

Les attentes professionnelles  
des jeunes de la génération Y

Rapport n° 1. | Recension des écrits

# CONNAÎTRE SES EMPLOYÉS, ÇA RAPPORTE!

Par Mélaïne Petit  
Sous la supervision  
de Anne Bourhis  
et Denis Chênevert,  
Professeurs agrégés

HEC Montréal | 20 août 2008



**CSMOCA**   
Comité sectoriel de main-d'œuvre  
du commerce de l'alimentation

Emploi  
Québec 

**Les attentes professionnelles des jeunes de la génération Y**

**Rapport no. 1**

**Recension des écrits**

**par Mélaïne Petit**

**Sous la supervision de Anne Bourhis et Denis Chênevert**

**Professeurs agrégés**

**HEC Montréal**

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

**HEC Montréal**

**20 août 2008**

**TABLE DES MATIÈRES**

TABLE DES MATIÈRES .....	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	ii
LISTE DES FIGURES.....	iii
INTRODUCTION ET CONTEXTE .....	1
ATTENTES PROFESSIONNELLES DES JEUNES DE LA GÉNÉRATION Y.....	3
1. Portrait général du marché du travail canadien .....	3
2. Portrait du secteur du commerce de l'alimentation.....	11
2.1 Chiffres et statistiques.....	11
2.2 Professions.....	15
2.3 Main-d'œuvre.....	15
2.4 Enjeux .....	17
3. Concept de génération et différences intergénérationnelles.....	18
4. Les jeunes .....	23
4.1. Concept de jeunesse.....	23
4.2. Perceptions de la jeunesse à travers les époques.....	24
4.3 Conception du travail des jeunes d'aujourd'hui .....	25
4.3.1 Conception du travail des jeunes faiblement scolarisés.....	29
5. Typologie des générations.....	31
6. La génération Y (1975 et 1995) .....	34
6.1 Influences .....	35
6.2 Caractéristiques.....	37
6.3 Attentes organisationnelles.....	43
6.4 Pratiques de gestion associées à la génération Y.....	47
6.4.1 Recrutement.....	48
6.4.2 Accueil, intégration et socialisation .....	50
6.4.3 Rémunération.....	51
6.4.4 Développement professionnel .....	53
6.4.5 Gestion du rendement .....	54
6.4.6 Organisation du travail .....	55
6.4.7 Communication .....	56
6.4.8 Santé et sécurité.....	57
CONCLUSION .....	59
RÉFÉRENCES.....	61

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 2.1 Nombre de commerces selon le type de propriété.....	14
Tableau 2.2 Nombre de magasins des principales bannières de magasins d'alimentation	14
Tableau 2.3 Répartition des travailleurs dans les magasins d'alimentation selon le niveau de scolarité au Québec en 2005 .....	17
Tableau 2.4 Enjeux identifiés pour le secteur du commerce de l'alimentation .....	18
Tableau 3.1 Définitions de l'effet d'âge, de l'effet de période et de l'effet de cohorte .....	21
Tableau 4.1 Répartition des répondants selon l'importance accordée aux énoncés concernant le type d'emploi souhaité.....	27
Tableau 4.2 Répartition des répondants selon l'importance accordée aux énoncés concernant le travail.....	27
Tableau 5.1 Influences, caractéristiques et attentes des trois générations .....	33
Tableau 6.1 Influences de la génération Y .....	37
Tableau 6.2 Caractéristiques des jeunes de la génération Y.....	42
Tableau 6.3 Attentes au travail de la génération Y .....	47
Tableau 6.4 Conditions de réussite de l'accueil et de l'intégration des travailleurs .....	58

## LISTE DES FIGURES

Figure 1.1	Évolution de l'emploi et du taux de chômage au Canada de 2005 à 2008.....	4
Figure 1.2	Taux de chômage en fonction de l'âge.....	5
Figure 1.3	Taux d'emploi des 25-64 ans selon le niveau de scolarité atteint, 1990 et 2005	
Figure 1.4	Croissance de l'emploi dans les professions hautement et faiblement qualifiées de 1987 à 2005 .....	6
Figure 1.5	Croissance de l'emploi par industrie de 1987 à 2005 .....	7
Figure 1.6	Distribution des différentes générations au sein de la pyramide des âges de la population canadienne en 2006.....	9
Figure 1.7	Croissance de la population active par niveau de scolarité de 1990 à 2005 ...	10
Figure 2.1	Répartition de l'emploi dans le secteur bioalimentaire au Québec en 2006...	11
Figure 2.2	Évolution de la part des emplois du commerce de l'alimentation par rapport à la filière bioalimentaire et à l'économie québécoise totale de 1996 à 2006...	12
Figure 2.3	Évolution du nombre d'emplois dans le secteur du commerce de l'alimentation de 1996 à 2006 .....	12
Figure 2.4	Répartition de l'emploi à temps partiel dans les magasins d'alimentation au Québec, 1995, 2000, 2005.....	16
Figure 2.5	Répartition de l'emploi à temps partiel chez les grossistes en produits alimentaires au Québec, 1995, 2000, 2005.....	16

## INTRODUCTION ET CONTEXTE

Le secteur du commerce de l'alimentation, en plus de répondre à un besoin essentiel de la population, représente une activité économique importante au Québec. Ensemble, les activités du commerce de gros et de détail en alimentation génèrent plus de vingt milliards de dollars par année. En plus de ses ventes considérables, le commerce de l'alimentation fournit un emploi à 156 860 travailleurs, soit un peu plus du tiers de la main-d'œuvre du secteur agroalimentaire et environ 4 % de la population active totale au Québec (Groupe AGECO, 2006; MAPAQ, 2007; Statistique Canada, 2008c).

Toutefois, comme tous les secteurs d'activité, le commerce de l'alimentation doit s'adapter au marché du travail dont le portrait évolue beaucoup depuis quelques décennies. Cette capacité d'adaptation représente aujourd'hui un élément clé pour se démarquer dans un contexte d'affaires de plus en plus concurrentiel. Ainsi, parmi les défis du secteur identifiés lors de la planification stratégique menée en 2006 par le conseil d'administration du Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de l'alimentation (CSMOCA), l'attraction et la rétention des jeunes de la génération Y représente une priorité (CSMOCA, 2007). En effet, comme la main-d'œuvre compétente se fait plus rare et qu'il est reconnu que les ressources humaines peuvent «faire la différence», une meilleure connaissance de ce bassin de nouveaux travailleurs permettra d'identifier les adaptations nécessaires pour améliorer l'efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines, en particulier en matière de recrutement et de rétention.

C'est dans ce contexte que HEC Montréal a été mandatée par le CSMOCA pour établir un profil de la génération Y et effectuer un inventaire des pratiques de gestion des ressources humaines dans le secteur du commerce de l'alimentation. L'objectif de ce projet consiste donc d'une part, à définir qui sont les jeunes de la génération Y et d'autre part, à évaluer si les pratiques de gestion actuelles dans le secteur sont cohérentes avec les particularités de cette nouvelle génération de jeunes travailleurs.

Ce rapport présente une recension des écrits abordant un ensemble d'éléments reliés à la problématique des jeunes de la génération Y. Dans un premier temps, un bref portrait du marché du travail canadien sera présenté afin de mieux comprendre les évolutions récentes pouvant affecter le secteur du commerce de l'alimentation ainsi que les jeunes travailleurs. Dans un deuxième temps, un portrait du secteur de l'alimentation sera exposé, ce qui permettra de bien saisir le contexte d'affaires, les défis actuels et les tendances en termes de gestion des organisations de ce secteur. Dans un troisième temps, les résultats de la recension sur les jeunes et la génération Y seront présentés dans le but de mieux connaître les jeunes entrant sur le marché du travail actuellement. Finalement, les pratiques de gestion reconnues comme étant cohérentes avec cette clientèle cible seront identifiées.

## ATTENTES PROFESSIONNELLES DES JEUNES DE LA GÉNÉRATION Y

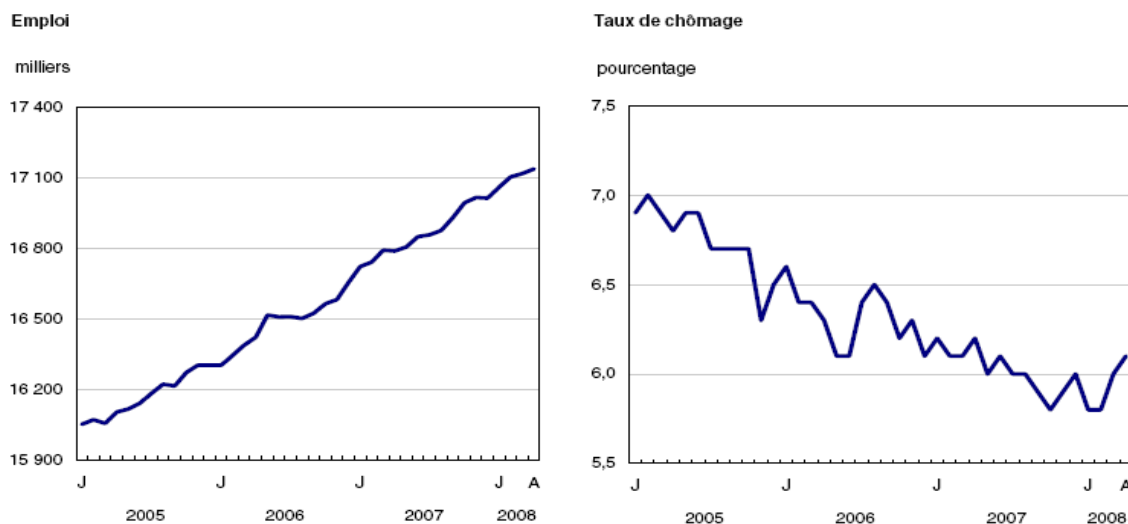
### 1. Portrait général du marché du travail canadien

Le marché du travail, autant au Canada qu'ailleurs dans le monde, subit d'importantes transformations (Bourhis, 2007). En effet, des changements économiques comme la mondialisation, l'intensification de la concurrence, le passage d'une économie industrielle à une économie basée sur le savoir, l'évolution rapide des progrès techniques et l'explosion du secteur tertiaire ont des répercussions importantes sur le taux d'activité ainsi que sur la nature des emplois (BIT, 2008; Bourhis, 2007; Fournier et Bourassa, 2000). De plus, l'évolution démographique transforme le profil de la main-d'œuvre (Bourhis, 2007). Afin de mieux comprendre les enjeux actuels en termes de gestion des ressources humaines, les principaux phénomènes affectant la structure et le fonctionnement du marché du travail canadien sont présentés ici.

Un premier phénomène important est **l'ouverture forte du marché du travail**. Après quelques périodes économiques difficiles ayant engendré des pertes d'emplois considérables, comme le choc pétrolier des années 1975-1976 ainsi que les récessions des années 1981-1982 et 1990-1991, on assiste à une reprise de la création d'emplois (Bourdon et Vultur, 2007; Bourhis, 2007). Entre 2001 et 2006, l'emploi a progressé en moyenne de 1,7 % par année. Tel qu'illustré par la figure 1.1, cette tendance à la hausse s'est poursuivie après 2006 pour atteindre un taux moyen de 2,1 % en avril 2008 (Statistique Canada, 2008d; Statistique Canada, 2008a). Par ailleurs, comme le montre la figure 1.1, le taux de chômage tend à diminuer depuis quelques années. En 2006, la moyenne nationale était de 6,6 %, une baisse de 0,8 % depuis le recensement de 2001 (Statistique Canada, 2008d; Statistique Canada, 2003). Selon les données les plus récentes de Statistiques Canada (2008a), le taux de chômage au Canada se situait à 6,1 % en avril 2008.



**Figure 1.1 Évolution de l'emploi et du taux de chômage au Canada de 2005 à 2008**

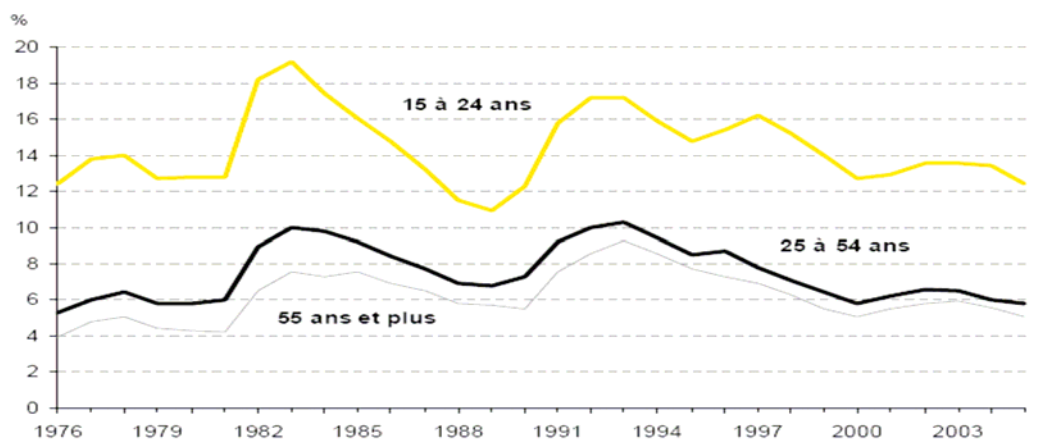


**Source : Statistique Canada (2008a)**

Malgré l'ouverture forte du marché du travail, il est possible d'observer une **inégalité des individus face au chômage**. Ainsi, la situation des jeunes et des personnes faiblement qualifiées sur le marché du travail demeure préoccupante. Le taux de chômage des jeunes de 15 à 24 ans enregistré lors du recensement de 2006 était de 12,8 %, comparativement à 5,4 % pour le groupe des 25 à 54 ans et 5,2 % pour le groupe des 55 ans et plus (Statistique Canada, 2007a). De plus, une différence notable est observable entre le taux de chômage des adolescents âgés entre 15 et 19 ans et des jeunes de 20 à 24 ans. En 2005, le taux de chômage des adolescents était de 16,5 % alors qu'il était de 9,7 % pour les jeunes de 20 à 24 ans (Statistique Canada, 2006b). Ces taux de chômage, en plus d'être beaucoup plus élevés que ceux des adultes, sont particulièrement alarmants si on considère que les 15 à 24 ans représentent uniquement 16,1 % de la population active (Statistique Canada, 2007b). Cette situation de vulnérabilité apparaît généralisée à l'ensemble des pays développés<sup>1</sup> et perdure depuis plus de 30 ans au Canada, comme l'illustre la figure 1.2 (BIT, 2008; Bourhis, 2007).

<sup>1</sup> En 2008, dans son rapport sur les tendances mondiales de l'emploi, le Bureau International du travail soutenait que les jeunes des économies développées et de l'Union européenne ont 2,4 fois plus de risque de se retrouver en chômage que les adultes.

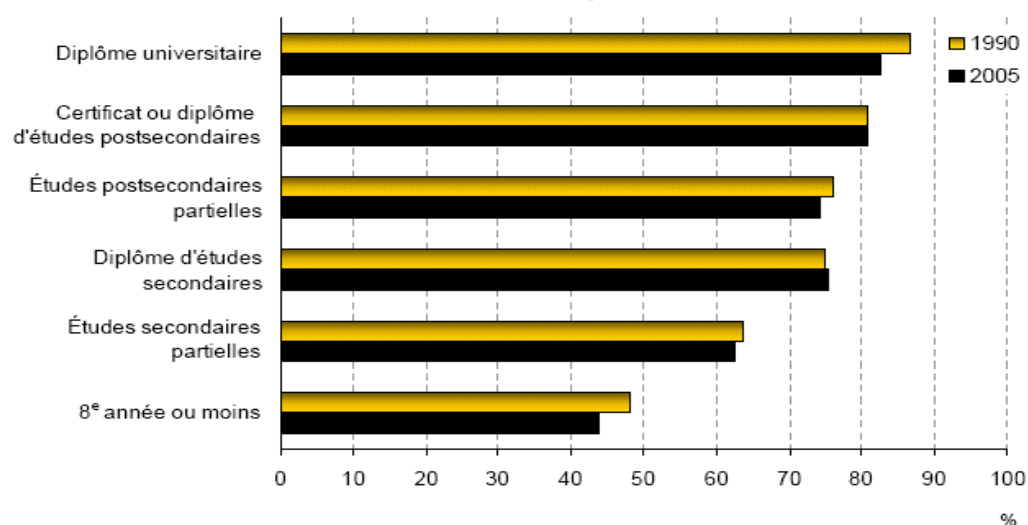
**Figure 1.2 Taux de chômage en fonction de l'âge**



Source : Statistique Canada (2006b)

Un des facteurs pouvant expliquer le taux de chômage élevé des jeunes est leur plus faible niveau de scolarité (Bourhis, 2007). En effet, comme le montre la figure 1.3, les chances de se trouver un emploi augmentent avec le niveau de scolarité. Par exemple, en 2005, le taux d'emploi des diplômés du secondaire était de 75,2 % comparativement à 82,6 % pour les individus détenant un diplôme universitaire (Statistique Canada, 2006b).

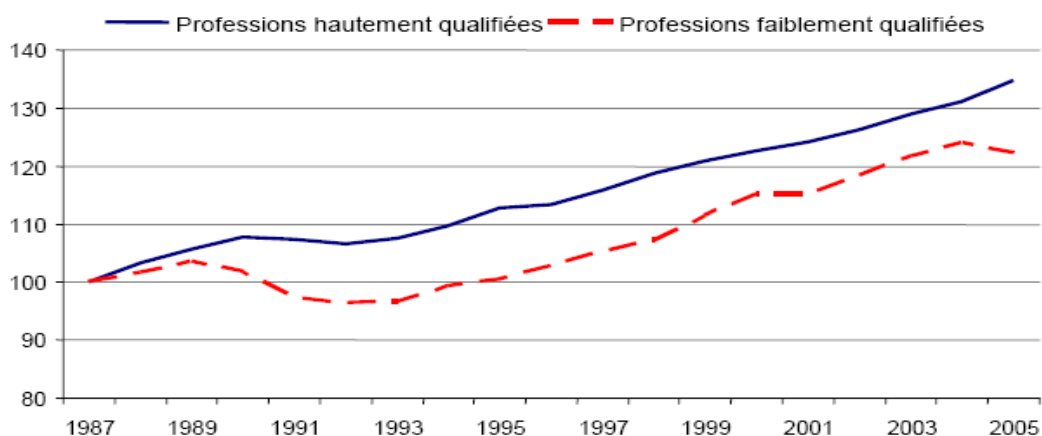
**Figure 1.3 Taux d'emploi des 25-64 ans selon le niveau de scolarité atteint, 1990 et 2005**



Source : Statistique Canada (2006b)

Ensuite, comme le savoir est central dans l'économie post-industrielle, on assiste à une forte **croissance de l'emploi hautement qualifié et à un déclin de l'emploi peu qualifié**<sup>2</sup>. De 1987 à 2005, le taux de croissance annuel moyen des professions hautement qualifiées a été de 1,7 % alors qu'il était de 1,4 % pour l'ensemble des professions (Lapointe *et al.*, 2006). Pendant cette même période, les professions peu qualifiées ont augmenté à un rythme beaucoup plus lent, soit 1,1 %, en raison de leur plus grande sensibilité aux ralentissements économiques (Bourhis, 2007; Lapointe *et al.*, 2006). La figure 1.4 illustre cette tendance. Cette situation nuit à l'intégration des personnes peu scolarisées sur le marché du travail, qui ont maintenant moins d'opportunités d'emplois.

**Figure 1.4 Croissance de l'emploi dans les professions hautement et faiblement qualifiées de 1987 à 2005**



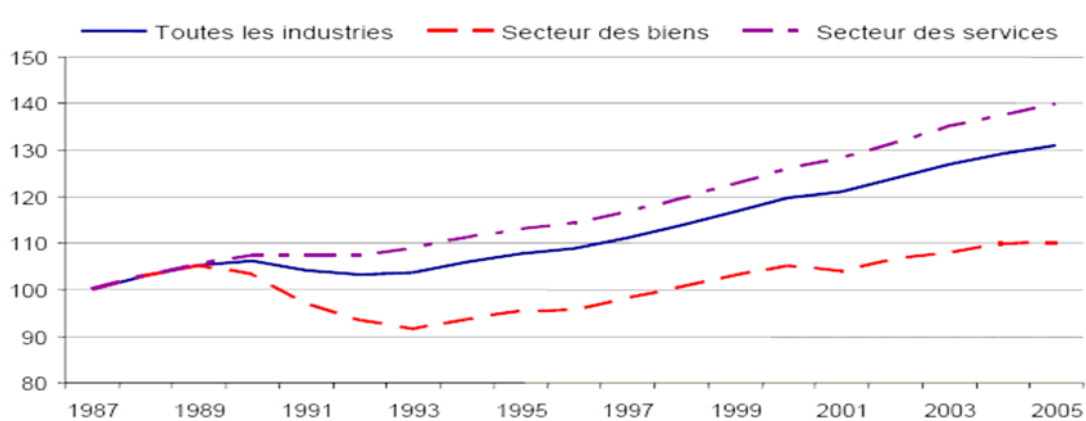
Source : Lapointe *et al.* (2006)

Depuis quelques décennies, on assiste aussi à un **déplacement de l'emploi vers le secteur des services** (Statistique Canada, 2006b). Entre 1987 et 2005, l'emploi a progressé à un rythme plus rapide dans le secteur des services que dans le secteur de la production de biens, soit 1,9 % et 0,5 % respectivement (Lapointe *et al.*, 2006). La figure 1.5 montre la croissance de l'emploi par industrie. Entre 2001 et 2006, la croissance de l'emploi a même

<sup>2</sup> La distinction entre professions hautement et faiblement qualifiées se base sur la Classification nationale des professions de 2001. Par professions hautement qualifiées, nous entendons les professions qui exigent habituellement des études universitaires, des études collégiales ou une formation d'apprenti ainsi que les professions liées à la gestion. Quant aux professions faiblement qualifiées, il s'agit des professions exigeant habituellement des études secondaires, une formation propre à un emploi particulier ou bien seulement une formation en cours d'emploi (Lapointe *et al.*, 2006).

été négative pour certaines provinces du Canada, notamment le Québec qui enregistre une variation de l'emploi -1,4 % pour cette période (Statistique Canada, 2007c).

**Figure 1.5 Croissance de l'emploi par industrie de 1987 à 2005**



Source : Lapointe *et al.* (2006)

Les tendances de l'emploi favorisant la main-d'œuvre plus qualifiée ainsi que la transition vers une économie de services engendrent une **modification des compétences recherchées et de la qualification exigée** (Bourhis, 2007; Fournier et Bourassa, 2000). À titre d'exemple, les qualifications exigées dans les secteurs primaire et secondaire ne sont pas les mêmes que pour le secteur tertiaire. En effet, on demande maintenant une formation de base plus élevée ainsi que des compétences comme la créativité, l'initiative, l'esprit d'analyse, la résolution de problème, l'adaptation, la communication, l'autonomie, la maîtrise de plusieurs langues, etc. (Fournier et Bourassa, 2000). Il est aussi intéressant de constater que, comme de plus en plus de postes de travail nécessitent l'utilisation des technologies de l'information ainsi que l'usage des fonctions de base d'un ordinateur, la maîtrise de l'informatique devient souvent aussi importante que les capacités minimales du calcul et de l'écriture (Bouteiller, 1997). Les exigences de base sont donc modifiées pour être mieux adaptées à la réalité d'aujourd'hui et aux enjeux actuels, ce qui aggrave la situation des travailleurs peu scolarisés (Bourhis, 2007).

Un sixième phénomène caractéristique du marché du travail actuel est **l'augmentation du travail atypique**. Durant les années 1980, plusieurs changements économiques et

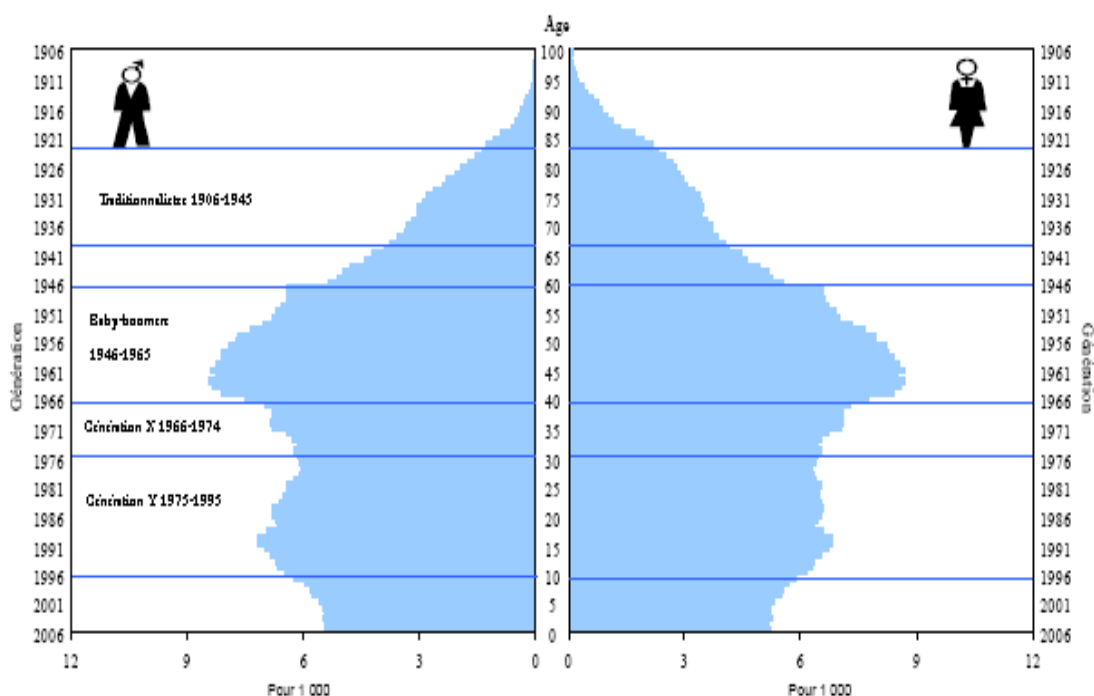
démographiques (ex. : entrée des jeunes du baby-boom et des femmes sur le marché du travail, tertiarisation de l'économie et émergence des technologies de l'information et des communications) ont eu pour conséquences de polariser le marché de l'emploi et de créer un écart important entre les «bons» et les «mauvais» emplois. Ces derniers sont des emplois moins qualifiés, instables, mal rémunérés et souvent caractérisés par des statuts d'emplois atypiques, comme des emplois à temps partiel et temporaires, le travail indépendant et le cumul d'emplois (Bédard et Grignon, 2000; Fournier et Bourassa, 2000). Ces statuts d'emplois comptaient pour 44 % de la croissance de l'emploi totale pendant les années 1980 et leur progression a continué dans les années 1990 (Bédard et Grignon, 2000). Il est important de mentionner que les jeunes se retrouvent en grand nombre dans les emplois atypiques (Bourhis, 2007). En 1999, le rythme de croissance de ces statuts d'emploi chez les jeunes de 15 à 29 ans était de 46,5 % (Bourdon et Vultur, 2007). Plusieurs raisons expliquent l'importance du travail atypique chez les jeunes, notamment leur forte présence dans le commerce de gros et de détail ainsi que le choix de combiner les études et le travail (Statistique Canada, 2006).

Enfin, on constate que **la main-d'œuvre est plus diversifiée** qu'autrefois. De nos jours, le marché du travail comporte beaucoup plus de femmes, de travailleurs âgés, de personnes nées à l'extérieur du pays et d'individus scolarisés qu'autrefois (Bourhis, 2007; Lapointe *et al.*, 2006). Tout d'abord, à partir des années soixante, la participation des femmes au marché du travail s'est accrue de façon spectaculaire (Bédard et Grignon, 2000). C'est toutefois à la fin des années 1970 durant les années 1980 que le taux d'emploi des femmes a considérablement augmenté. En 1976, 42 % des femmes de 15 ans et plus occupaient un emploi comparativement à 58 % en 2006 (Statistique Canada, 2006a).

Par ailleurs, la population en âge de travailler vieillit. Les personnes de 55 à 64 ans n'ont jamais été aussi nombreuses et représentent 16,9 % de la population en âge de travailler (Statistique Canada, 2007d). Comme il s'agit de l'âge auquel les travailleurs prennent

généralement leur retraite, cette situation risque de devenir problématique. Actuellement, l'indice de remplacement de la main-d'œuvre est de 1,1<sup>3</sup>. Cependant, les prévisions indiquent que ce ratio risque d'être négatif d'ici une dizaine d'années, ce qui signifie que moins d'une personne entrera sur le marché du travail pour chaque personne qui en sortira (Statistique Canada, 2007d). En plus de la rareté de la main-d'œuvre, l'arrivée de la génération Y dans les organisations rend les employeurs plutôt perplexes. Étant donné que ces jeunes sont perçus comme ayant des caractéristiques et des attentes au travail différentes de celles de leurs aînés, des ajustements doivent être faits pour réussir à les attirer et à les retenir. La figure 1.6 montre la répartition des différentes générations au sein de la pyramide des âges de la population canadienne. Il est possible d'observer l'importance du poids démographique des baby-boomers, qui se rapprochent de la retraite.

**Figure 1.6 Distribution des différentes générations au sein de la pyramide des âges de la population canadienne en 2006**



Source : Statistique Canada (2007d)

<sup>3</sup> L'indice de remplacement de la main-d'œuvre est le ratio entre le nombre d'entrants potentiels et de sortants potentiels sur le marché du travail.

L'accroissement de la diversité ethnique au Canada vient aussi modifier le profil de la main-d'œuvre. Selon les données du recensement de 2006, la proportion de la population canadienne née à l'étranger a atteint 19,8 %, ce qui est le niveau le plus élevé en 75 ans (Statistique Canada, 2008b). En 1990, presque 70 % de la croissance totale de la population active était due à l'arrivée d'immigrants (Statistique Canada, 2003). En 2006, la population immigrante constituait 21,2 % de la population active, une hausse de 1,3 % depuis le recensement de 2001 (Statistique Canada, 2008a).

Enfin, comme les dernières années ont été marquées par une plus forte croissance de l'emploi dans les professions nécessitant habituellement des études post-secondaires, le niveau de scolarité de la main-d'œuvre a augmenté pour répondre à la demande accrue de compétences (Bourhis, 2007). De 1990 à 2006, le nombre de personnes actives ayant fait des études universitaires a augmenté en moyenne de 4,4 % par année, comparativement à 3,2 % pour celles ayant fait des études collégiales et à 0,7 % pour celles détenant un diplôme d'études secondaires. Le nombre de personnes ayant moins que des études secondaires a pour sa part diminué de 3,0 %. La figure 1.7 récapitule ces données.

**Figure 1.7 Croissance de la population active par niveau de scolarité de 1990 à 2005**

Source : Lapointe *et al.* (2006)

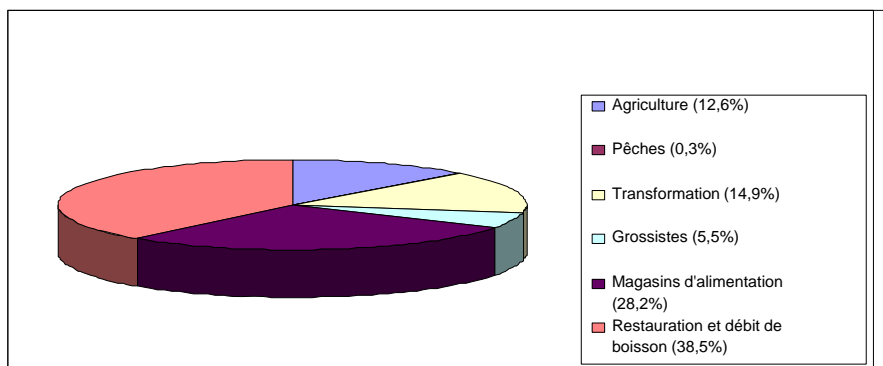
Comme les organisations sont en constante interaction avec leur environnement externe, les mutations du marché du travail expliquées précédemment ont des effets considérables sur les activités de gestion des ressources humaines et posent des défis à l'ensemble des employeurs. Toutefois, chaque secteur d'activités fait face à des enjeux plus particuliers en fonction de sa propre réalité. Une analyse du secteur du commerce de l'alimentation sera donc effectuée dans la section suivante afin de comprendre plus spécifiquement son contexte d'affaires.

## 2. Portrait du secteur du commerce de l'alimentation

### 2.1 Chiffres et statistiques

Le secteur du commerce de l'alimentation, qui regroupe les activités reliées au commerce de détail et de gros, occupe une place importante dans l'économie québécoise. En plus de générer des revenus de plus de vingt milliards de dollars par année, il fournit un emploi à 156 860 québécois<sup>4</sup>, ce qui représente environ 34 % de la main-d'œuvre du secteur bioalimentaire et près de 4 % de la population active totale au Québec (Groupe AGEKO, 2006; MAPAQ, 2007a; Statistique Canada, 2008c). La figure 2.1 indique la répartition de l'emploi dans le secteur bioalimentaire.

**Figure 2.1 Répartition de l'emploi dans le secteur bioalimentaire au Québec en 2006**



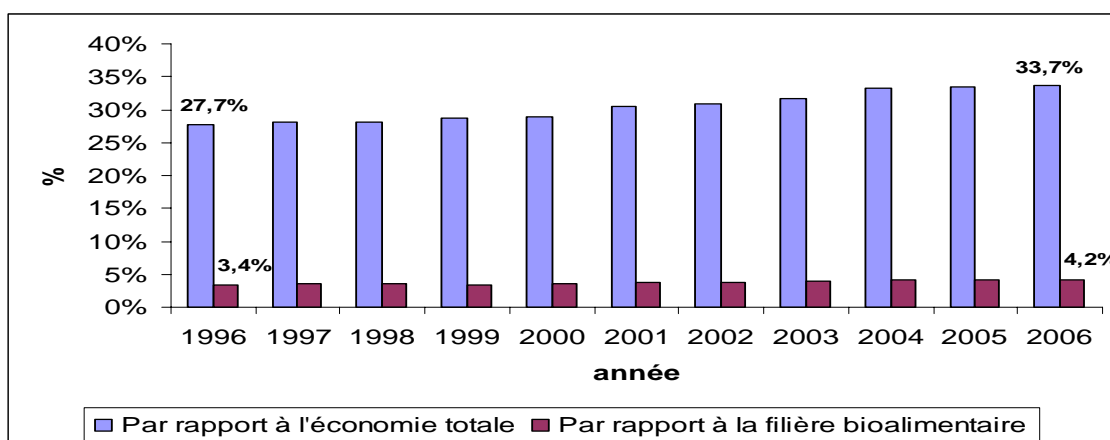
Source : MAPAQ (2007)

<sup>4</sup> Comprend les magasins d'alimentation ainsi que les grossistes-distributeurs de produits alimentaires, de boissons et de tabac.



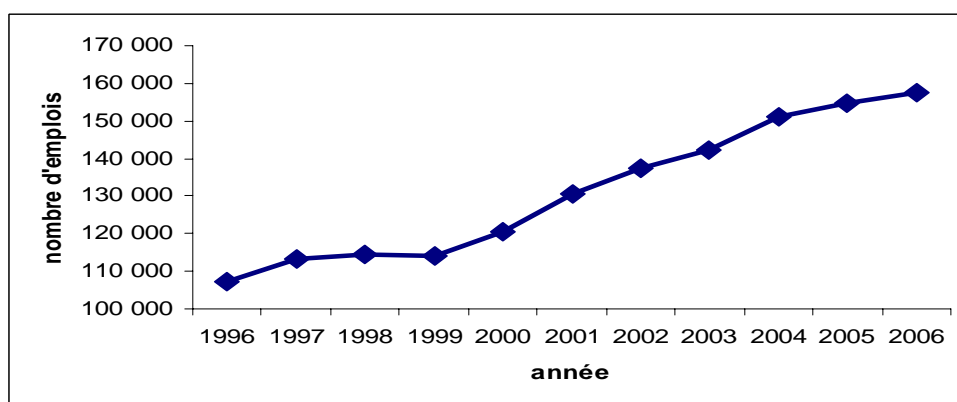
Depuis 1996, en raison de l'augmentation du nombre d'emplois dans le secteur, on observe une tendance à la hausse de la part de l'emploi du commerce de l'alimentation autant dans la filière bioalimentaire que dans l'économie totale au Québec. Les figures 2.2 et 2.3 illustrent cette tendance.

**Figure 2.2** Évolution de la part des emplois du commerce de l'alimentation par rapport à la filière bioalimentaire et à l'économie québécoise totale de 1996 à 2006<sup>5</sup>



Source : MAPAQ (2007)

**Figure 2.3** Évolution du nombre d'emplois dans le secteur du commerce de l'alimentation de 1996 à 2006<sup>6</sup>



Source : MAPAQ (2007)

<sup>5</sup> Ces données comprennent les magasins d'alimentation ainsi que les grossistes-distributeurs de produits alimentaires, de boissons et de tabacs.

<sup>6</sup> Idem

Le commerce de détail se distingue du commerce de gros par son importance, autant au niveau de sa présence physique que de la création d'emplois. Sur les 9 831 commerces de l'alimentation au Québec, 9 231 vendent des produits alimentaires alors que 600 s'occupent de la distribution des denrées alimentaires vers les magasins d'alimentation (CSMOCA, 2007a; Groupe AGEKO, 2006). De plus, le commerce de détail compte pour plus de 80 % des emplois du secteur (CSMOCA, 2007a).

Le commerce de détail inclut les commerces traditionnels (supermarchés, épicerie de quartier et dépanneurs), les magasins d'alimentation spécialisés et les magasins de bières, de vins et de spiritueux (Groupe AGEKO, 2006). Ce sont les dépanneurs qui sont les plus importants en nombre (50 %), suivis des magasins d'alimentation spécialisés (24 %) et des supermarchés et autres épicerie (21 %) (CSMOCA, 2007a; Groupe AGEKO, 2006). Une majorité des commerces de détail en alimentation appartient à des marchands propriétaires non affiliés ou non banniérés. Cependant, plus de 95% des parts de marchés appartiennent aux commerces corporatifs et aux commerces propriétaires affiliés ou banniérés (Canadian Grocer (2006) dans CSMOCA (2007a)). Les trois grandes chaînes de distribution alimentaire au Québec sont : Loblaws/Provigo, Sobeys/IGA et Métro (CSMOCA, 2007b). Le tableau 2.1 présente le nombre de commerces en fonction du type de propriété<sup>7</sup> et le tableau 2.2 indique les principales bannières de magasins d'alimentation des trois chaînes ainsi que le nombre de magasins qu'elles comptent. Ces données ont été obtenues auprès des sièges sociaux de Loblaws/Provigo, Sobeys/IGA et Métro.

---

<sup>7</sup> Les trois types de propriété des magasins d'alimentation au Québec sont les corporatifs qui appartiennent à une chaîne d'alimentation, les marchands propriétaire affiliés/banniérés (indépendants mais financés par une chaîne) ou les marchands propriétaires non affiliés/banniérés (Groupe AGEKO, 2006).

**Tableau 2.1 Nombre de commerces selon le type de propriété**

Type de propriété	Nombre de commerces <sup>8</sup>
Commerces corporatifs	323
Commerces propriétaires affiliés/banniérés	2,439
Commerces propriétaires non affiliés/ non banniérés	1,693

**Tableau 2.2 Nombre de magasins des principales bannières de magasins d'alimentation**

Chaînes d'alimentation et catégories de magasins	Loblaws/Provigo	Sobeys/IGA	Métro
<b>Supermarchés</b>	<b>89 Provigo 36 Loblaws</b>	<b>251 IGA/IGA extra</b>	<b>241 Métro et Métro Plus 2 Les 5 saisons</b>
<b>Magasins mini-marges</b>	<b>109 Maxi et Maxi et Cie 12 Club entrepôt</b>		<b>62 Super C</b>
<b>Établissements de produits naturels et biologiques</b>		<b>6 Rachelle Béry 14 Rachelle Béry Boutique</b>	
<b>Épiceries Intermédiaires</b>	<b>62 Intermarché 114 Axep</b>	<b>32 Tradition 98 Bonichoix</b>	<b>98 Richelieu</b>
<b>Épiceries de quartier</b>		<b>85 Omni</b>	<b>84 Ami</b>
<b>Dépanneurs</b>	<b>90 Proprio 22 Atout-prix</b>	<b>232 Boni-Soir 203 Le Dépanneur 22 Voisin</b>	<b>267 Gem 311 SOS/Service/Extra</b>
<b>Total</b>	<b>534</b>	<b>943</b>	<b>1083</b>

Quant au commerce de gros, 45 % des 600 grossistes-distributeurs œuvrent dans le secteur des produits spécialisés et 21 % dans le secteur des fruits et légumes. Depuis quelques années, les chaînes d'alimentation s'approprient les activités des grossistes-distributeurs, ce qui leur permet d'assurer l'approvisionnement de leurs magasins (CSMOCA, 2007a; Groupe AGEKO, 2006).

<sup>8</sup> Ces données incluent uniquement les commerces traditionnels (supermarchés, épiceries de quartier et dépanneurs).

## 2.2 Professions

Le commerce de l'alimentation comporte plus d'une quinzaine de professions qui peuvent être de nature manuelle, reliées à la vente et au service, à l'administration et à la gestion ou des métiers spécialisés (Groupe AGEKO, 2006). En plus d'être de différentes natures, ces professions requièrent des niveaux de scolarité variés, allant du diplôme professionnel au diplôme universitaire. Malgré les nombreuses opportunités d'emplois, le commerce de l'alimentation est souvent perçu négativement par les chercheurs d'emploi. À titre d'exemple, la majorité des jeunes perçoivent les métiers spécialisés comme étant mal payés, exigeant physiquement, requérant peu de créativité, comportant peu de responsabilités et ayant une faible valorisation sociale (CSMOCA, 2007a).

## 2.3 Main-d'œuvre

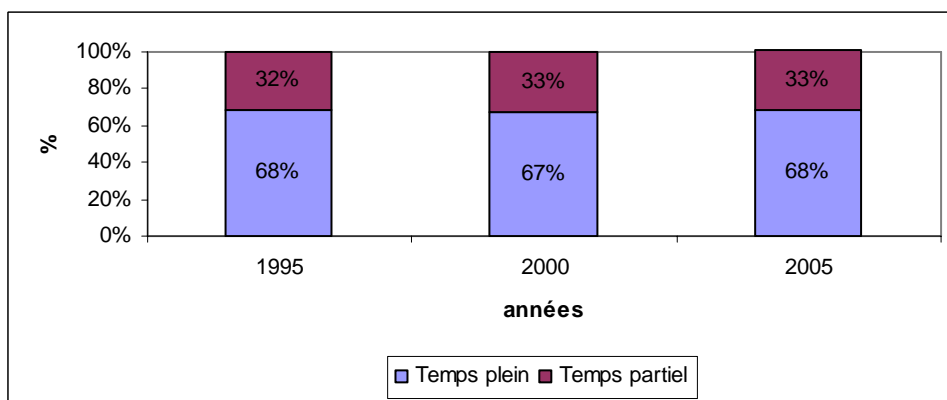
La main-d'œuvre du commerce de l'alimentation est composée de 46 % de femmes et de 54 % d'hommes (CSMOCA, 2008). Toutefois, on observe une concentration des femmes dans le commerce de détail, où elles occupent principalement des postes à prédominance féminine, c'est-à-dire des postes de caissières et de commis dans des départements comme la boulangerie-pâtisserie, les fromages et la charcuterie ainsi que la section des plats cuisinés (CSMOCA, 2007a, 2008). Les hommes occupent surtout des postes de manutentionnaire et de commis (CSMOCA, 2008).

Ensuite, il s'agit d'une main-d'œuvre plutôt jeune puisque 42 % de celle-ci est âgée entre 15 et 24 ans. Les jeunes occupent généralement les postes d'entrée (caissiers/caissières et emballeurs/emballeuses) et en sont à leur premier emploi (Groupe AGEKO, 2006). Il est aussi important de mentionner que 78 % de ces derniers occupent un poste à temps partiel.

Dans cette optique, le travail à temps partiel représente une proportion considérable de l'emploi dans les magasins d'alimentation. La figure 2.4 montre que, de 1995 à 2005, la proportion de l'emploi à temps partiel était d'environ 30 %. La part de temps partiel est

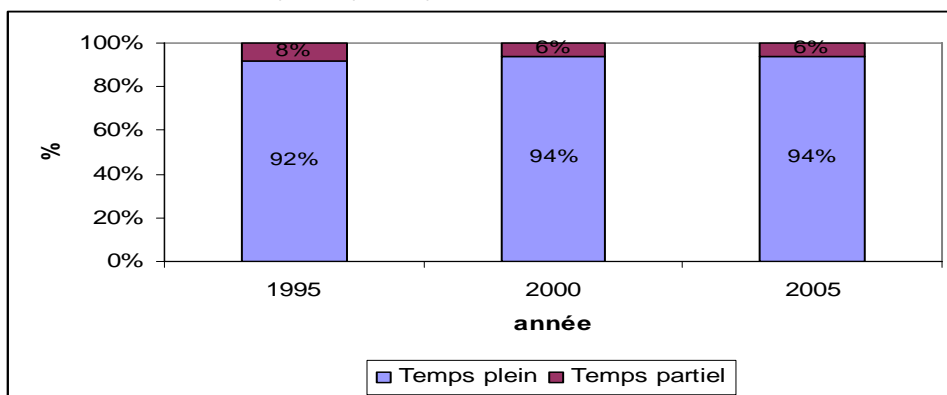
beaucoup moins importante dans le commerce de gros, tel qu'illustré par la figure 2.5. De plus, la proportion de temps partiel peut même être considérée comme sous-estimée car ces chiffres se basent sur la définition de Statistique Canada, qui fixe le temps plein à 30 heures par semaine. Or, la plupart des conventions collectives du secteur le fixent plutôt à 40 heures par semaine. Si on prend ce chiffre comme base d'analyse, ce serait plutôt les deux tiers des travailleurs qui seraient à temps-partiel, c'est à dire qui travaillent moins de 40 heures par semaine. Selon le CSMOCA, la présence de travailleurs à temps partiel contribue à diminuer le sentiment d'appartenance des travailleurs et fait en sorte que ces derniers connaissent moins bien le magasin (Groupe AGEKO, 2006). Les données des tableaux

**Figure 2.4 Répartition de l'emploi à temps partiel dans les magasins d'alimentation au Québec, 1995, 2000, 2005**



Source : Groupe AGEKO (2006)

**Figure 2.5 Répartition de l'emploi à temps partiel chez les grossistes en produits alimentaires au Québec, 1995, 2000, 2005**



Source : Groupe AGEKO (2006)

Finalement, la main-d'œuvre du commerce de l'alimentation est peu scolarisée. Le tableau 2.3 montre la répartition des travailleurs dans les magasins d'alimentation. Selon les statistiques, 26 % des travailleurs dans les magasins d'alimentation n'ont pas de diplôme d'études secondaires alors que seulement 8,7 % ont fait des études universitaires (Groupe AGECO, 2006).

**Tableau 2.3 Répartition des travailleurs dans les magasins d'alimentation selon le niveau de scolarité au Québec en 2005**

Niveau de scolarité	Proportion
Sans diplôme d'étude secondaire	26 %
Études secondaires terminées	22 %
Études postsecondaires partielles	15,3 %
Certificat ou diplôme d'études postsecondaires	27,8 %
Grade universitaire	8,7 %

**Source : Groupe AGECO (2006)**

Toutefois, les compétences et la qualification requises tendent à augmenter, notamment en réponse à l'évolution des besoins des consommateurs ainsi qu'aux avancées technologiques<sup>9</sup>. Par exemple, une excellente connaissance des produits et de leur qualité, des aptitudes relationnelles et l'orientation client ainsi que des habiletés de conseil sont des compétences maintenant jugées nécessaires dans les magasins d'alimentation (CSMOCA, 2007a).

## 2.4 Enjeux

À la suite de l'analyse du marché de l'emploi et des besoins en matière de main-d'œuvre dans le commerce de l'alimentation ainsi que de la planification stratégique menée par le CSMOCA, quatre enjeux principaux ont été identifiés. Ces derniers sont présentés dans le tableau 2.4, avec les constats qui ont mené à leur établissement.

<sup>9</sup> Parmi les facteurs influençant les compétences requises, on trouve : la demande pour une plus grande variété de produits, la demande pour des produits plus raffinés, le souci pour la santé et l'alimentation, la demande d'un service plus personnalisé, l'informatisation de la gestion de l'approvisionnement et des stocks (Groupe AGECO, 2006).

**Tableau 2.4 Enjeux identifiés pour le secteur du commerce de l'alimentation**

Constats	Enjeux
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Méconnaissance des professions et des métiers du secteur</li> <li>• Perception négative des emplois</li> <li>• Méconnaissance des possibilités de carrière</li> <li>• Manque de reconnaissance des employés</li> </ul>	La valorisation des emplois
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présence importante d'étudiants</li> <li>• Part considérable de temps partiel</li> <li>• Conditions générales d'emplois (horaire de travail, salaire peu élevé, travail difficile physiquement, etc.)</li> </ul>	Le recrutement et la rétention
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Image négative de l'industrie (pas de possibilité de carrière, travail exigeant physiquement, salaire peu élevé, peu de responsabilités, faible valorisation sociale)</li> <li>• Difficultés à attirer la main-d'œuvre qui se fait rare</li> </ul>	L'image de l'industrie
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évolution des besoins des consommateurs</li> <li>• Intégration de nouvelles technologies</li> <li>• Arrivée de nouveaux produits</li> <li>• Manque de formation adéquate</li> </ul>	L'acquisition de compétences variées et adaptées

**Source : CSMOCA (2007a)**

### 3. Concept de génération et différences intergénérationnelles

Depuis quelques décennies, le concept de génération jouit d'une grande popularité. La notion de génération est aujourd'hui couramment utilisée pour expliquer les différences entre les groupes d'âge et pour situer les individus à travers les périodes socio-historiques (Pilcher, 1994). Toutefois, même s'il est commun d'entendre le terme «génération» dans le discours de tous et chacun, la définition de ce concept n'est pas stabilisée. En sciences sociales, la notion de génération est abordée selon trois grandes perspectives (Attias-Donfut, 1988). Premièrement, selon la perspective démographique, la notion de génération est synonyme de cohorte (Attias-Donfut, 1991; Simard, 1999). Il s'agit d'un ensemble de personnes qui ont vécu un événement précis au même âge et en même temps (Gauthier, 1994; Simard, 1999). L'événement choisi pour définir une cohorte est habituellement la naissance mais peut aussi être le mariage, l'obtention d'un diplôme, la retraite, etc. (Galland, 2007). Les démographes s'intéressent principalement aux aspects quantifiables du concept, c'est-à-dire, le nombre d'années séparant les cohortes, le

nombre d'individus qui en font partie, leur durée de vie, etc. (Attias-Donfut, 1988; Harvey, 2004).

La deuxième perspective est la perspective ethnologique ou généalogique. Selon cette dernière, une génération représente les individus classés à un même niveau dans la lignée de la parentèle ou d'un groupe plus large (Attias-Donfut, 1991; Harvey, 2004). La notion de génération renvoie alors uniquement aux rapports de filiation et permet de classer les individus (Attias-Donfut, 1988).

La troisième perspective est celle qui nous intéresse dans le cadre de ce rapport. Il s'agit de la perspective sociologique. Si le sens du terme génération est largement fondé sur des données biologiques et a une fonction de classification pour les deux perspectives précédentes, la notion de génération est beaucoup plus floue et complexe en sociologie (Simard, 1999). Cette approche stipule qu'une génération regroupe un ensemble de personnes qui ont à peu près le même âge et qui ont vécu des expériences ou des événements historiques communs, dont résulte une vision du monde semblable et un mode de pensée commun (Attias-Donfut, 1991). Dans cette optique, les limites d'âge d'une génération ne sont pas clairement déterminées et sont plutôt le fruit d'événements inédits ou d'idées nouvelles dans les champs culturels, techniques, spirituels, intellectuels ou politiques (Gauthier, 1994; Simard, 1999). À titre d'exemple, la Seconde Guerre mondiale est reconnue comme étant un événement caractéristique de la génération des traditionalistes (individus nés entre 1906 et 1945) (Arsenault, 2004). En ayant vécu des expériences marquantes lors de leur période formative, c'est-à-dire durant leur jeunesse, les individus d'une même génération développent une mémoire collective et des représentations sociales semblables influençant leurs comportements subséquents (Mannheim, 1990; Scott, 2000). Les caractéristiques que partagent les individus d'une même génération peuvent être des valeurs, des attitudes, des préférences ou des comportements qui agissent comme un filtre lors d'expériences de vie futures (Kupperschmidt, 2000). Ces caractéristiques se cristallisent et sont relativement stables



tout au long de l'existence des personnes, ce qui engendre des différences intergénérationnelles (Arsenault, 2004; Attias-Donfut, 1988). Toutefois, pour qu'une génération se concrétise, s'autonomise et se distingue, une «prise de conscience» de l'existence «d'autres générations» est nécessaire (Attias-Donfut, 1988).

Cette façon d'aborder le concept de génération et d'expliquer les différences intergénérationnelles est la plus courante mais fait l'objet d'un important débat et de plusieurs critiques. Tout d'abord, une critique souvent émise est qu'il n'existe pas assez de preuves empiriques pour affirmer avec certitude que les générations développent des caractéristiques particulières (Arsenault, 2004). Comme plusieurs écrits sont basés sur des sondages menés par des firmes de consultants ou de marketing et ne proviennent pas de sources scientifiques, certains auteurs soutiennent que le profil des générations n'est en fait qu'un stéréotype (Johnson et Lopes, 2008). De plus, parmi les recherches empiriques tentant de vérifier la validité du concept de génération, les résultats sont parfois mitigés et infirment l'existence de différences intergénérationnelles (Appelbaum *et al.*, 2005; Johnson et Lopes, 2008; Jurkiewicz et Brown, 1998;). Le fait qu'il n'y ait pas de consensus quant aux noms et aux limites temporels des générations augmente la perplexité de certains auteurs (Johnson et Lopes, 2008).

Ensuite, un débat important entourant la problématique des générations concerne l'interaction de l'effet d'âge, de l'effet de période et de l'effet de cohorte (Attias-Donfut, 1988). L'effet d'âge signifie que les caractéristiques des individus, c'est-à-dire leurs attitudes, leurs valeurs, leurs préférences et leurs comportements, résultent de la phase du cycle de vie à laquelle ils sont rendus et qu'elles évoluent avec l'âge (Gauthier, 1994). Les caractéristiques des personnes peuvent aussi être imputables à l'époque et être influencées par les circonstances ou les événements marquant un espace de temps (Prével, 2000). Par exemple, en période d'incertitude économique, tous les individus, indépendamment de leur appartenance à une génération, tendent à valoriser un emploi stable (Johnson et Lopes, 2008). Ainsi, l'effet de période affecte toutes les générations

(Attias-Donfut, 1991). L'effet de période est fortement lié à l'effet de cohorte puisque ce dernier est caractérisé par l'influence à long terme de l'accumulation et de l'articulation des effets de périodes sur une génération (Attias-Donfut, 1991; Gauthier, 1994). Dans cette optique, les caractéristiques des individus sont le fruit de l'expérience générationnelle. Le tableau 3.1 reprend la définition de chacun de ces effets.

**Tableau 3.1 Définitions de l'effet d'âge, de l'effet de période et de l'effet de cohorte**

Effet	Définition
Effet d'âge	L'effet d'âge implique que les caractéristiques des individus évoluent en fonction des différentes périodes du cycle de vie. Les individus changent donc en vieillissant.
Effet de période	L'effet de période signifie que les caractéristiques des individus sont influencées par des circonstances ou des événements marquant un espace de temps. Ces circonstances ou événements risquent d'avoir des effets à long terme sur les personnes, peu importe leur âge ou leur appartenance à une génération.
Effet de cohorte	L'effet de cohorte sert à caractériser l'effet à long terme d'événements marquants ou de circonstances particulières vécus par un groupe de personnes ayant à peu près le même âge. Dans cette optique, les caractéristiques résultent de l'expérience générationnelle et sont relativement stables dans le temps.

Comme ces effets s'entremêlent et qu'il est difficile de les isoler, certains auteurs se demandent s'il existe réellement des différences intergénérationnelles qui demeurent stables dans le temps et si la problématique des générations n'est pas surestimée (Johnson et Lopes, 2008). Par contre, il serait illogique de croire en l'existence d'un effet d'âge, de période ou de cohorte pur et observable. Tel que le mentionne Attias-Donfut (1988 : 155), «différencier l'âge de la cohorte revient à ôter le passé aux données du présent». Ainsi, l'individu est influencé par l'interaction complexe entre l'âge, l'expérience générationnelle et les conditions sociales du moment.

Notre recension des écrits nous a tout de même permis de constater que la perspective sociologique du concept de génération a fait l'objet de quelques recherches et des appuis empiriques permettent de soutenir l'importance de l'expérience générationnelle. Tout d'abord, les travaux de Schuman et Scott (1989) et d'Arsenault (2004) appuient l'idée que les générations développent une mémoire collective qui leur est propre. En effet, les

individus d'une même génération semblent marqués par les mêmes événements ou changements majeurs ayant eu lieu lors de leur adolescence ou au début de l'âge adulte. Les résultats de Scott (2000) vont un peu plus loin en démontrant que les représentations de la société contemporaine sont reliées à l'appartenance à une génération et que les différentes générations perçoivent le monde différemment. Des différences intergénérationnelles ont aussi été observées quant aux valeurs. Lyons *et al.* (2007), ont découvert que l'effet de génération permet d'expliquer 7 % de la variance au niveau des valeurs fondamentales, ce qui est important si l'on considère la multitude de facteurs pouvant influencer le développement des valeurs chez une personne.

Des résultats empiriques plus particulièrement reliés au monde du travail peuvent aussi être identifiés. Les travaux de Smola et Sutton (2002) ont permis d'observer des différences intergénérationnelles au niveau des valeurs au travail et de découvrir que ces dernières sont plus influencées par l'expérience générationnelle que par l'âge et la maturité. De plus, Arsenault (2004) a démontré que la définition d'un bon «leader» variait en fonction de la génération à laquelle appartient une personne. Finalement, les résultats de Westerman et Yamamura (2006) confirment l'existence de différences intergénérationnelles au niveau de la sensibilité à l'ajustement personne-travail et révèlent que les jeunes réagissent plus fortement à une perception d'incohérence. Leur recherche établit que les jeunes des générations X et Y ont plus tendance que les baby-boomers et les traditionalistes à quitter l'organisation si celle-ci ne répond pas à leurs attentes. Ces résultats établissent donc un lien entre l'expérience générationnelle, la satisfaction au travail et les intentions de quitter.

Pour conclure, il apparaît pertinent de s'attarder à la problématique générationnelle dans les organisations puisque les différences au niveau des attitudes au travail peuvent entraîner des conflits entre les individus, ce qui risque de diminuer la performance organisationnelle (McGuire *et al.*, 2007). De plus, certains auteurs affirment que refuser de comprendre et de s'ajuster aux différences intergénérationnelles risque d'engendrer

des problèmes de rétention et de roulement de personnel (McGuire *et al.*, 2007; Westerman et Yamamura, 2007).

#### **4. Les jeunes**

Tel que mentionné dans la section précédente, âge et génération sont deux notions fortement reliées. Ainsi, comme les individus de la génération Y sont aussi des «jeunes», il nous semble important de présenter ce que les écrits disent quant à cette période de la vie avant de présenter la typologie des générations. Premièrement, le concept de jeunesse sera présenté. Deuxièmement, un retour dans le temps sera effectué afin de comprendre les différentes images de la jeunesse qui ont marqué les époques et d'identifier les traits caractéristiques et invariables associés aux jeunes. Dans un troisième temps, nous nous pencherons sur la façon dont les jeunes conçoivent le travail afin de mieux saisir leurs attitudes et leurs comportements à l'égard de celui-ci.

##### **4.1. Concept de jeunesse**

La jeunesse constitue une construction sociale ayant évolué à travers les époques, en fonction de la réalité sociale du moment (Galland, 2007). La jeunesse telle qu'on la connaît aujourd'hui, c'est-à-dire en tant que période située après l'adolescence et avant l'âge adulte, est récente (Sérieyx, 2002). En effet, dans les sociétés traditionnelles, l'enfant passait immédiatement à l'âge adulte et devait travailler ainsi que fonder une famille, sans passer par les étapes de la jeunesse (Galland, 2007; Sérieyx, 2002). Au XIXe siècle, le style de vie de la jeunesse permettant de combiner la liberté de l'adulte et l'irresponsabilité de l'enfant était possible seulement pour une minorité de personnes, soit les héritiers de familles fortunées ou encore les individus ayant effectué le choix risqué de reporter leur entrée dans la vie active (Sérieyx, 2002). Avec la démocratisation de l'éducation, la jeunesse est aujourd'hui un passage normal dans les économies développées (Galland, 2007; Sérieyx, 2002).

De nos jours, la jeunesse est perçue comme une phase d'apprentissage de la société et d'intégration sociale plutôt que comme une catégorie (Teles, 1999). Cette façon d'aborder le concept participe à rendre ses limites floues. Avec l'allongement de la jeunesse et la désynchronisation des étapes pour passer à l'âge adulte (ex.: fin des études, début de la vie professionnelle, départ du domicile familial et formation d'un couple), il est de plus en plus difficile d'établir une trajectoire précise ainsi que des balises d'âge pour délimiter le concept (Galland, 2007). Jusqu'à récemment, la jeunesse regroupait les individus âgés entre 15 à 24 ans mais l'âge limite a maintenant été repoussé à 30 ans (Gauthier, 2001b). Cette redéfinition des limites de la jeunesse résulte en partie du plus grand nombre de jeunes poursuivant des études supérieures (Foot *et al.*, 1998).

#### **4.2. Perceptions de la jeunesse à travers les époques**

L'image de la jeunesse et l'expérience de la jeunesse n'ont pas toujours été les mêmes à travers les époques (Galland, 2007). Au Québec, la jeunesse militante des années soixante a fortement marqué les représentations que l'on se fait des jeunes. En raison de l'engagement politique des étudiants et du développement d'une «contre-culture», les écrits de cette époque présentent la jeunesse comme un «acteur collectif au cœur des changements sociaux de cette société en révolution» (Gauthier, 2007 : 23). C'est souvent à partir de cette image que les auteurs ont comparé les attitudes et les comportements des jeunes durant les décennies suivantes (Gauthier, 2001a).

Cette image s'est modifiée à la fin des années 1970 et au début des années 1980, en raison de la crise ébranlant l'économie du Québec. L'image de la jeunesse est passée de celle d'acteur collectif à celle de jeune chômeur (Gauthier, 2007). Ainsi, on qualifie les jeunes de masse passive et peu politisée qui, au lieu de tenter de changer la situation, demeure victime de la conjoncture (Gauthier, 2001a).

Selon Gauthier (2007), c'est vers la fin des années 1990 que se termine la perspective de victimisation des jeunes. Même si l'hypersensibilité des jeunes à la conjoncture a été

reconnue, la reprise économique a fait en sorte que l'image du jeune travailleur a pris la place de l'image de jeune chômeur.

Toutefois, certains traits associés à la jeunesse sont constants à travers les époques. À titre d'exemple, la jeunesse est souvent perçue comme une période d'irresponsabilité, d'insouciance et d'excès (Galland, 2002, 2007; Sérieyx, 2002). De plus, on associe souvent les notions de jeunesse et de changement (Gauthier, 1999; Lefresne et Loncle, 2007). Le portrait de la culture typique fait par Lazure (1986 : 50) représente bien cette image :

«La culture de la jeunesse valorise de façon spéciale le sensoriel, l'imaginaire, la connaissance émotive et affective, l'intuition globale au lieu de la pensée rationnelle et logique, de type analytique, discursif et abstrait. En outre, cette même culture recherche avidement le plaisir et la gratification, dans la sensation forte et l'expérience immédiatement plaisante, plutôt que la planification à plus ou moins long terme, avec la poursuite de ses objectifs à travers une démarche patiente et méthodique. La culture de la jeunesse tend aussi à privilégier l'inédit, le nouveau, le créatif contre le traditionnel, le répétitif et le stéréotypé. Elle valorise de plus l'expressivité pour elle-même et sous toutes ses formes, à l'encontre de l'instrumentalité et de la fonctionnalité. Elle attribue une importance particulière aux rapports directs et interpersonnels plus qu'aux règles générales et anonymes de la structure et du processus bureaucratiques; voilà pourquoi elle se sent mieux au sein de petits groupes primaires, surtout entre pairs, que plongé dans une vaste organisation impersonnelle. Enfin, la culture de la jeunesse accentue le libre, le non-contraint, le spontané, ce qui s'affranchit de l'autorité adulte, au lieu de miser sur la discipline, le contraignant et l'obligatoire».

Par contre, tel que le mentionne Sérieyx (2002) lorsqu'on parle «des jeunes», on se trompe. La jeunesse est hétérogène puisque la réalité des jeunes diffère selon le sexe, la formation ou les conditions sociales et familiales d'origine (Rose, 2000). Ainsi, la réalité d'un jeune avocat et celle d'un jeune non-diplômé provenant d'un milieu social modeste risquent d'être différentes.

#### **4.3 Conception du travail des jeunes d'aujourd'hui**

Quelles sont les valeurs et les croyances des jeunes à l'égard de la place du travail dans leur vie? Quels aspects du travail préconisent-ils? Répondre à ces questions est nécessaire pour mieux comprendre les attitudes et les comportements des jeunes face au travail (Gauthier *et al.*, 2004). Toutefois, il s'agit d'un sujet controversé et différentes positions coexistent. De nombreux écrits dénoncent le désengagement des jeunes face au travail

(Anctil, 2006). De plus, les thèses sociologiques proclamant la fin du travail soutiennent que les jeunes d'aujourd'hui placent le travail en périphérie de leurs préoccupations et qu'ils y allouent moins de temps et de valeur (Hamel, 2007; Hamel et Gendron, 2004). Les auteurs adhérant à cette idée croient qu'en raison du déclin de l'emploi typique<sup>10</sup>, une réalité qui frappe plus fortement les jeunes, le travail n'agirait plus comme un levier d'insertion sociale et un moyen de se réaliser et ne représenterait qu'une façon de gagner sa vie (Anctil, 2006; Hamel, 2007; Hamel et Gendron, 2004).

Cette position peut cependant être nuancée par des données empiriques démontrant que le travail est toujours un élément central de la vie des jeunes puisqu'il agit comme repère identitaire, qu'il permet l'insertion dans la vie adulte ainsi que la création de réseaux sociaux et qu'il est une source de statut et de reconnaissance sociale (Anctil, 2006; Fournier et Bourassa, 2000; Gauthier et Vultur 2007). Pour une majorité de jeunes, le travail a une fonction expressive plutôt qu'instrumentale, c'est-à-dire qu'il constitue un moyen de se réaliser et de s'épanouir plutôt qu'une obligation sociale et une source de revenu (Beathge, 1994; Charest, 1997; Gauthier et Vultur, 2007; Fournier et Bourassa, 2000; Fournier et Croteau, 1998; Trottier, 2000). Les jeunes souhaitent avoir un travail intéressant et stimulant, qui leur permettra d'être bien et d'avoir du plaisir (Royer et *al.*, 2004). Tel que le démontre le tableau 4.1, les résultats d'une enquête menée auprès d'individus âgés de 20 à 34 ans reflètent bien cette réalité puisque plus de la moitié des répondants (63,4 %) affirment rechercher un travail intéressant plutôt qu'un travail bien payé (8,3 %) ou stable (28,3 %). Il est aussi intéressant de noter que les résultats varient avec le niveau de scolarité. Nous reviendrons toutefois sur cet aspect dans la section suivante.

---

<sup>10</sup> L'emploi typique signifie un emploi à temps plein, permanent avec un employeur (Marquardt, 1998).

**Tableau 4.1 Répartition des répondants selon l'importance accordée aux énoncés concernant le type d'emploi souhaité**

	Emploi stable	Emploi bien payé	Emploi intéressant
Pas de diplôme secondaire	40,5 %	12,5 %	47,0 %
Diplôme d'études secondaires	36,6 %	10,2 %	53,2 %
Diplôme d'études collégiales	24,4 %	7,2 %	68,4 %
Diplôme universitaire	17,7 %	5,5 %	76,8 %
Total	28,3 %	8,3 %	63,4 %

Source : Groupe de recherche sur la migration des jeunes cité par Gauthier et Vultur (2007)

Lors d'une enquête sur la migration des jeunes québécois, on a demandé à des jeunes âgés de 20 à 34 ans de décrire l'emploi idéal en se basant sur les caractéristiques présentées dans le tableau 4.2. Un travail procurant de la satisfaction personnelle apparaît comme une caractéristique très prisée puisqu'elle se situe en tête de liste.

**Tableau 4.2 Répartition des répondants selon l'importance accordée aux énoncés concernant le travail**

Avoir un travail...	Total
... qui procure de la satisfaction personnelle	97,7 %
... qui permet d'être autonome dans la réalisation des tâches à assumer	95,0 %
... qui donne des responsabilités	91,7 %
... qui paie bien	88,2 %
... qui offre des possibilités d'avancement	87,7 %
... qui concilie famille-travail	87,7 %
... en lien avec vos études	77,7 %
... qui permet de travailler avec des gens que vous connaissez	55,2 %

Source: Gauthier et al. (2006)

En accord avec ces données, les travaux de Marquardt (1998) et de Charest (1997) montrent qu'en général, les jeunes accordent une valeur importante aux récompenses intrinsèques du travail, soit le type de travail, les exigences relatives à l'emploi et les tâches effectuées.



Il est aussi important de noter que les jeunes recherchent un climat de travail agréable (Gauthier et Vultur, 2007). Dans cette optique, Zoll (2001) soutient que leur plaisir peut autant provenir des caractéristiques du travail que de l'environnement de travail.

L'importance d'avoir un travail intéressant ne signifie toutefois pas que les jeunes n'attribuent aucune importance aux aspects matériels de l'emploi (Gauthier et Vultur, 2007). Pour les jeunes, le revenu doit être convenable et leur permettre un certain confort financier ainsi que l'indépendance. Il doit être suffisant pour leur permettre de s'accomplir dans les autres sphères de leur vie (Royer *et al.*, 2004). D'ailleurs, l'enquête de Charest (1997) montre que les aspects utilitaires du travail, soit le salaire et les conditions de travail, se situent au deuxième rang des priorités des jeunes.

Même si le travail est une valeur importante pour les jeunes, ils sont plus réticents que leurs prédécesseurs à s'y sacrifier (Trottier, 2000). Comme ils désirent aussi se réaliser dans d'autres sphères de leur vie, notamment au niveau familial, ils sont portés à rechercher un équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée (Gauthier et Vultur, 2007; Zemke *et al.*, 2000). En effet, la famille est reconnue comme étant la valeur la plus importante pour les jeunes et ce, autant au Québec qu'ailleurs dans le monde occidental (Assogba, 2004; Galland, 2001; Gauthier et Vultur, 2007). Ils recherchent une flexibilité dans le but d'atteindre une certaine qualité de vie à l'extérieur du travail (Gauthier et Vultur, 2007). L'idéal des jeunes est donc de trouver un emploi plaisant leur permettant d'harmoniser les obligations familiales et les autres domaines de leur vie (Anctil, 2006).

En conclusion, il est possible d'admettre que les jeunes ont encore de grandes attentes face à leur emploi et au marché du travail (Fournier et Bourassa, 2000). Le travail est toujours une valeur centrale et occupe une place importante dans l'organisation de leur temps (Anctil, 2006; Gauthier et Vultur, 2007). Ces derniers entrent sur le marché du travail dans une période où l'emploi se fait moins rare et ils sont optimistes quant à leur

avenir professionnel (Gauthier et Vultur, 2007). Toutefois, malgré l'évolution du marché du travail, le seul changement majeur quant aux représentations du travail chez les jeunes est la recherche d'un équilibre entre le travail et la vie privée et l'ambition d'avoir une meilleure qualité de vie (Trottier, 2000).

#### **4.3.1 Conception du travail des jeunes faiblement scolarisés**

Comme la main-d'œuvre du commerce de l'alimentation est peu scolarisée, il nous apparaît important de présenter la conception du travail des jeunes en fonction de leur niveau de scolarité. Notre recension des écrits permet toutefois de constater que les travaux et les écrits sur le sujet sont plutôt mitigés. Comme le mentionnent Gauthier *et al.* (2004), il est difficile de faire une comparaison systématique entre la conception du travail des diplômés et des non-diplômés avec les données accessibles à ce jour. Même si certains auteurs affirment que le fait de détenir un diplôme ne semble pas influencer la façon dont les jeunes se définissent par rapport au travail, certaines variations peuvent être observées (Vultur *et al.*, 2002).

Tout d'abord, comme l'ensemble des jeunes, les moins scolarisés tendent à avoir une conception expressive du travail et désirent avoir un emploi leur permettant de se réaliser et de s'épanouir (Charest, 1997; Vultur *et al.*, 2002). Cependant, selon les résultats de Charest (1997), les non-diplômés de la formation générale sont moins nombreux que les diplômés à affirmer qu'il est très important que leur emploi leur offre la possibilité de se développer. De plus, l'enquête sur la migration montre que même s'il semble important pour tous d'avoir un emploi intéressant, ce sont les diplômés universitaires qui valorisent le plus cette option (Gauthier et Vultur, 2007). En outre, moins les jeunes ont atteint un niveau de scolarité élevé et plus ils insistent sur l'importance d'avoir un emploi stable et bien payé au lieu d'un emploi intéressant. Ainsi, il semble que les jeunes moins scolarisés adhèrent moins à la conception expressive du travail que les diplômés universitaires. Les données relatives à cette enquête ont été présentées dans le tableau 4.2.

Dans cette optique, Gauthier *et al.* (2004) ainsi que Hamel et Gendron (2004) ont constaté que la satisfaction des non-diplômés du secondaire ne provient pas principalement du travail en soi mais plutôt des aspects matériels qu'il procure et de l'ambiance régnant dans le milieu de travail. Pour ce groupe, un emploi stable et syndiqué est fortement valorisé. Cette tendance ne s'applique pas aux non-diplômés du cégep, pour qui l'accomplissement personnel est plus important que les avantages matériels et la sécurité d'emploi. La satisfaction de ce groupe est aussi fortement associée à un climat de travail agréable.

Leurs travaux ont aussi permis de mettre en lumière des variations au niveau de la cible d'engagement. Pour les non-diplômés du secondaire, le sentiment d'appartenance est souvent généré par la taille et la renommée de l'entreprise. Ainsi, travailler pour une grande entreprise ayant une réputation internationale représente une fierté pour eux et favorise leur engagement. N'ayant pas de compétences certifiées, la renommée de l'organisation est un élément leur permettant de «briller» auprès de leurs pairs. De leur côté, les non-diplômés du collégial semblent indifférents à l'égard de l'entreprise qui les emploie et cette dernière suscite rarement leur loyauté. Leur fierté provient plutôt de leur succès personnel. Même s'ils sont peu enclins à quitter leur emploi, ils n'hésiteront cependant pas à aller voir ailleurs s'ils sont insatisfaits.

Finalement, plusieurs travaux permettent de croire que les attentes augmentent avec le niveau de scolarité. Selon Gauthier et Vultur (2007), ce sont les diplômés universitaires qui ont les exigences les plus grandes. D'ailleurs, il s'agit du groupe qui a le moins de chance d'être satisfait au travail (Marquardt, 1998). Les résultats de Charest (1997) soutiennent cette position : les non-diplômés sont plus nombreux que les diplômés à affirmer que leur travail ne comporte aucun aspect insatisfaisant et les non-diplômés de la formation générale semblent moins exigeants quant aux conditions de travail. Cette situation peut s'expliquer par le fait que les jeunes moins scolarisés peuvent attribuer leur situation à leur manque de formation, ce qui n'est pas le cas des plus scolarisés (Gauthier et Vultur,

2007). Ainsi, les jeunes faiblement scolarisés diminuent leurs attentes, étant conscients de leur faiblesse dans une société où les diplômes sont énormément valorisés.

Pour conclure, même si les données permettent difficilement de comparer de façon systématique la conception du travail des diplômés et des non-diplômés, il est possible de dégager certaines nuances intéressantes. D'autres recherches sont cependant nécessaires pour vérifier la véracité de ces faits.

## 5. Typologie des générations

Actuellement, quatre générations composent la main-d'œuvre dans les entreprises (Allain, 2005; Eisner, 2005; Harvey, 2004; Paré, 2002; Simard, 2007; Zemke *et al.*, 2000;). Tel que mentionné précédemment, il n'y a par contre pas de consensus au niveau de l'appellation ainsi que des frontières historiques des générations (Lyons *et al.*, 2007). En fonction de la catégorisation de Statistique Canada (2007e) quant aux années de naissance, les générations sont les suivantes :

- la génération des traditionalistes (individus nés entre 1906 et 1945);
- la génération des baby-boomers (individus nés entre 1946 et 1965);
- la génération X (individus nés entre 1966 et 1974);
- la génération Y (individus nés entre 1975 et 1995).

Depuis le début des années 1990, il est possible de trouver de nombreux écrits s'intéressant aux valeurs, aux attitudes, aux comportements ainsi qu'aux attentes de ces générations (Lyons *et al.*, 2007). Afin de mieux comprendre ce qui distingue la génération Y, il est nécessaire d'effectuer une brève description des trois autres générations. Pour ce faire, nous avons choisi d'utiliser la catégorisation de Harvey (2004), qui permet de bien distinguer les trois éléments descriptifs d'une génération. Premièrement, les **influences**, qui sont des événements historiques particuliers ainsi que des facteurs du contexte économique ou social marquant, seront identifiées (Harvey, 2004; Zemke *et al.*, 2000). Deuxièmement, les **caractéristiques**, c'est-à-dire les éléments distinctifs des générations

qui sont en partie expliqués par les influences, seront décrites. Troisièmement, les **attentes** par rapport au monde du travail seront présentées. Les influences, caractéristiques et attentes au travail des traditionalistes, des baby-boomers et de la génération X sont synthétisées dans le tableau 5.1. Comme l'objet principal de ce rapport est la génération Y, cette dernière sera présentée plus en détails dans la section suivante. Il est important de comprendre que la description des générations qui suit ne vise pas à établir un profil précis de tous les individus de chaque génération. Comme il existe des différences individuelles au sein d'une même cohorte, il s'agit plutôt d'un portrait général (Harvey, 2004; Kupperschmidt, 2000; Paré, 2002).

**Tableau 5.1 Influences, caractéristiques et attentes des trois générations**

	<b>Influences</b>	<b>Caractéristiques</b>	<b>Attentes</b>
<b>Traditionalistes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Première et Seconde Guerre mondiale</li> <li>• Grande Dépression</li> <li>• Construction des villes, des autoroutes, des chemins de fers et des lignes aériennes</li> <li>• Importance de la famille</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respect de l'autorité</li> <li>• Conformisme</li> <li>• Discipline</li> <li>• Désir de contribuer au bien commun et dévouement</li> <li>• Sens de l'honneur</li> <li>• Esprit d'équipe</li> <li>• Loyauté</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sécurité d'emploi</li> <li>• Reconnaissance et récompense</li> <li>• Relation de pouvoir de type paternaliste</li> </ul>
<b>Baby-boomers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prospérité économique</li> <li>• Invention de la télévision</li> <li>• Guerre du Viêtnam</li> <li>• Mouvements des droits civils</li> <li>• Accès à l'éducation et nouvelles méthodes d'éducation</li> <li>• Mouvements féministes et féminisation de la main-d'oeuvre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certitude d'être une génération à part</li> <li>• Résistance aux règles</li> <li>• Esprit de compétition</li> <li>• Esprit d'équipe</li> <li>• Recherchent la satisfaction de leurs besoins personnels</li> <li>• Obsession pour le travail (<i>workaholisme</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Désir de travailler avec des gens aussi dévoués qu'eux</li> <li>• Reconnaissance de leur titre</li> <li>• Ancienneté</li> <li>• Équité</li> <li>• Promotions</li> <li>• Gratification personnelle</li> </ul>
<b>Génération X</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Endettement national</li> <li>• Crise économique des années 1980 et ralentissement économique des années 1990</li> <li>• Croissance du taux d'immigration</li> <li>• Rationalisations d'entreprises et restructurations organisationnelles</li> <li>• Précarisation des emplois</li> <li>• Croissance des divorces</li> <li>• Prise de conscience de la détérioration de l'environnement</li> <li>• Passage de l'économie industrielle à l'économie du savoir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Très instruits</li> <li>• Sceptiques à l'égard des organisations</li> <li>• Loyaux envers l'équipe de travail</li> <li>• Résistance face à l'autorité</li> <li>• Entrepreneurs</li> <li>• Dynamiques</li> <li>• Indépendants</li> <li>• Flexibles et multifonctionnels en organisations</li> <li>• Bonne maîtrise de la technologie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Équilibre travail et vie privée</li> <li>• Développement des compétences</li> <li>• Reconnaissance de la contribution</li> <li>• Relations hiérarchiques informelles</li> <li>• Participation au processus décisionnel</li> <li>• Communication ouvertes et transparente</li> <li>• Importance de travailler avec une infrastructure technologique à jour</li> <li>• Changements d'orientation professionnelle fréquents</li> <li>• Avoir un travail intéressant</li> </ul>

Source : Lacroix (à paraître)

## 6. La génération Y (1975 et 1995)

La génération Y s'est vu attribuer différentes étiquettes et est aussi connue sous les appellations suivantes : génération Internet, «*Millenials*», «*Echo-Boomers*», «*Nexters*» et «*generation why*» (Eisner, 2005; Martin, 2005; Zemke *et al.*, 2000). Ces enfants du baby-boom constituent environ 27,5 % de la population canadienne, ce qui en fait la génération la plus importante en nombre après celle des baby-boomers (Foot, 1999; Statistique Canada, 2007d;). En plus d'être très nombreux, les jeunes de cette génération représentent 15 % de la main-d'œuvre et continueront à faire leur entrée sur le marché du travail pendant les dix prochaines années (Allain, 2005). De plus, pour une première fois dans l'histoire, quatre générations cohabitent maintenant dans les organisations (Allain, 2005; Eisner, 2005). En raison du défi que représente le phénomène de l'intergénérationnel ainsi que du nombre important des personnes de la génération Y, les chercheurs et les praticiens s'intéressent de plus en plus à cette intrigante génération (Allain, 2005; Eisner, 2005; Harvey, 2004; Paré, 2002; Zemke *et al.*, 2000). Ainsi, il est possible de trouver de nombreux écrits établissant le profil des jeunes de la génération Y. Dans les sections suivantes, les influences, les caractéristiques et les attentes au travail de cette génération seront présentées. Comme plusieurs auteurs ont aussi tenté de conseiller les gestionnaires quant à la gestion des jeunes travailleurs, nous terminerons en présentant les principales pratiques de gestion adaptées à la génération Y.

Il est important de mentionner que, comme il s'agit de la génération la plus récente, la plupart des écrits sont de nature exploratoire et proviennent principalement des milieux littéraires et du journalisme (Gauthier *et al.*, 2008; Harvey, 2004; Lyons *et al.*, 2007). De la sorte, peu de preuves empiriques sont disponibles pour appuyer les diverses spéculations (Harvey, 2004; Lyons *et al.*, 2007). De plus, les écrits portent généralement sur des jeunes diplômés ou des jeunes travailleurs qualifiés plutôt que sur des jeunes faiblement qualifiés ou ayant grandi dans des conditions sociales et familiales difficiles. Il est donc possible de croire que ces données ne sont pas complètement représentatives de l'ensemble des jeunes de la génération Y. Des recherches futures seront donc nécessaires afin de vérifier

la véracité du profil établi ainsi que pour donner des pistes d'action plus précises aux gestionnaires (Paré, 2002).

### 6.1 Influences

La première influence largement reconnue dans les écrits est le fait que cette génération soit la première à être née et éduquée dans la **société du savoir**, qui est caractérisée par l'expertise, l'innovation, la créativité, la circulation de l'information et l'évolution des technologies de l'information et des communications (Harvey, 2004; Paré, 2002; Tapscott, 1998; Vandenberghe, 2004). À cet égard, depuis leur enfance, les jeunes de la génération Y ont un accès quasi-illimité à l'information et sont constamment exposés à une grande quantité d'idées et d'opinions (Paré, 2002; Vandenberghe, 2004).

Une deuxième influence importante est la **généralisation de l'Internet et des technologies de l'information et des communications (TIC)** (Howe et Strauss, 2000 ; Paré, 2002; Tapscott, 1998; Zemke *et al.* 2000). Pour ces jeunes, il est commun de posséder des produits «*high-tech*» comme l'ordinateur portable, le téléphone cellulaire, la télévision par câble et l'Internet, même si ceux-ci sont relativement nouveaux pour leurs parents (Allen, 2004; Hill et Stephens, 2003; Zemke *et al.*, 2000). L'Internet est d'ailleurs un outil de développement cognitif et social indispensable pour les jeunes de cette génération, qui sont constamment branchés (Eisner, 2005; Paré, 2002). Plusieurs écrits permettent de constater la variété des activités effectuées par ces derniers à l'aide des ordinateurs (ex. : communication, recherche d'information, divertissement, etc.) (Paré, 2002). De plus, en raison de leur excellente maîtrise des technologies, ils ont l'habitude d'exécuter plusieurs tâches à la fois (Eisner, 2005). À cet égard, une recherche américaine a démontré que les jeunes de 18-24 ans réussissent à consommer 31 heures de médias par jour (Weiss, 2003)! Ainsi, travailler en écoutant de la musique ou la télévision, tout en bavardant en ligne n'est pas anormal pour eux.



Une troisième influence est la **multi-culturalité des sociétés**, qui est largement causée par la mondialisation et la généralisation de l'Internet (Eisner, 2005 ; Harvey, 2004; Howe et Strauss, 2000 ; Simard, 2007; Zemke *et al.*, 2000). Contrairement à leurs parents *baby-boomers* qui ont grandi dans une société plutôt homogène, les jeunes de la génération Y ont toujours été exposés à une diversité ethnique et religieuse importante (Zemke *et al.*, 2000). D'ailleurs, en 2006, le Canada comptait la plus forte proportion de personnes nées à l'étranger en 75 ans, soit 19,8 % de sa population totale, et comptait plus de 200 origines ethniques comparativement à 25 en 1901 (Statistique Canada, 2008b). De plus, avec l'Internet, les frontières s'estompent, ce qui permet de faire passer les relations de la sphère locale à la sphère mondiale (Paré, 2002). Les jeunes de la génération Y ont donc une ouverture sur le monde plus considérable que les générations précédentes.

Le **contexte social** dans lequel ont grandi les jeunes de la génération Y est aussi identifié comme une influence majeure. Leur naissance correspond à une période où les valeurs familiales reprennent beaucoup d'importance et où l'enfant est roi (Howe et Strauss, 2000 ; Zemke *et al.*, 2000). À cet effet, le taux de fécondité au Canada a subi une légère hausse au tournant des années 1990 (Statistique Canada, 2007d). De plus, des résultats de sondages menés à cette époque montrent une augmentation du pourcentage de naissances planifiées (Howe et Strauss, 2007). Ces enfants ont donc été désirés et attendus par leurs parents, qui continuent de les dorloter, de les protéger et de s'impliquer dans leur vie (Zemke *et al.*, 2000; Howe et Strauss, 2000). Il est aussi reconnu qu'en général, les jeunes de la génération Y entretiennent une bonne relation avec leurs parents, fondée sur le respect et l'ouverture (Eisner, 2005 ; Howe et Strauss, 2007). D'ailleurs, une étude menée par la firme Robert Half International (2008) indique qu'un jeune sur quatre consulte ses parents avant de prendre une décision d'emploi. En étant le centre d'attention de leurs parents, ils ont depuis un jeune âge un droit de parole et un pouvoir décisionnel au sein de la famille (Eisner, 2005 ; Zemke *et al.*, 2000).

Il est aussi important de remarquer que dès leur jeune âge, les jeunes de la génération Y sont **très actifs** (Howe et Strauss, 2000 ; Zemke *et al.*, 2000). Ces derniers partagent leur temps entre l'école, les diverses activités parascolaires, les tâches ménagères et, en vieillissant, le travail à temps partiel. Dès l'enfance, ils vivent du **stress** en raison de ce rythme de vie effréné. D'autres facteurs de stress sont identifiés dans les écrits comme la pression pour exceller à l'école et le divorce des parents (Eisner, 2005 ; Howe et Strauss, 2000; Zemke *et al.*, 2000).

Ensuite, la génération Y a grandi dans une période de **prospérité économique**, contrairement à la génération X ayant vécu les soubresauts économiques des années 1980 et 1990 (Eisner, 2005 ; Harvey, 2004 ; Paré, 2002).

Finalement, selon plusieurs auteurs, les **événements violents** comme le 11 septembre 2001 ou les tueries dans les écoles, influencent la génération Y en instaurant un climat de crainte (Arsenault, 2004 ; Howe et Strauss, 2000; Zemke *et al.*, 2000).

**Tableau 6.1 Influences de la génération Y**

Influences
<ul style="list-style-type: none"><li>• Société du savoir</li><li>• Généralisation de l'Internet et des technologies de l'information et des communications (TIC)</li><li>• Multi-culturalité des sociétés</li><li>• Valorisation de la famille et centralité des enfants</li><li>• Prospérité économique</li><li>• Événements violents (ex. : 11 septembre 2001, tueries dans les écoles, etc.)</li><li>• Rythme de vie effréné dès l'enfance</li><li>• Stress</li></ul>

## 6.2 Caractéristiques

Comme les écrits concernant la génération Y sont exploratoires et descriptifs, il est possible de trouver une panoplie de caractéristiques associées à cette génération (Harvey, 2004). Tout d'abord, comme la génération X, la génération Y est reconnue comme étant **très instruite** (Allain, 2005; Howe et Strauss, 2000 ; Paré, 2002; Simard, 2007; Tulgan et Martin, 2001 ; Zemke *et al.*, 2000). Certains vont même jusqu'à affirmer qu'il s'agit de la

génération la plus scolarisée de toutes (Eisner, 2005; Solomon, 2000). Selon Foot (1999 : 115), l'augmentation de la scolarisation s'explique par le peu d'opportunités intéressantes qu'offre le marché du travail pour les personnes ayant un faible niveau de scolarité : «plutôt que de se ruer sur un marché du travail qui n'offre que des emplois sans perspective d'avenir aux personnes inexpérimentées et peu instruites, les jeunes Canadiens restent à l'école ou y retournent». En plus de leur niveau élevé de scolarisation, les jeunes de cette génération sont très informés (Paré, 2002; Solomon, 2000). Cette caractéristique s'explique en grande partie par la généralisation de l'Internet et des TIC, qui permet un accès à l'information quasi-illimité. Il s'agit donc d'une génération très instruite, ce qui participe à leur donner un certain pouvoir.

Dans cette optique, leur **habileté à utiliser l'Internet et la technologie** surpasse celle des autres générations, surtout celles des traditionalistes et des baby-boomers (Allain, 2005; Audet, 2004 ; Eisner, 2005; Tapscott, 1998; Tulgan et Martin, 2001 ; Zemke *et al.*, 2000). En effet, la technologie fait partie intégrante de la vie quotidienne des jeunes de la génération Y, ce qui explique que ces derniers en ont une excellente maîtrise. Certains auteurs affirment que cette caractéristique vient renverser le rapport d'autorité puisque les plus jeunes en connaissent plus sur la technologie que leurs aînés (Paré, 2002; Solomon, 2000).

Une autre caractéristique résultant de la généralisation de l'Internet et des TIC est le **rapport au temps** particulier de la génération Y (Paré, 2002; Tulgan et Martin, 2001). Avec les nouvelles technologies, le traitement de l'information ainsi que l'accès à l'information et aux gens sont quasi-instantanés. Les jeunes de cette génération n'ont donc pas appris à être patients et ils s'attendent à ce que tout bouge rapidement. Leur concept du temps est donc caractérisé par l'instantanéité ou l'immédiateté (Paré, 2002). Tel qu'Allain (2005 : 107) l'affirme, «une période de six mois représente une éternité» pour eux. Il est aussi intéressant de mentionner que ce nouveau rapport au temps, combiné avec leurs

excellentes habiletés technologiques, font en sorte que les jeunes ont l'habitude de faire plusieurs tâches à la fois (Audet, 2004 ; Eisner, 2005; Simard, 2007; Zemke *et al.*, 2000).

Ensuite, les jeunes de la génération Y reconnus comme étant **indépendants** et cherchent à réaliser les choses d'eux-mêmes (Audet, 2004 ; Paré, 2002). Paré (2002) explique ces caractéristiques par le fait qu'ils sont des chercheurs actifs d'information et non des capteurs passifs, ce qui leur permet d'acquérir par eux-mêmes le savoir nécessaire pour vérifier des informations leur apparaissant inexacts. De plus, ils sont constamment exposés et sensibilisés à d'importants problèmes sociaux (ex. : les drogues, le suicide, la violence, l'environnement etc.), ce qui leur donne une certaine maturité (Zemke *et al.*, 2000). Ainsi, l'accès à l'information ainsi que leur éducation assez ouverte permettent aux jeunes de la génération Y de **développer des opinions** dès un jeune âge.

Non seulement ils sont matures et se forment leurs propres opinions mais ils désirent **se faire entendre et être respectés**. La liberté d'expression est donc fortement valorisée par ces jeunes (Audet, 2004 ; Paré, 2002). Ils jugent que ce n'est pas parce qu'ils sont jeunes que leurs idées ne peuvent être respectées et reconnues (Allain, 2005 ; Paré, 2002). Le fait que leurs parents leur aient donné la possibilité de participer aux décisions familiales et d'avoir une «voix», explique aussi cette caractéristique (Eisner, 2005 ; Solomon, 2000; Zemke *et al.*, 2000).

Leurs parents ont aussi favorisé le développement de leur estime de soi, ce qui en fait une génération que l'on qualifie de **confiante** (Allain, 2005 ; Solomon, 2000 ; Zemke *et al.*, 2000). En effet, la naissance des jeunes de la génération Y correspond à une période où la psychologie des enfants prenait beaucoup d'importance, ce qui a eu un effet sur leur éducation (Tulgan et Martin, 2001). Allain (2005) suggère même qu'ils ont tendance à surestimer leurs capacités. Ils sont donc très ambitieux et cherchent à accomplir leurs aspirations (Audet, 2004 ; Broadbridge *et al.*, 2007 ; Eisner, 2005 ; Zemke *et al.*, 2000). Comme ils ont grandi dans une période économique favorable, ils sont optimistes envers

le futur, ce qui peut expliquer leurs attentes plutôt élevées (Allain, 2005; Audet, 2004 ; Tulgan et Martin, 2001 ; Zemke *et al.*, 2000). On affirme aussi qu'ils ont un esprit héroïque, c'est-à-dire qu'ils aspirent à faire une différence (Eisner, 2005; Tulgan et Martin, 2001 ; Zemke *et al.*, 2000). Cette attitude de performance les amène aussi à être fortement orientés vers les résultats et à valoriser la compétence (Allain, 2005; Broadbridge *et al.*, 2007 ; Eisner, 2005 ; Glass, 2007 ; Paré, 2002 ; Vandenberghe, 2004). Contrairement à certaines croyances, un grand nombre d'écrits caractérisent les jeunes de la génération Y comme étant très travailleurs et fonceurs (Allain, 2005 ; Broadbridge *et al.*, 2007 ; Zemke *et al.*, 2000). Ainsi, malgré leurs attentes qui peuvent paraître élevées, ils font preuve de réalisme et sont prêt à travailler fort pour atteindre le style de vie désiré.

Une autre caractéristique de la génération Y souvent identifiée dans les écrits est le **goût pour le changement et l'innovation** (Allain, 2005 ; Eisner, 2005 ; Paré, 2002 ; Simard, 2007). En raison de leur rapport particulier au temps et de la rapidité à laquelle les choses se passent dans leur vie, les jeunes de la génération Y s'adaptent bien au changement et valorisent l'innovation. De plus, ils apprécient les défis et sont réputés être créatifs (Eisner, 2005 ; Paré, 2002). Les résultats d'une recherche sur les différences intergénérationnelles face aux valeurs fondamentales démontrent toutefois que la génération Y ne diffère pas significativement des traditionalistes et des baby-boomers quant aux valeurs d'ouverture au changement (Lyons *et al.*, 2007)<sup>11</sup>. Ainsi, cette caractéristique n'est peut-être pas aussi distinctive de la génération Y qu'on le croit.

En raison de la multi-culturalité des sociétés ainsi que de l'accès au monde que permet l'Internet, les jeunes de la génération Y sont très **tolérants envers la diversité** (Audet, 2004 ; Eisner, 2005; Foot, 1999; Paré, 2002; Tulgan et Martin, 2001). En étant une génération informée et socialement conscientisée, ils sont aussi reconnus comme ayant une forte tendance à l'action collective et ayant un désir important de rendre le monde meilleur, tout comme leurs aînés les traditionalistes (Allain, 2005; Audet, 2004 ; Eisner,

---

<sup>11</sup> Dans la recherche de Lyons *et al.* (2007), les valeurs d'ouverture au changement se rapportent à l'enthousiasme, à la nouveauté et aux défis.

2005; Tulgan et Martin, 2001 ; Zemke *et al.* 2000). Ces caractéristiques peuvent cependant être nuancées par les résultats de recherche de Lyons *et al.* (2007). Ces derniers démontrent que les traditionalistes, les baby-boomers et la génération X ont une moyenne plus élevée que la génération Y quant aux valeurs de dépassement de soi, qui s'apparentent à la compréhension, à l'appréciation, à la tolérance et à la protection pour le bien-être de tous les humains et de la nature ainsi qu'à la préservation et l'amélioration du bien-être des gens avec qui la personne entretient un contact personnel fréquent. De la sorte, ces caractéristiques ne permettent peut-être pas de distinguer la génération Y des autres générations.

Les écrits reconnaissent que la génération Y a une **volonté d'avoir des interactions sociales** (Audet, 2004). La famille, les amis et les groupes d'appartenance sont donc très importants dans la vie des jeunes de cette génération (Allain, 2005; Eisner, 2005, Zemke *et al.*, 2000). Comme l'Internet permet de créer des réseaux sociaux ils ont une **forte capacité à travailler en équipe** (Eisner, 2005; Paré, 2002; Simard, 2007; Solomon, 2000 ; Zemke *et al.*, 2000).

De plus, puisque le système scolaire favorise l'accomplissement de projets en groupe sous la direction d'une autorité centrale, les jeunes de la génération Y tendent à **respecter l'autorité** (Eisner, 2005 ; Pekala, 2001 ; Zemke *et al.*, 2000). Il faut cependant nuancer cette affirmation. Les jeunes de la génération Y n'ont pas conscience de la hiérarchie et ne veulent pas d'un patron autoritaire, colérique et intimidant (Allain, 2005 ; Simard, 2007). Ils désirent être encadrés par des personnes compétentes (Allain, 2005 ; Arsenault, 2003). Ainsi, pour la génération Y, l'autorité passe beaucoup plus par la compétence que par le statut.

Finalement, deux critiques sont souvent émises quant aux jeunes de la génération Y. La première est leur **manque de loyauté** et leur tendance à toujours être à l'affût d'un meilleur emploi ou de meilleures conditions de travail (Allain, 2005 ; Simard, 2007;

Vandenberghe, 2004). Il est intéressant de constater que cette critique est aussi exprimée à l'égard de la génération X. La deuxième concerne leur côté **revendicateur** et leur besoin de **gratification immédiate** (Allain, 2005; Simard, 2007; Solomon, 2000; Zemke *et al*, 2000). En raison de leur rapport au temps caractérisé par l'instantanéité, si leurs aspirations et leurs besoins ne sont pas comblés rapidement, ils risquent d'être mécontents et n'hésiteront pas à le verbaliser ainsi qu'à aller voir ailleurs. De plus, puisqu'ils ont été le centre d'attention de leurs parents, ils s'attendent à ce que l'employeur en fasse autant, ce qui fait d'eux une main-d'œuvre exigeante. Leur expérience de travail à temps partiel participe aussi à clarifier leurs attentes envers le travail (Broadbridge *et al.*, 2007). Il s'agit donc d'une main-d'œuvre qui sait ce qu'elle veut.

**Tableau 6.2 Caractéristiques des jeunes de la génération Y**

Caractéristiques
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Très éduqués et informés</li> <li>• Excellente maîtrise de l'Internet et des diverses TIC</li> <li>• Rapport au temps particulier (immédiateté/instantanéité)</li> <li>• Capacité à effectuer plusieurs tâches à la fois («<i>multi-tasking</i>»)</li> <li>• Indépendants, autonomes et matures</li> <li>• Valorisent la liberté d'expression</li> <li>• Désirent être respectés et reconnus</li> <li>• Confiants</li> <li>• Ambitieux</li> <li>• Désirent accomplir leurs aspirations</li> <li>• Optimistes</li> <li>• Esprit héroïque</li> <li>• Orientés vers les résultats</li> <li>• Travaillants et fonceurs</li> <li>• Goût pour le changement, l'innovation et les défis</li> <li>• Créatifs</li> <li>• Tolérants envers la diversité</li> <li>• Tendance à l'action collective</li> <li>• Forte capacité à travailler en équipe</li> <li>• Respect de l'autorité/compétence</li> <li>• Importance de la famille, des amis et des groupes d'appartenance</li> <li>• Manque de loyauté</li> <li>• Revendicateurs</li> </ul>

### 6.3 Attentes organisationnelles

Les influences et les caractéristiques de la génération Y ont permis d'émettre plusieurs hypothèses quant aux attentes des jeunes de cette génération face au monde du travail. Tel qu'indiqué auparavant, ces attentes ne sont toutefois pas confirmées empiriquement.

Dans un premier temps, comme la génération X, la génération Y préfère les **structures souples et aplaties**, où la hiérarchie fait place à des rapports plus égalitaires et où le mode de gestion est plutôt informel (Allain, 2005; Paré, 2002; Simard, 2007 ; Tulgan et Martin, 2001 ; Zemke *et al.*, 2007). Cette attente peut-être associée au contexte familial dans lequel les jeunes de la génération Y ont évolué, où la relation «parent-enfant» est très ouverte et égalitaire (Allain, 2005). Une telle structure permet aussi de répondre à leur désir de se faire entendre et d'être respectés. Ainsi, ils vont rechercher des milieux de travail où le partage d'idées, la participation et l'implication sont possibles (Eisner, 2005; Solomon, 2000). Travailler avec des collègues ou des superviseurs ayant un esprit fermé ne les intéresse pas (Tulgan et Martin, 2001). Certains auteurs proposent de modifier le processus décisionnel afin de leur donner le sentiment d'être engagés et d'être des membres actifs de l'organisation, ce qui peut aussi répondre aux attentes de la génération X (Allain, 2005 ; Glass, 2007 ; Simard, 2007). De plus, comme Paré (2002) l'indique, les jeunes de la génération Y ont une culture inclusive et tendent à réseauter les idées et les gens. C'est pourquoi, une forme d'organisation du travail souple, permettant le travail d'équipe et la collaboration, est recherchée par ces derniers (Allain, 2005 ; Audet, 2004; Simard, 2007; Vandenberghe, 2004; Zemke *et al.*, 2000). Paré (2002) suggère que ces jeunes préfèrent des structures moléculaires et flexibles où chaque individu représente une molécule intégrée dans une équipe de travail ou un réseau pour la durée d'un projet. Ce type de structure inclut donc la notion de collaboration et répond à leur besoin de changement. Comme ils favorisent les emplois non-routiniers, l'innovation et la créativité, le fait de travailler sur différents projets peut être une caractéristique du travail intéressante pour eux (Allain, 2005 ; Audet, 2004 ; Paré, 2002).



Dans un second temps, leur **préférence pour le travail d'équipe** est aussi associée à leur volonté d'avoir des **interactions sociales**. Il est reconnu que travailler avec des collègues engagés et compétents motive cette génération (Zemke *et al.*, 2000). Non seulement ils aiment travailler avec des gens mais ils cherchent aussi à bâtir des relations de qualité, authentiques et basées sur la confiance (Paré, 2002; Simard, 2007). Simard (2007) explique qu'il s'agit d'une façon de créer un lien social remplaçant le lien familial souvent brisé. Un milieu de travail convivial est donc très apprécié par ces derniers (Simard, 2007 ; Tulgan et Martin, 2001). Dans cette optique, la cible de l'engagement des jeunes de la génération X et Y n'est pas l'organisation, mais plutôt les personnes avec lesquelles ils entretiennent des contacts directs (Vandenberghe, 2004). Leur arrivée dans les organisations modifie donc la culture d'entreprise traditionnelle.

La **qualité de la relation avec le supérieur** est aussi très importante pour les jeunes de la génération Y, qui ont des attentes importantes envers cette figure d'autorité. Étant habitués à communiquer de façon instantanée et ayant eu des parents très présents, ils souhaitent recevoir une rétroaction immédiate, constante et honnête de la part de leur superviseur par rapport à leur performance et à leurs compétences (Allain, 2005; Eisner, 2005; Glass, 2007 ; Simard, 2007). Les résultats du sondage de Robert Half International (2008) démontrent que 35 % des jeunes désirent communiquer avec leur patron plusieurs fois par jour, 25 % croient qu'une seule fois par jour est suffisante et 10 % sont satisfaits avec une communication hebdomadaire. Comme ils ont un grand besoin d'encouragement, d'approbation, de validation et de reconnaissance, ils s'attendent à ce que leur supérieur agisse plus comme un mentor que comme un patron (Simard, 2007 ; Tulgan et Martin, 2001). Pour eux, le superviseur devrait les encadrer en fournissant des instructions claires et précises, expliquer les raisons derrière ses actions, offrir un support constant et permettre l'erreur (Allain, 2005; Broadbridge *et al.*, 2007 ; Glass, 2007 ; Tulgan et Martin, 2001 ; Zemke *et al.*, 2000). Même s'ils valorisent l'initiative et l'autonomie et qu'ils désirent avoir des responsabilités, les jeunes de la génération Y ont besoin d'encadrement et de structure (Audet, 2004 ; Zemke *et al.*, 2000). Ainsi, ils s'attendent à

être guidés sans être contrôlés. Ces attentes peuvent paraître paradoxales ; les gestionnaires doivent donc gérer ces attentes et trouver une façon de les concilier.

Leur volonté d'avoir des interactions sociales les amène aussi à vouloir une certaine **flexibilité quant à leur horaire de travail** pour pouvoir consacrer du temps à leur famille, leurs amis et leurs loisirs (Simard, 2007). Ainsi, tout comme la génération X, l'équilibre travail-vie privée est une attente importante de la génération Y (Audet, 2004 ; Broadbridge *et al.*, 2007 ; Tulgan et Martin, 2001). La flexibilité ne signifie cependant pas de moins travailler. Avec la génération Y, on assiste à une fusion entre la vie privée et le travail, qui est en grande partie possible grâce à la technologie.

Dans un troisième temps, la génération Y est consciente que les compétences représentent un pouvoir sur le marché du travail et accordent une grande importance au **développement personnel et professionnel** (Allain, 2005; Anctil, 2006 ; Eisner, 2005 ; Simard, 2007; Tulgan et Martin, 2001 ; Vandenberghe, 2004 ; Zemke *et al.*, 2000). Dans cette optique, les possibilités d'avancement, les défis ainsi que le sens du travail sont identifiés par cette génération comme des caractéristiques de l'emploi importantes (Anctil, 2006 ; Audet, 2004; Simard, 2007; Tulgan et Martin, 2001 ; Zemke *et al.*, 2000). Le sondage mené par Robert Half International (2008) démontre d'ailleurs que les possibilités d'avancement et de développement de carrière se situent en troisième place dans les préoccupations des jeunes, après le salaire et les avantages sociaux. Toutefois, l'intérêt pour le développement de carrière n'est pas unique à la génération Y puisque de nos jours, de nombreux travailleurs dans la cinquantaine désirent développer leur employabilité pour demeurer sur le marché du travail le plus longtemps possible (Saba, dans De Smet, 2008).

La valorisation de la compétence se traduit aussi par l'importance qu'ils accordent à la reconnaissance de celle-ci. En étant née dans la société du savoir, la génération Y favorise une **reconnaissance en fonction des compétences et de l'expertise** plutôt qu'en fonction

de l'ancienneté (Audet, 2004; Paré, 2002). Selon les résultats de Anctil (2006), pour les jeunes, avoir un salaire à la hauteur de ses compétences est un facteur influençant la satisfaction au travail. Puisqu'ils sont reconnus comme étant très instruits et qu'ils ont déjà une expérience de travail, ils sont souvent autant, sinon plus, compétents que leurs aînés. La reconnaissance en fonction de la contribution leur apparaît peut-être plus juste et équitable.

Dans un quatrième temps, tout comme la génération X, les jeunes de la génération Y s'attendent à travailler avec une **infrastructure technologique le plus à jour possible** (Audet, 2004 ; Martin, 2005; Tulgan et Martin, 2001).

Dans un dernier temps, les jeunes de la génération Y requièrent un **temps de réaction zéro**. En raison de leur rapport au temps particulier et de leur rythme de vie effréné, ils s'attendent à ce que les choses bougent rapidement et veulent obtenir des réactions rapides de la part de leurs gestionnaires (Audet, 2004 ; Eisner, 2005; Paré, 2002). Si leurs attentes ne sont pas comblées rapidement par l'organisation, ils seront impatients et n'hésiteront pas à quitter pour trouver mieux (Audet, 2004).

Pour conclure, Sheahan (2008) soutient que les attentes de la génération Y sont plus élevées que celles des autres générations. Ces dernières tendent même à adhérer aux idéaux de la génération Y et à adopter ces désirs. En effet, qui ne veut pas un travail intéressant et un horaire flexible ? Cependant, ces jeunes se distinguent des autres travailleurs puisqu'ils expriment haut et fort ces attentes qui sont presque devenues des normes pour eux. Ainsi, si l'employeur ne répond pas à ces attentes, ils seront les premiers à se plaindre et à quitter.

**Tableau 6.3 Attentes au travail de la génération Y**

Attentes au travail
<ul style="list-style-type: none"><li>• Structure hiérarchique souple et aplatie</li><li>• Partage d'idées, participation et implication</li><li>• Travail d'équipe et collaboration</li><li>• Changements</li><li>• Qualité des relations</li><li>• Rétroaction constante et immédiate</li><li>• Besoin d'encadrement et de structure</li><li>• Valorisation de l'initiative et de l'autonomie</li><li>• Responsabilité</li><li>• Équilibre travail-vie privée et flexibilité</li><li>• Développement personnel et professionnel</li><li>• Reconnaissance des compétences et de l'expertise</li><li>• Possibilités d'avancement</li><li>• Défis</li><li>• Sens du travail</li><li>• Temps de réaction zéro</li><li>• Infrastructure technologique le plus à jour possible</li></ul>

#### **6.4 Pratiques de gestion associées à la génération Y**

Plusieurs auteurs suggèrent que les gestionnaires doivent comprendre les différences intergénérationnelles et adapter leurs pratiques de gestion afin d'être efficaces. Selon eux, un gestionnaire qui refuse de s'ajuster à ces différences risque d'engendrer des conflits et de diminuer la productivité des employés, l'innovation et les comportements de citoyenneté organisationnelle, ce qui peut entraîner des problèmes en termes de rétention et de roulement de personnel (Kupperschmidt, 2000 ; McGuire *et al.*, 2007 ; Pekala, 2001). Dans cette optique, plusieurs d'entre eux ont tenté d'identifier les pratiques de gestion cohérentes avec le profil de la nouvelle génération de travailleurs. Les principales recommandations au niveau du recrutement, de l'accueil, de l'intégration et de la socialisation, de la rémunération, du développement professionnel, de la gestion du rendement, de la communication, de l'organisation du travail et de la santé et sécurité au travail seront présentées dans les prochaines sections. Il est important de noter que les recommandations qui suivent sont issues des écrits sur la génération Y, qui, tel que mentionné précédemment, sont principalement de nature exploratoire. Ces

recommandations sont donc des spéculations et n'ont jamais fait l'objet d'une validation empirique.

#### **6.4.1 Recrutement**

Attirer des candidats qui correspondent aux besoins de l'organisation et qui sont intéressés par cette dernière est l'objectif premier des activités de recrutement (Barber, 1998 et Rynes, 1991 dans Terjesen *et al.*, 2007). Ceci est particulièrement difficile en période de pénurie de main-d'œuvre et les employeurs doivent redoubler d'efforts pour attirer les meilleurs candidats. Comme les jeunes de la génération Y savent ce qu'ils veulent et n'hésitent pas à aller voir ailleurs lorsque leurs attentes ne sont pas satisfaites, il est recommandé de faire une proposition d'emploi ayant de la valeur à leurs yeux lors des activités de recrutement (Lancaster et Stillman 2002 ; Robert Half International, 2008). Pour ce faire, il est proposé de cibler les éléments de l'organisation ou du travail correspondant à leurs attentes, à leurs valeurs et à leurs idéaux et de les leur communiquer clairement (Lancaster et Stillman 2002 ; Robert Half International, 2008). Une étude américaine a démontré que pour attirer et retenir la génération Y, les organisations doivent créer une proposition d'emploi mettant l'accent sur les opportunités de carrières, la possibilité d'avoir une rémunération compétitive, l'engagement quant à l'éthique, la responsabilité environnementale et sociale ainsi que l'environnement de travail convivial (Corporate Leadership Council, 2006). Les fausses promesses ne fonctionnent cependant pas avec les jeunes de cette génération. Si la proposition d'emploi n'est pas respectée, ils seront déçus, se sentiront trahis et quitteront l'organisation (Eisner, 2005).

Comme les jeunes sont attirés par l'image et les marques, il est aussi conseillé de faire valoir sa réputation et sa position sur le marché afin de se distinguer aux yeux des jeunes de la génération Y (Robert Half International, 2008). Simard (2007) soutient qu'investir dans une campagne de publicité d'image peut-être favorable pour recruter les jeunes travailleurs.

Le choix des méthodes de recrutement doit aussi être adapté à la clientèle visée. Comme les technologies font partie de la culture des jeunes de la génération Y, l'Internet ou même des médias moins traditionnels comme le podcast ou les vidéos, peuvent s'avérer des outils de recrutement intéressants (Simard, 2007; Robert Half International, 2008). Selon un sondage mené auprès 1007 répondants âgés entre 21 et 28 ans, 75 % des jeunes utilisent les sites Internet pour trouver de l'information sur les employeurs potentiels, plus de 66 % visitent les sites de recherche d'emploi et environ 25 % utilisent les sites de réseau social comme Facebook ou My Space (Robert Half International, 2008). Simard (2007) propose plusieurs méthodes afin d'être visible auprès de la génération Y : commanditer des événements offerts au grand public ou à des professionnels (ex. : 5 à 7, conférences thématiques, etc.), afficher dans des commerces populaires auprès des jeunes, installer des kiosques dans des lieux publics ou lors d'événements spéciaux, afficher sur les camions de livraison, annoncer dans les bulletins professionnels, effectuer des campagnes à la radio, à la télévision et dans des magazines, être présent auprès des institutions scolaires (ex. : bourses, financement d'activités, stages, concours, présentations, ateliers, etc.) et encourager les recommandations des employés.

Comme la génération Y est ethniquement diversifiée, Lancaster et Stillman (2002) croient qu'adapter les méthodes et le matériel de recrutement en fonction des groupes visés peut être avantageux pour les employeurs. Ils conseillent donc de fournir de la documentation en plusieurs langues ou d'afficher dans les journaux visant différentes communautés culturelles. Selon eux, les recruteurs devraient aussi être sensibles à la diversité et maîtriser plusieurs langues.

Dans cette optique, ces auteurs soutiennent que les qualités et les habiletés des recruteurs peuvent influencer l'attrait des candidats pour une organisation. Selon eux, s'assurer que les personnes en charge du recrutement et de la sélection ressemblent à la clientèle visée peut améliorer la perception qu'ont les candidats de l'organisation et

favoriser l'attraction. De la sorte, avoir de jeunes recruteurs peut permettre d'augmenter l'intérêt de candidats de la génération Y.

Finale­ment, en raison de leur rapport au temps caracté­risé par l'instantanéité, Lancaster et Stillman (2002) recommandent aussi de rappeler les candidats rapidement, soit dans un délai de 48 heures. Comme ils s'attendent à ce que l'employeur prenne les décisions d'embauche rapidement, un délai trop long risque de donner l'impression que l'employeur n'est pas intéressé et peut diminuer l'intérêt des jeunes candidats (Sheahan, 2008).

#### **6.4.2 Accueil, intégration et socialisation**

Puisque avoir des relations interpersonnelles de qualité est valorisé pour les jeunes de la génération Y, il est possible de croire que les pratiques d'accueil, d'intégration et de socialisation sont particulièrement importantes pour eux. La mise en place d'un programme d'accueil formel peut donc s'avérer avantageux pour les organisations qui désirent retenir leurs jeunes employés. Les pratiques généralement incluses dans un tel programme sont les suivantes : transmission du manuel de l'employé, communication des règles de sécurité, signature de documents administratifs, visite de l'entreprise et des lieux, présentation à l'ensemble du personnel, présentation à l'équipe et aux collègues de travail, assignation des tâches, coaching, rencontre de suivi et rétroaction (Bourhis, 2007 ; St-Onge *et al.*, 2004). Des efforts d'intégration à l'initiative personnelle des collègues sont aussi recommandés pour que le nouvel employé se sente à l'aise dans son milieu de travail (Bourhis, 2007). À titre d'exemple, les collègues peuvent inviter la nouvelle recrue à dîner avec eux ou à se joindre à eux lors de la pause. Il est aussi suggéré d'instaurer un programme de parrainage qui s'étend sur plusieurs semaines afin de solidifier les relations (Audet *et al.*, 2002).

En ce qui concerne les pratiques de socialisation, de nombreux écrits soutiennent l'importance de favoriser les occasions de socialiser au travail ainsi qu'en dehors des

heures de travail (Allain, 2005 ; Audet *et al.*, 2002 ; Robert Half International, 2008). Fournir une salle de repos confortable et agréable ainsi qu'organiser des activités de groupe comme des barbecues ou encore des journées thématiques, sont des moyens de favoriser l'établissement de relations d'amitié entre les employés.

Les occasions de socialiser peuvent aussi être augmentées par une organisation de l'espace adéquate. Certains auteurs recommandent donc de structurer l'environnement de travail de façon à favoriser les contacts et les conversations entre collègues (ex. : bureaux connectés et à air ouverte) (Eisner, 2005 ; Robert Half International, 2008).

#### **6.4.3 Rémunération**

La rémunération des employés correspond aux diverses rétributions qu'un employé reçoit pour les contributions qu'il offre à son employeur (St-Onge et Thériault, 2006). La rémunération comprend une partie directe (ex. : salaire, primes et allocations), une partie indirecte (ex. : avantages sociaux et temps chômé, avantages complémentaires et conditions de travail) et une partie psychologique (ex. : caractéristiques du travail, plaisir au travail, sentiment d'accomplissement, possibilité de développement). Ainsi, la rémunération ne se limite pas aux aspects monétaires et comprend des composantes diversifiées.

En ce qui concerne la rémunération directe, le salaire semble être une composante importante pour l'attraction et la rétention des jeunes de la génération Y. Le sondage mené par Robert Half International (2008) cité précédemment montre que le salaire est le premier élément pris en considération lors de leur choix d'emploi. De plus, le salaire fait partie des huit motifs les plus souvent invoqués lorsqu'un employé décide de quitter son emploi (Malo *et al.*, 2007). D'après ces constats, il est donc conseillé d'offrir un salaire compétitif, qui se situe légèrement au-dessus de la moyenne du marché ou de la région (Malo *et al.*, 2007 ; Robert Half International, 2008 ; Zemke *et al.*, 2000). Afin de répondre au besoin de gratification immédiate de la génération Y, il est aussi préférable d'offrir un



salaires d'entrée plus élevés plutôt que d'offrir un salaire plus bas avec la possibilité d'obtenir une augmentation après quelques mois de travail (Robert Half International, 2008). Selon Sheahan (2008), «*Gen Y will take the good offer now, over a great one tomorrow*». Dans cette optique, il est aussi suggéré d'accorder le droit à certains avantages sociaux, comme la couverture des soins de santé, rapidement (Robert Half International, 2008).

Plusieurs autres recommandations sont formulées quant aux avantages sociaux. Par exemple, mettre en place un régime d'avantages flexible ou de style cafétéria peut permettre de concilier les intérêts de chacune des générations (Allen, 2004). De plus, offrir des avantages sociaux favorisant l'équilibre travail-vie privée semble cohérent avec les attentes de la génération Y (ex. soins pour les enfants, jours de congés mobiles, choix de travailler les jours fériés, possibilité de congé de 3 à 12 mois pour projets personnels) (Allain, 2005; Clark, 2007, Simard, 2007; Tulgan et Martin, 2001). Finalement, comme les jeunes de cette génération apprécient avoir accès à l'information rapidement, il peut être intéressant de permettre l'accès en tout temps à l'information concernant les avantages sociaux par le biais de l'Internet (Allen, 2004; Clark, 2007).

Lors de la description des attentes au travail de la génération Y, nous avons mentionné l'importance accordée à la compétence et à la reconnaissance de cette dernière (Audet, 2004 ; Paré, 2002). Les travailleurs de cette génération apprécient donc que le bon travail et l'excellence soient reconnus, que ce soit de façon monétaire ou non monétaire (Simard, 2007 ; Tulgan et Martin, 2001). Il est donc possible de croire que la mise en place d'un régime de rémunération variable en fonction des compétences ou du rendement leur apparaisse plus appropriée qu'un système de rémunération basé sur l'ancienneté. Tulgan et Martin (2001) proposent aussi d'assigner plus de responsabilités aux jeunes en guise de reconnaissance.

#### **6.4.4 Développement professionnel**

La gestion du développement professionnel comprend toutes les pratiques permettant le développement des compétences (Harvey, 2004). Comme il s'agit d'un aspect très valorisé par la génération Y, plusieurs auteurs proposent des façons de favoriser le développement professionnel des jeunes travailleurs. Ainsi, offrir régulièrement de la formation, rembourser les frais de scolarité ou de formation et allouer un budget pour le développement de carrière sont des pratiques souvent proposées pour répondre au désir des jeunes d'accroître leur employabilité (Robert Half International, 2008, Simard, 2007; Tulgan et Martin, 2001; Zemke *et al.*, 2000). Il est important de noter que la formation de type interactive est plus efficace avec la génération Y en raison de leur style d'apprentissage particulier (Patota *et al.*, 2007; Solomon, 2000; Zemke *et al.*, 2000).

Le développement peut aussi se faire par une organisation du travail adéquate. En effet, il est conseillé de donner à la génération Y des mandats qui permettront le déploiement de compétences multiples (ex. : mandats permettant de développer le leadership), de leur proposer des défis ou de varier leurs tâches (Allain, 2005; Robert Half International, 2008; Simard, 2007; Tulgan et Martin; 2001). Les séjours à l'étranger ainsi que la mobilité interne correspondent aussi à des pratiques priorisées par la génération Y (Allain, 2005; Sheahan, 2008; Simard, 2007).

Plusieurs auteurs mentionnent aussi l'importance de développer un programme de mentorat (Eisner, 2005; Robert Half International, 2008, Simard, 2007; Tulgan et Martin, 2001; Zemke *et al.*, 2000). Généralement, le mentorat est une relation où une personne d'expérience partage son expertise avec un collègue moins expérimenté dans le but de favoriser le développement de ses compétences et l'atteinte de ses objectifs professionnels (Cuerrier, 2002).

Le développement professionnel peut aussi être favorisé par des pratiques plus simples et informelles. À ce propos, il est recommandé de rencontrer régulièrement les jeunes travailleurs, sur une base informelle, afin de leur donner une rétroaction constructive

(Allain, 2005; Tulgan et Martin, 2001; Zemke *et al.*, 2000). Selon Lancaster et Stillman (2002), la génération Y tend à percevoir le silence comme une rétroaction négative. Ils suggèrent donc aux gestionnaires de communiquer aux jeunes de cette génération leurs bons coups, ce qui est perçu par ces derniers comme une récompense et agit comme un renforcement positif.

#### **6.4.5 Gestion du rendement**

La gestion du rendement comprend toutes les pratiques associées à la planification, au suivi, à l'évaluation et au développement du rendement des employés (St-Onge *et al.*, 2004). Certains auteurs ont relevé des particularités de la gestion du rendement pour la génération Y. Tout d'abord, lors de l'évaluation, il est important de démontrer un souci de justice et d'équité (Malo *et al.*, 2007). Comme les jeunes de cette génération ont grandi dans un monde marqué par l'importance des libertés individuelles et ont été traités d'égal à égal par leurs parents, ils seraient plus sensibles que les autres générations à une perception d'injustice.

Ensuite, les jeunes de la génération Y désirent avoir une rétroaction en continu sur leurs compétences et, tel que mentionné dans la section précédente, ils perçoivent le silence négativement (Allain, 2005; Lancaster et Stillman, 2002). Il est donc recommandé de faire des rencontres d'évaluation à quelques reprises durant l'année au lieu d'en faire une seule. Simard (2007) suggère de faire au moins quatre rencontres par année.

Finalement, l'évaluateur devrait être proactif et mettre l'accent sur le rendement à venir plutôt que sur les performances passées. Ainsi, centrer l'évaluation sur les défis futurs serait une bonne façon de procéder pour motiver la génération Y (Simard, 2007). Il est aussi conseillé de donner des directives ainsi que des objectifs clairs et détaillés puisque les jeunes de la génération Y ont été habitués à cette façon de faire par leurs parents (Glass, 2007).

#### **6.4.6 Organisation du travail**

L'organisation du travail peut permettre de répondre à de nombreuses attentes de la génération Y. Premièrement, il est recommandé d'organiser le travail de manière à ce qu'il comporte des défis, qu'il soit intéressant, qu'il soit varié et qu'il ait un sens aux yeux des jeunes travailleurs (Robert Half International, 2008 ; Tulgan et Martin, 2001). De la sorte, varier les tâches et en proposer des nouvelles, présenter des défis et offrir des occasions d'évoluer à l'interne sont des façons d'éliminer la routine et de répondre au désir de changement des jeunes (Allain, 2005). Organiser le travail par projet peut aussi permettre de combler ces besoins (Allain, 2005; Allen, 2004; Audet, 2004; Paré, 2002). Il est aussi possible de combiner des tâches reliées à la conception et à l'exécution, c'est-à-dire d'enrichir et d'élargir le travail, afin de le requalifier (St-Onge *et al.*, 2004). Sheahan (2008) propose de mettre en place un système de rotation des postes afin de rendre un travail routinier plus intéressant.

Deuxièmement, puisque les jeunes de cette génération veulent se sentir engagés, plusieurs auteurs reconnaissent l'importance de favoriser l'implication et la participation de jeunes (Allain, 2005; Allen, 2004; Malo *et al.*, 2007; Simard, 2007; Tulgan et Martin, 2001). Cet objectif peut être atteint par une modification de l'organisation du travail, notamment par des pratiques d'échange de l'information et de redistribution du pouvoir (St-Onge *et al.*, 2004). Ainsi, la mise en place d'une boîte à suggestions, l'établissement d'un comité d'employés visant l'amélioration des processus ou la délégation de responsabilités peuvent être des avenues intéressantes.

Troisièmement, la volonté d'avoir des interactions sociales et des relations de qualité avec les collègues sont des attentes importantes des jeunes. C'est pourquoi il est suggéré d'encourager le travail d'équipe et la collaboration entre les employés (Paré, 2002; Simard, 2007; Tulgan et Martin, 2001; Zemke *et al.*, 2000; Eisner, 2005). Tel que mentionné précédemment, la configuration physique de l'espace peut permettre de favoriser les échanges entre collègues (Eisner, 2005). Plusieurs auteurs mentionnent l'importance de créer un environnement de travail confortable et conviviale, où le plaisir

règne et où l'humour est permis (Allain, 2005; Simard, 2007; Tulgan et Martin, 2001). Dans cette optique, opter pour une structure organisationnelle aplatie permettant des rapports plus égalitaires et informels représente aussi une recommandation souvent émise (Allain, 2005; Paré, 2002; Simard, 2007; Tulgan et Martin, 2001; Zemke *et al.*, 2000).

Quatrièmement, comme les jeunes recherchent un équilibre entre le travail et la vie privée, organiser le temps de travail de manière à permettre une certaine flexibilité est conseillé (Tulgan et Martin, 2001).

#### **6.4.7 Communication**

Par communication, nous entendons l'ensemble des pratiques visant à diffuser ou à recevoir de l'information. En général, les jeunes de la génération Y préfèrent une communication ouverte et informelle à une communication structurée et dirigée (Simard, 2007). Ainsi, il est recommandé aux gestionnaires d'établir une relation de confiance et de personnaliser la relation en tentant de mieux connaître l'employé (Eisner, 2005 ; Simard, 2007 ; Zemke *et al.*, 2000). Il s'agit donc d'essayer de cerner les attentes, les idéaux, les valeurs, les habiletés et les compétences des jeunes travailleurs. Dans cette optique, les gestionnaires se doivent d'être accessibles et d'établir des contacts fréquents (Simard, 2007).

Ensuite, comme ils sont habitués à avoir accès à l'information et qu'ils désirent se sentir engagés, il est suggérer de favoriser la diffusion de l'information au sein de l'organisation et de développer une culture caractérisée par l'ouverture et la transparence (Allen, 2004 ; Eisner, 2005).

Non seulement l'organisation devrait diffuser de l'information, mais elle devrait aussi tenter d'obtenir une rétroaction auprès des employés. Pour stimuler l'engagement des travailleurs de la génération Y, il est proposé de les encourager à donner leur opinion et de considérer leurs suggestions (Allain, 2005 ; Robert Half International, 2008).

Les moyens de communication utilisés peuvent être divers. Certains auteurs suggèrent que la communication par courriel est la plus appréciée des jeunes de la génération Y (Crampton et Hodge, 2007 ; Glass, 2007). Toutefois, d'autres soutiennent que puisqu'il s'agit d'une génération fortement axée sur les relations interpersonnelles, elle privilégie les conversations en face à face (Robert Half International, 2008).

#### **6.4.8 Santé et sécurité**

Depuis quelques années, une attention particulière est portée à la santé et à la sécurité des jeunes en emploi (Paquin Collin, 2007). En effet, les chiffres tendent à démontrer que les jeunes de 15 à 24 ans sont un groupe à risque quant aux accidents de travail (Paquin Collin, 2007; Pouliot, 2008). Plusieurs facteurs aggravent la vulnérabilité des jeunes travailleurs comme le manque d'expérience, la crainte de poser des questions, la mauvaise connaissance des risques, le sentiment d'invincibilité, le désir de faire ses preuves (CSST, 2008b). Les jeunes travailleurs ont donc des besoins particuliers en matière de santé et de sécurité au travail. Pouliot (2008) soutient qu'il est essentiel de bien encadrer et former les nouveaux employés afin de leur donner les ressources nécessaires pour prévenir les accidents. De la sorte, inclure un volet relié aux règlements de sécurité et aux risques possibles dans l'exercice du travail au programme d'intégration s'avère important pour les jeunes travailleurs. La CSST (2008b) a établi une liste des conditions de réussite de l'accueil et de l'intégration des jeunes recrues. Ces dernières sont présentées dans le tableau 6.1.

De plus, comme 47 % des accidents de travail ont lieu entre les mois de mai et de septembre, une période où une masse d'étudiants arrivent sur le marché du travail, la CSST a mis sur pied l'Escouade jeunesse (Lefebvre, 2006 ; CSST, 2008a). Cette dernière est active de la mi-mai jusqu'au mois d'août et offre une présentation d'environ 30 minutes afin de sensibiliser les jeunes travailleurs à la prévention des accidents de travail. Faire

appel à des jeunes pour parler à d'autres jeunes est, selon la CSST, une bonne façon d'améliorer la réceptivité des travailleurs.

**Tableau 6.4 Conditions de réussite de l'accueil et de l'intégration des travailleurs**

Conditions de réussite
<ul style="list-style-type: none"><li>• Expliquer clairement les politiques, les règles à appliquer et ce qui est attendu de la part des employés</li><li>• Favoriser une approche d'apprentissage par l'exemple et la démonstration</li><li>• Prendre le temps de faire connaître les risques que comportent les tâches ainsi que les mesures de prévention à appliquer</li><li>• Vérifier si les jeunes comprennent bien comment exécuter le travail de façon efficace et sécuritaire</li><li>• Indiquer comment et pourquoi utiliser les équipements de protection individuelle</li><li>• Désigner une personne fiable, qui a été elle-même bien formée, pour effectuer la supervision des nouveaux employés</li><li>• Soutenir les jeunes travailleurs dans l'exécution de leurs nouvelles tâches.</li></ul>

**Source : CSST (2008)**

## CONCLUSION

La recension des écrits présentée dans ce rapport permet de constater que le secteur du commerce de l'alimentation doit s'adapter à la nouvelle réalité du marché du travail afin de combler ses besoins de main-d'œuvre. L'emploi suit une tendance à la hausse, autant au niveau du marché du travail que dans le secteur du commerce de l'alimentation. Toutefois, en raison du vieillissement de la population active, la main-d'oeuvre se fait rare et cette situation de pénurie risque de s'aggraver dans les années à venir. L'ouverture du marché du travail et la rareté de la main-d'œuvre, combinée à l'image négative des professions de l'alimentation, entraînent d'importants défis quant à l'attraction et à la rétention de main-d'oeuvre pour le secteur du commerce de l'alimentation. L'analyse du marché du travail permet cependant de constater que les jeunes, surtout les jeunes faiblement qualifiés, constituent un bassin de travailleurs potentiels auquel il est peut être intéressant de s'attarder. En effet, comme le taux de chômage est plus élevé pour ces groupes, il s'agit d'une main-d'œuvre possiblement disponible dont le potentiel productif devrait être exploité.

Ces jeunes font partie de la génération Y, une génération qui attire beaucoup l'attention depuis quelques années. Ces jeunes modifient le travail des gestionnaires en raison de leurs caractéristiques particulières et de leurs attentes au travail considérées comme étant élevées. Notre recension des écrits sur les jeunes nous a toutefois permis de constater que les caractéristiques attribuées à la génération Y ne sont pas totalement différentes de celles des jeunes, peu importe leur génération d'appartenance. Par contre, le contexte économique et démographique actuel fait en sorte que les organisations doivent être beaucoup plus à l'écoute de ces jeunes travailleurs afin de attirer et de les retenir. L'arrivée de la génération Y sur le marché du travail force donc les gestionnaires à changer leur style de gestion et à modifier les politiques et les pratiques de l'organisation. Ainsi, pour combler leurs besoins de main-d'œuvre, les organisations du secteur du commerce de l'alimentation doivent évaluer si les pratiques de gestion actuelles répondent aux attentes de la génération Y.



La prochaine étape du projet nous permettra de répondre à cette question. Tout d'abord un inventaire des pratiques de gestion généralement mises en place dans le secteur du commerce de l'alimentation sera effectué. Ensuite, à l'aide de ces données, il sera possible de vérifier la cohérence de ces pratiques avec les attentes de la génération Y. Après cette analyse, des recommandations pourront être effectuées afin de déterminer les ajustements nécessaires pour favoriser l'attraction et la rétention de la génération Y dans le secteur du commerce de l'alimentation.

## RÉFÉRENCES

- ALLAIN, Carol (2005). *Génération Y: L'enfant-roi devenu adulte*, Laval, Logique Inc., 175 p.
- ALLEN, Paula (2004). «Welcoming Y», *Benefits Canada*, vol. 28, no. 9, p.51.
- APPELBAUM, Steven, Maria, SERENA et Barbara SHAPIRO (2005). «Generation X and the boomers: An analysis of realities and myths», *Management Research News*, vol. 28, no. 1, p. 1-35.
- ANCTIL, Mélanie (2006). *Les nouvelles générations et le sens du travail: Des jeunes en quête d'expressivité au travail et d'un plus grand équilibre dans la vie*, mémoire de maîtrise, Québec, Université Laval, 182 p.
- ARSENAULT, Paul M. (2004). «Validating generational differences: A legitimate diversity and leadership issue», *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 25, no. 1-2, p. 124-141.
- ASSOGBA, Yao (2004). «État de la question sur l'étude des valeurs» dans *Les valeurs des jeunes*, Gilles Pronovost et Chantal Royer, Québec, Les Presses de l'Université Laval, p. 11-29.
- ATTIAS-DONFUT, Claudine (1991). *Génération et âges de la vie*, Que sais-je ?, Paris, Presses universitaires de France, 126 p.
- ATTIAS-DONFUT, Claudine (1988). *Sociologie des générations: l'empreinte du temps*, Paris, Presses universitaires de France, 249 p.
- AUDET, Michel (2004). «La gestion de la relève et le choc des générations», *Gestion*, vol. 29, no. 3, p. 20-26.
- AUDET, Michel, Réal JACOB et Jean-François BOULET (2002). «La génération Internet: un nouveau défi de ressources humaines. Le cas EXFO: la valorisation du capital humain dans un contexte interculturel et intergénérationnel», *Gestion*, vol. 27, no. 2, p. 67-80.
- BAETHGE, Martin (1994). « Le rapport au travail des jeunes », dans *Jeunesses et sociétés. Perspectives de la recherche en France et en Allemagne*, Gérard MAUGER, René BENDIT et Christian VON WOLFFERSDORFF (dir.), Paris, Armand Colin Éditeur, p. 151-168.
- BÉDARD, Marcel et Louis GRIGNON (2000). «Aperçu de l'évolution du marché du travail au Canada de 1940 à nos jours», [en ligne], Direction de la recherche appliquée, Développement des ressources humaines Canada, [référence du 26 mai 2008], 40 p.  
<http://www.hrsdc.gc.ca/fr/sm/ps/rhdc/rpc/publications/recherche/2000-002533/page00.shtml>.

BOURDON, Sylvain et Mircea VULTUR. (2007). «Vingt ans après, les nouveaux visages du travail des jeunes» dans *Les jeunes et le travail*, Sylvain Bourdon et Mircea Vultur (dir.), Québec, Les Presses de l'Université Laval, p. 1-21.

BOURHIS, Anne (2007). *Recrutement et sélection du personnel*, Montréal, Chenelière Éducation, 562 p.

BOUTEILLER, Dominique. (1997). «Le syndrome du crocodile et le défi de l'apprentissage continu», *Gestion*, vol. 22, no. 3, p. 14-25.

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, no. 6, p. 523-544.

BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL (BIT) (2008). «Tendances mondiales de l'emploi (janvier 2008)» [en ligne], Organisation Internationale du Travail, [référence du 21 mai 2008], 57 p. [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms\\_090098.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_090098.pdf) .

CHAREST, Diane (1997). «*La situation des jeunes non diplômés de l'école secondaire. Sondage sur l'insertion sociale et l'intégration professionnelle des jeunes en difficulté d'adaptation et d'apprentissage et des autres jeunes non diplômés de l'école secondaire*», Québec, Ministère de l'Éducation, Direction de la recherche, 175 p.

CLARK, Ann (2007). «The New Reality: Using Benefits to Attract and Retain Talent», *Employment Relations Today*, vol. 34, no. 3, p. 47-53.

CORPORATE LEADERSHIP COUNCIL (2006). *Attracting and Retaining Critical Talent Segments. Identifying Drivers of Attraction and Commitment in the Global Labor Market*, Rapport de recherche, Washington, 177 p.

CRAMPTON Suzanne et John HODGE (2007). «Generations in the Workplace : Understanding Age Diversity», *The Business Review*, vol., 9, no. 1, p. 16-22.

CSMOCA (2008). «Industrie» [en ligne], Montréal, Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de l'alimentation, [référence du 29 mai 2008], <http://www.csmoca.org/francais/index0.php?cue=oui>

CSMOCA (2007a). «Rapport de planification stratégique», Montréal, 30 p.

CSMOCA (2007b). « L'industrie du commerce de l'alimentation. Notre avenir? Une main-d'œuvre reconnue et qualifiée!», Gatineau, 16 p.

CSST (2008a). «Escouade jeunesse» [en ligne], Commission de la santé et de la sécurité du travail, [référence du 2 août 2008],

<http://www.csst.qc.ca/asp/jeunes/employeurs/escouade.htm>

CSST (2008b). «Prendre le temps d'accueillir et de former les jeunes et les nouveaux travailleurs, c'est payant !» [en ligne], Commission de la santé et de la sécurité du travail, [référence du 2 août 2008],

[http://www.csst.qc.ca/portail/fr/publications/DC\\_100\\_1133.htm](http://www.csst.qc.ca/portail/fr/publications/DC_100_1133.htm)

CUERRIER, C. (2002). «Qu'est-ce que le mentorat?», [en ligne], Mentorat Québec, [référence du 5 août 2008], <http://www.mentoratquebec.org/mentorat.php>

DE SMET, Michel (2008). «Contrairement aux idées reçues, la génération Y ne demande qu'à vous suivre» [en ligne], *Les Affaires*, [référence du 10 avril 2008], 1 p.

<http://www.lesaffaires.com/article/0/grands-enjeux--mobilisation/2008-04-04/475330/contrairement-aux-idees-recues--la-generation-y-ne-demande-qua-vous-suivre.fr.html> .

EISNER, Susan (2005). «Managing Generation Y». *S.A.M. Advanced Management Journal*, vol. 70, no. 4, p. 4-15.

FOOT, David K. (1999). *Entre le boom et l'écho 2000: comment mettre à profit la réalité démographique à l'aube du prochain millénaire* (version française de Boom, bust & echo 2000, 1996, Toronto, Macfarlane Walter & Ross, traduit par Fabienne Hareau et Julie Adam) 2e édition, Montréal, Boréal, 387 p.

FOOT, David K., Richard A. LORETO et Thomas W. MCCORMACK (1998). *Les tendances démographiques au Canada, 1996-2006 : les répercussions sur les secteurs public et privé*, Ottawa, Industrie Canada.

FOURNIER Geneviève et Bruno BOURASSA (2000). «Le travail des 18 à 30 ans: vers une nouvelle norme» dans *Les 18 à 30 ans et le marché du travail. Quand la marge devient la norme...*, Geneviève Fournier et Bruno Bourassa (dir.), Québec, Les Presses de l'Université Laval, p. 3-31.

FOURNIER, Geneviève et Line CROTEAU (1998). «Perceptions et attentes vis-à-vis du travail de jeunes diplômés», *Psychologie du travail et des organisations*, vol. 3, nos. 3-4, p. 89-108.

GALLAND, Olivier (2007), *Sociologie de la jeunesse*, 4<sup>e</sup> édition, Paris, Armand Collin, 248 p.

GALLAND, Olivier (2002). *Les jeunes*, 6<sup>e</sup> édition, Paris, La Découverte, 124 p.

GALLAND, Oliver (2001). «Les représentations de rôles adultes» dans *Les valeurs des jeunes. Tendances en France depuis 20 ans*, Oliver Galland et Bernard Roudet (dir.), L'Harmattan, p. 29-46.

GAUTHIER, Madeleine, Claire BOILY, Mariane HUARD et Sébastien MARCOUX (2008). «Insertion professionnelle des policiers des générations X et Y. Bilan raisonné de la littérature» [en ligne], Montréal, Observatoire Jeunes et Société, [référence du 26 juillet 2008], 79 p.

<http://www.obsjeunes.qc.ca/pdf/InsProfessionnelle.pdf>

GAUTHIER, Madeleine et Mircea VULTUR (2007). «Les valeurs des jeunes et leur impact sur les stratégies d'insertion professionnelle» dans *Sociologie de l'entreprise*, Jean-Pierre Dupuis (dir.), 2<sup>e</sup> édition, Montréal, Gaëtan Morin, p. 273- 292.

GAUTHIER, Madeleine (2007). «De «jeunes chômeurs» à «jeunes travailleurs»: évolution de la recherche sur les jeunes et le travail au Québec depuis les années 1980» dans *Regard sur... Les jeunes et le travail*, Sylvain Bourdon et Mircea Vultur (dir.) Québec, Les Presses de l'Université Laval, p. 23-50.

GAUTHIER, Madeleine, Patrice LEBLANC, Serge CÔTÉ, Frédéric DESCHESNAUX, Camil, GIRARD, Claude LAFLAMME, Marie-Odile MAGNAN et Marc MOLGAT (2006). «La migration des jeunes au Québec. Résultats d'un sondage 2004-2005 auprès des 20-34 ans du Québec», [en ligne], Montréal, INRS Urbanisation, Culture et Société, [référence du 20 juillet 2008], <http://www.obsjeunes.qc.ca/pdf/RapportNational.pdf> .

GAUTHIER, Madeleine, Jacques HAMEL, Marc MOLGAT, Claude TROTTIER, Claire TURCOTTE et Mircea VULTUR (2004). «L'insertion professionnelle et le rapport au travail des jeunes qui ont interrompu leurs études au secondaire ou collégiales en 1996-1997», [en ligne], INRS Urbanisation, Culture et Société, [référence du 23 juillet 2008], 247 p. [http://www.inrs-uqc.ca/pdf/rap2004\\_07.pdf](http://www.inrs-uqc.ca/pdf/rap2004_07.pdf) .

GAUTHIER, Madeleine (2001a). «Les représentations sociales de la jeunesse chez les sociologues de langue française au Canada» dans *Regard sur... La recherche sur les jeunes et la sociologie au Canada*, Madeleine Gauthier et Diane Pacom (dir.), Sainte-Foy, Les Éditions de l'IQRS, p. 55-68.

GAUTHIER, Madeleine (2001b). «La recherche sur les jeunes au Canada» dans *Regard sur... La recherche sur les jeunes et la sociologie au Canada*, Madeleine Gauthier et Diane Pacom (dir.), Sainte-Foy, Les Éditions de l'IQRS, p. 11-19.

GAUTHIER, Madeleine (1999). «La jeunesse : un mot, mais combien de définitions» dans *Définir la jeunesse? D'un bout à l'autre du monde*, Madeleine Gauthier et Jean-François Guillaume (dir.), Sainte-Foy, Les éditions de l'IQRC , p. 9-25.

GAUTHIER, Madeleine (1994), *Une société sans les jeunes?*, Québec, Institut québécois de recherché sur la culture, 390 p.

GLASS, Amy (2007). «Understanding generational differences for competitive success», *Industrial and Commercial Training*, vol. 39, no. 2, p. 98-103.

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'oeuvre dans le commerce de l'alimentation du Québec 2006 [en ligne]», [référence du 29 mai 2008], 101p.

[http://www.csmoca.org/francais/pub\\_etudes.html](http://www.csmoca.org/francais/pub_etudes.html)

HAMEL, Jacques (2007). «Le rapport au travail et la «génération numérique», dans *Regard sur... Les jeunes et le travail*, Sylvain Bourdon et Mircea Vultur (dir.) Québec, Les Presses de l'Université Laval, p. 69-87.

HAMEL, Jacques et Benoît GENDRON (2004). «Travail, valeurs et être jeune: quel rapport?» dans *Les valeurs des jeunes*, Gilles Pronovost et Chantal Royer, Québec, Les Presses de l'Université Laval, p. 131-148.

HARVEY, Sébastien (2004). *La gestion intergénérationnelle: perspective managériale*, mémoire de maîtrise, Montréal, HEC, Montréal, 150 p.

HILL, Ronald Paul et Debra Lynn STEPHENS (2003). «The Compassionate Organization in the 21st Century», *Organizational Dynamics*, vol. 32 no. 4, p. 331-341.

HOWE, Neil et William STRAUSS (2007). «The Next 20 Years: How Customers and Workforce Attitude Will Evolve», *Harvard Business Review*, juillet-août, p. 41-51.

HOWE, Neil et William STRAUSS (2000). *Millenials Rising: The Next Great Generation*, New-York, E.-U., Vintage Books, 415 p.

JOHNSON, James et John LOPES (2008). «The Intergenerational Workforce, revisited» *Organization Development Journal*, Printemps, p. 31-36.

JURKIEWICZ, Carole et Roger BROWN (1998). «Generational Comparisons of Public Employee Motivation», *Review of Public Personnel Administration*, vol. 18, p. 18-37.

KUPPERSCHMIDT, Betty (2000). «Multigeneration Employees: Strategies for effective Management», *Health Care Manager*, vol. 19, no. 1, p. 65-76.

LACROIX, Marie-Ève (à paraître). *Les attentes organisationnelles de la génération Y*, mémoire de maîtrise, Montréal, HEC, Montréal

LAPOINTE, Mario, Kevin DUNN, Nicolas TREMBLAY-CÔTÉ, Louis-Philippe BERGERON et Luke IGNACZAK (2006). «Perspectives du marché du travail canadien pour la prochaine décennie (2006-2015)», [en ligne], Ressources humaines et Développement social Canada, [réf. du 20 mai 2008], 151 p.

[http://www.rhdsc.gc.ca/fr/publications\\_ressources/recherche/categories/marche\\_travail\\_f/sp\\_615\\_10\\_06/page00.shtml](http://www.rhdsc.gc.ca/fr/publications_ressources/recherche/categories/marche_travail_f/sp_615_10_06/page00.shtml) .

LANCASTER, Lynne et David STILLMAN (2002), *When generations collide : who they are, why they clash, how to solve the generational puzzle at work*, New York, Harper Business, 352 p.

LAZURE, Jacques (1986). «Les modes de vie des jeunes», dans *Une société des jeunes ?*, Fernand Dumont (dir.), Montréal, Institut québécois de recherche sur la culture, p.50

LEFEBVRE, Pierre (2006). «Les jeunes, un groupe à risque», *Nouvelles CSQ*, septembre-octobre, p. 30.

LEFRESNE, Florence et Patricia LONCLE (2007). «Introduction», dans *Les jeunes. Questions de société, question de politique*, Patricia Loncle (dir.), Paris, La documentation Française, p. 9-23.

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.

MALO, François Bernard, Geneviève VALLÉE et Jude JEAN-GILLES (2007). «Génération X et Y: opération séduction», *Effectif*, vol. 10, no. 1, p. 48-51.

MANNHEIM, Karl (1990). *Le problème des générations* (trad. par Gérard Mauger et Nia Perivolaropoulou), Paris, F. Nathan, 122 p.

MARQUARDT, Richard (1998). « Qualité d'emploi pour les jeunes» dans *Le secondaire, est-ce suffisant ? Une analyse des résultats de l'Enquête de suivi des sortants, 1995*, Développement des ressources humaines Canada (dir.), Ottawa, p. 49-56.

MARTIN, Carolyn A. (2005). «From high maintenance to high productivity», *Industrial and Commercial Training*, vol. 37, no. 1, p. 39-44.

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, no.8, p. 592-608.

MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DES PÊCHERIES ET DE L'ALIMENTATION (MAPAQ, 2007). «L'emploi bioalimentaire [en ligne], Québec, [réf. du 4 juin 2008], <http://www.mapaq.gouv.qc.ca/Fr/Restauration/md/statistiques/emploi/emploi.htm>

MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DES PÊCHERIES ET DE L'ALIMENTATION (MAPAQ, 2006). «Bottin statistique de l'alimentation, Édition 2006 [en ligne], Québec, [réf. du 26 octobre 2008], <http://www.mapaq.gouv.qc.ca/NR/rdonlyres/3E275211-730E-415D-BAD7-97835E339991/0/Bottinstatistiqueedelalimentation2006.pdf>

PAQUIN COLLIN, Sophie (2007). Approches novatrices pour sensibiliser les jeunes travailleurs et documenter leurs conditions de travail, d'emploi et de CSST, Cahier de transfert no. CT-2007-005, ARUC Innovations Travail Emploi, Québec, Université Laval, 32 p.

PARÉ, Guy (2002). «La génération Internet: un nouveau profil d'employés», *Gestion*, vol. 27, no. 2, p. 47-53.

PATOTA, Nancy, Deborah SCHWARTZ et Theodore SCHWARTZ (2007). «Leverage Generational Differences for Productivity Gains», *Journal of American Academy of Business*, vol. 11, no.2, p. 1-10.

PEKALA, Nancy (2001). «Conquering the Generational Divide», *Journal of Property Management*, novembre/décembre, p. 30-38.

PILCHER, Jane (1994). «Mannheim's Sociology of Generations: An Undervalued Legacy», *The British Journal of Sociology*, vol. 45, no. 3, p. 481-495.

POULIOT, Gaston (2008). «La prévention chez les jeunes travailleurs», *Objectif Prévention*, vol. 31, no. 1, p. 23.

PRÉVEL, Bernard (2000), *Le choc des générations*, Paris, La Découverte, 262 p.

ROBERT HALF INTERNATIONAL (2008). What millenials workers want: how to attract and retain gen Y employees, rapport de recherche, Menlo Park, California, 17 p.

ROSE, José (2000). «Les jeunes et l'emploi: questions conceptuelles et méthodologiques» dans *Les 18 à 30 ans et le marché du travail. Quand la marge devient la norme...*, Geneviève Fournier et Bruno Bourassa (dir.), Québec, Les Presses de l'Université Laval, p. 83-116.

ROYER, Chantale, Gilles, PRONOVOST et Sarah CHARBONNEAU (2004), «Valeurs sociales fondamentales de jeunes québécoises et québécois : ce qui compte pour eux», dans *Les valeurs des jeunes*, Gilles Pronovost et Chantal Royer, Québec, Les Presses de l'Université Laval, p. 49-69.



SCHUMAN, Howard et Jacqueline SCOTT (1989). «Generations and collective memories», *American Sociological Review*, vol. 54, p. 359-381.

SCOTT, Jacqueline (2000). «Is it a different world to when you were growing up? Generational effects on social representations and child-rearing values», *British Journal of Sociology*, vol. 51, no. 2, p. 355-386.

SÉRIEYX, Hervé (2002). *Les jeunes et l'entreprise: des noces ambiguës*, Paris, Eyrolles, 168 p.

SHEAHAN, Peter (2008). «Understanding Generation Y» [en ligne], Camperdown NSW, [réf. du 2 août 2008],  
[http://www.petersheahan.com.au/cpa/htm/htm\\_form.asp?id=6&form\\_exml=form.exml&script\\_from=htm\\_form\\_list.asp](http://www.petersheahan.com.au/cpa/htm/htm_form.asp?id=6&form_exml=form.exml&script_from=htm_form_list.asp)

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

SIMARD, Myriam (1999). «Définir la jeunesse d'origine immigrée: réflexions critiques à propos du concept de deuxième génération» dans *Définir la jeunesse? D'un bout à l'autre du monde*, Madeleine Gauthier et Jean-François Guillaume (dir.), Sainte-Foy, Les éditions de l'IQRC, p. 121-143.

SMOLA, Karen et Charlotte SUTTON (2002). «Generational differences: revisiting generational work values for the new millenium», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, p. 363-2002.

STATISTIQUE CANADA (2008a). «Information sur la population active (avril 2008)», [en ligne], Ottawa, Statistique Canada, [réf. du 14 mai 2008], 55 p.  
<http://www.statcan.ca/francais/freepub/71-001-XIF/71-001-XIF2008004.pdf> .

STATISTIQUE CANADA (2008b). «Aperçu du recensement-Immigration au Canada : un portrait de la population née à l'étranger, Recensement de 2006», [en ligne], Ottawa, Statistique Canada, [réf. du 27 mai 2008], p. 49-57.  
<http://www.statcan.ca/francais/freepub/11-008-XIF/2008001/article/10556-fr.pdf> .

STATISTIQUE CANADA (2008c). «Industrie-Système de classification des industries de l'Amérique du Nord de 2002 (433), catégorie de travailleurs (6) et sexe (3) pour la population active de 15 ans et plus, pour le Canada, les provinces, les territoires, les régions métropolitaines de recensement et les agglomérations de recensement, Recensement de 2006-Données-échantillon (20 %) (Tableau)» [en ligne], Ottawa, Statistique Canada. [réf. du 4 juin 2008].

<http://www12.statcan.ca/francais/census06/data/topics/Print.cfm?PID=92102&GID=837953&D1=0&D2=0&D3=0&D4=0&D5=0&D6=0> .

STATISTIQUE CANADA (2008d). «L'évolution de la population active au Canada. (Recensement de 2006)», [en ligne], Ottawa, Statistique Canada, [réf. du 12 mai 2008], 40 p.

<http://www12.statcan.ca/francais/census06/analysis/labour/pdf/97-559-XIF2006001.pdf> .

STATISTIQUE CANADA (2007a). «Indicateurs de la population active selon les groupes d'âge pour les deux sexes, taux de chômage (2006), pour le Canada, les provinces et les territoires – Données-échantillon (20 %) (tableau). Langue - Faits saillants en tableaux, Recensement de 2006» [en ligne], Ottawa, Statistique Canada. [réf. du 15 mai 2008].

<http://www12.statcan.ca/francais/census06/data/highlights/Labour/Table601.cfm?SR=1> .

STATISTIQUE CANADA (2007b). «Indicateurs de la population active selon les groupes d'âge pour les deux sexes, répartition en % (2006), pour le Canada, les provinces et les territoires – Données-échantillon (20 %) (tableau). Langue - Faits saillants en tableaux, Recensement de 2006» [en ligne], Ottawa, Statistique Canada. [réf. du 26 mai 2008].

<http://www12.statcan.ca/francais/census06/data/highlights/Labour/Table601.cfm?SR=1> .

STATISTIQUE CANADA (2007c). «L'emploi selon la branche d'activité et les groupes d'âge, variation en pourcentage (2001-2006) de l'emploi par industrie, pour le Canada, les provinces et les territoires-Données-échantillon (20 %) (tableau). Langue-Faits saillants en tableaux, Recensement de 2006» [en ligne], Ottawa, Statistique Canada. [réf. du 23 mai 2008].

<http://www12.statcan.ca/francais/census06/data/highlights/Labour/Table602.cfm?SR=1> .

STATISTIQUE CANADA (2007d). «Portrait de la population canadienne en 2006, selon l'âge et le sexe, Recensement de 2006», [en ligne], Ottawa, Statistique Canada. [réf. du 27 mai 2008].

<http://www12.statcan.ca/francais/census06/analysis/agesex/pdf/97-551-XIF2006001.pdf>

.

STATISTIQUE CANADA (2007e). «Indicateurs de la population active selon les groupes d'âge pour les deux sexes, taux de chômage (2001), pour le Canada, les provinces et les territoires – Données-échantillon (20 %) (tableau). Langue - Faits saillants en tableaux, Recensement de 2006» [en ligne], Ottawa, Statistique Canada. [réf. du 15 mai 2008].

<http://www12.statcan.ca/francais/census06/data/highlights/Labour/Print.cfm?Lang=F&T=601&GH=4&GF=0&G5=0&SC=31&RPP=100&SR=1&SO=99&O=A&D1=1> .

STATISTIQUE CANADA (2006a). «Femmes au Canada: une mise à jour du chapitre sur le travail 2006», [en ligne], Statistique Canada, [réf. du 27 mai 2008], 25 p.

<http://www.statcan.ca/francais/freepub/89F0133XIF/89F0133XIF2006000.htm> .

STATISTIQUE CANADA (2006b). «Regards sur le marché du travail canadien (2005)», [en ligne], Statistique Canada, [réf. du 13 mai 2008], 126 p.

<http://www.statcan.ca/francais/freepub/71-222-XIF/71-222-XIF2006001.htm> .

STATISTIQUE CANADA (2003). «Recensement de 2001 : série «analyses» Le profil changeant de la population active du Canada», ), [en ligne], Statistique Canada, [réf. du 23 mai 2008], 48 p.

<http://www12.statcan.ca/francais/census01/products/analytic/companion/paid/pdf/96F0030XIF2001009.pdf> .

ST-ONGE, Sylvie, Michel AUDET, Victor HAINES et André PETIT (2004), *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, 2<sup>e</sup> édition, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, 706 pages.

ST-ONGE, Sylvie et Roland THÉRIAULT (2006). *Gestion des la rémunération : théorie et pratique*, 2<sup>e</sup> édition, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, 708 pages.

SOLOMON, Charlene M. (2000). «Ready or not, Here Come the Net Kids», *Workforce*, vol. 79, no. 2, p. 62-68.

TAPSCOTT, Don (1998). *Growing Up Digital: The Rise of the Net Generation*, New-York, É.-U., McGraw-Hill, 338 p.

TELES, Nair (1999). «Une réflexion sur les théories de la jeunesse» dans *Définir la jeunesse? D'un bout à l'autre du monde*, Madeleine Gauthier et Jean-François Guillaume (dir.), Sainte-Foy, Les éditions de l'IQRC , p. 45-54.

TERJESEN, Siri, Susan VINNICOMBE et Cheryl FREEMAN, (2007). «Attracting Generation Y Graduates: Organisational attributes, likelihood to apply and sex differences», *Career Development International*, vol. 12, no. 6, p. 1-19.

TROTTIER, Claude (2000). «Le rapport au travail et l'accès à un emploi stable, à temps plein, lié à la formation: vers l'émergence de nouvelles normes?» dans *Les 18 à 30 ans et le marché du travail. Quand la marge devient la norme...*, Geneviève Fournier et Bruno Bourassa (dir.), Québec, Les Presses de l'Université Laval, p. 35-57.

TULGAN, Bruce et Carolyn A. MARTIN (2001). *Managing Generation Y*, Amherst, HRD Press Inc., 105 p.

VANDENBERGHE, Christian (2004). «Conserver ses employés productif: nature du problème et stratégies d'intervention», *Gestion*, vol. 29, no. 3, p. 64-72.

VULTUR, Mircea, Claude TROTTIER et Madeleine GAUTHIER (2002). «Les jeunes Québécois sans diplôme. Perspective comparées sur l'insertion professionnelle et le rapport au

travail» dans *Ruptures, segmentations et mutations du marché du travail*, Diane-Gabrielle Tremblay et Lucie France Dagenais (dir.), Québec, Presses de l'Université Laval, p. 71-94.

WEISS, Michael J. (2003). «To be about to be (Generation Y)», *American Demographics*, vol. 25, no. 7, p. 28-36.

WESTERMAN, James et Jeanne YAMAMURA (2006). «Generational preferences for work environment fit: effects on employee outcomes», *Career Development International*, vol. 12, no. 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.

ZOLL, Rainer (2001). «Jeunes, sens du travail et nouvel individualisme en Allemagne», dans *Les jeunes et l'emploi dans les villes d'Europe et d'Amérique du Nord*, Laurence ROULLEAU-BERGER et Madeleine GAUTHIER (dir.), France, Éditions de l'aube, p. 261-271.

