |

PARTIE 5 : FACTEURS D'ATTRACTION ET DE RÉTENTION DES TRAVAILLEURS DE LA GÉNÉRATION Y

Comme l'attraction et la rétention de la génération Y constituent deux enjeux importants pour le secteur, la dernière partie du questionnaire cherchait à connaître les facteurs susceptibles d'attirer cette main-d'œuvre, mais également de la conserver. Nous anticipions un certain nombre de facteurs (voir la figure 1-1) dont la plupart ont été confirmés. Au cours de cette dernière section, nous présentons donc l'ensemble des résultats obtenus à l'égard de ces facteurs d'attraction et de rétention.

En ce qui concerne les *facteurs d'attraction*, c'est-à-dire les facteurs qui motivent les travailleurs de la génération Y à accepter une offre d'emploi, cinq facteurs ressortent principalement du lot (graphique 5-1). En effet, il semble que le premier facteur d'intérêt des jeunes de la génération Y soit le salaire, suivi respectivement de la flexibilité de l'horaire de travail, de la proximité du lieu de travail, de l'aspect stimulant du travail et des avantages sociaux. Tel que soulevé dans le rapport n° 1, il appert que le salaire est une composante importante pour les jeunes de la génération Y. Par ailleurs, nos résultats soutiennent que ces derniers recherchent une certaine flexibilité quant à leur horaire de travail, ce qui est également cohérent avec ce qui est présenté dans la littérature à l'égard de la génération Y.

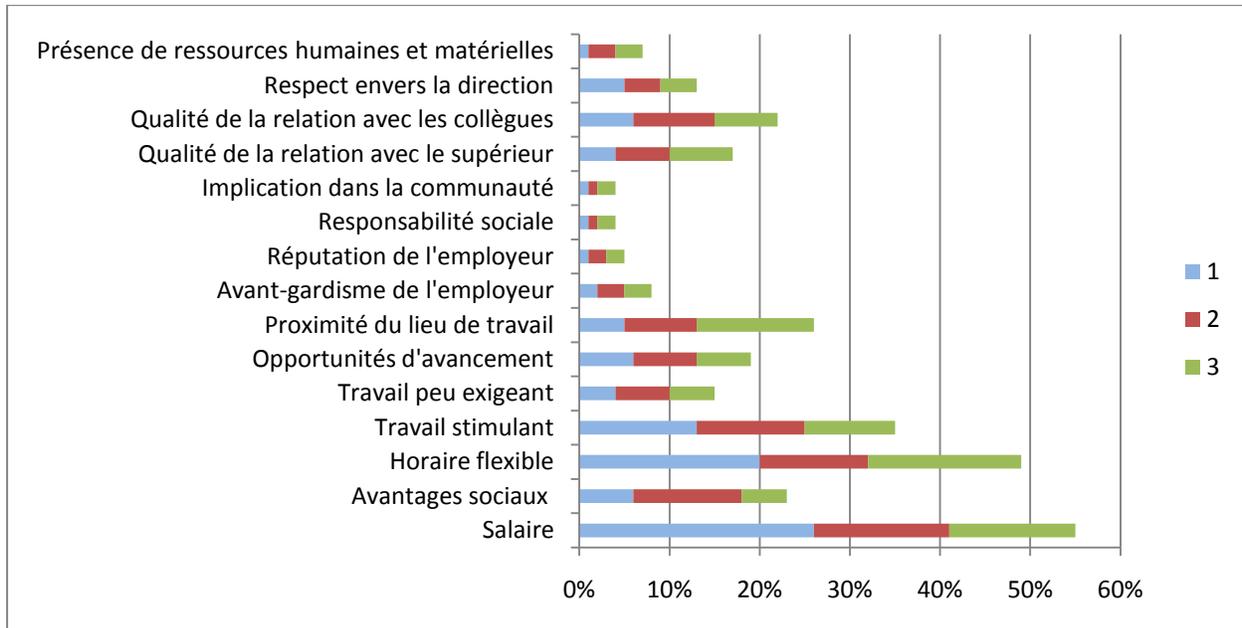
Graphique 5-1 : Facteurs d'attraction⁹



En ce qui a trait aux *facteurs de rétention* des travailleurs de la génération Y, six facteurs se distinguent des autres (graphique 5-2). Une fois de plus, il semble que le salaire soit le facteur de rétention prédominant pour les travailleurs de la génération Y. Par ailleurs, la flexibilité de l'horaire de travail ressort également comme deuxième élément de rétention d'importance pour les jeunes travailleurs. Le fait que le travail soit stimulant, la proximité du lieu de travail, la qualité de la relation avec les collègues et les avantages sociaux compétitifs constituent également des facteurs qui favorisent la rétention des travailleurs de la génération Y. La qualité de la relation avec les collègues est un élément qui a été soulevé maintes fois dans la littérature comme facteur d'importance pour la génération Y. Toutefois, nos résultats suggèrent que si les facteurs liés à la rémunération globale ne satisfont pas les travailleurs de la génération Y, les relations interpersonnelles et les caractéristiques de l'emploi ne suffiront probablement pas pour retenir cette catégorie de travailleurs.

⁹ Nous avons demandé aux répondants d'indiquer parmi la liste de 11 facteurs potentiels d'attraction identifiés suite à la recension des écrits (Rapport n° 1), quels étaient les trois facteurs les plus déterminants dans la décision d'accepter une offre d'emploi. Plus précisément, ils devaient indiquer l'ordre de priorité pour chacun des trois facteurs.

Graphique 5-2 : Facteurs de rétention¹⁰



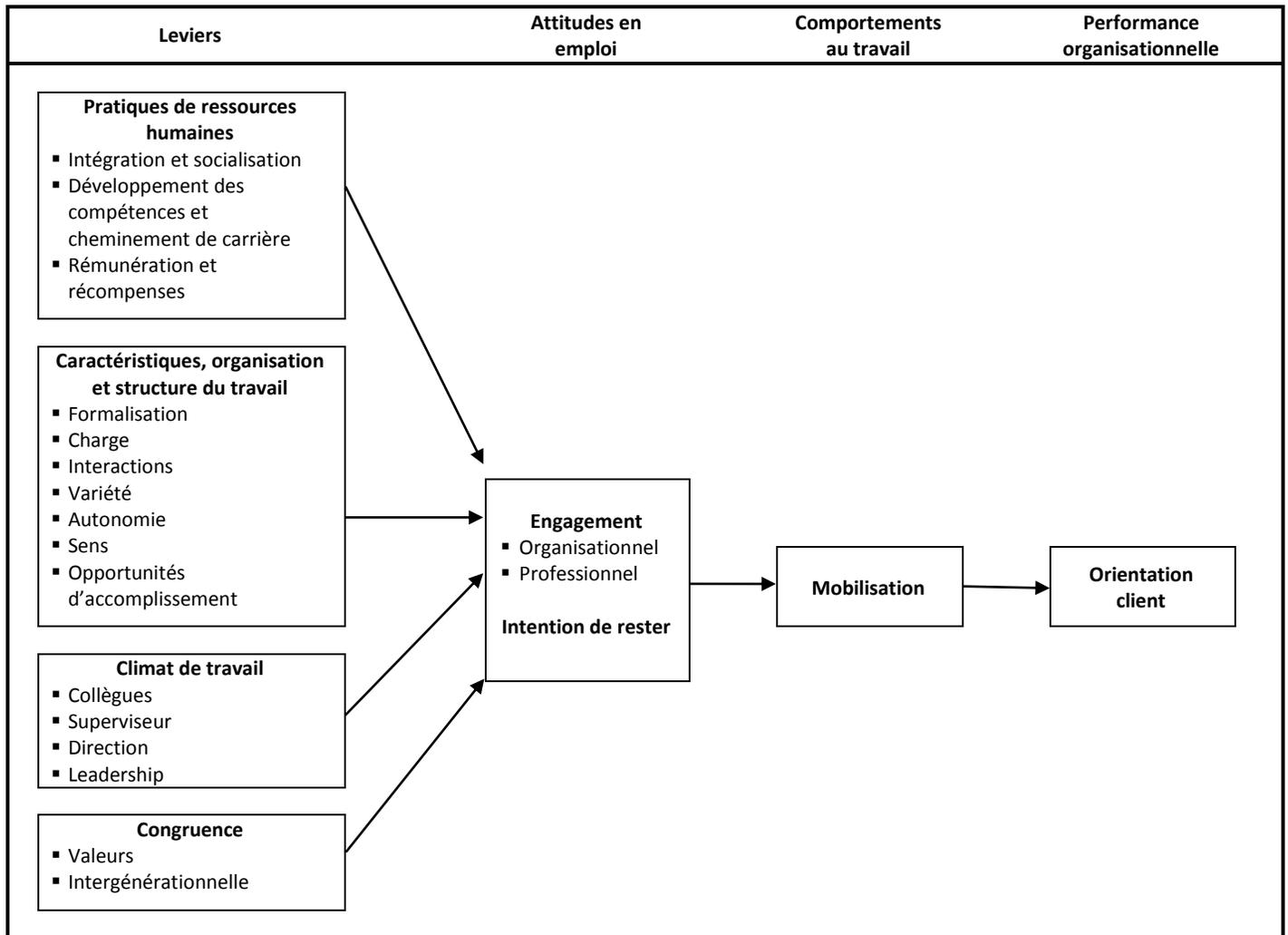
¹⁰ La même procédure que celle employée pour les facteurs d'attraction a été appliquée pour les facteurs de rétention.

PARTIE 6 : LIENS D'ASSOCIATION ENTRE LES VARIABLES DU MODÈLE DE RECHERCHE

Comme l'ensemble des variables mesurées dans l'Enquête sur la génération Y ont été présentées exhaustivement au cours des parties 3 à 5, ce dernier chapitre a pour but de retourner au modèle de recherche exposé à la figure 1-1. Grâce à des analyses statistiques plus poussées, nous dégageons donc quelques-uns des liens qui unissent les différentes variables en regard du modèle proposé. Comme la plupart des leviers examinés précédemment contribuent à des attitudes et comportements au travail favorables, ces analyses plus approfondies permettent d'identifier les variables du modèle à prioriser, c'est-à-dire les variables sur lesquelles les commerces de l'alimentation gagneraient à orienter leurs pratiques de gestion afin d'attirer, mais également de retenir les travailleurs issus de la génération Y.

Pour ce faire, nous avons effectué des analyses de régression multiple. Lors de ces analyses, nous avons contrôlé l'effet de certaines caractéristiques personnelles des répondants (le genre, l'ancienneté acquise dans le magasin et le statut d'étudiant). Ne pas inclure ces données dans le modèle de régression aurait faussé notre analyse concernant les variables explicatives du modèle de recherche. Rappelons que le modèle de recherche est représenté par le schéma de la page suivante.

Figure 6-1 : Rappel du modèle de recherche de l'Enquête sur la génération Y



6.1 Test de l'ensemble du modèle

Les résultats de nos analyses sont présentés aux tableaux 6-4 et 6-5. Ces tableaux devraient s'interpréter selon le barème du tableau 6-1. Ainsi, la force de la relation est indiquée par le nombre de + ou de - . L'absence de symbole (+ ou -) indique que la relation entre les deux variables n'est pas significative. Une relation positive entre deux variables, A et B, signifie que lorsque la valeur de la variable A augmente, la valeur de la variable B augmente également. Lorsqu'il existe une relation négative entre ces deux mêmes variables, cela signifie que lorsque la variable A augmente, la valeur de la variable B diminue.

Tableau 6-1 : Barème d'interprétation

| Symbole | Force de la relation | Sens de la relation | Symbole | Force de la relation | Sens de la relation |
|---------|----------------------|---------------------|---------|----------------------|---------------------|
| +++ | Forte | Positive | --- | Forte | Négative |
| ++ | Modérée | | -- | Modérée | |
| + | Faible | | - | Faible | |

Selon la littérature scientifique, les pratiques de ressources humaines, les caractéristiques, l'organisation et la structure du travail, le climat de travail et la congruence entre l'employé et son milieu de travail sont quatre leviers agissant sur les attitudes et les comportements au travail, et ultimement la performance de l'organisation. Les tableaux 6-2 et 6-3 rappellent la définition des variables utilisées dans ce modèle :

Tableau 6-2 : Définition des attitudes, comportements et mesures de la performance

| Attitudes et comportements | Définition |
|--------------------------------------|--|
| Attitudes en emploi | |
| Engagement organisationnel | Niveau d'attachement émotionnel, d'identification et d'implication de l'employé envers son organisation. |
| Engagement professionnel | Niveau d'attachement de l'employé au secteur de l'alimentation. |
| Intention de rester | Intention de demeurer à l'emploi du magasin. |
| Comportements au travail | |
| Mobilisation | Comportements non prescrits formellement par la description de tâches d'un employé. |
| Performance organisationnelle | |
| Orientation client | Niveau d'engagement de l'employé à l'égard de la clientèle desservie. |

Tableau 6-3 : Définition des leviers de GRH

| Leviers | Définition |
|--|--|
| Levier 1 : Pratiques de gestion des ressources humaines | |
| Intégration | Pratiques visant l'accueil du nouvel employé. |
| Socialisation | Pratiques visant l'intégration du nouvel employé à son environnement de travail. |
| Développement des compétences | Activités d'apprentissage visant à augmenter la capacité d'accomplir les tâches demandées. |
| Cheminement de carrière | Pratiques visant à permettre la progression professionnelle de l'employé. |
| Rémunération globale | Pratiques visant à rétribuer l'employé pour son travail, soit monétairement ou non. |
| Conditions de travail | Pratiques de rétribution liées aux conditions de travail telles que les vacances annuelles, la flexibilité de l'horaire de travail et l'aménagement du temps de travail. |
| Reconnaissance | Pratiques de rétribution basées sur l'expression de gratitude ou de félicitation. |
| Levier 2 : Caractéristiques, organisation et structure du travail | |
| Formalisation | Niveau d'encadrement du travail par l'organisation par le biais de procédures et de règles formelles. |
| Charge | Quantité de travail. |
| Interactions | Opportunités d'échanges avec les clients et les collègues dans le cadre du travail. |
| Variété | Diversité dans les tâches à accomplir. |
| Autonomie | Liberté dans la prise de décision. |
| Sens | Importance, signification du travail pour l'employé. |
| Opportunités d'accomplissement | Possibilité de relever des défis ou de se développer dans son travail |
| Levier 3 : Climat de travail | |
| 3-1 : Relation avec le supérieur | |
| Qualité de la relation avec le superviseur | Relation affective avec le supérieur |
| Charisme | Capacité du dirigeant à amener ses subordonnés à transcender leurs intérêts personnels au nom d'une vision collective. |
| Justice interactionnelle | Perception de justice dans traitement personnel, le respect reçu lors des échanges avec le supérieur. |
| Justice procédurale | Perception de justice dans l'application des règles et procédures par le supérieur |
| Support | Soutien de la part du supérieur. |
| Efficacité de la communication | Accessibilité et rapidité de réponse de la part du supérieur. |
| 3-2 : Relation avec la direction | |
| Confiance | Perception de respect et de compétence envers la direction du magasin. |
| Justice interactionnelle | Perception de justice dans traitement personnel, le respect reçu lors des échanges avec la direction du magasin. |
| Justice procédurale | Perception de justice dans l'application des règles et procédures par la direction du magasin. |
| Efficacité de la communication | Accessibilité et rapidité de réponse de la part de la direction du magasin. |
| Levier 4 : Congruence | |
| Congruence des valeurs | Niveau d'adéquation entre les valeurs de l'employé et celles de son organisation. |
| Congruence intergénérationnelle | Niveau d'adéquation entre les valeurs de l'employé de la génération Y et celles de leurs collègues plus âgés. |

Tel que le stipule le modèle de recherche, les quatre catégories de leviers devraient se répercuter favorablement sur les trois attitudes identifiées, soit l'engagement organisationnel, l'engagement professionnel et l'intention de rester chez l'employeur. Les liens que nous avons obtenus tendent à confirmer une association positive entre plusieurs leviers d'attraction et de rétention et ces attitudes. Ces liens sont illustrés aux tableaux 6-2 et 6-3.

À la lumière du tableau 6-4, il semble que les pratiques de ressources humaines sont incontournables pour favoriser les attitudes en emploi (engagement organisationnel, engagement professionnel, intention de rester). Plus spécifiquement, des pratiques de rémunération et de récompenses attrayantes (rémunération globale, conditions de travail et reconnaissance) ainsi que de bonnes pratiques de socialisation et de développement des compétences contribuent de manière importante à l'engagement organisationnel des jeunes travailleurs du secteur. Par contre, pour encourager l'engagement professionnel de ces jeunes, ce sont les pratiques liées au cheminement de carrière et à la rémunération globale qui s'avèrent être spécialement importantes à déployer, d'autant plus que les résultats du chapitre 4 et du rapport n° 2 soutiennent que les jeunes de la génération Y trouvent les pratiques de cheminement de carrière qui leur sont offertes plutôt insuffisantes. Quant à l'intention de rester, il semble possible de l'améliorer en instaurant des conditions de travail attirantes ainsi qu'en développant des pratiques de socialisation, de développement des compétences et de reconnaissance adaptées aux besoins de la jeune génération. Enfin, notons que les pratiques d'intégration, telles que mesurées par le questionnaire, ne devraient pas être nécessairement priorisées par les directions des commerces d'alimentation puisqu'elles ne semblent pas améliorer les trois attitudes en emploi identifiées ; elles peuvent cependant s'avérer utiles pour agir sur d'autres attitudes en emploi, non mesurées dans le cadre de cette étude.

Tableau 6-4 : Liens entre les leviers de GRH et les attitudes et comportements en emploi

| | Engagement organisationnel | Engagement professionnel | Intention de rester | Mobilisation | Orientation client |
|--|-------------------------------|-----------------------------|------------------------|--------------|-----------------------|
| Levier 1 : Pratiques de ressources humaines | | | | | |
| Intégration | | | | | |
| Socialisation | ++ | | ++ | | |
| Développement des compétences | +++ | | ++ | +++ | +++ |
| Cheminement de carrière | | +++ | | | |
| Rémunération globale | ++ | +++ | | | |
| Conditions de travail | +++ | | +++ | ++ | +++ |
| Reconnaissance | +++ | | ++ | | |
| Levier 2 : Caractéristiques, organisation et structure du travail | | | | | |
| Formalisation | +++ | | +++ | | ++ |
| Charge | | | | + | |
| Interactions | | | | +++ | +++ |
| Variété | | | | | |
| Autonomie | | | -- | +++ | ++ |
| Sens | +++ | +++ | +++ | + | + |
| Opportunités d'accomplissement | +++ | | ++ | | |
| Levier 3-1 : Relation avec le supérieur | | | | | |
| Qualité de la relation avec le superviseur | | | | | |
| Charisme | +++ | +++ | ++ | | |
| Justice interactionnelle | | | | + | + |
| Justice procédurale | | | + | | |
| Support | | | | | |
| Efficacité de la communication | | | | + | + |
| Levier 3-2 : Relation avec la direction | | | | | |
| Confiance | +++ | | | ++ | ++ |
| Justice interactionnelle | | | | | |
| Justice procédurale | | + | | | |
| Efficacité de la communication | +++ | ++ | +++ | | |
| Levier 4 : Congruence | | | | | |
| Congruence des valeurs personnelles et organisationnelles | +++ | +++ | +++ | +++ | +++ |
| Congruence intergénérationnelle | | | | + | + |

La lecture du tableau 6-4 révèle également que, au-delà des attitudes en emploi (engagement envers le magasin, engagement envers la profession, intention de rester), offrir des moyens de développer des compétences et de bonnes conditions de travail permet de mobiliser les jeunes employés et de développer leur engagement envers le service à la clientèle.

Quant au levier regroupant les caractéristiques, l'organisation et la structure du travail, il semble que donner du sens au travail que font les jeunes de la génération Y est une manière de favoriser leur engagement envers l'organisation et la profession, ainsi que de les inciter à demeurer dans l'organisation. D'ailleurs, le fait de donner de la signification au travail constitue la seule caractéristique permettant d'améliorer l'engagement professionnel. Pour solliciter un meilleur engagement organisationnel de la part de la génération Y, il apparaît prioritaire de formaliser le travail, de lui donner un sens et de le ponctuer d'opportunités d'accomplissement. Par ailleurs, une précision doit être apportée à propos de la manière de favoriser l'intention de ne pas quitter le magasin. Nos résultats suggèrent qu'encadrer le travail par la formalisation de celui-ci, donner du sens au travail effectué et offrir des opportunités d'accomplissement incitent les jeunes de la génération Y à vouloir demeurer dans leur magasin respectif. Toutefois, il semble impératif que le travail de ces jeunes ne soit pas caractérisé par un trop grand niveau d'autonomie, puisque cela pourrait avoir pour effet de développer une intention de quitter le magasin. Tel que souligné par le rapport n° 1, ce résultat est peu surprenant, car même si les membres de la génération Y valorisent l'autonomie et la responsabilisation, ils ont besoin d'encadrement et de structure (Audet, 2004 ; Zemke *et al.*, 2000). Ceci illustre bien les différences entre les jeunes salariés du secteur du commerce de l'alimentation et l'ensemble de la génération Y. En outre, les résultats de notre enquête en ce qui a trait à l'autonomie doivent être nuancés par catégorie d'emploi, comme le faisait le rapport n° 2. Par ailleurs, nos résultats démontrent que la charge de travail, l'opportunité d'avoir des interactions dans le cadre du travail, la variété du travail ainsi que l'autonomie dans les tâches ne sont pas liées significativement aux trois attitudes étudiées.

Par ailleurs, certaines pratiques liées aux caractéristiques, à l'organisation et à la structure du travail incitent les jeunes à adopter des comportements de mobilisation et à favoriser la performance organisationnelle par le biais d'une meilleure orientation client. Ainsi, les interactions au travail, l'autonomie et, dans une moindre mesure, le sens du travail agissent à la fois sur la mobilisation et sur l'orientation client. La formalisation des tâches est, pour sa part, susceptible d'augmenter le niveau de service à la clientèle.

En ce qui a trait au levier du climat relationnel avec le supérieur immédiat, il semble qu'un supérieur faisant preuve de charisme contribue positivement à l'engagement organisationnel et professionnel de ses subordonnés, ainsi qu'à les inciter à demeurer au sein du magasin. D'après les résultats obtenus, le charisme s'avère d'ailleurs être *la* variable à privilégier en matière de relations avec le supérieur. Nos résultats suggèrent également que la justice procédurale démontrée par le superviseur est une source de rétention importante pour les jeunes de la génération Y. En effet, des superviseurs qui entendent les préoccupations de leurs employés avant de prendre des décisions les concernant et qui appliquent ensuite uniformément ces décisions pour tous leurs employés, contribuent à la rétention des jeunes travailleurs du secteur. Pour sa part, la justice interactionnelle contribue au développement de comportements de mobilisation et de service à la clientèle. Finalement, si l'efficacité de la communication du superviseur ne semble pas agir sur les attitudes au travail, en revanche elle influence les comportements de mobilisation et l'engagement envers la clientèle.

Quant au levier des relations avec la direction, cette dernière peut améliorer l'engagement organisationnel des jeunes travailleurs du secteur en mettant en place des pratiques de communication efficaces ainsi qu'en développant une relation de confiance avec ses employés. La relation de confiance permet en outre de susciter des comportements de mobilisation et d'engagement envers le service à la clientèle. En revanche, pour encourager un meilleur engagement envers la profession, il est souhaitable, d'une part, de privilégier une communication dite efficace et, d'autre part, de mettre en place des pratiques de justice procédurale. Somme toute, une communication efficace devrait être priorisée de la part des directions de magasins si ces dernières désirent améliorer les trois attitudes en emploi identifiées. Pour ce faire, il est conseillé de fournir rapidement de la rétroaction aux jeunes employés et d'être facilement accessibles et abordables en tant que représentants de la direction (Simard, 2007).

En termes de congruence, les résultats des analyses de régression démontrent que les commerces de l'alimentation gagneraient à s'assurer que les valeurs personnelles des

travailleurs de la génération Y concordent avec celles privilégiées par l'organisation. En effet, plus la congruence dans les valeurs est présente, plus l'engagement organisationnel et professionnel de même que l'intention de rester, les comportements de mobilisation et l'orientation client sont renforcés. Bien que la congruence intergénérationnelle n'apparaisse pas significativement liée aux trois attitudes en emploi, elle influence positivement les comportements de mobilisation et de service à la clientèle. C'est pourquoi il est utile que les jeunes de la génération Y perçoivent positivement leurs collègues de travail plus âgés, et que la réciproque soit vraie.

Tableau 6-5 : Liens entre les attitudes en emploi, les comportements au travail et la performance organisationnelle

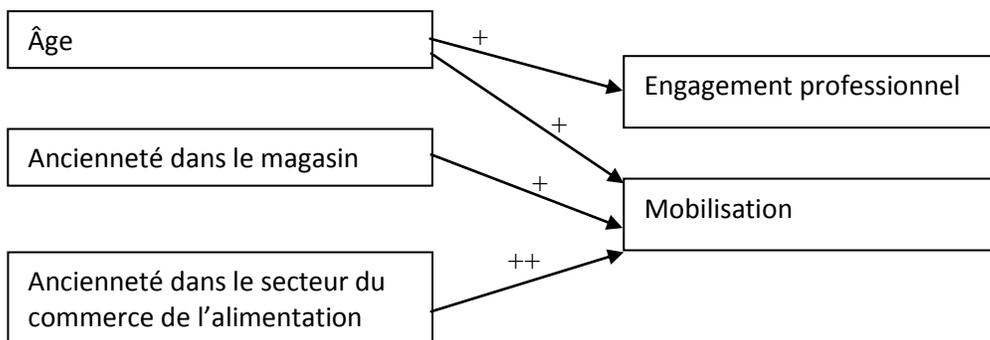
| | Mobilisation | Orientation client |
|---------------------------------|--------------|--------------------|
| Attitudes en emploi | | |
| Engagement organisationnel | ++ | ++ |
| Engagement professionnel | | |
| Intention de rester | | |
| Comportements au travail | | |
| Mobilisation | n/a | +++ |

Finalement, le tableau 6-5 nous permet de conclure qu'une partie importante de la performance d'un magasin, mesurée par l'engagement envers la clientèle, passe par une mobilisation des salariés, mobilisation qui est la résultante de l'engagement des employés envers leur employeur. Pour développer l'engagement des jeunes de la génération Y, nous avons pu voir que plusieurs pratiques de gestion des ressources humaines doivent être déployées (pour agir notamment sur la socialisation, le développement des compétences, la rémunération globale, les conditions de travail et la reconnaissance). La nature du travail, en particulier son sens, sa formalisation et les occasions d'accomplissement qu'il suscite, ainsi que la nature des relations avec le superviseur et la direction du magasin sont également des éléments à considérer. Finalement, la congruence entre les valeurs personnelles du jeune et celles de son employeur favorise cet engagement envers l'organisation.

6.2 Examen de l'effet des variables démographiques

Afin d'affiner notre compréhension des attitudes et comportements en emploi des jeunes de la génération Y, nous avons procédé à des analyses supplémentaires de notre modèle de recherche. Ainsi, dans un premier temps, nous avons vérifié si l'âge, l'ancienneté dans le magasin et l'ancienneté dans le secteur du commerce de l'alimentation avaient un effet sur l'engagement organisationnel, l'engagement professionnel, l'intention de rester, la mobilisation et l'orientation client. Seuls les résultats significatifs sont présentés à la figure 6-2, qui s'interprète de la même façon que les tableaux précédents.

Figure 6-2 : Effet de certaines variables démographiques sur les attitudes et comportements



Ainsi, seul l'âge influence l'engagement professionnel, les répondants plus âgés ayant un plus fort désir de poursuivre une carrière dans le secteur du commerce de l'alimentation. En revanche, les comportements de mobilisation sont influencés à la fois par l'âge et par l'ancienneté, tant dans le secteur que dans le magasin : les répondants les plus âgés et ceux ayant le plus d'ancienneté sont plus susceptibles de faire preuve de comportements de mobilisation.

Nous avons donc poussé plus loin notre analyse en comparant les attitudes et comportements des jeunes âgés de 24 ans ou moins à ceux du groupe de répondants âgés de 25 ans ou plus. Ces deux groupes ne diffèrent que sur une seule variable, l'engagement professionnel (rappelons que ces deux variables étaient mesurées sur une échelle de 1 à 5).

Tableau 6-6 : Lien entre la catégorie d'âge et l'engagement professionnel

| | Engagement professionnel |
|--|---------------------------------|
| Employés de la génération Y de 24 ans ou moins | 2,58 / 5 |
| Employés de la génération Y de 25 ans ou plus | 3.54 / 5 |

En revanche, les analyses faites en scindant l'échantillon selon l'ancienneté des répondants, tant dans leur organisation que dans le secteur (6 mois ou moins, ou plus de 6 mois), n'ont donné aucun résultat significatif.

Finalement, nous avons testé l'idée que le comportement des jeunes en milieu urbain différerait de celui de leurs collègues habitant en région. Nous avons donc scindé l'échantillon en deux groupes, selon que les répondants habitaient en milieu urbain (Montréal et sa banlieue proche, Sherbrooke, Laval, Gatineau) ou en région. Les analyses statistiques n'ont pas permis de découvrir de différences significatives d'attitudes ou de comportements entre les deux groupes.

Ces analyses supplémentaires nous permettent de conclure que la génération Y ne forme pas un groupe homogène dans leurs réactions au travail. En particulier, il est clair que les plus jeunes des Y ont un niveau d'engagement envers la profession moins important que leurs collègues plus âgés. Ce résultat n'est pas étonnant car les jeunes de 24 ans ou moins sont plus nombreux à poursuivre leurs études ou à avoir l'intention de retourner étudier. Le tableau 6-7 compare le statut d'étudiant et les prévisions de retour aux études des deux groupes.

Tableau 6-7 : Liens entre la catégorie d'âge et les études

| | Actuellement aux études¹ | Prévoyant un retour aux études² |
|--|--|---|
| Employés de la génération Y de 24 ans ou moins | 65,8 % | 88,7 % |
| Employés de la génération Y de 25 ans ou plus | 12 % | 26,1 % |

¹ Incluant les études à temps plein et à temps partiel

² Parmi les répondants ayant indiqué qu'ils n'étaient pas aux études.

Ainsi, il est probable que les jeunes de 24 ans ou moins considèrent leur emploi dans le commerce de l'alimentation comme un travail temporaire en attendant la fin de leurs études, ou leur permettant d'économiser dans le but de poursuivre leurs études. Ils ne tiennent pas nécessairement à s'engager à long terme dans une carrière dans ce secteur.

CONCLUSION

Ce troisième rapport avait comme objectif d'examiner les perceptions des jeunes de la génération Y à l'égard des pratiques de gestion, de leurs relations interpersonnelles, de leurs attitudes et de leurs comportements en milieu de travail. De plus, cette analyse nous a permis de vérifier s'il existe actuellement un conflit intergénérationnel dans les commerces de l'alimentation du Québec. Les résultats obtenus à l'aide du questionnaire nous ont permis d'arriver à certaines conclusions.

Dans un premier temps, les résultats des analyses sont venus corroborer les résultats exposés dans le rapport n° 2, où il a été admis qu'il existe des divergences intergénérationnelles dans les commerces de l'alimentation du Québec. Bien que les jeunes de la génération Y aient une perception positive de leurs collègues de travail appartenant aux autres générations (X et baby-boomers), ce sont plutôt ces derniers qui ont une perception généralement négative de leurs jeunes collègues. En conséquence, cette divergence perceptuelle peut mener à des tensions en milieu de travail ainsi qu'à l'éclosion d'un conflit intergénérationnel. Ainsi, nous recommandons aux gestionnaires de mettre en place différents mécanismes ou d'instaurer certaines pratiques qui visent à atténuer l'escalade des tensions intergénérationnelles, notamment :

- Organiser des activités sociales intergénérationnelles (party de Noël, levée de fonds);
- Planifier un programme de parrainage bi-générationnel pour l'accueil des nouveaux employés;
- Faire valoir les réalisations des jeunes;
- Organiser des séances de sensibilisation à la diversité;
- Sensibiliser et former les superviseurs quant aux différences générationnelles susceptibles de se produire dans leur équipe.

Dans un deuxième temps, les résultats obtenus indiquent que les jeunes travailleurs de la génération Y ont des perceptions positives de certains aspects de leur travail notamment la formalisation du travail et les interactions au travail. Par ailleurs, il ressort que ces jeunes apprécient leurs relations interpersonnelles avec leurs collègues et qu'ils ont une perception positive de la justice interactionnelle de leur superviseur immédiat. Également, nous avons observé que les jeunes travailleurs de la génération Y sont peu engagés envers leur profession, moyennement engagés envers leur organisation, mais fortement engagés envers la clientèle qu'ils desservent. En revanche, il semble que ces jeunes aient une perception négative de la variété de leurs tâches et des pratiques de reconnaissance, élément d'ailleurs soulevé comme absent dans les commerces de l'alimentation dans le rapport n° 2. Cependant, de manière générale, les résultats obtenus indiquent que les jeunes de la génération Y ne sont ni satisfaits et ni déçus des différents aspects de leur travail. Conséquemment, il semble que les employeurs du commerce de l'alimentation ne se démarquent pas réellement des autres secteurs. Par ailleurs, nous avons également établi qu'il existe des écarts dans certains des aspects pour deux groupes de référence, nommément les travailleurs à temps plein et à temps partiel de même que les employés prévoyant ou non un retour aux études. L'une des explications plausibles des différences entre ces différents sous-groupes est que le travail semble être plus temporaire pour les travailleurs à temps partiel et pour les travailleurs prévoyant retourner aux études.

Dans un troisième temps, nous avons traité des facteurs d'attraction et de rétention des travailleurs de la génération Y. D'après nos résultats, les facteurs qui attirent ce type de main-d'œuvre dans les commerces de l'alimentation sont sensiblement les mêmes qui font en sorte de la retenir dans l'organisation. Sans grande surprise, il appert que le salaire et l'horaire de travail flexible soient les facteurs les plus importants pour cette catégorie de travailleurs.

Puis, en regard de notre modèle d'analyse, nous avons présenté des leviers susceptibles d'attirer et de retenir la génération Y, leviers regroupant principalement différentes pratiques de gestion des ressources humaines ainsi que des éléments liés au travail, aux relations et à la

congruence. Essentiellement, nos résultats suggèrent que les pratiques de gestion des ressources humaines peuvent améliorer l'engagement et l'intention de rester des jeunes travailleurs. Toutefois, ce ne sont pas toutes les pratiques qui ont le même poids pour favoriser l'engagement envers la profession. Par ailleurs, la formalisation du travail, les opportunités d'accomplissement dans le travail et particulièrement le sens du travail permettent de favoriser l'engagement organisationnel et l'intention de rester dans les commerces. De plus, notre modèle d'analyse a révélé que le superviseur, grâce à son charisme, et la direction, grâce à sa qualité de communication, peuvent clairement contribuer à l'engagement et à la rétention de la génération Y. Enfin, l'adéquation entre les valeurs personnelles et celles de l'organisation apparaît également comme un levier d'engagement et un élément de rétention de la génération Y.

À la lumière de ces constats et de ceux émis dans les rapports précédents, il devient pertinent que les gestionnaires de tous les niveaux et les propriétaires des commerces de l'alimentation entreprennent une démarche systémique en vue d'ajuster leurs pratiques de gestion et leurs comportements, de façon à répondre aux aspirations et aux attentes de la nouvelle catégorie de travailleurs : la génération Y.

ANNEXE I : QUESTIONNAIRE « ENQUÊTE SUR LA GÉNÉRATION Y »

ENQUÊTE SUR LA GENERATION Y

Merci d'avoir accepté de participer à cette enquête sur les perceptions des employés des commerces d'alimentation. Cette enquête est menée par deux chercheurs de HEC Montréal, à la demande du Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de l'alimentation (CSMOCA).

L'exercice devrait vous prendre environ 10 minutes. Les informations recueillies resteront strictement confidentielles. Aucune personne de votre magasin n'aura accès à ces données. Celles-ci seront exclusivement de la responsabilité de l'équipe de recherche HEC Montréal et seuls les résultats agrégés seront communiqués.

Le fait de remplir ce questionnaire sera considéré comme votre consentement à participer à notre recherche. Il est important de souligner que la valeur d'un tel sondage tient à votre participation : plus vous êtes nombreux à participer, plus les résultats seront représentatifs de votre milieu de travail. Par ailleurs, bien que le comité sectoriel de main-œuvre du commerce de l'alimentation ait donné son accord pour la tenue de cette étude, vous ne devez pas vous sentir obligé d'y participer et vous pouvez décider en tout temps d'arrêter de répondre aux questions.

Inclure les instructions relatives au concours (tirage pour un concert au Centre Bell).

Veuillez entrer votre numéro d'employé : _____

Pour commencer, veuillez entrer votre année de naissance : _____

Selon l'année de naissance, le répondant est dirigé vers la version A (nés avant 1975) ou la version B (nés en 1975 ou après).

QUESTIONNAIRE A : POUR LES BABY-BOOMERS ET LES X

INSTRUCTIONS

- **Cliquer** sur la réponse correspondant à votre choix.
- Noter que certaines des questions semblent se répéter. Ceci est volontaire.
- L'usage du masculin n'a pour but que d'alléger le texte.

VOS PERCEPTIONS DES CARACTÉRISTIQUES DES JEUNES D'AUJOURD'HUI ÂGÉS ENTRE 15 ET 33 ANS

Pour chacun des énoncés suivants, indiquez votre niveau d'accord (de très en désaccord à très en accord).

| <i>Comparés à votre génération lorsque vous aviez le même âge,</i> les jeunes d'aujourd'hui âgés entre 15 et 33 ans... | Très en désaccord | Plutôt en désaccord | Ni en accord, ni en désaccord | Plutôt en accord | Très en accord |
|--|-----------------------|-----------------------|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. ... sont plus individualistes. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. ... sont moins travailleurs. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. ... manquent plus de respect pour l'autorité. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. ... sont moins cultivés. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. ... sont plus égoïstes. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6. ... n'ont pas à faire autant d'efforts. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7. ... sont plus autonomes. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 8. ... ont une plus grande ouverture d'esprit. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 9. ... ont perdu le sens des valeurs collectives (ex : partage, entraide, implication sociale). | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 10. ... font moins de folies, sont plus « pognés » (coincés). | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 11. ... ont perdu le sens des valeurs familiales. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 12. ... sont plus ouverts sur le monde. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 13. ... sont moins idéalistes. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 14. ... sont moins contestataires. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 15. ... sont moins attachés à leur héritage culturel. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 16. ... sont plus ambitieux. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 17. ...sont plus autoritaires. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

VOTRE PERCEPTION GÉNÉRALE DES JEUNES D'AUJOURD'HUI ÂGÉS ENTRE 15 ET 33 ANS

Pour chacun des énoncés suivants, indiquez votre niveau d'accord (de très en désaccord à très en accord).

| | Très en désaccord | Plutôt en désaccord | Ni en accord, ni en désaccord | Plutôt en accord | Très en accord |
|---|-----------------------|-----------------------|-------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| 18. En général, j'ai une très bonne opinion des jeunes d'aujourd'hui. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 19. Les jeunes d'aujourd'hui ont toute mon admiration. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 20. Les jeunes d'aujourd'hui m'inspirent beaucoup. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

VOS PERCEPTIONS ENVERS VOS COLLÈGUES DE TRAVAIL PLUS JEUNES ÂGÉS DE MOINS DE 33 ANS

Pour chacun des énoncés suivants, indiquez votre niveau d'accord (de très en désaccord à très en accord).

| | Très en désaccord | Plutôt en désaccord | Ni en accord, ni en désaccord | Plutôt en accord | Très en accord |
|---|-----------------------|-----------------------|-------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| 21. Mes jeunes collègues ne veulent pas travailler beaucoup d'heures. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 22. Mes jeunes collègues font preuve d'une grande initiative. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 23. Mes jeunes collègues ont besoin de beaucoup d'encadrement. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 24. Mes jeunes collègues s'investissent beaucoup dans leur travail. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 25. Mes jeunes collègues ont à cœur la qualité de leur travail. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 26. Mes jeunes collègues ont besoin de recevoir continuellement des marques d'approbation ou de reconnaissance. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 27. Mes jeunes collègues ne veulent travailler que quand cela leur tente. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 28. Mes jeunes collègues ne respectent aucunement l'autorité. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 29. Mes jeunes collègues donnent leur avis sur tout. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 30. Mes jeunes collègues sont très compétents dans leur travail. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Retour à la section DONNÉES SOCIO-DÉMOGRAPHIQUES

QUESTIONNAIRE B : POUR LES Y

INSTRUCTIONS

- **Cliquer** sur la réponse correspondant à votre choix.
- Certaines des questions semblent se répéter. Ceci est volontaire.
- Le terme « direction du magasin » réfère au(x) propriétaire(s), directeur(s) et gérant(s).
- L'usage du masculin n'a pour but que d'alléger le texte.

VOS PERCEPTIONS DES CARACTÉRISTIQUES DES PERSONNES ÂGÉES DE 33 ANS ET PLUS

Pour chacun des énoncés suivants, indiquez votre niveau d'accord (de très en désaccord à très en accord).

| <i>Comparés à votre génération,</i> les personnes âgées de 33 ans et plus... | Très en désaccord | Plutôt en désaccord | Ni en accord, ni en désaccord | Plutôt en accord | Très en accord |
|---|-----------------------|-----------------------|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. ... sont plus individualistes. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. ... sont moins travailleurs. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. ... manquent plus de respect pour l'autorité. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. ... sont moins cultivés. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. ... sont plus égoïstes. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6. ... n'ont pas à faire autant d'efforts. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7. ... sont plus autonomes. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 8. ... ont une plus grande ouverture d'esprit. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 9. ... ont perdu le sens des valeurs collectives (ex : partage, entraide, implication sociale). | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 10. ... font moins de folies, sont plus « pognés » (coincés). | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 11. ... ont perdu le sens des valeurs familiales. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 12. ... sont plus ouverts sur le monde. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 13. ... sont moins idéalistes. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 14. ... sont moins contestataires. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 15. ... sont moins attachés à leur héritage culturel. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 16. ... sont plus ambitieux. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 17. ...sont plus autoritaires. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

VOTRE PERCEPTION GÉNÉRALE DES PERSONNES ÂGÉES DE 33 ANS ET PLUS

Pour chacun des énoncés suivants, indiquez votre niveau d'accord (de très en désaccord à très en accord).

| | Très en désaccord | Plutôt en désaccord | Ni en accord, ni en désaccord | Plutôt en accord | Très en accord |
|--|-----------------------|-----------------------|-------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| 18. En général, j'ai une très bonne opinion des personnes plus âgées (33 ans et plus) que moi. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 19. Les personnes plus âgées (33 ans et plus) que moi ont toute mon admiration. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 20. Les personnes plus âgées (33 ans et plus) que moi m'inspirent beaucoup. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

VOS PERCEPTIONS ENVERS VOS COLLÈGUES DE TRAVAIL ÂGÉS DE 33 ANS ET PLUS

Pour chacun des énoncés suivants, indiquez votre niveau d'accord (de très en désaccord à très en accord).

| | Très en désaccord | Plutôt en désaccord | Ni en accord, ni en désaccord | Plutôt en accord | Très en accord |
|--|-----------------------|-----------------------|-------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| 21. En général, mes collègues plus âgés supportent à fond les jeunes dans leur travail. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 22. En général, mes collègues plus âgés soulignent régulièrement les efforts et savent reconnaître les bons coups que les jeunes font. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 23. En général, mes collègues plus âgés traitent les jeunes avec beaucoup de respect et dignité. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

VOS COMPORTEMENTS AU TRAVAIL

Pour chacun des énoncés suivants, évaluez la fréquence de vos comportements au travail (de jamais à toujours).

| | Jamais | À l'occasion | Parfois | Souvent | Toujours |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 24. Je fais du travail pour mon superviseur immédiat qui va au-delà de ma description de tâches. | <input type="radio"/> |
| 25. J'implante par moi-même des solutions pour régler des problèmes au travail. | <input type="radio"/> |
| 26. Je prends le temps d'écouter mes collègues lorsqu'ils vivent une situation difficile. | <input type="radio"/> |
| 27. Je suggère des moyens d'améliorer l'efficacité de notre département ou du magasin. | <input type="radio"/> |
| 28. Je partage mes connaissances avec mes collègues afin de les aider dans leur travail. | <input type="radio"/> |
| 29. Cela ne me dérange pas de travailler fort pour mon superviseur immédiat. | <input type="radio"/> |
| 30. Je prends l'initiative d'essayer de nouvelles façons de faire mon travail afin d'être plus efficace. | <input type="radio"/> |
| 31. Je suis prêt à faire des efforts supplémentaires, au-delà de ce qui est attendu de moi, afin de rencontrer les attentes de mon superviseur immédiat. | <input type="radio"/> |
| 32. J'aide mes collègues lorsqu'ils sont débordés dans leur travail. | <input type="radio"/> |

PRATIQUES D'INTÉGRATION ET DE SOCIALISATION

Pour chacun des énoncés suivants, indiquez votre niveau d'accord (de très en désaccord à très en accord).

| | Très en désaccord | Plutôt en désaccord | Ni en accord, ni en désaccord | Plutôt en accord | Très en accord |
|--|-----------------------|-----------------------|-------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| 33. Lors de mon embauche, on a pris soin de me présenter au cours des premiers jours aux différents employés du magasin. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 34. Le magasin offre à tous les nouveaux employés d'être parrainés pendant un certain temps par un employé plus expérimenté. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 35. Le magasin organise plusieurs activités sociales pour le personnel au cours de l'année. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 36. Le magasin met à la disposition de son personnel des lieux agréables où les employés peuvent socialiser (ex : salle de repos ou d'exercice, cafétéria du personnel, espace de dîner ou récréatif à l'extérieur). | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

PRATIQUES DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET DE CHEMINEMENT DE CARRIÈRE

Pour chacun des énoncés suivants, indiquez votre niveau d'accord (de très en désaccord à très en accord).

| | Très en désaccord | Plutôt en désaccord | Ni en accord, ni en désaccord | Plutôt en accord | Très en accord |
|---|-----------------------|-----------------------|-------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| 37. J'ai été suffisamment formé pour faire mon travail efficacement. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 38. Dans mon travail actuel, j'ai la chance de mettre à contribution mes principales compétences. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 39. On me propose périodiquement de développer mes compétences afin d'avoir des opportunités d'avancement dans le secteur de l'alimentation. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 40. Le magasin encourage vivement ses employés à poursuivre leurs études pour faire carrière dans le secteur de l'alimentation en leur offrant le remboursement, en totalité ou en partie, de leurs frais de scolarité. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 41. Mon superviseur immédiat et moi-même discutons périodiquement de mes aspirations de carrière. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 42. Mon superviseur immédiat m'encourage vivement à faire carrière dans le secteur de l'alimentation. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 43. J'ai accès à de nombreuses possibilités de cheminement de carrière (promotion ou changement de poste) dans le secteur de l'alimentation. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 44. Les décisions à l'égard des promotions et des changements de poste sont prises de façon juste et équitable. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

PRATIQUES DE RÉMUNÉRATION ET DE RÉCOMPENSES

Pour chacun des énoncés suivants, indiquez votre niveau d'accord (de très en désaccord à très en accord).

| | Très en désaccord | Plutôt en désaccord | Ni en accord, ni en désaccord | Plutôt en accord | Très en accord |
|---|-----------------------|-----------------------|-------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| 45. Mon salaire est comparable ou meilleur à celui que je pourrais avoir pour un autre emploi en-dehors du secteur de l'alimentation (ex : magasin de vêtement, quincaillerie, restaurant, etc.) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 46. Quand je réussis très bien dans mon travail, la direction du magasin me remet en général des récompenses monétaires ou autres. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 47. Quand je réussis très bien dans mon travail, je reçois en général des félicitations de la part de la direction du magasin. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 48. Le magasin offre une assurance intéressante en matière de couverture des soins de santé. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 49. Le magasin offre un nombre intéressant de semaines de vacances annuelles payées. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 50. Le magasin offre à ses employés la possibilité de travailler selon un horaire flexible et différents arrangements (ex : flexibilité du nombre d'heures par semaine, des horaires et des jours de travail, journées de congé mobiles). | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

CARACTÉRISTIQUES DU TRAVAIL, ORGANISATION DU TRAVAIL ET STRUCTURE

Pour chacun des énoncés suivants, indiquez votre niveau d'accord (de très en désaccord à très en accord).

| | Très en désaccord | Plutôt en désaccord | Ni en accord, ni en désaccord | Plutôt en accord | Très en accord |
|---|-----------------------|-----------------------|-------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| 51. Je me sens fréquemment précipitée ou bousculée au travail. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 52. Dans mon travail, on me laisse prendre plusieurs décisions par moi-même. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 53. Le travail que je fais me donne l'opportunité de rencontrer et d'échanger avec plusieurs personnes différentes (ex : collègues, clients). | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 54. Au travail, j'ai souvent l'occasion de relever des défis stimulants. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 55. Il existe des politiques et procédures claires pour m'aider à bien faire mon travail. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 56. Mon travail est très répétitif. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 57. Je fais un travail qui est très important à mes yeux. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 58. Dans mon travail, j'apprends constamment de nouvelles choses. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 59. Je sais exactement qui fait quoi au magasin et à qui m'adresser lorsque je rencontre un problème au travail. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 60. Je me sens régulièrement débordé au travail. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 61. J'ai une grande autonomie au travail. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 62. Pour réaliser mon travail, je dois interagir souvent avec d'autres personnes (ex : collègues, clients). | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 63. Mon travail comporte des tâches très variées. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 64. J'accomplis des tâches au travail qui sont très significatives pour moi. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 65. On me donne régulièrement des responsabilités. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

QUALITÉ DE LA RELATION AVEC VOS COLLÈGUES DE TRAVAIL

Pour chacun des énoncés suivants, indiquez votre niveau d'accord (de très en désaccord à très en accord).

| | Très en désaccord | Plutôt en désaccord | Ni en accord, ni en désaccord | Plutôt en accord | Très en accord |
|--|-----------------------|-----------------------|-------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| 66. J'aime beaucoup les gens avec qui je travaille. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 67. Les personnes avec qui je travaille sont le genre d'individus que j'aimerais avoir comme amis. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 68. Mes collègues de travail sont des gens avec qui c'est agréable (le « fun ») de travailler. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

VOS PERCEPTIONS DE VOTRE SUPERVISEUR IMMÉDIAT

Pour chacun des énoncés suivants, indiquez votre niveau d'accord (de très en désaccord à très en accord).

| Mon superviseur immédiat.... | Très en désaccord | Plutôt en désaccord | Ni en accord, ni en désaccord | Plutôt en accord | Très en accord |
|---|-----------------------|-----------------------|-------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| 69. ...est un modèle pour moi. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 70. ...est très compétent dans son travail. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 71. ...est une source d'inspiration pour moi. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 72. ...m'encourage régulièrement à voir les situations sous un angle différent. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 73. ...m'a clairement expliqué ses attentes envers moi. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 74. ...me donne régulièrement du feedback constructif qui vise à améliorer ma performance au travail. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 75. ...souligne mes efforts régulièrement et sait reconnaître mes bons coups. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 76. ...me traite avec beaucoup de respect et dignité. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 77. ...s'exprime de manière franche et directe. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 78. ...s'assure d'entendre les préoccupations des employés avant de prendre des décisions qui les concernent. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 79. ...applique les décisions de manière uniforme pour tous les employés. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 80. ...serait disposé à m'écouter si je vivais une situation personnelle difficile. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 81. ...règle rapidement les problèmes qui nuisent à mon travail. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 82. ...est facilement accessible lorsque j'ai besoin de lui parler. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 83. ...répond rapidement à toute demande que je lui adresse. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 84. ...sollicite régulièrement l'opinion des employés. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

QUALITÉ DE LA RELATION AVEC VOTRE SUPERVISEUR IMMÉDIAT

Pour chacun des énoncés suivants, indiquez votre niveau d'accord (de très en désaccord à très en accord).

| | Très en désaccord | Plutôt en désaccord | Ni en accord, ni en désaccord | Plutôt en accord | Très en accord |
|--|-----------------------|-----------------------|-------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| 85. J'aime beaucoup mon superviseur en tant que personne. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 86. Mon superviseur est le genre de personne que j'aimerais avoir comme ami. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 87. Mon superviseur est une personne avec qui c'est agréable (le « fun ») de travailler. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

VOS PERCEPTIONS DE LA DIRECTION DU MAGASIN

Pour chacun des énoncés suivants, indiquez votre niveau d'accord (de très en désaccord à très en accord).

| Les personnes rattachées à la du magasin (i.e. propriétaires, directeurs, gérants)... | Très en désaccord | Plutôt en désaccord | Ni en accord, ni en désaccord | Plutôt en accord | Très en accord |
|---|-----------------------|-----------------------|-------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| 88. ...respectent en tout temps leur parole, leurs engagements auprès des employés. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 89. ...sont très compétentes dans leur travail. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 90. ...informent régulièrement les employés de l'orientation et des objectifs du magasin. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 91. ...apprécient les employés à leur juste valeur. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 92. ...traitent les employés avec beaucoup de respect et dignité. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 93. ...s'expriment de manière franche et directe aux employés. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 94. ...s'assurent d'entendre les préoccupations des employés avant de prendre des décisions qui les concernent. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 95. ...appliquent les décisions de manière uniforme pour tous les employés, peu importe les différences individuelles (ex : sexe, âge, ethnie). | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 96. ...se soucient sincèrement du bien-être des employés. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 97. ...réagissent rapidement lorsqu'un problème leur est adressé. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 98. ...sont facilement accessibles et abordables. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 99. ...sollicitent régulièrement l'opinion des employés. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

CONGRUENCE DES VALEURS PERSONNELLES ET ORGANISATIONNELLES

Pour chacun des énoncés suivants, indiquez votre niveau d'accord (de très en désaccord à très en accord).

| | Très en désaccord | Plutôt en désaccord | Ni en accord, ni en désaccord | Plutôt en accord | Très en accord |
|--|-----------------------|-----------------------|-------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| 100. Mes valeurs personnelles rejoignent parfaitement les valeurs qui sont importantes pour la direction du magasin. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 101. Les personnes rattachées à la direction du magasin accordent une réelle importance aux mêmes valeurs que moi. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 102. Mes valeurs personnelles coïncident précisément avec celles des autres employés du magasin. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL ET PROFESSIONNEL

Pour chacun des énoncés suivants, indiquez votre niveau d'accord (de très en désaccord à très en accord).

| | Très en désaccord | Plutôt en désaccord | Ni en accord, ni en désaccord | Plutôt en accord | Très en accord |
|---|-----------------------|-----------------------|-------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| 103. Je suis fier de travailler pour ce magasin. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 104. Je me sens fortement attaché à ce magasin. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 105. Je serais très heureux de poursuivre une carrière dans le secteur de l'alimentation. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 106. Être épicier, pour moi c'est un métier noble que je serais fier d'exercer. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

ENGAGEMENT ENVERS LA CLIENTÈLE

Pour chacun des énoncés suivants, indiquez votre niveau d'accord (de très en désaccord à très en accord).

| | Très en désaccord | Plutôt en désaccord | Ni en accord, ni en désaccord | Plutôt en accord | Très en accord |
|--|-----------------------|-----------------------|-------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| 107. J'aime faire un travail et offrir un service de grande qualité. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 108. En tout temps, j'agis de façon à rencontrer ou dépasser les attentes des clients. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 109. Je travaille constamment pour améliorer nos produits et services. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 110. Je sais exactement ce qui est important pour nos clients. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

VOTRE INTENTION DE QUITTER

Pour chacun des énoncés suivants, indiquez votre niveau d'accord (de très en désaccord à très en accord).

| | Très en désaccord | Plutôt en désaccord | Ni en accord, ni en désaccord | Plutôt en accord | Très en accord |
|--|-----------------------|-----------------------|-------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| 111. Je ne quitterais pas ce magasin pour un autre, même si on m'offrait un peu plus d'argent (ex : 1 \$ / heure). | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 112. Je prévois demeurer dans ce magasin pour au moins une autre année. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

FACTEURS D'ATTRACTION ET DE RÉTENTION

113. Indiquer, par ordre de priorité (1=le plus important), les facteurs déterminants qui vous motiveraient à **accepter une offre d'emploi**.

- ___ Salaire
- ___ Avantages sociaux (ex : nombre de semaines de vacances payé, remboursement des frais de scolarité, assurance collective, régime de retraite, service de garderie, salle de mise en forme)
- ___ Horaire de travail flexible
- ___ Travail stimulant (variété, défis)
- ___ Opportunités d'avancement de carrière
- ___ Lieu de travail à proximité de chez moi
- ___ Leadership, avant-gardisme de l'employeur (innovation)
- ___ Réputation de l'employeur (qualité des produits et services)
- ___ Responsabilité sociale de l'employeur (ex : environnement, commerce équitable)
- ___ Implication dans la communauté (ex : levée de fonds, dons)
- ___ Amis qui y travaillent déjà

114. Indiquer, par ordre de priorité (1=le plus important), les facteurs déterminants qui vous motiveraient à **rechercher un autre emploi**. Autrement dit, à **vouloir quitter votre emploi actuel**.

- ___ Salaire
- ___ Avantages sociaux (ex : nombre de semaines de vacances payé, remboursement des frais de scolarité, assurance collective, régime de retraite, service de garderie, salle de mise en forme)
- ___ Horaire de travail inflexible
- ___ Travail peu stimulant (routinier, simple)
- ___ Travail trop exigeant (sur le plan physique, cognitif et émotionnel)
- ___ Manque d'opportunités d'avancement de carrière
- ___ Lieu de travail trop loin de chez moi
- ___ Manque de leadership, d'innovation de la part de l'employeur
- ___ Mauvaise réputation de l'employeur (qualité des produits et services)
- ___ Irresponsabilité sociale de l'employeur (ex : environnement, commerce équitable)
- ___ Manque d'implication dans la communauté (ex : levée de fonds, dons)
- ___ Pauvre qualité de la relation avec le supérieur immédiat
- ___ Pauvre qualité des relations avec les collègues de travail
- ___ Manque de respect envers la direction (i.e. méfiance, peu d'admiration)
- ___ Manque de ressources humaines et matérielles

Retour à la section DONNÉES SOCIO-DÉMOGRAPHIQUES

Quelle que soit la version du questionnaire (A ou B), tout le monde devrait remplir la suite.

DONNEES SOCIO-DEMOGRAPHIQUES

- | | |
|---|--|
| 1. Quel étaient les facteurs qui ont été déterminants dans votre décision d'accepter un emploi dans ce magasin? (plusieurs réponses possibles) (menu déroulant) | <input type="radio"/> C'est la seule offre d'emploi que j'ai eue <input type="radio"/> Le salaire est intéressant <input type="radio"/> Le magasin offre des avantages sociaux intéressants (ex : soins de santé) <input type="radio"/> Le magasin offre des heures flexibles de travail <input type="radio"/> Les opportunités d'avancement de carrière <input type="radio"/> Le magasin est situé près de chez moi <input type="radio"/> Le magasin a une bonne réputation <input type="radio"/> Certains de mes amis travaillaient déjà dans ce magasin <input type="radio"/> Autre raison (préciser) |
| 2. Quel est votre sexe ? | <input type="radio"/> Homme <input type="radio"/> Femme |
| 3. Quel est le plus haut diplôme que vous avez obtenu ? (indiquez une seule réponse) (menu déroulant) | <input type="radio"/> Études secondaires ou professionnelles non terminées <input type="radio"/> Diplôme d'études secondaires ou professionnelles <input type="radio"/> Diplôme d'études collégiales <input type="radio"/> Diplôme universitaire |
| 4. Êtes-vous présentement aux études? | <input type="radio"/> Oui, à temps complet <input type="radio"/> Oui, à temps partiel <input type="radio"/> Non (passez à la question 4b) |
| 4b. Prévoyez-vous retourner aux études? | <input type="radio"/> Oui, à temps complet <input type="radio"/> Oui, à temps partiel <input type="radio"/> Non |
| 5. En moyenne, combien d'heures par semaine travaillez-vous dans ce magasin? | _____ heures |
| 6. Si vous aviez le choix, souhaiteriez-vous travailler... | <input type="radio"/> plus d'heures <input type="radio"/> moins d'heures <input type="radio"/> le même nombre d'heures |

| | |
|---|--|
| 7. Avez-vous un autre emploi? | <input type="radio"/> Non <input type="radio"/> Oui (passez à la question 7b) |
| 7b. Si oui, combien d'heures par semaine travaillez-vous dans cet autre emploi? | _____ heures |
| 8. Quel est votre taux horaire de salaire? | _____ \$ / h |
| 9. Quel est votre statut d'emploi ? | <input type="radio"/> Employé régulier <input type="radio"/> Employé occasionnel |
| 10. Sur quel horaire travaillez-vous majoritairement ? | <input type="radio"/> De jour <input type="radio"/> De soir <input type="radio"/> De nuit |
| 11. À quel moment travaillez-vous majoritairement? | <input type="radio"/> Durant la semaine <input type="radio"/> Durant la fin de semaine |
| 12. Depuis combien de temps travaillez-vous pour ce magasin ? | _____ années _____ mois |
| 13. Depuis combien de temps travaillez-vous dans le secteur de l'alimentation ? | _____ années _____ mois |
| 14. Dans quel département travaillez-vous majoritairement? (menu déroulant) | <input type="radio"/> Viandes et poissons <input type="radio"/> Boulangerie et pâtisserie <input type="radio"/> Marchandise générale <input type="radio"/> Épicerie <input type="radio"/> Fromage et charcuterie <input type="radio"/> Pharmacie <input type="radio"/> Produits laitiers <input type="radio"/> Prêt à manger <input type="radio"/> Direction <input type="radio"/> Autre département (préciser) |
| 15. Quel est votre poste? (menu déroulant) | <input type="radio"/> Caissier <input type="radio"/> Commis d'épicerie <input type="radio"/> Commis en alimentation <input type="radio"/> Emballeur <input type="radio"/> Livreur <input type="radio"/> Cuisinier <input type="radio"/> Boucher <input type="radio"/> Boulanger <input type="radio"/> Pâtissier <input type="radio"/> Poissonnier <input type="radio"/> Assistant chef-caissier <input type="radio"/> Chef-caissier <input type="radio"/> Assistant gérant de rayon <input type="radio"/> Gérant de rayon |

- Assistant-directeur de magasin
- Directeur de magasin
- Autre poste (préciser)

16. Quel est le code du magasin ?

ANNEXE II : CARTON PROMOTIONNEL DU CONCOURS GÉNÉRATION Y

CONCOURS
Génération Y
www.csmoca.org

**PARTICIPEZ
AU CONCOURS
GÉNÉRATION Y
ET COUREZ
LA CHANCE
DE GAGNER
DE NOMBREUX
PRIX!**

**PLUS D'INFORMATIONS :
WWW.CSMOCA.ORG**

L'équipe de recherche de HEC Montréal assure le respect de la confidentialité et de la seule utilisation statistique de tout renseignement transmis lors de ce sondage.

**1ER PRIX
500 \$**
1 CERTIFICAT CADEAU
RÉSEAU ADMISSION
VALEUR DE 200 \$
1 CERTIFICAT CADEAU
CAGE AUX SPORTS
VALEUR DE 100 \$
200 \$ D'ARGENT DE POCHÉ

2E PRIX
1 DES 4
CERTIFICATS
CADEAUX
CAGE AUX SPORTS
D'UNE VALEUR DE
50 \$ chacun

3E PRIX
1 DES 50
PAIRES DE BILLETS

SALON
INTERNATIONAL
DE
L'AUTO
DE MONTRÉAL
2009

CSMOCA

CODE DU MAGASIN

ANNEXE III : CARTONS PROMOTIONNELS DE LA RELANCE DU CONCOURS GÉNÉRATION Y

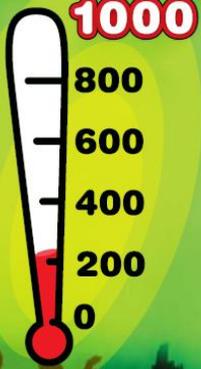


Engagez-vous!
Connaître ses employés, ça rapporte!

DANS LE CADRE DU SONDAGE SUR LA GÉNÉRATION Y

VOICI LES OUTILS PROMOTIONNELS MIS À VOTRE DISPOSITION AFIN D'INCITER VOS EMPLOYÉS (ÉES) À PARTICIPER AU CONCOURS GÉNÉRATION Y (VERSO)

Pour de plus amples informations : 514 499.1598 / www.csmoca.org



AIDEZ NOUS À ATTEINDRE VOS OBJECTIFS
INCITEZ VOS EMPLOYÉS À PARTICIPER AU SONDAGE

LES ANALYSES DE RÉPONSES AU SONDAGE VONT PERMETTRE AUX HEC ET AU CSMOCA DE FOURNIR DE NOUVEAUX OUTILS QUI VOUS AIDERONT À :

- AMÉLIORER VOS RÉSULTATS DE RECRUTEMENT
- CONSERVER VOS EMPLOYÉS
- MOTIVER VOTRE ÉQUIPE
- FACILITER VOTRE ORGANISATION DU TRAVAIL

ET TOUT CELA POUR FINALEMENT PRÉPARER L'AVENIR DE VOTRE MAGASIN ! VOTRE PARTICIPATION EST CRUCIALE POUR QUE NOUS PUISSIONS VOUS AIDER. DEMANDEZ À VOS EMPLOYÉS, TOUTE GÉNÉRATION CONFONDUE, DE COMPLÉTER LE SONDAGE EN LIGNE AU WWW.CSMOCA.ORG



CSMOCA
Centre de services à la clientèle
de l'Université de Montréal

Toute l'équipe du CSMOCA vous remercie de votre précieuse collaboration.

RÉFÉRENCES

ALLAIN, Carol (2005). *Génération Y: L'enfant-roi devenu adulte*, Laval, Logique Inc., 175 p.

AUDET, Michel (2004). «La gestion de la relève et le choc des générations», *Gestion*, vol. 29, n° 3, p. 20-26.

BROADBRIDGE, Adelina M., Gilian A. MAXWELL et Susan M. OGDEN (2007). «Experiences, perceptions and expectations of retail employment for Generation Y», *Career Development International*, vol. 12, n° 6, p. 523-544.

DOLAN, Shimon, Susan JACKSON, Tania SABA et Randall SCHULER (2001). *La gestion des ressources humaines: Tendances, enjeux et pratiques actuelles*, 3^e édition, Éditions du Renouveau Pédagogique Inc., 713 p.

EISNER, Susan (2005). «Managing Generation Y». *S.A.M. Advanced Management Journal*, vol. 70, n° 4, p. 4-15.

GLASS, Amy (2007). «Understanding generational differences for competitive success», *Industrial and Commercial Training*, vol. 39, n° 2, p. 98-103.

GRIFFETH, Rodger W., Peter W. HOM et Stefan GAERTNER (2000). «A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium», *Journal of Management*, vol. 26, n° 3, p. 463-488.

GROUPE AGECO (2006). «Entre la nostalgie Steinberg et la Génération Y, un commerce de l'alimentation en quête d'identité. Analyse du marché de l'emploi et des besoins en matière de main-d'œuvre dans le commerce de l'alimentation du Québec 2006», [en ligne], Montréal, Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de l'alimentation, [référence du 29 mai 2008], 101 p., <http://www.csmoca.org/francais/pub_etudes.html>.

HOFFMAN, Brian J., Carrie A. BLAIR, John P. MERIAC et David J. WOEHR (2007). «Expanding the Criterion Domain? A Quantitative Review of the OCB Literature». *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, n° 2, p. 555-566.

LEPINE, Jeffrey A., Amir EREZ et Diane E. JOHNSON (2002). «The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis», *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, n° 1, p. 52-65.

LYONS, Sean, Linda DUXBURY et Christopher HIGGINS (2007). «An Empirical Assessment of Generational Differences in Basic Human Values», *Psychological Reports*, vol. 101 (Octobre), p. 339-352.

MCGUIRE, David, Rune TODNEM BY et Kate HUTCHINGS (2007). «Towards a model of human resource solutions for achieving intergenerational interaction in organisation», *Journal of European Industrial Training*, vol. 31, n° 8, p. 592-608.

PARÉ, Guy (2002). «La génération Internet: un nouveau profil d'employés», *Gestion*, vol. 27, n° 2, p. 47-53.

PETIT, Mélaïne (2008). *Les attentes professionnelles des jeunes de la génération Y*, Rapport n° 1 : Recension des écrits, Montréal, HEC Montréal, 71 p.

PETIT, Mélaïne (2009). *Les pratiques d'attraction et de rétention de la génération Y dans le secteur du commerce de l'alimentation*, Rapport n° 2, Montréal, HEC Montréal, 101 p.

PODSAKOFF, Nathan P., Steven W. WHITING, Philip M. PODSAKOFF et Brian D. BLUME (2009). «Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis», *Journal of Applied Psychology*, vol. 94, n° 1, p. 122-141.

RIKETTA, Michael (2002). «Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, n° 3, p. 257-266.

SIMARD, Stéphane (2007). *Génération Y: Attirer, motiver et conserver les jeunes talents*, Viséo Solutions, 203 p.

SOLOMON, Charlène M. (2000). «Ready or not, Here Come the Net Kids», *Workforce*, vol. 79, n° 2, p. 62-68.

STATISTIQUE CANADA (2006). « Recensement de la population de 2006 », *Produit no 97-563-XCB2006056 au catalogue de Statistique Canada*, [en ligne], Ottawa, Statistique Canada, [référence du 15 septembre 2009]

<<http://www12.statcan.ca/census-recensement/2006/dp-pd/index-fra.cfm>>.

TREMBLAY, Michel, Denis CHENEVERT, Gilles SIMARD, Marie-Ève LAPALME et Olivier DOUCET (2005). « Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel: le rôle de la vision, du

leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail », *Gestion*, vol. 30, n° 2, p. 69-78.

TREMBLAY, Michel et Thierry WILS (2005). «La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous », *Gestion*, vol. 30, n° 2, p. 37-49.

VANDENBERGHE, Christian (2004). «Conserver ses employés productif: nature du problème et stratégies d'intervention», *Gestion*, vol. 29, n° 3, p. 64-72.

WESTERMAN, James et Jeanne YAMAMURA (2007). «Generational preferences for work environment fit: effects on employee outcomes», *Career Development International*, vol. 12, n° 2, p. 150-161.

ZEMKE, Ron, Claire RAINES, et Bob FILIPCZAK (2000). *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers and Nexters in your Workplace*, AMACOM, 280 p.