

« NOUVEAUX COMPORTEMENTS, NOUVELLE GRH ? »
XXI^{ème} CONGRES AGRH - DU 17 AU 19 NOVEMBRE 2010
RENNES / SAINT-MALO



**Attraction et rétention des salariés du commerce de l'alimentation : Étude
des salariés de la génération Y peu scolarisés**

Auteur (s) : Anne Bourhis, Denis Chênevert

Coordonnées : HEC Montréal
3000 chemin de la Côte-Sainte-Catherine
Montréal (Qc) H3T 2A7
Canada

Résumé :

L'attraction et la rétention des jeunes de la génération Y représentent deux enjeux majeurs pour les organisations. Les écrits qui se penchent sur les attentes professionnelles de ces jeunes sont de nature normative, s'intéressent majoritairement aux personnes qualifiées, et se préoccupent peu de la population faiblement scolarisée ou ayant une formation professionnelle courte. Un sondage en ligne réalisé auprès de 201 employés issus de la génération Y au sein du commerce de l'alimentation au Québec, vise à combler cette lacune. Les résultats indiquent que les différences de perceptions ou de comportements sont davantage influencées par la poursuite des études que par la seule détention d'un diplôme. Ainsi, les pratiques de gestion des ressources humaines devraient tenir compte de la disparité des besoins entre les employés qui ont achevé leur parcours de formation initial et ceux qui occupent un emploi tout en poursuivant leurs études.

Mots clefs :

Génération Y; niveau de scolarisation; pratiques de gestion des ressources humaines; engagement; mobilisation; commerce de l'alimentation.

Remerciements :

Les auteurs tiennent à remercier le Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de l'alimentation (CSMOCA) et en particulier sa directrice générale, Laurence Zert, pour son précieux soutien dans la réalisation de cette étude.

INTRODUCTION :

Le marché du travail des pays industrialisés, tant en Europe qu'en Amérique du Nord, a subi d'importantes transformations au cours des dernières décennies : les changements économiques comme l'intensification de la concurrence, le passage d'une économie industrielle à une économie basée sur le savoir, l'évolution rapide des progrès techniques ou l'explosion du secteur tertiaire ont eu des répercussions importantes sur le taux d'activité ainsi que sur la nature des emplois (BIT, 2008). À cela, s'ajoute l'évolution démographique qui transforme le profil de la main-d'œuvre, avec le départ à la retraite des *Baby-boomers* et l'arrivée sur le marché du travail de la génération Y (Bourhis, 2007).

Dans un contexte de pénurie annoncée de main-d'œuvre, les organisations doivent rivaliser d'ingéniosité pour attirer et retenir les employés qui leur permettront de se démarquer dans un contexte d'affaires de plus en plus concurrentiel. La capacité d'adapter les pratiques de gestion pour répondre aux attentes des jeunes de la génération Y devient dès lors une priorité importante pour de nombreuses organisations.

À cet égard, les théories de l'adéquation ou de la congruence entre les personnes et leur environnement suggèrent qu'une meilleure adéquation est synonyme d'attitudes et de comportements plus positifs de la part des salariés. Plus précisément, la perception de congruence « personne-organisation » favorise l'attraction organisationnelle, l'acceptation d'une offre d'emploi, la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et diminue l'intention de quitter et le roulement de personnel (Hoffman et Woehr, 2005; Kristof-Brown *et al.*, 2005; Verquer *et al.*, 2002). Selon cette approche, certains types de personnes (par exemple les jeunes de la génération Y) préfèrent certains types de systèmes de gestion des ressources humaines, c'est-à-dire des systèmes de gestion qui sont cohérents avec leurs valeurs, leurs besoins, leurs préférences ou leur personnalité.

Si plusieurs écrits existent sur les jeunes de la génération Y et leurs attentes professionnelles, la plupart s'intéressent aux jeunes hautement scolarisés se dirigeant vers des emplois qualifiés (e.g., APEC, 2009). « Tous parlent deux ou trois langues, sont extrêmement ouverts aux autres, veulent un job épanouissant qui n'entrave pas leur développement personnel » pouvait-on lire récemment dans un dossier sur les Y (Buchot et Zerbib, 2010). Pourtant, une proportion importante des jeunes n'appartient pas à ce groupe; selon les données de l'OCDE, le taux moyen d'obtention d'un diplôme d'études secondaires est de 82 % (OCDE, 2009), ce qui signifie que, bon an, mal an, environ 20 % des jeunes qui arrivent sur le marché du travail ne sont pas très scolarisés. Or, on connaît peu de choses sur cette partie de la population Y. L'effet générationnel les rend-il semblables aux Y plus scolarisés ou, au contraire, leur parcours scolaire et professionnel influence-t-il leurs préoccupations et leurs attentes professionnelles ? Les pratiques de GRH peuvent-elles influencer leur engagement envers leur organisation ou leur secteur d'activité ? Au sein d'un groupe d'employés donné, y a-t-il des différences entre les jeunes qui ont terminé leurs études et ceux qui souhaitent les poursuivre ? Telles sont les questions auxquelles cette étude, menée auprès d'employés de commerces de l'alimentation au Québec, tente de répondre.

I : CADRE THEORIQUE

I.1 : Théorie des échanges sociaux

Le cadre théorique sous-jacent à notre étude emprunte de la théorie des échanges sociaux et de la norme de réciprocité. À la base de la théorie de l'échange social de Blau (1964), se trouve l'idée générale que le comportement social des êtres humains est un échange d'activités tangibles ou intangibles (Homans, 1961). Ainsi, un échange social implique une série d'interactions qui génèrent des obligations réciproques (Gouldner, 1960). Transposée en milieu organisationnel, la théorie des échanges sociaux suppose que lorsqu'un employeur

pose un geste qui a des conséquences bénéfiques pour un salarié, cela crée une forme d'obligation de la part de ce dernier qui, selon toute vraisemblance, manifesterà en retour des comportements favorables à l'entreprise (Blau, 1964). Du point de vue de l'organisation, l'acte de mettre en place des pratiques de GRH qui répondent aux attentes des salariés de la génération Y générera chez ces derniers une motivation et une satisfaction personnelle permettant d'accroître le sentiment d'efficacité. C'est dans ce contexte, que l'organisation s'attend à ce que les salariés, en guise de réciprocité, s'investissent davantage envers les buts et les objectifs organisationnels (Gouldner, 1960).

Cette théorie sous-entend donc une évaluation cognitive, de la part de l'individu, de la qualité de la relation avec son employeur. Lorsque celle-ci est positive, l'individu ressent un sentiment d'obligation qui se traduit par un effort conscient de réciprocité comme marque d'appréciation du traitement reçu. Cette théorie expliquerait donc l'adoption d'attitudes et de comportements positifs envers l'organisation tels que l'engagement organisationnel et les comportements de citoyenneté organisationnelle.

Comme les commerces de l'alimentation recrutent beaucoup de jeunes employés, il est important de bien comprendre les particularités de la génération Y afin de permettre aux employeurs de ce secteur d'offrir des pratiques de GRH congruentes avec les attentes de cette population et ainsi favoriser une meilleure attraction et rétention de cette main-d'œuvre.

I.2 : Les attentes professionnelles des jeunes de la génération Y

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; Simard, 1999). 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). 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).

Parmi les trois générations qui se côtoient actuellement dans le monde du travail, la génération Y est celle qui a certainement fait couler le plus d'encre au cours des dernières années, à la fois en raison de sa taille et de son arrivée récente sur le marché du travail. En effet, les Y font partie, dans les pays occidentaux, de la génération la plus importante en nombre après celle des *baby-boomers*. Bien que les chiffres ne soient pas toujours comparables d'un pays à l'autre en raison des différences de définition, on évalue que la génération Y représente environ 27,5 % de la population canadienne (Foot, 1999; Statistique Canada, 2007) et 21 % des populations française et américaine (Chamirade, 2007).

Également connue sous l'appellation *Echos Boomers* en référence au fait que beaucoup sont des enfants de *baby-boomers*, la génération Y est parfois qualifiée de *Digital Natives* ou « Génération Internet » pour souligner le fait que ces jeunes ont grandi avec des ordinateurs et maîtrisent parfaitement l'outil technologique (Eisner, 2005; Martin, 2005; Zemke *et al.*, 2000). Mais c'est peut-être l'expression *Generation why* qui, tout en faisant un jeu de mot avec la prononciation de la lettre Y en anglais, a la connotation la plus négative : les Y sont perçus comme avides de comprendre, de donner un sens à leur travail, de partager leurs idées et d'être écoutés. Valorisant 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), les jeunes de la génération Y sont motivés par le travail en équipe au sein desquelles ils développent des relations

sociales de qualité, authentiques et basées sur la confiance (Paré, 2002; Simard, 2007; Zemke *et al.*, 2000). Dans cette optique, la cible de l'engagement des jeunes de la génération Y n'est pas l'organisation, mais plutôt les personnes avec lesquelles ils entretiennent des contacts directs (Vandenberghe, 2004).

Dans ce contexte, la qualité de la relation avec le supérieur est très importante pour ces nouveaux travailleurs qui souhaitent recevoir une rétroaction immédiate, constante et honnête (Allain, 2005; Eisner, 2005; Glass, 2007; Simard, 2007). Les résultats du sondage de Robert Half International (2008) indiquent que 35 % des jeunes désirent communiquer avec leur patron plusieurs fois par jour. 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 en leur fournissant des instructions claires et précises, en expliquant les raisons derrière ses actions, en offrant un soutien constant et un droit à l'erreur (Allain, 2005; Broadbridge *et al.*, 2007; Glass, 2007; Tulgan et Martin, 2001; Simard, 2007; Zemke *et al.*, 2000), mais ils reconnaissent avoir besoin d'encadrement et de structure (Audet, 2004; Zemke *et al.*, 2000). 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).

Consciente que les compétences représentent un pouvoir sur le marché du travail, la génération Y accorde 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 comme des caractéristiques de l'emploi importantes (Anctil, 2006; Audet, 2004; Half, 2008; Simard, 2007; Tulgan et Martin, 2001; Zemke *et al.*, 2000). La valorisation des compétences se traduit aussi par une grande

importance accordée à une reconnaissance en fonction des compétences et de l'expertise plutôt qu'en fonction de l'ancienneté (Audet, 2004; Paré, 2002).

Finalement, élevés dans un monde où la technologie explose, les jeunes de la génération Y s'attendent à travailler avec une infrastructure technologique à la fine pointe (Audet, 2004; Martin, 2005; Tulgan et Martin, 2001), et dans un environnement où le temps de réaction est nul. 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 qu'ils érigent au rang de normes incontournables. Le tableau 1 résume les différentes caractéristiques que l'on attribue généralement aux Y, ainsi que leurs attentes professionnelles.

Tableau 1. Caractéristiques et attentes professionnelles de la génération Y

Caractéristiques	Attentes au travail
<ul style="list-style-type: none"> • Niveau élevé de scolarisation • Accès continu à l'information • Excellente maîtrise de la technologie • Rapport au temps instantané • Capacité à effectuer plusieurs tâches à la fois («<i>multi-tasking</i>») • Indépendance, autonomie et maturité • Valorisation de la liberté d'expression • Désir d'être respectés et reconnus • Confiance en soi • Ambition, désir d'accomplir leurs rêves • Optimisme • Orientation vers les résultats • Goût pour le changement, l'innovation et les défis • Créativité • Tolérance envers la diversité • Forte capacité à travailler en équipe • Respect de la compétence • Importance de la famille, des amis et des groupes d'appartenance • Manque de loyauté, revendications 	<ul style="list-style-type: none"> • Structure hiérarchique souple et aplatie • Partage d'idées, participation et implication • Travail d'équipe et collaboration • Besoin de changements fréquents • Qualité des relations • Rétroaction constante et immédiate • Besoin d'encadrement et de structure • Valorisation de l'initiative et de l'autonomie • Besoin de responsabilités • Importance de l'équilibre travail-vie privée et flexibilité • Développement personnel et professionnel • Reconnaissance des compétences et de l'expertise • Possibilités d'avancement • Défis • Sens du travail • Temps de réaction zéro • Infrastructure technologique le plus à jour possible • Valorisation du travail, fonceurs

I.3 : Le cas particulier des jeunes peu diplômés

Mais le portrait des attentes professionnelles de la génération Y que dresse la littérature est incomplet car il s'attarde presque exclusivement aux jeunes hautement scolarisés. Or, les études indiquent que le niveau de scolarisation influence la perception du travail. Par exemple, l'étude de Gauthier et Vultur (2007) indique que 76,8 % des diplômés universitaires accordent la priorité au fait d'avoir un emploi intéressant contre 47 % des personnes n'ayant pas obtenu leur diplôme d'études secondaires. Au deuxième rang, arrive le fait d'avoir un emploi stable, qui n'est un critère prioritaire que pour 17,7 % des diplômés universitaires mais pour 40,5 % des personnes n'ayant pas terminé leurs études secondaires.

Ainsi, pour les personnes faiblement scolarisées, la satisfaction 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. La cible de l'engagement est également différente : si les personnes diplômées tirent leur fierté de leur succès personnel, les personnes plus faiblement scolarisées tendent à valoriser l'engagement envers une grande entreprise dont la réputation internationale rejaille sur eux et compense l'absence de diplôme (Gauthier et Vultur, 2007). Par ailleurs, plusieurs travaux permettent de croire que les attentes professionnelles augmentent avec le niveau de scolarité. Les diplômés universitaires ont les exigences les plus grandes (Gauthier et Vultur, 2007) et se révèlent les moins satisfaits au travail (Charest, 1997; Marquardt, 1998). Ces résultats peuvent s'expliquer par le fait que les jeunes moins scolarisés attribuent leur situation à leur manque de formation et diminuent leurs attentes, étant conscients de leur faiblesse dans une société qui valorise les diplômes.

Si certains proclament la fin du travail et soutiennent que les jeunes d'aujourd'hui accordent moins de temps et de valeur à leur vie professionnelle (Hamel, 2007; Hamel et Gendron, 2004), les études montrent au contraire 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, hautement scolarisés, 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 (Beathge, 1994; Charest, 1997; Gauthier et Vultur, 2007; Fournier et Bourassa, 2000; Fournier et Croteau, 1998; Trottier, 2000). Cependant, pour les jeunes non diplômés ou ayant opté pour des filières de formation courte, il semble que le travail demeure une obligation sociale et une source de revenu.

Ces différences dans la conception du travail sont particulièrement importantes pour les gestionnaires des secteurs de l'économie qui embauchent prioritairement une main-d'œuvre peu scolarisée ou ayant suivi des formations professionnelles courtes. C'est le cas du secteur

du commerce de l'alimentation, qui fait l'objet de notre étude. Plus précisément, nous nous sommes intéressés au commerce de l'alimentation dans la province du Québec, au Canada.

I.4 : Le portrait du secteur du commerce de l'alimentation au Québec

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. Il génère des revenus de plus de vingt milliards de dollars par année et occupe 156 860 personnes, soit près de 4 % de la population active du Québec, en augmentation constante depuis 10 ans (Groupe AGECO, 2006; MAPAQ, 2007; Statistique Canada, 2008). Dans le secteur, le commerce de détail occupe la part la plus importante, tant par le nombre d'établissements (9 231 commerces de détail contre 600 grossistes) que par le nombre d'emplois, les magasins de détail comptant pour plus de 80 % des emplois du secteur (CSMOCA, 2007; Groupe AGECO, 2006). Bien qu'une majorité des commerces de détail en alimentation appartient à des propriétaires indépendants, plus de 95 % des parts de marchés sont détenues par trois grandes chaînes de distribution alimentaire qui possèdent des commerces corporatifs ou appartenant à des propriétaires affiliés (CSMOCA, 2007).

Le commerce de l'alimentation comporte plus d'une quinzaine de métiers requérant des niveaux de scolarité variés, allant du diplôme professionnel, voire moins, au diplôme universitaire. Si la main-d'œuvre du secteur est composée de 46 % de femmes et de 54 % d'hommes (CSMOCA, 2008), on observe une forte concentration des femmes dans le commerce de détail, où elles occupent principalement des postes de caissière et de commis dans des départements comme la boulangerie-pâtisserie, les fromages et la charcuterie (CSMOCA, 2007, 2008). Les hommes occupent surtout des postes de manutentionnaire et de commis, principalement dans les entrepôts ou le commerce de gros (CSMOCA, 2008). Cette main-d'œuvre est plutôt jeune (42 % des individus sont âgés entre 15 et 24 ans) et globalement peu scolarisée : 26 % des salariés n'ont pas de diplôme d'études secondaires

alors que seulement 8,7 % ont fait des études universitaires (Groupe AGEKO, 2006). Finalement, le travail à temps partiel représente une proportion considérable de l'emploi dans les magasins d'alimentation; il n'est donc pas étonnant de constater que 78 % des jeunes du secteur occupent un poste à temps partiel (Groupe AGEKO, 2006).

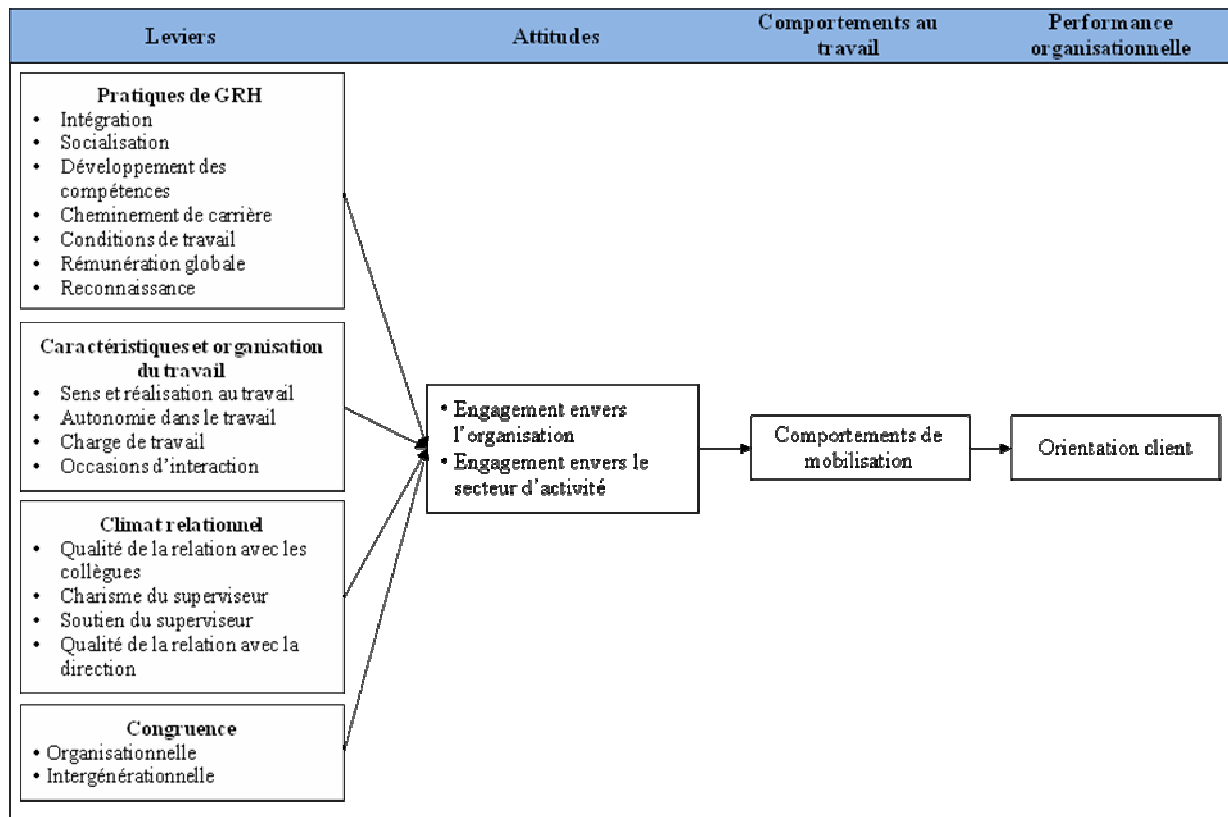
Malgré ses nombreuses opportunités d'emplois, le secteur du commerce de l'alimentation est souvent perçu négativement par les jeunes qui jugent les emplois mal payés, exigeant physiquement, requérant peu de créativité, comportant peu de responsabilités et bénéficiant d'une faible valorisation sociale (CSMOCA, 2007). Dans ce contexte, le recrutement, la rétention et l'engagement au travail des jeunes de la génération Y constituent des enjeux majeurs pour l'industrie.

II : MODELE DE RECHERCHE

Ainsi, la recherche présentée ici vise à vérifier quantitativement, par le biais d'un sondage, les perceptions des jeunes de la génération Y travaillant dans le secteur du commerce de l'alimentation quant aux méthodes de gestion en vigueur chez leur employeur. Une meilleure compréhension des perceptions de ces jeunes permettra de mieux engager, mobiliser et retenir cette main-d'œuvre.

Le modèle exposé à la figure 1 nous a servi de cadre d'analyse. Il postule que les quatre groupes de leviers d'attraction et de rétention (les pratiques de ressources humaines; les caractéristiques, l'organisation et la structure du travail; les relations au travail; et la congruence) favorisent le développement d'attitudes positives au travail, lesquelles encouragent la démonstration de comportements de mobilisation et, ultimement, le développement chez les employés d'une orientation client.

Figure 1. Modèle de recherche



Reprenons chacune des composantes de ce modèle : Dans un premier temps, les *pratiques de ressources humaines* réfèrent ici à des pratiques permettant de motiver le personnel afin de parvenir à une meilleure performance organisationnelle. Ici, nous étudions particulièrement les pratiques d'intégration, de socialisation, de développement des compétences, de cheminement de carrière, de rémunération et de reconnaissance, ainsi que les conditions de travail, qui s'apparentent au modèle de *high involvement* (Lawler, 1986). En second lieu, *les caractéristiques et l'organisation du travail* renvoient à des modalités précises qui définissent le travail qu'exerce un individu. Cette catégorie comporte plusieurs dimensions dont le sens donné au travail et les occasions de réalisation personnelle dans le cadre de ses fonctions, l'autonomie dans l'accomplissement du travail, la charge de travail, les occasions d'interaction entre les employés (Lawler *et al.*, 1995). En troisième lieu, *le climat relationnel*

au travail fait référence à la qualité des relations qu'entretient un travailleur dans le cadre de son travail, tant au niveau formel (par exemple, avec la direction) qu'interpersonnel (par exemple, avec les collègues) (Lavelle *et al.*, 2007). Dans le cadre de cette recherche, nous nous penchons sur trois entités relationnelles distinctes, soit la direction, le superviseur et les collègues de travail (Stinglhamber *et al.*, 2002). Nous étudierons plus spécifiquement la qualité de la relation interpersonnelle avec les collègues, le charisme du superviseur, le soutien que celui-ci offre à ses employés, ainsi que la qualité de la relation avec la direction (Stinglhamber *et al.*, 2006). Finalement, la *congruence* se définit comme le degré d'adéquation qui existe entre deux ou plusieurs entités. Nous examinons la congruence entre les valeurs d'un employé et celles de l'organisation ainsi que la congruence intergénérationnelle parmi les employés. Ce dernier type de congruence permettra notamment d'évaluer si la présence simultanée de plusieurs générations dans le secteur se vit bien aux yeux des salariés (Boxx *et al.*, 1991; Adkins *et al.*, 1996).

Le modèle de recherche postule ensuite que cette série de leviers influence des attitudes en emploi, à savoir *l'engagement envers l'organisation*, qui inclut l'intention de rester, et *l'engagement envers une carrière dans le secteur d'activité* (Paré et Tremblay, 2007). Ces attitudes s'avèrent fort importantes à étudier dans un contexte de rétention de main-d'œuvre puisqu'elles sont reconnues comme les principaux indices du roulement de personnel (Griffeth *et al.*, 2000). Cet ensemble d'attitudes contribue également au développement de *comportements de mobilisation*, c'est-à-dire des comportements qui apportent une contribution supérieure et qui sont adoptés volontairement (Tremblay et Wils, 2005). En effet, de nombreuses études soutiennent que plus les employés sont engagés, plus ils sont mobilisés (Hoffman *et al.*, 2007; Lepine *et al.*, 2002; Ricketta, 2002), surtout s'ils ont l'intention de demeurer dans l'organisation (Podsakoff *et al.*, 2009). Enfin, il est reconnu que la démonstration de comportements de mobilisation se répercute positivement sur la

performance d'une organisation, notamment en termes d'efficacité, de rentabilité, de productivité, de satisfaction des clients et de qualité des produits et services (Tremblay *et al.*, 2005). Dans le cadre de cette recherche, nous avons retenu comme variable de performance l'*orientation client*, c'est-à-dire le niveau d'engagement déployé par les employés vis-à-vis de la clientèle, étant donné que les clients des magasins sont au cœur de l'activité commerciale.

III : METHODE

Grâce à la collaboration du Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de l'alimentation (CSMOCA), organisme paritaire qui regroupe l'ensemble des acteurs du secteur autour des questions du développement de la main-d'œuvre, nous avons obtenu l'accord des propriétaires et gérants de commerces d'alimentation pour procéder à un sondage auprès des membres de leur personnel. Le questionnaire et la procédure de collecte sont détaillés dans les sections suivantes.

III.1 : Outil de collecte de données

Les données ont été collectées par le biais d'un questionnaire en ligne, disponible en français et en anglais, auquel les employés du secteur étaient invités à répondre sur une base volontaire et confidentielle. Ce questionnaire, dont le contenu a été approuvé par le CSMOCA, mesurait les perceptions des répondants envers l'ensemble des variables du modèle. À l'exception des questions portant sur la congruence intergénérationnelle et sur l'existence des pratiques de gestion des ressources humaines, qui ont été conçues pour cette étude, le questionnaire fait appel à des instruments de mesure existants et validés. Tous les énoncés étaient mesurés sur une échelle de Likert allant de 1 = « très en désaccord » à 5 = « très en accord ». Les sources des instruments utilisés, ainsi que des exemples d'énoncés, sont présentés à l'annexe 1.

III.2 : Procédure de collecte de données

Avant le lancement officiel du sondage, plusieurs campagnes promotionnelles ont eu lieu auprès des propriétaires, des gérants, des gestionnaires et des représentants syndicaux des commerces de l'alimentation afin de leur demander d'inciter leurs employés à y répondre. Le questionnaire a ensuite été mis en ligne de décembre 2008 à juin 2009. Différents prix de participation ont fait l'objet d'un tirage au sort parmi les répondants afin de susciter la participation. Au total, 201 employés appartenant à la génération Y ont dûment répondu au questionnaire.

IV : RESULTATS

IV. 1 : Portrait des répondants

Le profil des répondants est présenté au tableau 2. À la lumière de ce profil, il est utile de discuter de la représentativité de notre échantillon par rapport à la main-d'œuvre du secteur d'activité (CSMOCA, 2008; Groupe Agéco, 2006). En effet, notre échantillon comporte une plus grande proportion de femmes (57 %) que le secteur du commerce de l'alimentation (46 %) et une proportion moins élevée de personnes ayant un niveau d'études postsecondaire (24 % contre 37 %). Cependant, ces données relatives au secteur portent sur l'ensemble de la main-d'œuvre, et non pas spécifiquement sur les jeunes Y. La seule dimension sur laquelle nous pouvons véritablement comparer notre échantillon avec la génération Y dans le secteur du commerce de l'alimentation est le type d'emploi. Alors que 78 % des Y employés dans les commerces d'alimentation travaillent à temps partiel, ils ne représentent que 55 % dans notre échantillon. Nos résultats devront donc être interprétés avec précaution.

Tableau 2. Profil des répondants de la génération Y

Caractéristiques	Catégories	Pourcentage
Âge	Moyenne : 22,4 ans	
Genre	Homme	43 %
	Femme	57 %
Niveau de scolarité ¹	Études secondaires ou professionnelles non-terminées	23 %
	Études secondaires ou professionnelles terminées	53 %
	Études d'enseignement supérieur terminées	20 %
	Diplôme universitaire terminé	4 %
Actuellement aux études	Oui, à temps complet	49 %
	Oui, à temps partiel	9 %
	Non	42 %
Intention de retourner aux études pour ceux qui n'y sont pas actuellement	Oui, à temps complet	50 %
	Oui, à temps partiel	20 %
	Non	30 %
Nombre d'heures travaillées par semaine	Moyenne : 27,30 heures	
Type d'emploi	Temps partiel (moins de 30h / sem)	55 %
	Temps plein	45 %
Désir de travailler plus d'heures	Plus d'heures	25 %
	Moins d'heures	17 %
	Même nombre d'heures	58 %
Taux horaire	Moyenne : 9,94\$/h	
Statut d'emploi	Régulier	62 %
	Occasionnel	38 %
Quart de travail	Jour	67 %
	Soir	31 %
	Nuit	2 %
Horaire de travail	Semaine	52 %
	Fin de semaine	48 %
Ancienneté	Dans le magasin : Moyenne : 3,08 ans	
	Dans le secteur : Moyenne : 3,87 ans	
Principaux départements d'où proviennent les répondants*	Service	46 %
	Viandes et poissons	9 %
	Boulangerie et pâtisserie	9 %
	Épicerie	9 %
Principaux postes occupés par les répondants*	Caissier	36 %
	Commis en alimentation	13 %
	Emballleur	11 %
	Commis d'épicerie	8 %
Autre emploi occupé	Oui	10 %
	Non	90 %
Nombre d'heures travaillées par semaine dans l'autre emploi occupé	Moyenne : 12,75 heures	

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

¹ Au Québec, les études secondaires se comparent au niveau collégial français et permettent l'obtention d'un premier diplôme d'enseignement général ou professionnel court; l'enseignement supérieur correspond au niveau du lycée français et permet l'obtention d'un diplôme général ou professionnel (équivalent au baccalauréat d'enseignement général ou professionnel français).

IV. 2 : Perceptions des jeunes peu scolarisés

Un des objectifs de l'étude était de mieux comprendre en quoi les jeunes peu scolarisés différaient des jeunes diplômés dans leurs perceptions de leur milieu de travail. Afin de répondre à cette préoccupation, nous avons scindé l'échantillon en plusieurs sous-groupes et avons comparé leurs réponses. Dans un premier temps, nous avons comparé les perceptions des répondants n'ayant pas terminé leurs études secondaires ou professionnelles (N = 47) à celles des répondants ayant terminé des études supérieures ou universitaires (N = 47). Puis, nous avons comparé les perceptions des répondants qui poursuivaient leurs études tout en travaillant (N = 116) à celles des répondants qui avaient arrêté leurs études (N = 85). Troisièmement, nous avons isolé de l'échantillon les 85 répondants qui ne poursuivaient pas leurs études; au sein de ce groupe, nous avons comparé les perceptions des personnes prévoyant effectuer un retour aux études (N = 48) et celles des individus ne prévoyant pas reprendre leurs études (N = 37). Finalement, nous avons isolé les répondants qui avaient arrêté leurs études sans avoir terminé leur formation secondaire ou professionnelle (N = 21); nous avons comparé leurs perceptions, attitudes et comportements aux répondants ayant terminé leurs études en ayant obtenu leur diplôme (N = 64). Les résultats de ces analyses par test-t sont présentés au tableau 3; par souci de clarté, seules les différences significatives sont présentées ici.

Tableau 3. Perceptions envers le travail et l'organisation, attitudes et comportements, selon le niveau de scolarité

Selon le niveau d'études	Études secondaires ou professionnelles non terminées¹	Études supérieures ou universitaires terminées	t²
Pratiques de socialisation	3,41 (1,03)	2,81 (1,08)	2,79**
Occasions d'interaction dans le travail	4,06 (0,90)	4,43 (0,63)	-2,26*
Congruence intergénérationnelle	3,64 (0,88)	3,23 (0,98)	2,14*
Selon la poursuite des études	Études en cours	Études arrêtées	t²
Pratiques de développement des compétences	3,15 (0,76)	3,44 (0,81)	-2,58*
Pratiques de cheminement de carrière	2,41 (0,95)	2,79 (1,01)	-2,72**
Pratiques de rémunération globale	2,81 (0,99)	3,14 (1,00)	-2,25*
Sens et réalisation au travail	2,75 (0,84)	3,15 (0,85)	-3,34***
Congruence des valeurs personnelles et organisationnelles	3,21 (0,90)	3,53 (0,83)	-2,58*
Engagement envers l'organisation	3,38 (0,96)	3,69 (0,98)	-2,22*
Engagement envers le secteur d'activité	2,50 (1,08)	3,33 (1,24)	-5,02***
Comportements de mobilisation	3,84 (0,53)	3,99 (0,51)	-2,02*
Orientation client	4,19 (0,62)	4,42 (0,59)	-2,64**
Selon la prévision de reprise des études	Reprise prévue	Reprise non prévue	t²
Pratiques de cheminement de carrière	2,58 (1,04)	3,06 (0,92)	-2,20*
Sens et réalisation au travail	2,99 (0,84)	3,36 (0,84)	-2,02*
Engagement envers le secteur d'activité	2,83 (1,23)	3,97 (1,08)	-4,71***
Selon le niveau final de formation	Études arrêtées sans diplôme secondaire ou professionnel	Diplôme obtenu	t²
Pratiques de cheminement de carrière	3,17 (1,00)	2,50 (0,97)	1,99*

¹ : Les perceptions étaient mesurées sur des échelles de 1 à 5 où 5 exprimait une perception plus positive. Les chiffres entre parenthèses sont les écarts-types.

² : * p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001

L'examen de ces résultats nous permet de constater que, dans notre échantillon, les différences de perceptions ou de comportements ne se comprennent pas dans une simple logique de détention d'un diplôme. En effet, les répondants n'ayant pas terminé leurs études secondaires ou professionnelles diffèrent assez peu de leurs collègues diplômés de l'enseignement supérieur ou universitaire. Cela s'explique par le fait qu'une proportion importante des répondants (58 %) travaille tout en poursuivant ses études. Pour observer les perceptions et comportements des jeunes peu diplômés, il convient donc de s'attarder plus particulièrement au cas des répondants ayant arrêté, définitivement ou non, leurs études.

À cet égard, certaines comparaisons sont particulièrement dignes d'intérêt. Tout d'abord, la comparaison entre les employés qui poursuivent leurs études tout en travaillant et ceux qui ont arrêté leurs études (quel que soit le dernier diplôme obtenu) montre que les deux groupes diffèrent de façon substantielle. Les employés ayant arrêté leurs études ont une perception plus positive que leurs collègues des efforts de leur employeur pour développer leurs compétences, les inciter à progresser dans leur carrière et les rémunérer équitablement. Ils attachent également plus d'importance au sens donné à leur travail et à l'adéquation entre leurs propres valeurs et celles qui sont véhiculées par le magasin. Finalement, les employés ne poursuivant pas leurs études démontrent des attitudes et des comportements significativement plus positifs que leurs collègues, tant en termes d'engagement qu'en ce qui concerne la mobilisation et l'orientation client.

En revanche, lorsque l'on isole les répondants parfois qualifiés de « décrocheurs », c'est-à-dire les personnes ayant arrêté leurs études sans avoir obtenu quel que diplôme que ce soit, la seule différence significative concerne les pratiques de cheminement de carrière. On constate cette même préoccupation pour les pratiques permettant de progresser dans l'organisation auprès des répondants n'ayant pas l'intention de reprendre le cours de leurs études. Pour ce groupe, plus enclin que ses pairs à faire carrière dans le domaine du commerce de l'alimentation, le sens et l'occasion de se réaliser dans le travail sont particulièrement valorisés.

Ces résultats confirment en partie les croyances au sujet des travailleurs peu qualifiés : dans notre échantillon comme dans l'étude de Gauthier et Vultur (2007), les personnes ayant arrêté leurs études semblent plus satisfaites de leur sort que leurs collègues. Le test du modèle présenté à la figure 1 s'avère nécessaire pour comprendre la dynamique de perception et de comportements de cette partie de notre échantillon.

IV. 3 : Test du modèle

Cette compréhension des différences de perceptions en fonction de l'arrêt des études nous a permis de tester le modèle présenté à la figure 1 en utilisant deux sous-échantillons. Compte tenu de la taille de ces sous-échantillons, nous ne pouvions utiliser une méthode d'équations structurelles pour tester le modèle (Roussel *et al.*, 2002). Nous avons donc procédé à des analyses de régression hiérarchique, en contrôlant l'effet de certaines caractéristiques personnelles des répondants (le genre, le nombre d'heures hebdomadaires de travail, l'ancienneté acquise dans le magasin et dans le secteur de l'alimentation).

Dans un premier temps, nous avons testé le modèle sur le groupe de répondants ayant arrêté leurs études, en excluant deux diplômés universitaires que nous ne voulions pas classer dans le groupe des personnes peu scolarisées (N = 83). De ce groupe, 21 n'ont pas obtenu de diplôme, 50 détiennent un diplôme d'études secondaires ou professionnelles et 12 un diplôme d'études supérieures généralistes. Malheureusement, la faible taille du groupe de sujets ayant arrêté leurs études sans avoir obtenu de diplôme (N = 21) ne nous permettait pas d'obtenir suffisamment de puissance statistique pour isoler spécifiquement ces répondants.

Dans un deuxième temps, nous avons testé le même modèle sur le groupe de répondants n'ayant pas terminé leurs études (N = 116). Les tableaux des pages suivantes présentent les résultats. Par souci de clarté, seuls les liens significatifs (β standardisés) y figurent. Notre discussion de ces résultats s'attardera aux principales différences entre les deux groupes.

Tableau 4. Effet des leviers de gestion auprès des répondants ayant achevé leurs études

	Engagement organisationnel	Engagement envers le secteur	Mobilisation	Orientation client
Pratiques de ressources humaines	$\Delta R^2 = 0,45^{***}$	$\Delta R^2 = 0,33^{***}$	$\Delta R^2 = 0,23^{**}$	$\Delta R^2 = 0,22^*$
Intégration				
Socialisation				
Développement des compétences	0,28*		0,44**	0,36*
Cheminement de carrière		0,43**		
Conditions de travail	0,36**		0,31**	0,29*
Rémunération globale		0,32**		
Reconnaissance				
Caractéristiques et organisation du travail	$\Delta R^2 = 0,06$	$\Delta R^2 = 0,05$	$\Delta R^2 = 0,17^{***}$	$\Delta R^2 = 0,12$
Sens et réalisation au travail		0,31*		
Autonomie dans le travail			0,33**	
Charge de travail				
Occasions d'interaction				
Climat relationnel	$\Delta R^2 = 0,11^{**}$	$\Delta R^2 = 0,07$	$\Delta R^2 = 0,02$	$\Delta R^2 = 0,03$
Qualité de la relation avec les collègues				
Charisme du superviseur				
Soutien du superviseur				
Qualité de la relation avec la direction	0,51**	0,20**		
Congruence	$\Delta R^2 = 0,04^*$	$\Delta R^2 = 0,01$	$\Delta R^2 = 0,05$	$\Delta R^2 = 0,001$
Congruence organisationnelle	0,32*			
Congruence intergénérationnelle				
Modèle global¹	$R^2 = 0,68^{***}$	$R^2 = 0,61^{***}$	$R^2 = 0,48^{***}$	$R^2 = 0,37$

β standardisés; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

¹ Le modèle global inclut les variables de contrôle qui n'ont pas été présentées dans le tableau (genre, heures de travail, ancienneté dans l'organisation et dans le secteur).

L'examen du tableau 4 nous permet de constater que pour ces répondants, les caractéristiques et l'organisation du travail, le climat relationnel et la congruence ont peu d'impact sur les attitudes au travail. Seule la qualité de la relation avec la direction du magasin semble influencer sur leur engagement envers l'organisation et le secteur d'activités. En revanche, tel qu'anticipé, plusieurs pratiques de gestion des ressources humaines ont une influence sur les attitudes de ces jeunes peu scolarisés : les pratiques de développement des compétences et les conditions de travail affectent leur engagement envers l'organisation, tandis que les pratiques visant à encadrer leur cheminement de carrière et la rémunération globale agissent sur leur engagement envers le secteur du commerce de l'alimentation. Par ailleurs, nous constatons que les pratiques de gestion des ressources humaines ont également un effet sur les comportements de ces jeunes, que ce soit en termes de mobilisation ou de service à la

clientèle. Aucun des trois autres leviers de gestion n'a un tel impact sur les comportements de ce groupe d'employés, exception faite du lien significatif entre l'autonomie et les comportements de mobilisation.

En revanche, comme le montre le tableau 5 et contrairement à nos attentes, ni l'engagement envers le magasin, ni l'engagement envers le secteur du commerce de l'alimentation ne semblent avoir d'impact sur les comportements de mobilisation et de service à la clientèle pour cette catégorie de répondants. Ce résultat confirme l'importance, pour ce groupe d'employés, des pratiques de gestion des ressources humaines.

Tableau 5. Effet des attitudes et comportements au travail auprès des répondants ayant achevé leurs études

	Mobilisation	Orientation client
Engagement organisationnel	ns	ns
Engagement envers le secteur	ns	ns
Comportements de mobilisation	-	0,58***

β standardisés; * p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001

La situation est fort différente pour les employés qui poursuivent leurs études. En effet, comme le montre le tableau 6, les caractéristiques du travail et le climat relationnel prennent une importance beaucoup plus grande, aux côtés des pratiques de gestion des ressources humaines, dans l'établissement d'attitudes et de comportements positifs au travail. En effet, le sens et la capacité de se réaliser au travail et, dans une moindre mesure, les occasions d'interaction avec les collègues, influencent significativement l'engagement de ces jeunes envers leur employeur. L'effet significatif de la qualité de la relation avec les collègues confirme ce résultat.

En ce qui concerne les pratiques de ressources humaines, la reconnaissance, qui n'avait aucun impact sur les attitudes des jeunes peu scolarisés, semble au contraire valorisée par les jeunes qui travaillent tout en poursuivant leurs études : le lien entre la reconnaissance et l'engagement, qu'il soit envers l'organisation ou le secteur d'activité, est positif et fort. Par

ailleurs, les pratiques de socialisation semblent également avoir une influence positive sur l'engagement envers l'employeur. On remarque également que les pratiques de gestion des ressources humaines ont une influence directe assez réduite sur les comportements de mobilisation ou de service à la clientèle, contrairement aux caractéristiques du travail, notamment l'autonomie, les occasions d'interaction et le sens donné à son travail, et, dans une moindre mesure, au climat relationnel.

Tableau 6. Effet des leviers de gestion auprès des répondants poursuivant leurs études

	Engagement organisationnel	Engagement envers le secteur	Mobilisation	Orientation client
Pratiques de ressources humaines	$\Delta R^2 = 0,48^{***}$	$\Delta R^2 = 0,33^{***}$	$\Delta R^2 = 0,11^{**}$	$\Delta R^2 = 0,20^{**}$
Intégration				
Socialisation	0,20*			
Développement des compétences				
Cheminement de carrière		0,21*		
Conditions de travail	0,21**			0,33**
Rémunération globale		0,25**		
Reconnaissance	0,31**	0,19*		
Caractéristiques et organisation du travail	$\Delta R^2 = 0,13^{***}$	$\Delta R^2 = 0,02$	$\Delta R^2 = 0,21^{***}$	$\Delta R^2 = 0,18^{***}$
Sens et réalisation au travail	0,49***			0,26*
Autonomie dans le travail			0,21*	
Charge de travail				
Occasions d'interaction	0,14*		0,36***	0,37***
Climat relationnel	$\Delta R^2 = 0,07^{**}$	$\Delta R^2 = 0,03$	$\Delta R^2 = 0,06$	$\Delta R^2 = 0,10^{**}$
Qualité de la relation avec les collègues	0,19*		0,24*	0,22*
Charisme du superviseur				
Soutien du superviseur				
Qualité de la relation avec la direction	0,22*			0,30*
Congruence	$\Delta R^2 = 0,003$	$\Delta R^2 = 0,005$	$\Delta R^2 = 0,03$	$\Delta R^2 = 0,02$
Congruence organisationnelle				
Congruence intergénérationnelle			0,21**	
Modèle global¹	$R^2 = 0,69^{***}$	$R^2 = 0,51^{***}$	$R^2 = 0,46^{***}$	$R^2 = 0,51^{***}$

β standardisés; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

¹ Le modèle global inclut les variables de contrôle qui n'ont pas été présentées dans le tableau (genre, heures de travail, ancienneté dans l'organisation et dans le secteur).

En revanche, comme en fait foi le tableau 7, l'effet des leviers de gestion sur les comportements des jeunes travaillant tout en poursuivant leurs études est indirect. Le modèle de la figure 1 proposait que ces leviers participent à la création d'attitudes positives au travail, qui, à leur tour, influencent les comportements de mobilisation et l'orientation client. Pour ce groupe de répondants, l'engagement envers l'organisation influence bel et bien la

mobilisation, qui à son tour a un impact sur l'orientation client. En revanche, l'engagement envers le secteur du commerce de l'alimentation n'est pas significativement lié aux comportements.

Tableau 7. Effet des attitudes et comportements au travail auprès des répondants poursuivant leurs études

	Mobilisation	Orientation client
Engagement organisationnel	0,35**	0,56***
Engagement envers le secteur	ns	ns
Comportements de mobilisation	-	0,55***

β standardisés; * p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001

V : DISCUSSION

À la lumière de ces résultats, il semble que la génération Y, souvent décrite comme une génération instruite, ambitieuse et motivée par le travail en équipe au sein desquelles se développent des relations valorisantes, soit loin de constituer un groupe homogène. Si les jeunes diplômés ou poursuivant des études universitaires peuvent se permettre d'être exigeants dans leurs attentes envers le travail, notamment parce qu'ils sont conscients de leur relative rareté sur le marché de l'emploi, leurs pairs moins scolarisés ou ayant opté pour des formations professionnelles courtes semblent se satisfaire plus facilement de leur milieu de travail.

Le modèle inspiré des *high involvement practices* ne s'applique que très partiellement à un groupe d'employés peu scolarisés : les pratiques d'intégration, de socialisation et de reconnaissance semblent avoir peu d'impact positif sur leurs attitudes en emploi, et ils semblent davantage intéressés aux pratiques visant à se développer professionnellement et aux conditions matérielles de travail. Il se dégage donc de nos résultats deux portraits différents et complémentaires des pratiques de gestion visant les jeunes peu scolarisés : d'une part, comme d'autres études l'ont montré (e.g., Gauthier et Vultur, 2007; Fournier et Bourassa, 2000), le

travail constitue une obligation sociale et une source de revenu, de sorte qu'ils attachent une importance certaine aux conditions matérielles de leur emploi. À de rares exceptions près, ils s'intéressent peu aux caractéristiques propres au travail ou à l'établissement de relations de qualité avec leurs collègues, leur superviseur ou la direction de leur magasin. D'autre part, ces jeunes semblent prêts à s'engager envers un employeur qui leur donnera l'occasion de développer leurs compétences et envers un secteur d'activité qui leur ouvrira des possibilités de carrière. Pour des jeunes qui ont certainement connu des échecs dans leur parcours scolaire, le travail peut alors devenir une porte de sortie prometteuse si les pratiques de gestion sont en place pour leur en donner la chance.

Le portrait des jeunes qui poursuivent leurs études tout en travaillant est fort différent : notre étude montre que, pour cette catégorie d'employés du commerce de l'alimentation, le travail est une source de reconnaissance et de création de réseaux sociaux. Si les conditions matérielles de leur emploi ne les laissent pas indifférents, ils semblent surtout sensibles aux dimensions relationnelles, que ce soit en matière de reconnaissance, d'interaction de qualité avec les collègues, ou même de qualité de la relation avec la direction de leur magasin. Donner du sens au travail que font ces jeunes de la génération Y est une manière de favoriser leur engagement envers l'organisation.

Par ailleurs, nos résultats démontrent que, contrairement à nos attentes, la notion de congruence est peu présente dans les préoccupations des jeunes. En particulier, alors que plusieurs écrits (e.g., Jacob et Harvey, 2005) agitent la crainte de tensions intergénérationnelles, le fait d'être en phase avec leurs collègues plus âgés n'apparaît pas comme un facteur d'engagement ou de mobilisation des jeunes de notre échantillon. En fait, la plus grande difficulté ne semble pas venir de la perception des jeunes de la génération Y envers leur collègues plus âgés, mais bien l'inverse. Par conséquent, les entreprises ont tout intérêt à sensibiliser les plus âgés à l'importance d'une meilleure compréhension des

différences intergénérationnelles et surtout à une plus grande ouverture d'esprit face à l'acceptation de ces différences.

CONCLUSION

Deux catégories de pratiques de gestion des ressources humaines paraissent incontournables pour favoriser les attitudes et comportement en emploi (engagement organisationnel, engagement professionnel envers le secteur d'activité) des jeunes de la génération Y non diplômés ou s'étant orientés vers une filière de formation courte : d'une part, les pratiques visant à inscrire leur situation professionnelle dans la durée par le biais du développement de leurs compétences et de leur cheminement de carrière; d'autre part, les pratiques axées sur la dimension matérielle des avantages que procure l'emploi (rémunération et conditions de travail). En revanche, pour les jeunes travaillant tout en continuant leurs études, l'emploi semble plutôt s'inscrire dans une logique temporaire et sert davantage un objectif social et relationnel. Il semble donc indispensable, pour un gestionnaire de magasin, de disposer d'une certaine flexibilité quant à l'application des pratiques de gestion, afin de valoriser et de développer les compétences des employés qui peuvent d'inscrire dans la durée, tout en offrant aux employés temporaires un climat de travail agréable et sympathique.

Étonnamment, nos résultats ne soulèvent pas le rôle du superviseur comme facteur d'engagement ou de mobilisation. Ni les qualités personnelles du superviseur, si son support professionnel, ne semblent de nature à améliorer les attitudes et les comportements en emploi des jeunes travaillant dans le commerce de détail. Il est possible que la taille des magasins, habituellement des PME, n'ait pas été suffisante pour que les répondants fassent une distinction entre leur superviseur et la direction de l'établissement. En effet, on remarque que la qualité de la relation avec la direction est ressortie comme un facteur d'engagement envers l'organisation et la clientèle.

Bien évidemment, notre étude n'est pas exempte de limites, la principale étant sans nul doute la taille de l'échantillon qui ne nous a pas permis de tester notre modèle en utilisant des équations structurelles. Cependant, cette étude constitue une première incursion dans le monde des jeunes de la génération Y ayant opté pour une formation courte et une insertion rapide au marché du travail. Elle a donc le mérite de questionner un certain nombre de clichés sur les Y, notamment quant à leur besoin de développer des relations amicales au travail ou leur paresse. À cet égard, nous n'avons constaté aucun lien entre la charge de travail et les attitudes et comportements en emploi, ce qui suggère que le portrait qui est parfois dressé de la génération Y mérite d'être investigué davantage.

BIBLIOGRAPHIE :

Adkins, C. L., Ravlin, E. C., et Meglino, B. M. (1996). « Value congruence between co-workers and its relationship to work outcomes ». *Journal of Applied Psychology*, 21, 439–460.

Allain, C. (2005). *Génération Y: L'enfant-roi devenu adulte*, Laval, Logique.

Anctil, M. (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, Université Laval, Québec.

APEC (2009). *Les jeunes diplômés de 2008. Situation professionnelle en 2009*. Association pour l'Emploi des Cadres. Paris.

Arsenault, P. (2004). « Validating generational differences: A legitimate diversity and leadership issue ». *Leadership & Organization Development Journal*, 25(1-2), 124-141.

Attias-Donfut, C. (1988). *Sociologie des générations: l'empreinte du temps*, Paris, Presses universitaires de France.

Attias-Donfut, C. (1991). *Génération et âges de la vie, Que sais-je ?*, Paris, Presses universitaires de France.

Audet, M. (2004). « La gestion de la relève et le choc des générations ». *Gestion*, 29(3), 20-26.

Avolio, B. J., Bass, B. M. et Jung, D. I. (1999). « Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire ». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.

Bacharach, S. B., Bamberger, P. R., et Conley, S. C. (1990). « Work processes, role conflict, and role overload: The case of nurses and engineers in the public sector ». *Work and Occupations*, 17(2), 199-229.

Baethge, M. (1994). « Le rapport au travail des jeunes », dans *Jeunesses et sociétés. Perspectives de la recherche en France et en Allemagne*, G. Mauger, R. Bendit et Christian von Wolffersdorff (dir.), Paris, Armand Colin.

Bies et Moag (1986). « On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure ». *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.

Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.

Bourhis, A. (2007). *Recrutement et sélection du personnel*, Montréal, Chenelière Éducation.

Boxx, W. R., Odom, R. Y., et Dunn, M. G. (1991). « Organizational values and value congruency and their impact on satisfaction, commitment, and cohesion: An empirical examination within the public sector ». *Public Personnel Management*, 20, 195–206.

Broadbridge, A. M., Maxwell, G. A. et Ogden, S. M. (2007). « Experiences, perceptions and expectations of retail employment for Generation Y ». *Career Development International*, 12(6), 523-544.

Buchot, J.-C. et Zerbib C. (2010). *Une nouvelle génération arrive sur le marché du travail*. site CadresOnline, http://www.cadresonline.com/actualite/dossier_emploi/dossier-emploi.php?id_rubrique=127&id_article=759 [référence consultée le 29 janvier 2010].

Bureau international du Travail (BIT) (2008). « Tendances mondiales de l'emploi, janvier 2008 ». Organisation Internationale du Travail, http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_090098.pdf [référence consultée le 29 janvier 2010].

Cable, D. M. et Judge, T. A. (1996). « Person-organization fit, job choice decisions ». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294-311.

Campion, M. A. (1988). « Interdisciplinary approaches to job design: A constructive replication with extensions ». *Journal of Applied Psychology*, 73, 467-481.

Caplan, R. D., Cobb, S., French, J. R. P., Van Harrison, R., et Pinneau, S. R. (1980) et al. (1975). *Job demands and worker health*. Ann Arbor, University of Michigan Institute of Social Research.

Chamirade, B. (2007). *Les chiffres des générations en France*, <http://www.generationy20.com/les-chiffres-des-generations-en-france-2> [référence consultée le 29 janvier 2010].

Charest, D. (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.

Chênevert, D. et Jourdain, G. (2008). *Sondage sur le climat organisationnel : examen de la situation au CSSS de l'Ouest-de-l'Île*, rapport de recherche (non publié).

Colquitt, J. (2001). « On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure ». *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.

CSMOCA (2007). *Rapport de planification stratégique*. Montréal.

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

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S., et Sowa, D. (1986). « Perceived organizational support ». *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.

Eisner, S. (2005). « Managing Generation Y ». *S.A.M. Advanced Management Journal*, 70(4), 4-15.

Foot, D. K. (1999). *Entre le boom et l'écho 2000: comment mettre à profit la réalité démographique à l'aube du prochain millénaire*, Montréal, Boréal.

Fournier, G. et Bourassa, B. (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...*, G. Fournier et B. Bourassa (dir.), Québec, Les Presses de l'Université Laval.

Fournier, G. et Croteau, L. (1998). « Perceptions et attentes vis-à-vis du travail de jeunes diplômés ». *Psychologie du travail et des organisations*, 3(3-4), 89-108.

Gauthier, M. (1994), *Une société sans les jeunes?*, Québec, Institut québécois de recherche sur la culture.

Gauthier, M. et Vultur, M. (2007). « Les valeurs des jeunes et leur impact sur les stratégies d'insertion professionnelle » dans *Sociologie de l'entreprise*, J.-P. Dupuis (dir.), 2^e édition, Montréal, Gaëtan Morin.

Glass, A. (2007). « Understanding generational differences for competitive success ». *Industrial and Commercial Training*, 39(2), 98-103.

Greenhaus, J. H., Parasuraman, A., et Wormley, W. M. (1990). « Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33(1), 64-86.

Gouldner, A. (1960). « The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement ». *American Sociological Review*, 25, 161-178.

Griffeth, R. W., Hom, P. W. et Gaertner, S. (2000). « A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium ». *Journal of Management*, 26(3), 463-488.

Groupe Ageco (2006). *Entre la nostalgie Steinberg et la Génération Y, un commerce de l'alimentation en quête d'identité. Analyse du marché de l'emploi et des besoins en matière de main-d'oeuvre dans le commerce de l'alimentation du Québec 2006*, http://www.csmoca.org/francais/pub_etudes.html [référence consultée le 29 mai 2008].

Hackman, J. R. et Oldham, G. R. (1974). *The Job Diagnostic Survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects*. New Haven, Yale University Department of Administrative Sciences.

Hamel, J. (2007). « Le rapport au travail et la génération numérique », dans *Regard sur... Les jeunes et le travail*, S. Bourdon et M. Vultur (dir.) Québec, Les Presses de l'Université Laval, 69-87.

Hamel, J. et Gendron, B. (2004). « Travail, valeurs et être jeune: quel rapport? » dans *Les valeurs des jeunes*, G. Pronovost et C. Royer, Québec, Les Presses de l'Université Laval.

Hoffman, J. B. et Woehr, J. D. (2005). « A quantitative review of the relationship between person-organization fit and behavioral outcomes ». *Journal of Vocational Behavior*, 68, 389-99.

Hoffman, B. J., Blair, C.A. Meriac J. P. et Woehr D. J. (2007). « Expanding the Criterion Domain? A Quantitative Review of the OCB Literature ». *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 555-566.

Homans, G. (1961). *Social Behavior*. New York: Harcourt, Brace & World.

Jacob, R et Harvey. S (2005). « La gestion des connaissances et le transfert intergénérationnel: une étude de cas au sein de la fonction publique québécoise ». *Télescope*, mai, 11-25.

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., et Johnson, E. C. (2005). « Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group and person-supervisor fit ». *Personnel Psychology*, 58, 281-342.

Kupperschmidt, B. (2000). « Multigeneration Employees: Strategies for effective Management ». *Health Care Manager*, 19(1), 65-76.

Lavelle, J.J., Rupp, D.E., et Brockner, J. (2007). « Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: The target similarity model ». *Journal of Management*, 33, 841-866.

Lawler, E.E. (1986). *High involvement management*. San Francisco: Jossey-Bass.

Lawler, E.E., Mohrman, S.A., Ledford G.E. (1995). *Creating High Performance organisations*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.

Lepine, J. A., Erez, A., et Johnson D. E. (2002). « The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis ». *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52-65.

Liden, R. C. et Maslyn, J. M. (1998). « Multidimensionality of leader-member exchange : An empirical assessment through scale development ». *Journal of Management*, 24(1), 43-72.

MAPAQ (Ministère de l'agriculture, des pêcheries et de l'alimentation du Québec) (2007). « L'emploi bioalimentaire », <http://www.mapaq.gouv.qc.ca/Fr/Restauration/md/statistiques/emploi/emploi.htm> [référence consultée le 4 juin 2008].

Marquardt, R. (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.

Martin, C. A. (2005). « From high maintenance to high productivity ». *Industrial and Commercial Training*, 37(1), 39-44.

McAllister, D. J. (1995). « Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations ». *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.

Meyer, J. P., Allen, N. J., et Smith, C. A. (1993). « Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization ». *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.

Moorman, R. H. (1991). « Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? » *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.

- Morrison, E. W. et Phelps, C. C. (1999). « Taking Charge at Work: Extrarole Efforts to Initiate Workplace Change ». *The Academy of Management Journal*, 42(4), 403-419.
- OCDE (2009). *Regards sur l'éducation 2009. Les indicateurs de l'OCDE*. Paris : Éditions OCDE.
- Paré, G. (2002). « La génération Internet: un nouveau profil d'employés ». *Gestion*, 27(2), 47-53.
- Paré, G. et Tremblay, M. (2007). « The Influence of High-Involvement Human Resource Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment and Citizenship Behaviors on Information Technology Professionals Turnover Intentions ». *Group and Organization Management*, 32(3), 326-357.
- Peterson, M. F. *et al.* (1995). « Role Conflict, Ambiguity, and Overload: A 21-Nation Study ». *Academy of Management Journal*, 38(2), 429-452.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., et Blume, B.D. (2009). « Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis ». *Journal of Applied Psychology*, 94, 122-141.
- Riketta, M. (2002). « Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis ». *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 257-266.
- Rizzo, J. R, House, R. J. et Lirtzman, S. I. (1970). « Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15, 50-163.
- Robert Half International (2008). *What millennial workers want: How to attract and retain gen Y employees*, rapport de recherche, Menlo Park, California.
- Roussel, P., Durrieu, F., Campoy, É., et El Akremi, A. (2002). *Méthodes d'équations structurelles: Recherche et applications en gestion*. Paris: Economica.
- Sheahan, P. (2008). *Understanding Generation Y*, Camperdown, http://www.petersheahan.com.au/cpa/htm/htm_form.asp?id=6&form_exml=form.exml&script_from=htm_form_list.asp [référence consultée le 2 août 2008].
- Simard, M. (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.
- Simard, S. (2007). *Génération Y: Attirer, motiver et conserver les jeunes talents*, Montréal : Viséo Solutions.
- Sims, H. P. Jr., Szilagyi, A. D., et Keller, R. T. (1976). « The measurement of job characteristics ». *Academy of Management Journal*, 19(2), 195-212.
- Spreitzer, G. (1995). « Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation ». *Academy of Management Journal*, (38), 1442-56.
- Statistique Canada (2007). *Portrait de la population canadienne en 2006, selon l'âge et le sexe, Recensement de 2006* [en ligne], Ottawa, Statistique Canada.

Statistique Canada (2008). *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.

Stinglhamber, Benteil et Vandenberghe (2002). « Extension of the three-component model of commitment to five foci : Development of measures and substantive test ». *European Journal of Psychological Assessment*, 18, 123-138.

Stinglhamber, F., De Cremer, D. et Mercken, L. (2006). « Perceived support as a mediator of the relationship between justice and trust: A multiple foci approach ». *Group and Organization Management*, 31, 442-468.

Tremblay, M. et Wils, T. (2005). « La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous ». *Gestion*, 30(2), 37-49.

Tremblay, M., Chênevert, D., Simard, G., Lapalme, M.-E. et Doucet O. (2005). « Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel: le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail ». *Gestion*, 30(2), 69-78.

Trottier, C. (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.

Tulgan, B. et Martin, C. A. (2001). *Managing Generation Y*, Amherst, HRD Press.

Vandenberghe, C. (2004). « Conserver ses employés productifs: nature du problème et stratégies d'intervention ». *Gestion*, 29(3), 64-72.

Verquer, M., Beehr, T. et Wagner, S. (2003). « A Meta-Analysis of Relations between Person-Organization Fit and Work Attitudes ». *Journal of Vocational Behavior*, 63, 473-489

Williams, L. et Anderson, S. (1991). « Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors ». *Journal of Management*, 17(3), 601 - 617.

Zemke, R., Raines, C. et Filipczak, B. (2000). *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers and Nexters in your Workplace*, AMACOM.

Annexe 1 : Instrument de mesure

Variable	Nombre d'énoncés	Cohérence interne ¹	Exemple d'énoncés	Source de l'instrument
Pratiques de GRH				
Intégration	2	$r = 0,37^{**}$	Au cours de ma première semaine de travail, on m'a présenté aux différents employés du magasin.	Conçu pour cette étude
Socialisation	2	$r = 0,28^{**}$	Le magasin organise plusieurs activités sociales pour le personnel au cours de l'année.	Conçu pour cette étude
Développement des compétences	4	$\alpha = 0,69$	J'ai été suffisamment formé pour faire mon travail efficacement.	Conçu pour cette étude
Cheminement de carrière	4	$\alpha = 0,81$	Mon superviseur immédiat et moi-même discutons périodiquement de mes aspirations de carrière.	Conçu pour cette étude
Conditions de travail	2	$r = 0,42^{**}$	Le magasin offre un nombre suffisant de semaines de vacances annuelles payées.	Conçu pour cette étude
Rémunération globale	2	$r = 0,32^{**}$	Mon salaire est comparable ou meilleur à celui que je pourrais avoir pour un autre emploi en-dehors du secteur de l'alimentation (ex : magasin de vêtements, quincaillerie, restaurant, etc.)	Conçu pour cette étude
Reconnaissance	2	$r = 0,51^{**}$	Quand je réussis très bien dans mon travail, je reçois en général des félicitations de la part de la direction du magasin.	Conçu pour cette étude
Caractéristiques et organisation du travail				
Charge de travail	2	$r = 0,43^{**}$	Je me sens fréquemment précipité ou bousculé au travail.	Bacharach et al., 1990; Peterson et al., 1995
Occasions d'interaction	2	$r = 0,35^{**}$	Le travail que je fais me donne l'opportunité de rencontrer et d'échanger avec plusieurs personnes différentes (ex : collègues, clients).	Sims et al., 1976; Hackman & Oldham, 1974
Autonomie	2	$r = 0,43^{**}$	Dans mon travail, on me laisse prendre plusieurs décisions par moi-même.	Spreitzer; 1995
Sens et réalisation au travail	6	$r = 0,66^{**}$	Je fais un travail qui est très important à mes yeux.	Campion, 1988; Sims et al., 1976; Spreitzer, 1995

Climat relationnel				
Qualité de la relation avec les collègues	3	$\alpha = 0,87$	J'aime beaucoup les gens avec qui je travaille.	Liden & Maslyn, 1998
Charisme du superviseur	6	$\alpha = 0,90$	Mon superviseur immédiat est un modèle pour moi.	Avolio et al, 1999; Caplan et al., 1980
Soutien du superviseur	7	$\alpha = 0,92$	Mon superviseur immédiat règle rapidement les problèmes qui nuisent à mon travail.	Avolio et al., 1999; Bies & Moag, 1986; Caplan et al., 1980; Colquitt, 2001
Qualité de la relation avec la direction	12	$\alpha = 0,95$	Les personnes rattachées à la direction du magasin (i.e., propriétaires, directeurs, gérants) respectent en tout temps leur parole, leurs engagements auprès des employés.	Avolio et al., 1999; Bies & Moag, 1986; Colquitt, 2001; McAllister, 1995; Moorman, 1991
Congruence				
Organisationnelle	3	$\alpha = 0,84$	Mes valeurs personnelles coïncident précisément avec celles des autres employés du magasin.	Cable & Judge, 1996; Chênevert & Jourdain, 2008
Intergénérationnelle	3	$\alpha = 0,85$	En général, mes collègues plus âgés traitent les jeunes avec beaucoup de respect et de dignité.	Conçu pour cette étude.
Attitudes				
Engagement envers l'organisation	4	$\alpha = 0,84$	Je suis fier de travailler pour ce magasin.	Stinglhamber et al., 2002; Meyer et al., 1993
Engagement envers le secteur d'activité	2	$r = 0,80^{**}$	Être épicier, pour moi, c'est un métier noble que je serais fier d'exercer.	Meyer et al., 1993.
Comportements				
Comportements de mobilisation	9	$\alpha = 0,78$	Je suggère des moyens d'améliorer l'efficacité de mon rayon ou du magasin.	William & Anderson, 1991; Morrison & Phelps, 1999
Orientation client	4	$\alpha = 0,84$	Je sais exactement ce qui est important pour nos clients.	Conçu pour cette étude

¹ Coefficient de cohérence interne (α) ou de corrélation; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,01$.