

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À  
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES (MBA)

PAR  
RODRIGO ARTURO AGURTO CATALAN

LES ATTENTES ET LES BESOINS DE LA *GÉNÉRATION Y* EN MATIÈRE D'EMPLOI

Juin 2013

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

## ***Sommaire***

Cette étude vise à examiner les nouvelles attentes et les nouveaux besoins de la *génération Y* face à l'entreprise. La problématique réside dans la difficulté de concilier la venue de la pénurie de travailleurs et les difficultés d'adaptation des employeurs actuels face aux nouveaux besoins et attentes de la *génération Y*.

L'échantillon se compose de 150 étudiants hommes et femmes confondus appartenant à la *génération Y*, nées entre 1975 et 1994. Ces dates de naissances ont été utilisées pour indiquer les personnes nées entre la fin des années 1970 et le milieu des années 1990 car les datent d'inclusions concernant la *génération Y* varient selon les auteurs, par exemple : entre 1972 à 1990 (Dansereau 2005), de 1975 et 1985 (Légaré, 2006), de 1979 et 1995 (Simon, 2006) ou encore de 1979 à 1994 (Allerton, 2001).

Les participants ont complété des questionnaires portant sur la description de leurs profils professionnels, c-à-d leurs besoins prioritaires, leurs niveaux de fidélité au travail, leurs réaction face à des situations d'insatisfaction au travail et leurs préférences dans le milieu du travail.

Pour les fins de cette étude, deux groupes ont été identifiés. Le premier groupe, porte le nom de « PME », il désigne les étudiants désirant travailler en PME. Le deuxième groupe, porte le nom de « Autre », il est formé de tout le reste des étudiants désirant travailler dans les autres types d'entreprise excepté la PME, c-à-d, la grande entreprise et le secteur public.

Les résultats décrivent les particularités des besoins et attentes de cette génération. De plus, certaines observations de cette recherche engendrent une

réflexion intéressante en ce qui concerne l'ordre des niveaux des besoins de la Pyramide d'Abraham Maslow dans sa théorie de la motivation (Maslow, 1943).

Sommes toutes, considérant les résultats de cette étude, des recommandations ont pu être proposées par le chercheur afin d'apporter des solutions à la problématique managériale précédemment exprimée.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>Sommaire</b> .....	2
<b>Table des matières</b> .....	4
<b>Liste des tableaux</b> .....	8
<b>Liste des figures</b> .....	10
<b>Remerciements</b> .....	11
<b>Introduction</b> .....	12
<b>Intérêt de cette recherche</b> .....	16
<b>Chapitre 1 : Contexte théorique</b> .....	19
1.1 Revue de littérature .....	20
1.1.1 Notions et paramètres de la <i>génération Y</i> .....	20
1.1.1.1 La génération Y : qui sont-ils ? .....	20
1.1.1.2 Des nouvelles valeurs et des nouvelles attentes ..	21
1.1.1.3 Conscience sociale .....	22
1.1.1.4 L'épanouissement à court terme .....	23
1.1.1.5 Mobilité, liberté et fidélité .....	24
1.1.1.6 Nouvelles technologies .....	24
1.1.1.7 Le modèle familial <i>Y</i> .....	26
1.1.1.8 Des jeunes diplômés .....	28
1.1.1.9 Appliquer la logique pratique et de réseau .....	29
1.1.1.10 Les attentes face à l'entreprise .....	30
1.1.2 Les problématiques et les spécificités des <i>Y</i> en entreprise ..	32

1.1.2.1 Le contexte Nord Américain .....	32
1.1.2.2 Caractéristiques au travail .....	33
1.1.2.3 La supervision .....	35
1.1.2.4 Implication au travail .....	35
1.1.2.5 Les préférences des jeunes au travail .....	36
1.1.2.6 Attraction.....	37
1.1.2.7 Rétention.....	38
1.1.2.8 Problématique managériale .....	40
1.2 Les objectifs particuliers de cette recherche .....	41
1.2.1 Question spécifique de recherche .....	41
1.3 Cadre conceptuel .....	41
1.3.1 Les variables .....	42
<b>Chapitre 2 : Méthodologie</b> .....	46
2.1 La stratégie de recherche .....	48
2.1.1 Le devis de recherche .....	50
2.2 L'échantillon .....	51
2.2.1 Collecte des données .....	51
2.3 L'instrument de mesure .....	52
2.4. Classement des questions .....	53
2.5 Description des mesures d'exclusion et d'inclusion utilisées dans le traitement des résultats du questionnaire .....	55
2.5.1 Pour les questions 04 et 05, voici les règles .....	55
2.5.2 Pour les questions 09 et 10 .....	56
2.5.3 Pour les questions 12 et 13 .....	56
2.6 Considération éthique .....	58
2.7 Méthode d'analyse .....	59

<b>Chapitre 3 : Présentation des résultats</b> .....	60
3.1 Description de l'échantillon .....	61
3.1.1 Description quantifiée de l'échantillon .....	62
3.1.2 Description détaillée des particularités de l'échantillon .....	63
3.1.3 Validation de l'échantillon .....	68
3.2 Présentation des données, interprétations et analyses .....	69
3.2.1 Intentions des répondants quant aux études .....	69
3.2.2 Statut d'emplois recherchés par les répondants .....	70
3.2.3 Types d'entreprises recherchés par répondants.....	75
3.2.4 Ordre de priorité des besoins des répondants face à l'entreprise .....	77
3.2.5 Réactions des répondants face à une insatisfaction au travail.....	79
3.2.6 Préférences des répondants en milieu de travail .....	82
3.2.6.1 Les préférences plus priorisées et moins priorisées.....	86
3.3 Quelques constats .....	92
3.3.1 Intention des répondants en matière de scolarité, statut d'emploi et types d'entreprises recherchés .....	92
3.3.2 Lien à faire avec la théorie de Maslow .....	93
3.3.3 Réaction en cas d'insatisfaction au travail .....	94
3.3.4 Les tendances chez les répondants .....	94
3.3.5 Limites de la recherche .....	95

<b>Chapitre 4 : Recommandations d'affaires et solutions</b> .....	96
4.1 Attirer la <i>génération Y</i> .....	97
4.1.1 Miser sur les technologies de l'information et l'Internet .....	97
4.1.2 Souligner les gains uniques .....	97
4.1.3 Personnaliser le développement des employés .....	98
4.1.4 Adapter le milieu de travail .....	99
4.2 Motiver la <i>génération Y</i> .....	99
4.2.1 Établir une relation de confiance honnête .....	99
4.2.2 Donner un sens au travail .....	100
4.2.3 Les faire se sentir important .....	100
4.2.4 L'épanouissement au travail .....	101
4.2.5 Prioriser les comportements d'éthique .....	101
4.3 Retenir la <i>génération Y</i> .....	102
4.3.1 Offrir de la rétroaction quotidienne .....	102
4.3.2 Abolir les niveaux hiérarchiques .....	102
4.3.3 Faire partie des bonnes causes .....	103
4.3.4 L'équilibre du bonheur .....	103
<b>Conclusion</b> .....	105
<b>Annexe</b> .....	109
Annexe 1 Diagrammes des moyennes du Tableau 17.....	110
Annexe 2 Questionnaire .....	123
<b>Bibliographie et webographie</b> .....	126



## ***Liste des tableaux***

### Tableaux

1	Classement des questions .....	54
2	Stratégie d'exclusion : lien d'exclusion entre les questions ....	57
3	Méthode de classement pour cycles d'études planifiés : Interprétations des résultantes des Q04 et Q05 .....	58
4	Distribution des éléments de l'échantillon selon l'âge .....	62
5	Répartition des répondants considérés (1975-1995) selon le sexe .....	63
6	Répartition des répondants considérés (1975-1994) selon le programme d'études actuel .....	63
7	Planification de la fin des études .....	64
8	Présence sur le marché du travail des répondants considérés	66
9	Répartition selon le nombre d'heures actuellement travaillées .....	67
10	Planification des études supérieures (Questions 04 et 05, ensemble) .....	69
11	Distribution du statut d'emploi recherché selon le type d'entreprise recherchée .....	70
12	Distribution du statut d'emploi recherché selon le sexe .....	71
13	Distribution du sexe selon le statut d'emploi recherché .....	74
14	Répartition des répondants (Question 08) quant au choix d'entreprise selon le sexe.....	75

### ***Liste des tableaux (suite)***

15	Positionnement par ordre de priorité selon les besoins et préférences des répondants .....	77
16	Réaction en cas d'insatisfaction selon le type d'entreprise (Questions 12 et 13) .....	80
17	Mesure des moyennes du degré d'intérêt des énoncés en fonction du type d'entreprise .....	83
18	Mesure de l'importance des « énoncés-vedettes » en fonction du type d'entreprise choisi .....	87

## ***Liste des figures***

### Figures

1	Cadre conceptuel .....	43
2	Âge moyen prévu de la fin des études en fonction de l'année de naissance .....	65
3	Temps restant aux études en fonction de l'année de naissance .....	65
4	Distribution des statuts d'emplois recherchés par les hommes .....	73
5	Distribution des statuts d'emplois recherchés par les femmes .....	73
6	Répartition homme-femme selon les divers types d'emplois.	74
7	Distribution du type d'entreprise pour les hommes .....	76
8	Distribution du type d'entreprise pour les femmes .....	76
9	Distribution globale (hommes et femmes confondus) selon le type d'entreprise .....	76
10	Pyramide classique des besoins (Maslow, 1943) .....	78
11	Nouvelle pyramide des besoins selon nos répondants .....	78
12	Temps de réaction des répondants lorsqu'il y a l'insatisfaction en milieu de travail (PME) .....	81
13	Temps de réaction des répondants lorsqu'il y a insatisfaction en milieu de travail (Autres) .....	81
14	Énoncés reconnus comme les plus importants .....	91
15	Énoncés reconnus comme les moins importants .....	91

## ***Remerciements***

Je tiens à adresser mes premiers remerciements aux personnes qui ont décidé de m'encadrer dans la réalisation de mon mémoire, M Saïd Zouiten, en tant que directeur de recherche, ainsi que M Robert Pilotte, en tant que co-directeur de recherche pour la confiance qu'ils m'ont accordé en acceptant de m'encadrer dans ce travail de maîtrise et pour les heures qu'ils ont consacrées à diriger cette recherche, pour avoir partagé leurs connaissances et expériences.

Mes remerciements vont également aux lecteurs de mon mémoire pour cette bienveillante collaboration à titre d'évaluateur de ma recherche.

Mes remerciements seraient incomplets, si je n'en adressais pas à l'ancienne secrétaire de programme Mme Christiane Baril, pour sa disponibilité, pour ces conseils de natures multiples, pour son efficacité à résoudre des problèmes liés au programme.

Ma reconnaissance va aussi à tous mes professeurs dans le cadre du programme MBA, pour leur patience envers mes commentaires, pour l'écoute qu'ils ont démontré, pour leur manière vivante d'enseigner, pour avoir partagé leurs connaissances et leurs expériences.

Je remercie également ma famille pour son soutien général et émotionnel dans mon cheminement scolaire de deuxième cycle.

Je suis, envers tous, énormément reconnaissant, sans eux ce mémoire n'aurait pu être aussi complet et n'aurait pas pu être réalisé.

## ***INTRODUCTION***

## INTRODUCTION

Notre société contemporaine fait face à un enjeu majeur dans le secteur de la gestion des ressources humaines. En effet, la population vieillissante des baby-boomers laisse en place une grande quantité de postes à combler au sein des entreprises. Or, bien que la pénurie de main-d'œuvre constitue une problématique considérable surtout dans certains secteurs, l'enjeu majeur se situe dans la sensibilisation des gestionnaires aux besoins de la relève provenant de la *génération Y*. Effectivement, les individus de cette génération ont des besoins très différents des générations précédentes. Ce sont eux, en fait, qui « magasinent » leurs emplois au lieu de s'accommoder des normes des entreprises, comme le préconisait l'école de pensée précédente (Simard, 2007).

La plupart des gestionnaires s'intéressent aux besoins des consommateurs en prenant les meilleures stratégies afin de les satisfaire, en oubliant involontairement l'importance de cette problématique qu'ils devront inévitablement gérer dans un futur rapproché. En d'autres mots, à l'époque actuelle, les firmes devraient prioriser le développement de stratégies de la gestion des ressources humaines (GRH) adaptées à cette génération avant de se centrer sur les besoins des consommateurs. Celles-ci risquent de subir de lourdes conséquences s'il n'y a pas d'adaptation de la GRH.

Cela dit, il est primordial de trouver des solutions efficaces à cette situation avant que cela ne nuise aux entreprises. En fait, si cette problématique n'est pas résolue, le monde des affaires et l'économie nationale pourraient être affectés négativement, car, dans le contexte mondialisé actuel, notre relève pourrait se diriger vers d'autres horizons, mieux adaptés à leurs besoins et attentes. La préoccupation actuelle des chercheurs est de bien connaître cette

nouvelle génération afin de pouvoir offrir une gestion plus adaptée. Il s'agit donc d'une question de temps et d'efficacité, c'est-à-dire que le premier qui aura le mieux ciblé les besoins et les attentes de cette *génération Y* aura un avantage concurrentiel sur les autres. Le premier bénéficiera également de meilleures chances de succès dans le développement de stratégies d'adaptation pour les attirer dans l'entreprise, les motiver au travail et les retenir. Ainsi les travailleurs pourront y faire carrière, pendant une durée utile, augmentant ainsi les chances de succès général de l'entreprise.

Étant donné qu'il serait difficile d'analyser les attentes et les besoins de la future relève dans tous les domaines d'affaires, cette recherche s'attardera uniquement sur le domaine des sciences de la gestion, plus particulièrement des étudiants universitaires. Cette recherche se penchera en général sur la question suivante : quels sont les besoins et les attentes de la *génération Y* face à leurs futurs emplois?

Cette recherche est de type **exploratoire descriptive**, car elle a pour but l'exploration d'un phénomène nouveau par un processus d'analyse, notamment par une enquête menant à la description des caractéristiques entourant celle-ci. Ce type de recherche se fait **sans l'utilisation d'hypothèse**, car elle ne cherche pas à confirmer ni infirmer une proposition mais bien à explorer une situation, la décrire et tenter d'en percevoir les effets.

Le but de cette étude est de bien identifier les attentes et les besoins de la *génération Y* face aux PME pour ainsi permettre de mieux gérer cette problématique d'attraction, de motivation et de rétention de cette nouvelle relève.

Cette recherche permettra aussi d'augmenter la connaissance à ce sujet pour ensuite mener à l'élaboration de recommandations et de stratégie d'adaptation pour les employeurs. Les dirigeants PME, étant informées des caractéristiques de la relève, elles pourront mieux s'outiller afin de recevoir et d'intégrer cette *génération Y*.

Dans un premier lieu, il sera question de présenter une revue de littérature sur le sujet afin de se familiariser avec les études précédentes élaborées en la matière. Suivra la présentation du cadre conceptuel qui aura pour but de schématiser cette recherche en présentant les concepts utilisés et la façon dont ils sont liés. Également, la présentation des objectifs de recherche énoncera les buts spécifiques de cette étude.

En second lieu, la méthodologie de la recherche sera présentée. Il sera question ici d'expliquer la stratégie de recherche afin de présenter les différentes étapes et processus reliés à la méthode choisie. Cela sera suivi de la présentation de l'instrument de mesure permettant la cueillette de l'information.

En troisième lieu, les résultats seront présentés et l'analyse se fera sous forme de tableaux et d'observations qui seront reliés à chaque section, afin de faire ressortir les faits pertinents. Ceci sera suivi d'une interprétation de ces résultats et les limites de cette étude seront présentées. L'interprétation des résultats permettra de donner un sens à ces faits afin d'être en mesure de pouvoir établir des recommandations et des solutions au défi managérial.

Finalement, en guise de conclusion, un résumé des grandes lignes de la recherche sera présenté afin d'illustrer les faits saillants de l'étude. Puis, des suggestions pour de possibles avenues de recherches sur des sujets convenus seront soulevées.



## **INTÉRÊT DE CETTE RECHERCHE**

Les attentes et les besoins de la *génération Y* en matière d'emploi.

La *génération Y* est constituée présentement par un grand nombre d'étudiants universitaires. Le cheminement des étudiants universitaires se conclut souvent par un choix à faire face à un type d'entreprise parmi plusieurs choix disponibles, soit : la grande entreprise privée, le secteur public ou la PME. Cette attirance est évidemment guidée par leurs attentes et leurs besoins en matière d'emploi.

De plus, sachant que les PME sont un type d'entreprise qui prend une place considérable dans la société québécoise et qu'elles font partie des choix disponibles que peuvent faire ces jeunes diplômés, il sera pertinent d'approfondir le sujet.

Pour ce faire il sera intéressant de valider les attentes et les besoins des jeunes de cette *génération Y* face à l'entreprise et voir si celle-ci désire se diriger vers les PME plutôt que vers les autres types d'entreprises. Ainsi le secteur PME pourra connaître davantage les besoins et attentes de cette génération et être en mesure d'appliquer des pratiques de gestion des ressources humaines plus adaptées à leurs besoins en matière d'emploi.

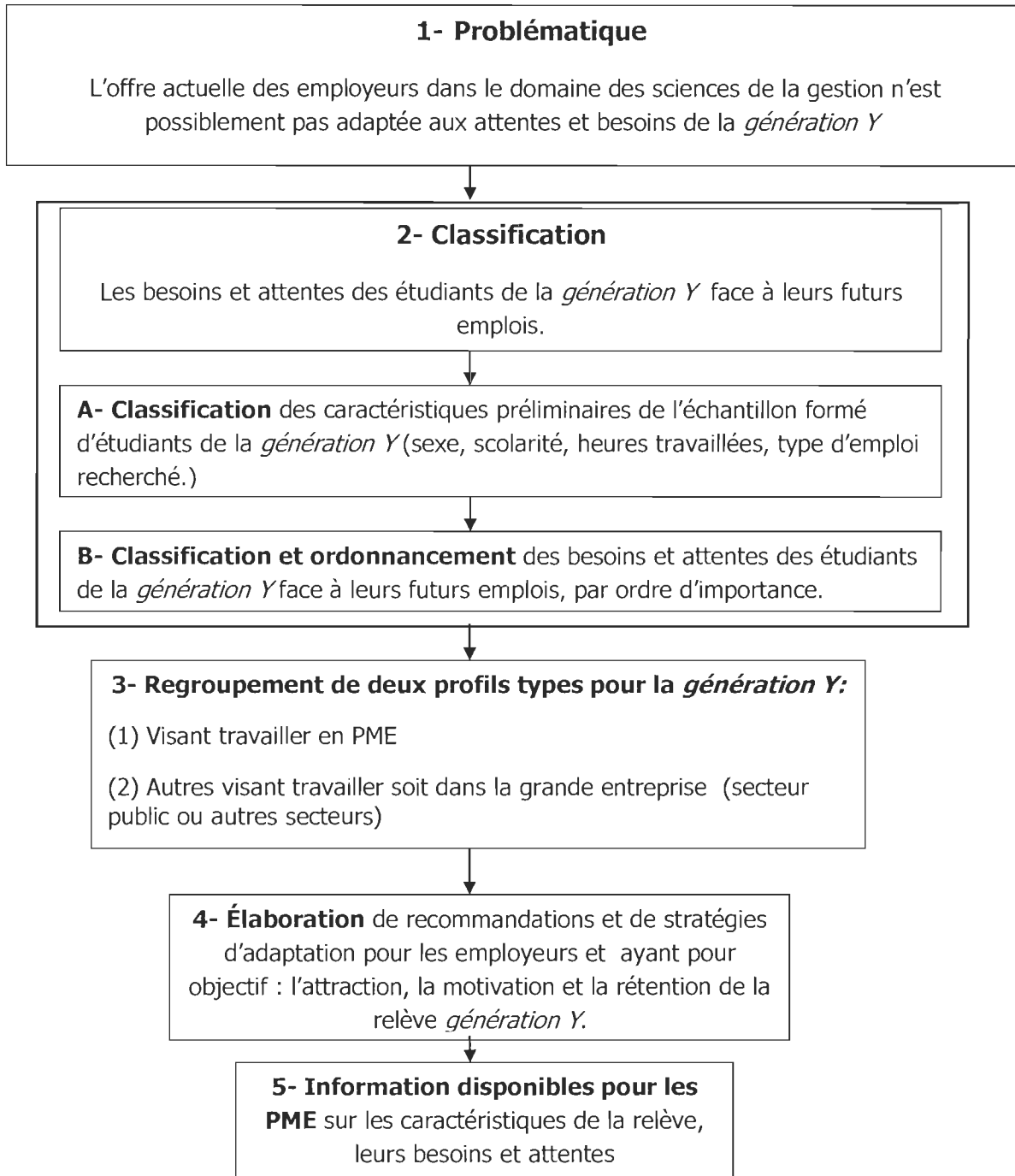
En fait, une recherche sur les attentes et les besoins particuliers de la *génération Y* face à l'entreprise établirait une classification des priorités des jeunes de la *génération Y* qui se dirigent vers les PME versus les autres secteurs. Cela permettrait de mieux connaître l'intérêt des jeunes se dirigeant vers ce secteur en plus de mieux préparer les PME à leur arrivée. De plus, suite

à cette recherche il sera possible de soumettre des recommandations pour mieux attirer et satisfaire les jeunes de cette génération.

Le fait de distinguer le groupe de jeunes Y se dirigeant vers la PME de tous les autres secteurs et par la suite de décrire leurs différences constitue un volet tout à fait innovateur concernant la *génération Y* et les entreprises. L'approfondissement de ce volet va contribuer à l'amélioration de la connaissance sur les jeunes Y tout en nous apportant des éclaircissements spécifiques concernant les besoins et attentes de ces jeunes dans le choix du secteur PME versus les autres secteurs.

Une bonne manière d'améliorer les connaissances en la matière sera dans un premier temps de segmenter les jeunes de la *génération Y* selon leurs caractéristiques : sexe, âge, scolarité et type d'emploi désiré, pour mieux les définir. En deuxième lieu, il s'agira de classer l'ordre de leurs priorités en matière de besoins et attentes face à l'entreprise ceci afin de mieux connaître leurs aspirations et leurs centres d'intérêt. En troisième lieu, il s'agira de séparer en deux groupes distincts, soit ceux se dirigeant vers la PME et ceux se dirigeant vers les autres secteurs; pour ainsi pouvoir mieux classer les différences ou similitudes. On retrouve ci-après sous forme graphique la démarche de cette recherche

*Schéma synthèse : démarche de la recherche*



***CHAPITRE 1***  
***CONTEXTE THÉORIQUE***

## **CHAPITRE 1 – CONTEXTE THÉORIQUE**

### **1.1 REVUE DE LITTÉRATURE**

Cette revue de littérature constitue un survol des écrits sur le sujet de la *génération Y* et ses spécificités. Elle a pour but de se familiariser avec le sujet afin d'en ressortir les caractéristiques, ainsi que les opinions des auteurs et chercheurs qui se sont penchés sur le sujet. Son deuxième but est le recensement de connaissances pertinentes sur le sujet afin de posséder les idées nécessaires à l'élaboration d'un instrument de mesure adéquat pour les fins de cette recherche.

D'abord, une section portera sur les différentes notions et paramètres généraux de la *génération Y*. Par la suite, une deuxième section touchera davantage les problématiques et les spécificités, reliées au travail des jeunes de cette génération. Dans chacune des deux sections principales de la revue de littérature, les sous-sections ont pour rôle de diviser la *génération Y* par thème principaux.

#### **1.1.1 NOTION ET PARAMÈTRES DE LA GÉNÉRATION Y**

##### **1.1.1.1 LA GÉNÉRATION Y : QUI SONT-ILS**

Pour bien cibler les personnes appartenant à la *génération Y*, la revue de littérature n'a retenu qu'une seule définition générale en ce qui a trait aux paramètres d'inclusion et d'exclusion des personnes appartenant à cette génération.

Plusieurs auteurs octroient des dates différentes concernant la durée de la *génération Y* à partir de la date de naissance des individus. Pour certains

auteurs la *génération Y* désigne les personnes nées entre 1972 à 1990 (Dansereau, 2005), pour d'autres les dates sont de 1979 et 1995 (Simon, 2006); 1975-1985 (Légaré, 2006) ou encore de 1979 à 1994 (Allerton, 2001). Il n'y a donc pas de dates officielles et les dates d'inclusion varient selon les auteurs mais le terme « génération Y » au sens large, indique les personnes nées entre la fin des années 1970 et le milieu des années 1990. Son nom provient du fait que la génération précédente porte le nom *génération X* (Wikipédia, l'encyclopédie libre). Ils sont très nombreux au Canada, ils comptent plus de 4,3 millions d'individus bientôt 45 % de la population salariée (Allain, 2005).

#### **1.1.1.2 DES NOUVELLES VALEURS ET DES NOUVELLES ATTENTES**

Considérant que le travail est un moyen et non un but, il importe d'en comprendre son évolution.

Le contexte économique a changé de la *génération X* à la *génération Y*. La tendance générale veut que les *Y* n'aient pas construit leurs identités autour des mêmes valeurs que les *X* qui les ont précédés. Le travail est pour eux de moins en moins considéré comme une fin en soi. Au contraire, le travail occupe une deuxième place dans les priorités de ces jeunes. De leur point de vue, le travail constitue une occasion d'exprimer d'autres valeurs auxquelles ils accordent de l'importance (Simard, 2007).

Il s'agit d'une génération qui a été habituée à être surtout récompensée pour les efforts et non pour les résultats, ceci serait principalement dû au fait qu'elle a été élevée dans un environnement de non-compétitivité (Hill, 2005). Le travail que les jeunes *Y* effectuent n'est pas prioritairement pour l'argent, ils s'attendent à atteindre une satisfaction personnelle qui leur apportera bien plus qu'une valeur monétaire. De plus, bien souvent ils pensent mériter le droit de profiter des récompenses de leur travail sans avoir nécessairement terminé celui-ci (Boyd, 2010). Le travail ne constitue pas la priorité première ; on peut

dire qu'ils travaillent pour vivre, mais ils ne vivent pas pour travailler. Leurs priorités sont plutôt la santé mentale et physique, le maintien d'une qualité de vie, l'épanouissement et la réalisation de leurs intérêts personnels d'abord et professionnels ensuite. Ils veulent donc avoir congé la fin de semaine et durant les fêtes (sauf pour les emplois étudiants). Ceci serait possiblement dû au fait qu'« *après avoir vu leurs aînés se tuer à la tâche sans nécessairement en voir les fruits, il n'y a rien de bien surprenant à cela* » (Perez et Epelbouin, 2009).

### **1.1.1.3 CONSCIENCE SOCIALE**

Les individus de la *génération Y* sont beaucoup plus conscientisés par les problèmes sociaux et écologiques actuels, ainsi les pratiques « vertes » populaires afin de préserver la planète et maintenir un environnement sain sont important pour eux. Grâce à leur connexion constante à Internet, la notion de frontière est minimisée pour ces derniers. Ils ont une sorte de vision commune et une « conscience sociale » développées par rapport à certains sujets d'actualité (Allain, 2005).

Cependant, du point de vue des autres générations, les jeunes de la *génération Y* peuvent avoir des comportements classifiés comme non éthiques envers certaines sources de consommation ; il s'agit plus précisément, du phénomène de « téléchargement ». Ces pratiques sont souvent illégales, car elles ne respectent pas les droits d'auteurs. Les jeunes *Y* ne réalisent souvent pas les répercussions de leurs comportements face au piratage et aux transferts de données sur l'Internet, ce qui alimente de nombreux débats sur l'éthique du *net* et la conscience sociale des jeunes d'aujourd'hui (Freestone et Mitchell, 2004).

D'autres auteurs mettent plutôt l'emphase sur le fait que la *génération Y* tendrait surtout à faire preuve d'un sens moral très élevé, un fort patriotisme,

un grand désir commun de liberté, un esprit commun de sociabilité et une grande valorisation de la famille (Allen, 2004).

#### **1.1.1.4 L'ÉPANOUISSEMENT À COURT TERME**

Tout d'abord, il faut comprendre que l'état d'esprit de *la génération Y* est souvent décrite comme une génération inclinée vers le positivisme, la politesse, la curiosité, les aptitudes et attitudes énergiques et un comportement respectueux envers la famille (Francis-Smith, 2004).

Cette particularité des *Y* vers l'insouciance dont font état d'autres auteurs peut être expliquée par le fait qu'ils ont grandi dans une époque de prospérité économique et de bas taux de chômage, où pour la plupart, l'argent n'a pas été une préoccupation majeure (Eisner, 2005). Mais étant donné le contexte actuel en constant changement, les jeunes ne construisent plus leur destinée sur des projets stables à long terme. Au contraire, on les décrit comme des personnes très mobiles qui pensent beaucoup à court terme (Perez et Epelboin, 2009). Ceux-ci privilégient surtout le présent, le tangible, le concret (Simard, 2008).

Leur intérêt commun serait l'atteinte de l'épanouissement personnel de façon immédiate (Simard, 2007). Les principaux critères de cette *génération Y* pour valoriser un travail quelconque sont : d'abord le critère économique, qui se traduit par le fait de gagner de l'argent pour vivre ; l'aspect social est vu comme le fait d'avoir un statut pour être considérée socialement et enfin le troisième critère est l'épanouissement personnel. Lorsque ces jeunes veulent gagner de l'argent, ils s'attendent aussi à trouver l'occasion de s'épanouir (Lanxade, 2006).



### **1.1.1.5 MOBILITÉ, LIBERTÉ ET FIDÉLITÉ**

La notion de liberté est liée étroitement à leur épanouissement personnel. Cette liberté les conduit directement au désir de mobilité, ces jeunes veulent bouger davantage. Ils priorisent la mode et les nouveautés au lieu du stable et du traditionnel. Ces jeunes ont une inquiétude concernant le concept d'engagement à long terme, car ils associent celui-ci à une restriction de leur liberté. Ce goût pour la volatilité leur apporte quelques fois des difficultés quant à leur conception de vieillir et de devenir des adultes (Simard, 2007). Étant donné qu'ils adhèrent souvent à des réseaux sociaux, soit virtuels ou traditionnels, leurs jugements et opinions sont influencés par ceux-ci. Cela a une répercussion importante sur leurs décisions concernant certains aspects de leur vie, plus particulièrement, quant à la consommation de masse (Allain, 2005).

En effet, bien que cette génération soit souvent la cible du marketing, elle accorde beaucoup plus d'importance aux opinions et aux recommandations de leurs amis avant celle de la publicité. Mises à part les marques à la mode de leurs vêtements, ils sont infidèles aux marques et renversent les notions de gestion en ce qui a trait au cycle d'acquisition et de fidélisation de la clientèle. De plus, ce sont des clients exigeants (Allain, 2005). En tant que consommateurs, les jeunes de la *génération Y*, ont tendances à adopter des comportements indépendants et de l'infidélité aux marques. Quoi qu'il en soit, ils gardent leurs valeurs traditionnelles familiales, mêmes s'ils sont non traditionnels et sophistiqués dans le magasinage et dans les activités de consommation (Weiss, 2004).

### **1.1.1.6 NOUVELLES TECHNOLOGIES**

Cette génération, ayant développé une facilité à utiliser la technologie, laisse la *génération X* perplexe et ils génèrent des impacts significatifs sur le monde des affaires et sur la société en général (Allen, 2004). Cette génération reflète donc

une certaine rapidité dans ses activités, ayant été exposée quotidiennement à de nombreux stimuli et activités technologiques particulièrement en ce qui a trait aux technologies du domaine des communications. Les Y ont été habitués à être stimulés quotidiennement depuis l'enfance, et ils ont maintenant un besoin de communication rapide. Ils s'ennuient facilement et ne savent pas comment faire face aux temps morts (Barnes, 2009).

La *génération Y* est née avec Internet et avec l'accès aux nouvelles technologies de l'information et de la communication, ils en sont des produits et des adeptes. Ces technologies font partie de leur quotidien et leur donnent un accès ininterrompu à toute sorte d'informations dans de multiples domaines. Ainsi, cette génération est en mesure de vérifier toute information provenant de l'extérieur. Il est commun pour les Y d'établir des comparaisons sur ce qu'ils apprennent afin d'en valider le contenu.

Leur mode de communication fait constamment appel à ces nouvelles technologies, par exemple l'utilisation de la messagerie instantanée, des téléphones cellulaires, des sessions de clavardage, des blogues ; ceux-ci sont des exemples concrets des moyens rapides de communication les plus populaires. Les réseaux virtuels sont ainsi omniprésents et forment les nouveaux types de communication préférées de cette génération (Simard, 2007).

L'univers de la *génération Y*, plus spécifiquement dans les pays occidentaux, est caractérisé par certaines particularités telles : le fait qu'ils étaient très jeunes lors de la vague d'utilisation de masse de l'informatique, la familiarisation avec les appareils téléphoniques sans fil, la technologie GPS, les appareils photos numériques, les lecteurs MP3, les jeux vidéo, etc. Ceci a eu comme conséquences l'acquisition de compétences naturellement intuitives en ce qui concerne l'utilisation de ces nouvelles technologies, en plus de l'établissement

de normes élevées en matière des concepts qui y sont liées : contenu riche et bien présenté, multimédia, réponse instantanée et capacité du public de détenir toute l'information. En fait, ceux-ci sont très familiarisés avec ce type de technologies modernes et ils ont une plus grande facilité les utiliser que les générations précédentes.

Ils sont connectés au quotidien au monde externe, soit par Internet ou par leurs portables. Ils ont l'habitude d'avoir accès à l'information de façon instantanée. Perez et Epelboin disent également que les *Y* sont tellement occupés avec leurs outils technologiques qu'ils portent une attention moins importante à la télévision si on les compare avec la génération précédente. On peut aussi qualifier les individus de cette génération comme étant « multitâches », dans le sens où ils peuvent effectuer aisément plusieurs choses en même temps. En effet, il est usuel pour cette génération d'écouter de la musique, d'envoyer des (SMS) message-texte, de naviguer sur l'Internet et tout cela en faisant leurs devoirs. (Perez et Epelboin, 2009). Un constat majeur se dégage de cette description, leur impressionnante habilité technologique, leur haut niveau d'accès à l'information, leur niveau de confiance en leur moyen et en considérant qu'ils sont réticents à ce qu'on les dirige, on peut affirmer que les jeunes de la *génération Y* vont avoir une grande influence dans la société, autant du côté social que professionnel (Jonhs, 2003).

#### **1.1.1.7 LE MODÈLE FAMILIAL Y**

Selon Suzanne Dansereau (2005), le comportement des jeunes *Y* s'explique par un modèle familial à l'intérieur duquel cette génération d'enfants auraient été éduqués en « rois » et qu'ils se seraient rarement fait dire « non » par leurs parents depuis un très jeune âge. L'objectif de la famille pour eux n'est plus la transmission des règles et des codes de conduite, mais l'atteinte du bien-être de ses membres. Cela explique pourquoi les jeunes d'aujourd'hui ont comme

priorité première la recherche de leur bien-être personnel à travers leur épanouissement de soi.

La famille est devenue une sorte de tanière contre les variabilités et les dangers de la vie extérieure et joue beaucoup moins le rôle d'institution sévère d'enseignement.

Le modèle familial dans lequel ont grandi les enfants appartenant à la *génération Y* tente d'assurer le bonheur de l'enfant par la réalisation de celui-ci (Simard, 2007). Ainsi, le modèle familial *Y* est caractérisé par une forte exposition à la résolution de leurs problèmes par leurs parents. Les parents de la *génération Y* ont été décrits comme des personnes plongeant au sauvetage de leurs jeunes lorsque ceux-ci se placent en situation de difficile. La relation de la *génération Y* avec leurs parents constitue à la fois une influence positive et négative pour les jeunes adultes également en milieu de travail.

Ce lien parent-enfant a été en grande partie responsable des comportements des jeunes adultes envers la résolution de problèmes. Ils veulent souvent du « tout cuit dans le bec ». Les *Y* ont été à l'abri des conséquences, ce qui justifie leurs faibles compétences dans ce domaine. De plus, cela explique leurs grandes attentes en ce qui a trait à être bien traité et servi. (G. Barnes, 2009).

De façon générale, les parents des *Y* ont transmis à leurs enfants des valeurs familiales donnant de l'importance au temps accordé à la famille. Ceci a été fait dès la très jeune enfance. Cette valeur familiale a beaucoup d'importance aux yeux des jeunes *Y* car la plupart d'entre eux ont eu des parents qui travaillaient beaucoup. Il est donc devenu une habitude pour les *Y* de glorifier le temps passé en famille. De plus, les parents des *Y*, contrairement au parent des *X*, ont été plus actifs dans les décisions de leurs jeunes. Les parents des *Y* ont investi du temps dans la planification du futur de ceux-ci, ils ont davantage participé à

leurs activités et ont beaucoup démontré qu'ils croyaient en la valeur de leurs enfants (Nas. Insight, 2006).

#### **1.1.1.8 LES JEUNES DIPLÔMÉS**

Relativement à la génération à la *génération Y*, « Les jeunes diplômés qui entre sur le marché du travail sont très différents des anciennes générations et représente un réel défi pour l'entreprise » rapporte M Martial Lalancette vice-président ressources humaines de L'Oréal Canada. Pour ces jeunes, la hiérarchie importe peu, car ils sont habitués à traiter tout le monde sur le même pied d'égalité, la notion de patron risque de ne plus être jamais la même (Dansereau, 2005). De plus, la nouvelle génération de diplômés fait preuve d'un optimisme étonnant concernant le monde de l'emploi. Leur confiance en eux et en leur capacité de performer est beaucoup plus forte que chez les générations précédentes. La crainte de l'échec est faible. Ces jeunes ont pour la plupart parfaitement assimilé les notions d'autonomie, de responsabilité et de flexibilité demandées par les entreprises et s'en servent comme arguments pour demander toujours plus de liberté et de responsabilités à leurs employeurs, sans pour autant trop fournir d'implication personnelle (Olivier et Tanguy, 2008).

On constate aussi chez eux un besoin capital de réalisation immédiate et une soif de créativité. Perpétuellement impatients, leurs désirs en ce qui a trait à la diversité des tâches et à l'évolution de leur carrière ne font que croître. Le même phénomène se reproduit pour ce qui est du mode de rémunération, ils désiraient le voir établi davantage en fonction des compétences que de l'ancienneté (TSN Sofres, 2008). Cette génération préfère des jours de congé à de l'argent, ils sont de constants négociateurs et posent énormément de questions, par exemple ils remettent en question la nature des « meetings » ou autres méthodes traditionnelles de communication interne dans les organisations (Lewis, 2003).

Cependant, les *Y* présentent une certaine fragilité psychologique devant l'adversité. En effet, un nombre croissant de membres la *génération Y* ont recours à certains services de santé mentale. Une augmentation des attaques de panique et des cas de crise de stress a été déclarée. L'opinion des autres, la pression à l'école, le sentiment de panique lorsqu'ils ne sont pas en mesure de trouver leurs parents pour résoudre des problèmes ainsi que la recherche de parler à quelqu'un sont tous des facteurs qui dévoilent leurs besoins en confort psychologique. De plus, cette génération est habituée à recevoir des récompenses, même dans les cas où elle n'a pas excellé. C'est pourquoi les *Y* ont tendance à réclamer une rétroaction instantanée lorsqu'ils accomplissent une tâche. Plus précisément, ceux-ci s'attendent à être félicités même s'ils n'ont fait qu'accomplir les tâches de base de leur poste (Barnes, 2009).

#### **1.1.1.9 APLLIQUER LA LOGIQUE PRATIQUE ET DE RÉSEAU**

Les jeunes de cette génération conçoivent ne pas détenir la vérité sur tout, mais ils revendiquent le droit de ne pas être jugés, car ils disent ne pas juger les autres. Ils veulent qu'on considère le chemin qu'ils empruntent pour se réaliser et qu'on arrête de valoriser les principes traditionnels enseignés. Ils désirent vivre leurs propres expériences et apprendre de leurs erreurs en confrontant la réalité de façon concrète. Ils mettent l'accent sur le chemin emprunté, plus que sur la finalité, sur la mobilité plus que sur la stabilité, sur l'interrogation plus que sur des concepts déjà établis (Simard, 2007).

La *génération Y*, apprend beaucoup plus de façon visuelle, ce qui peut entrer en conflit avec les habitudes d'enseignement ou de formation de plusieurs instructeurs ou formateurs de la génération précédente. Il faut donc apprendre à remplacer les séances de lectures ou manuels d'instructions par des activités

d'apprentissage interactif plus pratiques où ceux-ci pourront mettre la main à la pâte. Ceci devrait favoriser l'apprentissage et la rétention de l'information (Weiler, 2004).

Se conformer au besoin des jeunes, c'est également savoir à les comprendre dans «leur monde», selon Jean-Yves Hamiot : « Cette *génération Y* possède une autre vision du monde. Ils sont connectés dans tous les sens du terme. Ils sont clairement dans l'instantané ». Cela a mené les employeurs à s'adapter à des nouvelles façons d'effectuer le recrutement. L'employeur doit donc connaître et maîtriser les modes de communication utilisés par ces jeunes : les réseaux sociaux, Internet, les salons, etc. (Hamiot, 2009).

#### **1.1.1.10 LES ATTENTES FACE À L'ENTREPRISE**

Les plus grandes attentes face à leur emploi pour des employés appartenant à la *génération Y* sont : aimer cet emploi, que l'on soit tolérant envers eux, que leur équité personnelle et professionnelle soit grandement considérée, recevoir des récompenses de nature tangible et intangible, du support et de la rétroaction managériale (Szamosi, 2006). Les jeunes employés *Y* désirent travailler dans un climat de travail positif, flexible et où il sera possible de trouver des opportunités d'apprendre et de croître au sein de l'entreprise, mais ceux-ci désirent le faire dans une mesure beaucoup plus affirmée que celle de la génération précédente.

Ces jeunes ont davantage de respect pour les efforts et l'accomplissement ; et ils désirent accomplir un travail qui est significatif à leurs yeux et travailler pour une entreprise qui les appréciera et les reconnaîtra (Alati, 2004). Une étude menée en France par la firme TSN Sofres sur 418 étudiants d'écoles de commerce appartenant à la *génération Y* a dévoilé les conclusions suivantes : la plus grosse critique que font les jeunes diplômés aux entreprises, c'est la façon

dont elles traitent leurs collaborateurs. Un jeune diplômé sur deux critique les politiques sociales déficientes, par exemple : ils dénoncent les profits démesurés des entreprises au préjudice de leurs employés, la rémunération elle-même insuffisante ou encore, le fait que les entreprises ne donnent pas leurs chances aux jeunes diplômés, frais sortis de l'université. Ils ont le sentiment que les entreprises ne se préoccupent pas assez de leurs employés. Il faut toutefois comprendre ces résultats à l'intérieur du contexte qui prévaut en France et où les tensions sont vives entre les générations autour des « contrats de première embauche ».

Les jeunes diplômés espèrent donc des entreprises qu'elles créent des emplois et qu'elles encouragent davantage l'embauche des finissants. Ils espèrent voir évoluer les conditions de travail pour les employés dans les entreprises. De plus, ces jeunes diplômés désirent bénéficier d'un suivi dans leur évolution de carrière, ils aiment vivre dans un monde géré et cohérent. Ils espèrent également que leur employeur prenne conscience de l'importance d'intégrer une démarche de développement durable (TSN Sofres, 2008).

La revendication qui résume bien l'opinion des jeunes diplômés est celle de se sentir respectés et entièrement reconnus dans le monde du travail (IPSOS, 2008). De plus, selon Xavier Bernard, spécialiste du management des Y et conférencier, ces jeunes Y qui entrent dans le marché de travail armés de nouvelles attentes vont constituer la fin d'une ère au niveau de plusieurs aspects, plus précisément : la fin du respect des vétérans, car le travailleur Y considère les anciens de façon égale à eux peu importe le grade de la personne ou ses antécédents ; la fin des gestionnaires autocrates, car ils prônent le travail d'équipe et la collaboration ; l'avancement de carrière dans une seule entreprise est terminé, car le travailleur Y veut gérer ses propres projets ainsi que son départ ; la fin des réunions, car le travailleur Y désire que la communication se



fasse rapidement et efficacement ; la fin des interrogations, car le travailleur *Y* est informé sur tout ce qu'il désire grâce à l'Internet et aux divers réseaux virtuels ; l'abolition des commissions de rendement, car le *travailleur Y* veut être reconnu dans ses tâches quotidiennes et non par des efforts supérieurs; l'apparition de nouvelles formes de formation destinées à la *génération Y*, car ils veulent être à la fine pointe de la technologie ; la fin de la gestion de masse, car le travailleur *Y* désire que le dirigeant prenne en compte ses motivations, sa personnalité et ses valeurs (Bernard, 2010).

### **1.1.2 LES PROBLÉMATIQUES ET LES SPÉCIFICITÉS DES Y EN ENTREPRISE.**

#### **1.1.2.1 LE CONTEXTE NORD AMÉRICAIN.**

Selon la société-conseil en ressources humaines, Aon inc.: « Dans la prochaine décennie, pour chaque deux personnes qui prendront leurs retraites, il y aura moins d'une personne pour les remplacer » dans certains secteurs (Dansereau, 2005). Étant donné les conditions particulières de pénurie de main-d'œuvre globale et de la croissance du taux de retraités dû au vieillissement de la population, *la génération Y* constitue la relève officielle. Un expert en ressources humaines décrit bien le phénomène : « *Ils magasinent leurs emplois comme les plus vieux magasinent leurs voitures : ils posent des questions, comparent, en veulent pour leur argent* » (Chartrand, 2006).

Règle générale, les postes vacants sont beaucoup plus nombreux que les candidats qui y appliquent, ce qui crée un phénomène de rareté pour cette génération et la place en position d'avantage de négociation par rapport aux employeurs, en d'autres mots : ils détiennent le pouvoir (Leduc, 2007). Cette

situation dérange certains patrons, car les employés sont conscients de leur valeur concurrentielle et ils s'en servent dans certains secteurs à leur avantage (Bernard, 2010). C'est pourquoi ceux-ci peuvent se permettre d'avoir des exigences et des attentes correspondantes comme: un niveau de liberté et d'autonomie élevé; l'adaptation et la flexibilité de leurs horaires ; la formation continue et de qualité ; l'accès aux promotions, de sorte à progresser rapidement à des postes supérieurs (Lanxade, 2006).

D'autres part, ils sont très à l'aise au niveau de la mobilité, ils n'ont pas de problème à changer d'emploi. Benjamin Chaminade, le cofondateur et dirigeant de « France Asie Océanie, Inside RH » explique très bien ce qui se passe dans la tête des membres de la *génération Y* par la phrase suivante : « *si ça ne va pas, je quitte ce job !* ». Pour ce même spécialiste, les caractéristiques individualistes de cette génération peuvent faire d'elle une génération de « créateurs d'entreprises».

De nombreux auteurs sur le sujet concluent que les jeunes de cette génération ont besoin de reconnaissance et de défis, ils vont connaître plusieurs carrières dans leur vie, et les employeurs doivent en être conscients (Weiss, 2003). Ces jeunes travailleurs *Y* n'hésiteront pas à quitter leurs emplois si ceux-ci ne mettent pas à profit leurs talents et leurs capacités ; ce mode de pensée est commun à la *génération Y* peu importe le domaine d'emploi (Martin, 2005).

### **1.1.2.2 CARACTÉRISTIQUES AU TRAVAIL**

Les employés faisant partie de la *génération Y* sont décrits comme de jeunes qui sont très à l'aise à exprimer leurs opinions tout en étant très demandant dès leur embauche (Knight, 2000). Ces personnes ont des caractéristiques par rapport au travail qui diffèrent beaucoup de celles représentant les autres

génération (Weiss, 2003). Leurs objectifs en milieu de travail sont de nouer des relations, maintenir un équilibre avec leurs vies personnelles et développer leurs compétences (Logo, 2010).

Ce groupe de jeunes désire également que leur employeur leur démontre du respect, leur confie des responsabilités et des défis très tôt dans leur carrière (Glass, 2007). Néanmoins, d'un point de vue général, ce groupe présente un certain nombre de spécificités avantageuses pour les employeurs, notamment leur éthique de travail qui est très stricte et structurée ; ils sont courtois avec les supérieurs et recherchent de la valorisation dans leur travail, soit par l'apport individuel ou bien par l'apport à la communauté (Garlick et Langley, 2007).

Dans le milieu de travail, la *génération Y* affiche des comportements organisationnels spécifiques. « *Les membres de la génération Y ont pleinement confiance en leurs moyens et envisagent l'avenir avec optimisme* » (Monster.ca). Ils n'ont pas peur de s'adresser au patron pour faire connaître leurs opinions ou revendiquer certaines situations, car l'autorité n'est pas perçue pour eux comme associée à la compétence. De plus, ils sont très à l'aise de se comparer aux autres même si ceux-ci ont des niveaux hiérarchiques différents.

Ils sont confortables à transférer leur information par voie technologique (Chaminade, 2007). La *génération Y* manifeste une facilité particulière à effectuer des tâches multiples et considère le concept de diversité comme une norme quotidienne au travail (Kofman et Eckler, 2005). Les membres de la *génération Y* qui oeuvrent en entreprise sont considérés comme étant de nature très énergique (Miller, 2005). Ce sont des adeptes de la modification ou de l'élaboration de fonctions et tâches liées au travail, ce qui peut avoir un impact sur le sens de leur travail et cela même dans les emplois les plus routiniers.

Ces jeunes employés parlent explicitement de leur rémunération avec leurs amis et collègues (Chartrand, 2006), ils gèrent vigoureusement leur carrière et contrôlent leur développement professionnel en recherchant toujours un emploi répondant à certains critères précis et importants pour eux (Hall, 2002). Les employés de la *génération Y* pourraient disposer d'assez de créativité pour modifier eux-mêmes les tâches liées à leur emploi de façon significative, pour ainsi obtenir des résultats qui leur seront personnellement plus satisfaisants. Ceci serait possible en appliquant une méthode d'implication de telle sorte que les employés de la *génération Y* participent activement à l'interprétation et l'élaboration des tâches de leur propre emploi (Wrzesniewski et Dutton, 2001).

#### **1.1.2.3 LA SUPERVISION**

La littérature nous apprend que les employés de la *génération Y* sont plus productifs lorsque le modèle de supervision est respectueux dans le traitement des employés. Également, lorsque l'employeur fournit une rétroaction fréquente et manifeste de l'honnêteté au sujet de leur rendement respectif au travail (Lanxade, 2006). Les employés de la *génération Y* détestent les longs processus et veulent des réponses immédiates concernant la rétroaction de leurs performances au travail (Francis-Smith, 2004). Ces employés ont le potentiel de devenir parmi les plus performants dans les industries s'ils sont guidés par des superviseurs qui sont prêts à répondre à leurs attentes spécifiques et à contribuer à ce qu'ils relèvent leurs défis (Martin, 2005).

#### **1.1.2.4 IMPLICATION AU TRAVAIL**

Les employés de la *génération Y* travaillent bien en équipe et ils préfèrent les environnements riches en intensité relationnelle (Noble et Schewe, 2003). Ils désirent que leur employeur les considère comme des individus et non de simples employés, que celui-ci leur donne des formations continues et des

tâches variées, que la liberté, l'initiative et la créativité fassent partie du quotidien de leur travail (Terjesen, Vinnicombe et Freeman, 2007).

Étant donné que les employés de la *génération Y* établissent des relations avec les autres au travail, ils peuvent reformuler le sens de leur travail et même de leur identité d'employé ce qui peut améliorer la collaboration entre employés et la productivité au travail (Milton et Westphal, 2005). Les jeunes de la *génération Y* ont tendances à accepter des tâches qu'ils jugent intéressantes et importantes, même s'ils en connaissent peu sur le domaine lié (Lewis, 2003).

#### **1.1.2.5 LES PRÉFÉRENCES DES JEUNES AU TRAVAIL**

Selon l'étude de la CFDT (confédération française démocratique du travail, 2009), les jeunes qui sortent actuellement des écoles de commerce souhaitent, en premier lieu, acquérir une situation financière stable. Les finissants souhaitent également accéder rapidement à des postes supérieurs et aux responsabilités qui en découlent, contrairement à leurs aînés qui, pour obtenir ces postes, devaient attendre de longues années.

Toujours selon cette étude, les secteurs qui plaisent le plus aux étudiants en management de la *génération Y* sont l'audit, la fonction conseil et les services aux entreprises, les banques, l'assurance et les services associés, le luxe, les cosmétiques et la mode, la communication, la presse, l'édition, les médias, la publicité et les relations de presse et puis, pour finir, le domaine du tourisme, des loisirs et de la culture.

Les étudiants de la *génération Y* des écoles de commerce accordent une importance particulière aux relations interpersonnelles dans l'entreprise et dénoncent la faible considération de l'humain qui prédomine dans ces institutions (TSN Sofres, 2008). Les jeunes de la *génération Y* ont des

préférences particulières, ils poursuivent la réalisation d'objectifs comme la gloire, la fortune, le leadership et la confiance.

Le statut de chef n'est pas basé sur les anciens schémas de hiérarchisation, ni selon le titre, ni encore moins selon l'âge. Bien au contraire, pour la *génération Y*, un bon leadership est basé sur la confiance que les employés octroient à ce leader. Celle-ci est construite quotidiennement par les actions du leader et procure aux employés le sentiment de pouvoir s'épanouir. En fait, les employés veulent avoir un leader qui leur permette ce ressenti qu'ils peuvent exécuter leurs tâches à leur manière. Donc selon la *génération Y*, un quelconque leader utilisant ce style de leadership mérite d'être aux commandes de l'entreprise. La *génération Y* veut une occasion de faire confiance, et la possibilité de produire de bonnes idées et des résultats de qualité en équipe. Par la suite, ils chercheront à obtenir de la reconnaissance et ensuite de l'argent (Barnes, 2009).

#### **1.1.2.6 ATTRACTION**

Pour attirer les gens de la *génération Y*, il faut réussir à leur faire percevoir l'emploi comme une passion et une chance d'accomplir leurs désirs, tout en s'adaptant à leur style de vie et aux exigences en découlant (Allain, 2005).

La *génération Y* a une représentation du monde actuel du travail que les entreprises doivent prendre en considération lorsqu'elles font de la gestion des ressources humaines, plus spécifiquement lors du recrutement, comme nous l'explique Jean-Yves Hamiot, enseignant à l'IDRAC, ancien Directeur des ressources humaines: « Cette relève n'a pas conscience que les métiers et professions ont changés. C'est une des raisons qui expliquent l'incompréhension avec les recruteurs. Il est donc capital pour les firmes de rendre leurs métiers et professions captivants en s'adaptant aux besoins des ces jeunes qui ont pour

priorité des valeurs comme la flexibilité, des défis à surmonter ou une formation de carrière continue et de donner un sens à leur travail quotidien accompagné d'étapes structurées » (Hamiot, 2009).

Il faudra également inculquer dans les normes et cultures des entreprises des séances de discussions sur les besoins intergénérationnels et leurs importances afin de pouvoir mieux accueillir la relève *Y* et favoriser leur intégration afin de maintenir le bon fonctionnement des organisations (Piktialis, 2004).

Il ne sera plus question d'appliquer des techniques traditionnelles d'attraction, on dit qu'il faut les séduire pour les recruter. Cette future relève veut être considérée en premier lieu comme de vrais êtres humains et non comme des « numéros » postulant à des emplois. C'est pourquoi les employeurs ne devraient pas être surpris de recevoir des curriculum(s) vitae(s) hors de l'ordinaire, incluant des sections concernant la personnalité, les valeurs, les buts personnels, les motivations et tout cela souvent envoyé par courriel accompagné quelquefois de musique, photos ou vidéos (Chaminade, 2007). Les nouvelles techniques de recrutement pour cette nouvelle relève font appel nécessairement aux nouvelles technologies de la communication et devront projeter une image où la créativité, la formation continue, la reconnaissance au travail, l'épanouissement personnel, la qualité de vie, constituent des caractéristiques qui prennent une place de taille dans la culture organisationnelle de l'entreprise où ils postulent (Southard et Lewis, 2004).

#### **1.1.2.7 RÉTENTION**

La confiance et l'ambition débordante expliquent le fait que les jeunes diplômés soient si volatiles et passent d'une entreprise à l'autre sans aucun scrupule. Ils sont plus flexibles quant à leurs destinations, plus adaptables aux environnements et rigoureusement plus mobiles. Ils sont également soucieux

une fois en poste et peu effrayés par la mobilité, ils n'hésiteront pas à tenter leur chance ailleurs, s'ils ne se sentent pas suffisamment valorisés ou s'ils se trouvent mal récompensés (Ollivier, Tanguy, 2008).

Bien que leur attitude dynamique soit un atout pour les employeurs en terme de performance rapide, ils présentent également le besoin d'avoir une gratification immédiate. Ainsi, lors de projets trop longs avec des rétroactions du patron trop espacées, ils perdent leur attention et intérêt. Étant donné qu'ils sont multitâches; la gestion de nombreuses idées en même temps, jumelée à une communication rapide, est recommandée afin les garder productifs.

Les anciennes méthodes de réunions, d'organisation de projet ou de communication ne fonctionnent pas aussi efficacement pour les travailleurs de cette génération. Ils veulent travailler, rapidement, créer des idées et des projets comme ils viennent, peu importe l'ordre ; ils veulent mettre beaucoup de choses ensemble pour en créer une seule. La meilleure façon de travailler pour les Y, c'est le travail en équipe, où leurs idées peuvent être exprimées. Ainsi, les réactions sont rapides et les membres peuvent travailler sur différentes parties de l'ensemble (Barnes, 2009).

De plus, on envisage une prochaine et éventuelle pénurie de cadres dirigeants. Les entreprises se trouveront bientôt en situation de concurrence féroce sur le marché de l'emploi. L'époque où l'entreprise dictait la loi et avait l'embaras du choix des candidats est terminée. Les entreprises sont dorénavant condamnées à gâter leurs jeunes Y si elles veulent les garder. Étant donné qu'ils placent le travail en second rang, si un poste ne leur convient pas, ceux-ci vont choisir, *a priori*, le départ de l'entreprise plutôt que le combat. Il est alors inutile pour les employeurs de chercher à les garder avec les méthodes d'autrefois, l'argent et les promotions ne suffiront pas (IPSOS, 2008).



### 1.1.2.8 PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE

En ce qui a trait à l'intégration de ces jeunes dans le marché du travail, cette génération représente un vrai défi pour les entreprises. L'intégration constitue une étape-clé. La *génération Y* est plus impatiente que les autres. Si l'intégration n'est pas rapide et organisée et que les défis et les objectifs ne sont pas posés rapidement, les *Y* ne perdront pas de temps et iront voir ailleurs (Logo, 2010). Jadis, les firmes étaient gérées par une figure autoritaire et masculine or, aujourd'hui la *génération Y* veut un allier comme gestionnaire pour se sentir apprécié et reconnue (Bernard, 2010).

Ce même auteur affirme même que la problématique managériale pourrait être de niveau international. Le problème de rétention de cette génération s'aggrave déjà, il s'agit d'un vrai défi pour les entreprises d'aujourd'hui (Leduc, 2007). De nombreux employés de *la génération Y* commencent leur carrière sous l'hypothèse qu'ils vont changer souvent d'emploi et, par conséquent, que s'ils ne sont pas satisfaits dans leur emploi ; ils n'y resteront pas (Wallace, 2001).

Ce qu'il faut comprendre de la problématique entrepreneuriale, c'est que la *génération Y* n'est pas si différente des autres auparavant par rapport à ce qu'elle recherche, la différence se situe dans le fait que la *génération Y* l'exige et sera bientôt en situation de pouvoir. C'est pourquoi les entreprises d'aujourd'hui doivent se munir de stratégies de qualité afin de pouvoir mieux contrôler cette nouvelle vague de ressources humaines qui frappera le monde des affaires sous peu (Allain, 2005). On peut dire en 2012 que le problème est déjà en place.

## 1.2 LES OBJECTIFS PARTICULIERS DE CETTE RECHERCHE

- Tenter d'établir un ordonnancement et une classification des besoins et des attentes des étudiants appartenant à la *génération Y* face à leurs futurs emplois.
- Émettre des solutions, des recommandations ainsi que des plans d'action pour répondre aux besoins et aux attentes des jeunes de la *génération Y* et permettre de redresser cette problématique. Ces stratégies seront utiles aux entreprises de tous les secteurs pour mieux attirer, motiver et retenir les jeunes de la *génération Y* qui entreront prochainement sur le marché du travail.

### 1.2.1 QUESTION SPÉCIFIQUE DE RECHERCHE

Quels sont les besoins et les attentes des étudiants de la *génération Y* en matière d'emploi, selon le type d'entreprise dans laquelle ils veulent travailler?

## 1.3 CADRE CONCEPTUEL

Tel que le suggère l'ouvrage « *Business Research Methods* » (Cooper et Schindler, 2001 et 2010) ainsi que dans le recueil de notes du cours intitulé « *Méthodologie de la recherche (GAE 6002)* » par Normand Pettersen (hiver 2010), à la section intitulée : « *Deux grandes approches pour élaborer un cadre conceptuel* », il est dit : « *Dans une recherche exploratoire, le chercheur participe davantage à l'élaboration de son cadre conceptuel. Ce faisant, il peut (1) puiser dans ses propres expériences... (3) procéder à un « brain storming »... et bien sûr (4) s'inspirer de la documentation pour identifier les éléments pertinents* »<sup>1</sup>. Ceci dit, cette approche plus flexible s'oppose à l'autre approche, celle de la recherche formalisée qui nous demande de choisir une

---

<sup>1</sup> Pettersen, N. (septembre 2004). *Méthodologie de la recherche, GAE 6002, Notes de cours*, section spécification de la problématique. Recueil de notes portant le numéro d'autorisation, NP004821.

théorie ou un modèle existant<sup>2</sup>. Ainsi, le cadre conceptuel de cette recherche s'est inspiré de la documentation pour en identifier les besoins et attentes pertinents ainsi qu'à des « brain storming ».

En fait, dans cette étude exploratoire et descriptive sur les attentes et les besoins des étudiants de la *génération Y* en matière d'emploi, il ne s'agit pas d'établir les corrélations entre les variables, mais plutôt sur la description du résultat de leur conjugaison. Il sera plutôt question de cerner ces besoins et ces attentes afin d'identifier deux (2) profils types soient celui de ceux qui préfèrent la PME et celui de ceux qui optent pour les autres types d'entreprises. Ces constats mèneront à l'élaboration de suggestions sous forme de recommandations quant à des orientations stratégiques appropriées pour résoudre la problématique actuelle, à savoir que l'offre actuelle des employeurs doit s'ajuster aux attentes de la nouvelle relève : *la génération Y*.

### **1.3.1 LES VARIABLES**

Dans cette recherche, les variables servent principalement à des fins de **classement et d'ordonnement de priorités**. On retrouve trois catégories de variables. Le cadre conceptuel nous présente les classifications de celles-ci. Voir la Figure 1.

---

<sup>2</sup> Pettersen, N. (septembre 2004). *Méthodologie de la recherche, GAE 6002, Notes de cours*, section spécification de la problématique. Recueil de notes portant le numéro d'autorisation, NP004821

Figure 1

**Le cadre conceptuel**

<b>Variables</b>		
(utilisées à des fins d'exploration à travers le classement et l'ordonnancement de priorités)		
<b>Caractéristiques de la génération Y</b>	<b>Ordonnancement des priorités</b>	<b>Type d'entreprise (préférences/choix)</b>
<p><b><u>Socio-démographiques</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Homme</li> <li>-Femme</li> </ul> <p><b><u>Situationnelles</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Début de la scolarité</li> <li>-fin de la scolarité</li> <li>-Expérience de travail</li> <li>-sans expérience de travail</li> </ul>	<p><b><u>Besoins:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Salaire</li> <li>- Sécurité d'emploi</li> <li>- Besoin de réalisation de soi</li> <li>- Besoins d'appartenance à une équipe de travail</li> <li>- Besoin de reconnaissance</li> </ul> <p><b><u>Attentes:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexibilité d'horaire</li> <li>- Conciliation travail-famille</li> <li>- Possibilité d'avancement dans l'entreprise</li> <li>- Milieu de travail positif</li> <li>- Voiture fournie</li> <li>- Prime de rendement</li> <li>- Plan de retraite</li> <li>- Etc.</li> </ul>	<b>PME</b>
		<b>AUTRES</b>

Le schéma précédent présente de façon graphique les variables qui seront matière à des classifications ; on retrouve les caractéristiques des participants ainsi que des exemples de leurs besoins et attentes face à l'emploi. On y retrouve aussi leurs préférences qui en découlent quant au choix d'entreprise. En fait, selon leurs besoins et attentes qui se conjugueront à ces variables sociodémographiques, les individus opteront soit pour la PME ou les autres types d'entreprises.

Tout d'abord, il y a une classification préliminaire qui différencie les caractéristiques de base des étudiants (le sexe, la scolarité, le statut sur le marché du travail, le type d'emploi sollicité) chez de la *génération Y*.

Faisant suite, on retrouve une liste des besoins et des attentes de la *génération Y* en matière d'emploi. Cette liste de besoins en matière d'emploi sert à des fins d'ordonnement de priorités et a été inspiré de la théorie de la motivation d'Abraham Maslow élaborée en 1943. Cette théorie nous présente un ordonnancement des besoins suivants : besoins physiologiques, besoins de sécurité, besoin d'appartenance, besoin d'estime et besoin d'accomplissement. Il a donc été possible de transposer ces besoins au domaine de l'emploi. Ainsi le besoin de salaire, le besoin de sécurité d'emploi, le besoin de réalisation de soi, besoin d'appartenance à une équipe de travail et le besoin de reconnaissance sont des exemples provenant de cette théorie qui seront utilisés dans cette recherche. Dans un second lieu, des exemples d'attentes en matière d'emploi ont été relié à cette liste de besoins. On y retrouve entre autres : la conciliation-travail famille, le milieu de travail positif, la flexibilité d'horaire. D'ailleurs, ces attentes correspondent aux valeurs communes des jeunes de la *génération Y* qu'il a été possible d'identifier lors de la revue de littérature (Simard, S. (2007), Barnes, G. (2009) ou Allain, C. (2005)).

Plus précisément, le cadre conceptuel présente plusieurs exemples d'attentes au travail qui ont été considérées par différents chercheurs. Par exemple, la **flexibilité d'horaire de travail** et le maintien de l'équilibre avec leur vie personnelle sont considérées comme des attentes importantes pour les jeunes de la *génération Y* (Audet, 2004; Broadbrige et al., 2007). On retrouve également des attentes reliées à **la possibilité d'avancement dans l'entreprise** qui sont tout aussi considérées comme importantes sur le plan du développement professionnel des jeunes travailleurs *Y* (Eisner, 2005, Vanderberghe, 2004). D'autre part, les attentes qui reflètent l'importance d'avoir un **milieu de travail positif** laissant place à la collaboration, sont aussi considérées comme des éléments importants chez les individus appartenant à la *génération Y* (Zemke et al., 2000).

Finalement, on retrouve la classification par type d'entreprise dans laquelle le futur employé souhaite travailler. Ce choix a été basé sur les possibilités disponibles sur le marché du travail soit : les PME et les autres types d'entreprise rassemblant les grandes entreprises, le secteur public et tout autre type de secteur.

***CHAPITRE 2***  
***MÉTHODOLOGIE***

## CHAPITRE 2 – MÉTHODOLOGIE

La méthodologie de cette recherche s'est basée entre autre, sur des notions provenant des l'ouvrages : « *Business Research Methods* » (Cooper et Schindler, 2001 et 2010), « *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion* » (Gavard-Perret, Gotteland, Haon et Jolibert, 2012) et « *Essentials of Business Research Methods* » (Wolfenbarger Celsi, Money, Samouel et Page, 2011).

La méthodologie que proposent par exemple, les auteurs : Cooper et Schindler (2001) a été présentée à travers le recueil de notes du cours intitulé « *Méthodologie de la recherche* »<sup>3</sup> portant le sigle GAE 6002, cours octroyé dans le cadre du programme de MBA de l'Université du Québec à Trois-Rivières, à l'hiver 2010.

Cette recherche exploratoire portant sur les besoins et les attentes de la *génération Y* en matière d'emploi explore des éléments nouveaux tels les aspirations des étudiants de premier cycle en sciences de la gestion de l'UQTR désirant se diriger vers le secteur PME. La collecte de données s'est effectuée via un questionnaire et les données recueillies ont été traitées par le chercheur afin d'explorer le sujet et d'en sortir un descriptif reflétant la question de recherche. L'approche exploratoire tel que décrite dans la section intitulée « *stratégie de recherche* » dans le recueil mentionné ci-haut, nous a recommandé d'opter pour « *des méthodes plus ouvertes et plus souples* »<sup>4</sup>. On y ajoute aussi concernant l'approche exploratoire qu' « *en l'absence de collecte*

---

<sup>3</sup> Pettersen, N. (2004). *Méthodologie de la recherche, GAE 6002, Notes de cours*. Recueil de notes portant le numéro d'autorisation NP004821.

<sup>4</sup> Pettersen, N. (7 octobre 2004). *Méthodologie de la recherche, GAE 6002, Notes de cours*. Recueil de notes portant le numéro d'autorisation NP004821.



*de données, la revue de littérature peut-être utile* »<sup>5</sup>. Cette recherche a donc combinée les notions vues dans la revue de littérature avec une méthode souple tel un classement de priorités afin d'explorer sur la question de recherche et en « *développer des outils de travail* »<sup>6</sup> à travers des recommandations formulées par le chercheur.

## **2.1 LA STRATÉGIE DE RECHERCHE**

Dans un premier temps, la stratégie choisie pour effectuer cette recherche et atteindre les objectifs a été de se familiariser avec le sujet et la problématique par l'élaboration de la revue de littérature. Ainsi, il a été possible de se renseigner sur les différents écrits et les études effectuées précédemment sur le même sujet afin d'en retenir les éléments les plus pertinents. Dans un deuxième temps, il a été possible de se baser sur des informations tirées de la revue de littérature, pour bâtir un questionnaire afin de connaître les attentes et les besoins de la *génération Y* face à leur futur emploi. Dans un troisième temps, il s'agissait de passer le nombre de questionnaires fixé par la direction de cette recherche et de collecter les données. Finalement, ces besoins et attentes ont été classés par ordre d'importance selon les réponses au questionnaire. L'échantillon a été divisé en deux groupes : le premier rassemble les étudiants espérant travailler dans le secteur de la PME et le deuxième segment rassemble les étudiants visant travailler dans les autres secteurs (grande entreprise ou secteur public ou autres secteurs).

---

<sup>5</sup> Pettersen, N. (7 octobre 2004). *Méthodologie de la recherche, GAE 6002, Notes de cours*. Recueil de notes portant le numéro d'autorisation NP004821.

<sup>6</sup> Pettersen, N. (3 octobre 2003). *Méthodologie de la recherche, GAE 6002, Notes de cours*. Recueil de notes portant le numéro d'autorisation NP004821.

Il a été possible d'en déduire des suggestions ou des recommandations spécifiques pour chaque segment. En somme, les préférences des répondants ont contribué à concevoir des recommandations pratiques afin d'atténuer la problématique au niveau des pratiques de gestion quant à l'attraction, de la motivation et la rétention du personnel faisant partie de la *génération Y*.

Dans cette section, nous traiterons plus en profondeur des différentes parties qui ont eu des rôles cruciaux dans l'identité de cette recherche. Nous verrons les étapes méthodologiques qui nous mèneront au chapitre 3, c-a-d, à la présentation des résultats et à l'interprétation de ceux-ci.

### 2.1.1. DEVIS DE LA RECHERCHE

<b>Problématiques soulevées en gestion des ressources humaines</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difficulté de concilier la venue de la pénurie de travailleurs et les difficultés d'adaptation des employeurs actuels face aux nouveaux besoins et attentes de la <i>génération Y</i>.</li> <li>• L'offre actuelle des employeurs dans le domaine des sciences de la gestion n'est possiblement pas adaptée aux attentes et besoins de la <i>génération Y</i>.</li> </ul>
<b>Objectifs de la recherche</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tenter d'établir un ordonnancement et une classification des besoins et des attentes des étudiants appartenant à la <i>génération Y</i> face à leurs futurs emplois.</li> <li>• Émettre des solutions et recommandations pour répondre aux besoins et attentes des jeunes de la <i>génération Y</i> et permettre de redresser la problématique</li> </ul>
<b>Question de recherche</b>	Quels sont les besoins et les attentes des étudiants de la <i>génération Y</i> en matière d'emploi, selon le type d'entreprise dans laquelle ils veulent travailler?
<b>Approche méthodologique</b>	Recherche exploratoire
<b>Méthode de collectes de données</b>	Enquête
<b>Échantillon</b>	150 questionnaires correctement remplis par les étudiants de premier cycle en sciences de la gestion de l'Université du Québec à Trois-Rivières.
<b>Sources de données</b>	Questionnaire
<b>Analyse de données</b>	ANOVA

## **2.2 L'ÉCHANTILLON**

Afin de respecter les objectifs de cette recherche, la cible a été une agglomération d'étudiants appartenant à la *génération Y* et se dirigeant possiblement en PME ou vers d'autres types d'entreprises.

Étant donné le grand nombre d'institutions éducatives possédant une agglomération de jeunes, étudiant dans plusieurs domaines, il a fallu limiter la recherche et faire un choix d'institution et de domaine. De plus, les nombreuses limitations en ressources nécessaires disponibles pour effectuer une recherche pancanadienne ont mené à restreindre la population ciblée, et par conséquent, l'échantillon représentatif. Le choix s'est arrêté sur : l'institution où le chercheur menait ces études ; l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR) et ce dans le domaine des sciences de la gestion (premier cycle). Il s'agit de choix de convenance car cela impliquait un avantage de proximité et une plus grande accessibilité aux répondants.

### **2.2.1 COLLECTE DES DONNÉES**

Population cible : Les étudiants en sciences de la gestion faisant partie de la *génération Y*.

Échantillon non probabiliste de convenance : Cinq (5) groupes d'étudiants de premier cycle, en science de la gestion de l'UQTR, comptant en moyenne 30 étudiants par groupe.

La prise de contact avec l'échantillon : La prise de contact auprès des étudiants comportait les caractéristiques d'inclusion ou d'exclusion suivantes : la recherche est adressée à des hommes et des femmes, étudiants de premier

cycle en sciences de la gestion à l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR). Au total, 150 étudiant(e)s de premier cycle au département des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR) ont accepté de répondre au questionnaire.

Le chercheur s'est présenté en début de classe, avec l'accord du professeur, pour expliquer le projet de recherche aux étudiants et leurs demander s'ils consentent de répondre à son questionnaire. Les questionnaires ont été remis à ceux et celles qui ont consentit afin que ceux-ci le remplissent.

### **2.3 L'INSTRUMENT DE MESURE**

Les motifs justifiant les modalités de l'exercice :

A- Instrument : Un questionnaire qui porte sur les attentes et les besoins des étudiants en science de la gestion appartenant à la *génération Y* à l'égard de leurs futurs employeurs.

B- Le questionnaire a été pré-testé pour s'assurer de sa compréhension.

C- Lieu de passation : les salles de cours de l'Université du Québec à Trois-Rivières.

D- Temps requis : 7 minutes par étudiant.

E- Fréquence : Seulement un questionnaire à compléter.

Le processus d'élaboration du questionnaire a été fait suite aux informations recueillies dans la revue de littérature afin d'en ressortir les informations les plus pertinentes concernant les jeunes de la *génération Y*. Cela a été suivi de plusieurs pré-tests. Le questionnaire a été administré à des collègues étudiants afin d'éliminer les erreurs possibles avant d'être administré à l'échantillon cible.

Cela a été suivi de plusieurs révisions afin d'apporter des améliorations nécessaires à l'instrument de mesure. Le questionnaire final distribué en 2010 a été corrigé et approuvé par la direction de recherche, afin de s'assurer de sa pertinence et de sa conformité envers les objectifs de la recherche.

## **2.4 CLASSEMENT DES QUESTIONS**

Ce classement sépare les questions en des groupes qui correspondent aux variables du cadre conceptuel. On y retrouve dans un premier temps des questions sur le caractère socio démographique des répondants. On y retrouve ensuite des questions sur leurs aspirations. Cette section est constituée de questions portant sur ce que prévoient les répondants en matière de besoins et d'attentes.

Cette recherche met entre autre, l'émphase sur les aspirations des répondants face au marché du travail, à savoir leurs préférences pour la PME ou les autres organisations.

Ce tableau illustre les diverses caractéristiques des répondants recueillies aux questions 1 à 15 du questionnaire utilisé.

Tableau 1

Classement des questions

État actuel des répondants	Aspirations projetées par les répondants
01. Date de naissance	04. Planification 2 <sup>e</sup> cycle
02. Sexe	05. Planification 3 <sup>e</sup> cycle
03. Scolarisation en cours	06. Année fin études
09. Déjà été sur le marché du travail	07. Type d'emploi recherché
10. Heures travaillées en ce moment	08. Type d'entreprise recherchée
	11. Échelle importance facteurs
	12. Délai d'insatisfaction, en semaines
	13. Comportement si insatisfait
	14. Mesure d'accord des énoncés
	15. Mesure d'importance des énoncés (voir consignes sur questionnaire, suivant l'énoncé 25)

## **2.5 DESCRIPTION DES MESURES D'EXCLUSION ET D'INCLUSION UTILISÉES DANS LE TRAITEMENT DES RÉSULTATS DU QUESTIONNAIRE**

La présente section vise à délimiter qui fait partie ou non de l'échantillon observé, également à délimiter les groupes de questions, ainsi qu'à déterminer leur division et leurs caractéristiques.

Parmi les variables utilisées aux fins du questionnaire, celles qui n'ont pas d'autres rôles, *a priori*, que de fournir de simples données d'identification.

La question centrale d'inclusion est la Question 01, laquelle permet d'établir l'année de naissance et, donc, l'appartenance ou non à la *génération Y*. La Question 08 a pour rôle la segmentation et permet de séparer l'échantillon en ceux qui désirent aller travailler dans une PME et ceux qui désirent aller travailler ailleurs.

La stratégie d'exclusion est celle de l'exclusion totale des réponses invalides soit : (tolérance aux réponses incomplètes = 0), (Voir tableau 2) individualisée à chaque question et aux questions liées.

### **2.5.1 POUR LES QUESTIONS 04 ET 05, VOICI LES RÈGLES :**

A- S'il répondait « PDR » (Pas De Réponse) aux deux questions, il était classé « PDR », on interprète que le répondant désirait sauter les questions.

B- Si le répondant répondait « Oui » aux deux questions, il était classé « 3<sup>e</sup> cycle ».

C- S'il répondait « Oui » à la Question 04 ET, soit « Non » ou « PDR » à la Question 05, il était classé « 2<sup>e</sup> cycle ».



D- Tous les cas de double réponse (« oui » et « non » à la même question entraîne l'exclusion des réponses, pour invalidité, aux deux questions.E- Dans tous les autres cas, il était considéré comme « 1<sup>er</sup> cycle ».

### **2.5.2 POUR LES QUESTIONS 09 ET 10 :**

A- Si la réponse à la Question 09 est « Non », la réponse à la Question 10 n'est pas automatiquement exclue puisque la personne peut ne pas avoir fait partie du marché du travail avant, mais en faire partie maintenant, à son premier emploi.

B- Une réponse invalide à la Question 10, invalide seulement la réponse à cette seule question.

### **2.5.3 POUR LES QUESTIONS 12 ET 13 :**

A- Si la réponse à la Question 12 est invalide, cela invalide aussi la réponse à la Question 13. On cherche à établir des profils en regroupant les deux questions, lesquels profils sont incomplets si on ne détient pas la réponse à la Question 12, dans lequel cas la réponse est vague : « Je choisirai de faire telle chose en cas d'insatisfaction, mais je ne sais pas dans quel horizon ». Le cas inverse se traduirait : « Après X semaines, je rentre en monde réaction, mais je n'ai pas encore déterminé ce que je ferais, ce qui peut inclure de simplement rester là ».

Note : Si on avait décidé de considérer d'autres stratégies d'exclusions plus sévères, l'échantillon aurait été rétréci inutilement.

Tableau 2

Stratégie d'exclusion : lien d'exclusion entre les questions

Une réponse invalide aux questions suivantes :	(Description)	Entraîne l'exclusion des réponses des questions suivantes :
01	Date de naissance	Toutes les questions
01.01	Année de naissance	Toutes les questions
01.02	Mois de naissance	Aucune
01.03	Jour de naissance	Aucune
04	2 <sup>e</sup> cycle	05
05	3 <sup>e</sup> cycle	04
08	Type d'entreprise	09, 10, 11, 12, 13, 14, 15
09	Exp. sur le marché du travail	09
10	Nb. heures / sem	10
12	Délai satisfaction	13
13	Réaction insatisfaction	12
Q14	Importance	Q14
Q14.0x	Énoncés	Q14

Si après nous retrouvons une méthode de pré-classement permettant de trier les répondants en fonction de leur intention de compléter des études au premier, deuxième et troisième cycle

Tableau 3

Méthode de classement selon le cycle d'étude planifiée :  
résultantes des Questions 04 et 05

Réponse à la Question 04 Comptez-vous vous inscrire à un programme de 2 <sup>ième</sup> cycle ?	Réponse à la Question 05 Comptez-vous vous inscrire à un programme de 3 <sup>ième</sup> cycle ?	Résultante
Oui	Oui	3 <sup>e</sup> cycle
Non	Oui	Exception
PDR	Oui	Exception
Oui	Non	2 <sup>e</sup> cycle
Non	Non	1 <sup>er</sup> cycle
PDR	Non	1 <sup>er</sup> cycle
Oui	PDR	2 <sup>e</sup> cycle
Non	PDR	1 <sup>er</sup> cycle
PDR	PDR	PDR

## 2.6 CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES

Le questionnaire est en règle et a été soumis et approuvé par le comité d'éthique. Le numéro du certificat d'éthique légal est **CER-10-155-06.17**. Celui-ci permet de valider que la recherche répond aux normes d'éthique sur la

recherche sur des êtres humains. Le questionnaire a été administré à cinq (5) groupes d'étudiants choisis de façon aléatoire, de premier cycle du département des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Trois-Rivières.

## **2.7 MÉTHODE D'ANALYSE**

Une fois que la collecte de données a été terminée, il a été question de codifier le questionnaire afin de rendre possible le transfert des données dans le logiciel informatique SPSS version 17.0. et Excel. Cette analyse a été descriptive et des associations ont été établies, à des fins de création des deux segments. En fait, les données ont été traitées et séparées en deux segments : le groupe PME représentant les attentes et les besoins des étudiants désirant travailler en PME et le groupe « Autres » représentant les attentes et les besoins des étudiants désirant travailler dans tous les autres secteurs. Ces résultats ont été présentés en tableaux afin de faire ressortir les classements pertinents et les différences, si elles ont lieu. Ces analyses et interprétations ont servi à l'élaboration de recommandations et à la proposition de stratégies d'adaptation qui ont pour but de permettre de mieux gérer les nouvelles ressources humaines. De ce fait, les entreprises pourront répondre aux nouveaux besoins et nouvelles attentes de la *génération Y* et ainsi réagir à la problématique managériale.

***CHAPITRE 3***

***PRÉSENTATION DES RÉSULTATS***

## **CHAPITRE 3 - PRÉSENTATION DES RÉSULTATS**

### **3.1 DESCRIPTION DE L'ÉCHANTILLON**

Voici donc les résultats de la collecte de données provenant du questionnaire concernant les attentes et les besoins de la *génération Y* face à leur futur emploi. Le questionnaire a été répondu par 148 étudiants de premier cycle dans le domaine des sciences de la gestion à l'Université de Québec à Trois-Rivières, en l'an 2010. Les résultats sont séparés en deux groupes : PME et Autres.

En se référant à la revue de littérature du Chapitre 1, les répondants étant considérés inclus dans la *génération Y* doivent être nés entre la fin des années 70 et le milieu des années 90. Ainsi, il s'agira de cibler les répondants étant nés, entre 1975 et 1994 inclusivement. En d'autres mots, les répondants âgés entre 15 ans et 35 ans.

Attendu qu'on ne cherche ni à établir, ni à déceler, ni à décrire une répartition interne à la *génération Y*, cette population sera considérée comme monobloc et l'utilisation de mesures de tendance centrale sera courante pour dresser un portrait descriptif de l'ensemble.

**Dans la présentation des résultats qui suit nous retrouverons d'abord des tableaux qui décrivent notre échantillon. Par la suite nous exposerons les tableaux et résultats concernant les besoins et attentes de ces répondants**

### 3.1.1 DESCRIPTION QUANTIFIÉE DE L'ÉCHANTILLON

On retrouve dans le tableau qui suit la distribution des répondants selon leurs années de naissance :

Tableau 4

Distribution des éléments de l'échantillon selon l'âge

Année	Nombre	Pourcentage
1956	1	0,7%
1977	1	0,7%
1979	1	0,7%
1980	3	2,1%
1982	1	0,7%
1983	4	2,8%
1984	4	2,8%
1985	11	7,6%
1986	17	11,7%
<b>1987</b>	<b>21</b>	<b>14,5%</b>
<b>1988</b>	<b>32</b>	<b>22,1%</b>
<b>1989</b>	<b>29</b>	<b>20,0%</b>
1990	18	12,4%
1991	2	1,4%

On remarque que 82 des 145 répondants (56.6%) sont nés entre 1987 et 1989.

### 3.1.2 DESCRIPTION DÉTAILLÉE DES PARTICULARITÉS DE L'ÉCHANTILLON

On peut également préciser les informations suivantes quant à la répartition des répondants :

Tableau 5

Répartition des répondants considérés (1975-1995) selon le sexe

Répartition	Effectifs	Pourcentages
Hommes	58	40,3%
Femmes	86	59,7%
(PDR)	0	0,0%

Dans le même ordre d'idées, on peut inclure les informations suivantes sur les programmes d'études suivi présentement par les répondants :

Tableau 6

Répartition des répondants considérés (1975-1994) selon le programme d'études actuel.

Programme d'études actuel	Effectifs	Pourcentages
Certificat	13	9,0%
Baccalauréat	131	91,0%



Nous voyons ci-après un tableau indiquant les années de fin d'études des répondants (Question no. 6)

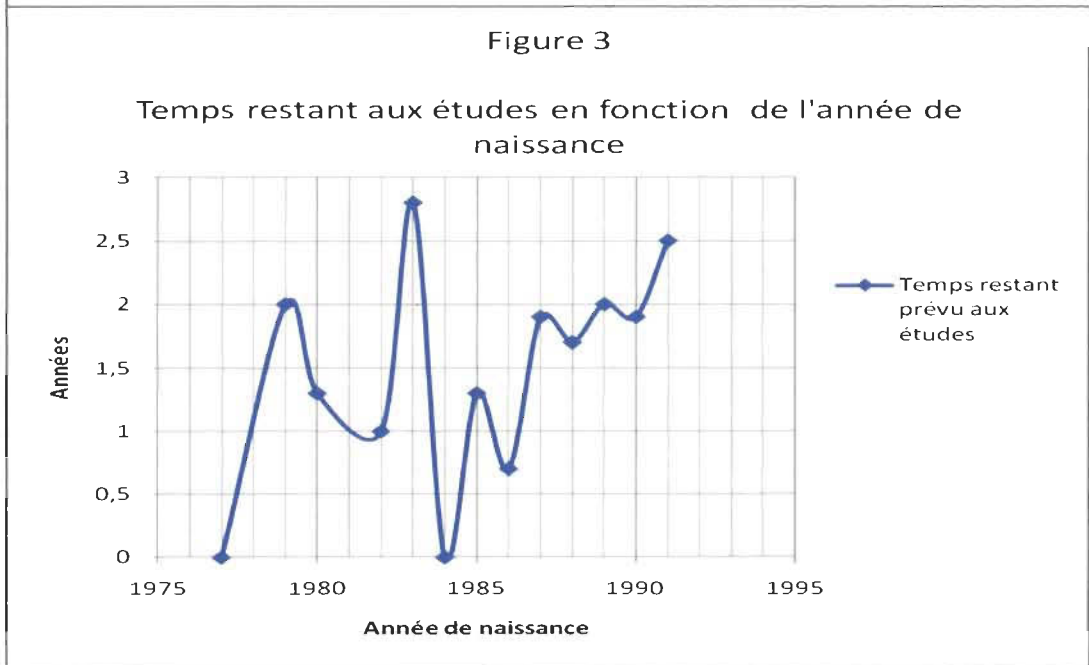
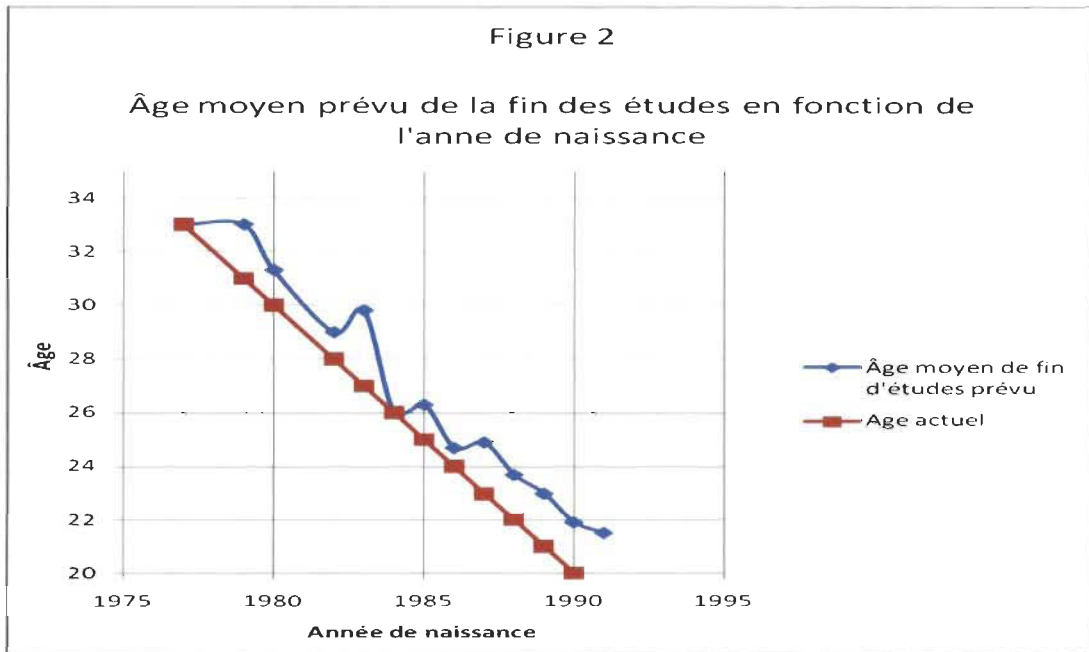
Tableau 7

Planification de la fin des études

Année naissance	Âge fin d'études prévues	Agés actuels	Temps restant d'études
1977	33,0	33	0,0
1979	33,0	31	2,0
1980	31,3	30	1,3
1982	29,0	28	1,0
1983	29,8	27	2,8
1984	26,0	26	0,0
1985	26,3	25	1,3
1986	24,7	24	0,7
1987	24,9	23	1,9
1988	23,7	22	1,7
1989	23,0	21	2,0
1990	21,9	20	1,9
1991	21,5	19	2,5

**Interprétation :** Ce tableau nous permet de présenter la répartition des répondants selon leurs années de naissance. On y indique également l'âge qu'ils auront à la fin de leurs études et le temps qui reste pour compléter ces dernières. Nous constatons que l'âge moyen des répondants est 23 ans et que la durée moyenne pour terminer les études est de 1.4 ans.

On retrouve sur ces figures une représentation graphique de l'âge moyen prévu de la fin des études des répondants en fonction de leurs années de naissance ainsi que le temps restant aux études en fonction de leur année de naissance :



**Observations et analyses :** Il n'y a pas de tendance observable. Au mieux, on peut spéculer que depuis 1984, le temps restant aux études a tendance à augmenter à quelques exceptions près, ce qui voudrait dire que plus les répondants sont jeunes, plus ils allongent leurs études.

On retrouve dans le tableau qui suit la distribution des répondants selon leurs présences sur le marché du travail ainsi que leur aspiration face aux types d'entreprise qu'ils désirent aller:

Tableau 8

Présence sur le marché du travail des répondants considérés

Segmentation selon				
La Question 09 : Avez-vous déjà été sur le marché du travail ?	Oui		Non	
	Effectifs	Pourcentages	Effectifs	Pourcentages
Segment selon la Question 08 : Dans quel type d'entreprise désirez-vous aller ?				
Autre	73	89 %	9	11 %
PME	58	97 %	2	3 %
Total	131	92 %	11	8 %
	Âge moyen		Âge moyen	
Total	1987,3		1988,5	

On constate que ceux qui n'ont pas été sur le marché du travail sont, en moyenne, d'un an plus jeune que ceux qui l'ont été.

On retrouve dans le tableau qui suit la distribution des répondants selon le type d'entreprise qu'ils désirent travailler et du nombre d'heure moyen par semaine qu'ils travaillent :

Tableau 9

Répartition selon le nombre d'heures actuellement travaillées

Segmentation Q08 : Dans quel type d'entreprise désirez- vous aller ?	PME		Autres		Total	
	Effectif	Pour- centage	Effectif	Pour- centage	Effectif	Pour- centage
Segmentation:Q10 : Si vous-êtes sur le marché du travail en ce moment, combien d'heures par semaines travaillez- vous en moyenne ?						
[0 heure]	0	0 %	0	0 %	0	0 %
[1 à 10 h]	8	17,7 %	11	18,6 %	19	18,3 %
[11 à 20 h]	15	33,3 %	23	39,0 %	38	36,5 %
[21 à 30 h]	19	42,2 %	22	37,2 %	41	39,4 %
[31 à 40 h]	2	4,4 %	2	3,3 %	4	3,8 %
[41 h & +]	1	2,2 %	1	1,7 %	2	1,9 %
Total	45	100 %	59	100 %	104	100 %

On remarque ici une piste de recherche intéressante : le pourcentage le plus élevé pour les étudiants désirant travailler en PME se trouve dans la section 21h à 30h avec 42.2%. D'un autre côté, le pourcentage le plus élevé chez les étudiants désirant travailler dans les autres types d'entreprises se trouve dans la section 11h à 20h avec 37.2%. On peut spéculer tout au plus que lorsqu'ils

seront en poste après leurs études, les jeunes se dirigeant vers la PME pourraient avoir un intérêt à travailler davantage d'heures que l'autre groupe.

### **3.1.3 VALIDATION DE L'ÉCHANTILLON**

- Nous présumons que l'échantillon est valide. L'échantillon provient d'une sélection aléatoire de classes d'étudiants de premier cycle dans le département des sciences de la gestion de l'UQTR.
- L'échantillon présente la courbe de distribution normale attendue. Cette distribution normale demeure lorsque l'on combine plus d'une variable.

Les tableaux qui suivent présentent les données relatives aux besoins et attentes aux des répondants

### 3.2 PRÉSENTATION DES DONNÉES, INTERPRÉTATIONS ET ANALYSES

La présentation des données se fera à travers des tableaux croisés, des diagrammes circulaires et des graphiques de bâtonnets. Les analyses seront de types ordinales et présenteront les divers classements des deux groupes : PME et Autres, sous la forme de constats. De plus, l'analyse de type ANOVA sera de mise pour certains classements.

#### 3.2.1 INTENTIONS DES RÉPONDANTS QUANT AUX ÉTUDES.

Ce tableau présente la distribution des répondants selon leurs intentions à poursuivre leurs études au deuxième et/ou au troisième cycle.

Tableau 10

Planification des études supérieures (Questions 04 et 05)

Segmentation selon les Question 04 et Question 05 : Comptez-vous vous inscrire à un programme de :	1 <sup>er</sup> cycle	2 <sup>e</sup> cycle	3 <sup>e</sup> cycle
Année naissance médiane	1988	1988	1989
Année naissance moyenne	1986,9	1987,4	1988,2
Effectif – Total	58	73	13
<b>Pourcentage – Total</b>	<b>40,3 %</b>	<b>50,7 %</b>	<b>9,0 %</b>
Effectif – Autres	34	40	8
<b>Pourcentage – Autres</b>	<b>41,5 %</b>	<b>48,8 %</b>	<b>9,8 %</b>
Effectif – PME	24	31	5
<b>Pourcentage – PME</b>	<b>40,0 %</b>	<b>51,7 %</b>	<b>8,3 %</b>

**Interprétation :** Suite à l'étude on peut constater que 40,3% des jeunes ne comptent pas s'inscrire à un programme de 2<sup>ième</sup> cycle. On peut toutefois observer que 50% des jeunes planifient poursuivre leurs études au 2<sup>ième</sup> cycle, tandis que seulement 9% désirent continuer au 3<sup>ième</sup> cycle. Ces mêmes proportions se maintiennent dans les deux groupes, soit ceux qui se destinent dans la PME et ceux qui projettent d'opter pour les Autres. On peut donc au mieux, spéculer que les entreprises accueilleront des futurs candidats avec des intérêts éducatifs élevés.

### 3.2.2 STATUTS D'EMPLOIS RECHERCHÉS PAR LES RÉPONDANTS

Nous voyons dans ce tableau la distribution des répondants selon leurs aspirations en matière de type d'entreprise recherché, considérant le statut d'emploi recherché (Question no. 8 et 7).

Tableau 11

Distribution du statut d'emploi recherché selon le type d'entreprise recherchée

Segmentation : Question 08 : le type d'entreprise recherché	Total		Autres		PME	
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
Temps plein	113	79,6	40	66,6	73	89,0
Entrepreneur	25	17,6	20	33,3	5	6,0
Temps partiel	2	1,4	0	0,0	2	2,4
Contrat	2	1,4	0	0,0	2	2,4
Total	142	100	60	100	82	100

Note : un statut d'emploi recherché est soit : temps plein, entrepreneur, temps partiel ou par contrat.

**Interprétation :** Pour la majorité, les emplois à temps partiels et à contrats ne représentent pas un intérêt particulier pour ces futurs diplômés. Effectivement, ces deux statuts représentent un faible pourcentage de seulement 2.8% des répondants, alors que les statuts temps pleins et entrepreneurs constituent 97.2%.

Ces résultats nous indiquent que les employeurs auront intérêt à offrir des emplois à temps plein, s'ils veulent attirer ces futurs diplômés. Étant donné l'attrait du rôle d'entrepreneur que les répondants ont indiqué, l'employeur pourra aussi penser à développer le rôle d'intra preneur.

Le tableau suivant illustre la distribution des statuts d'emplois recherchés par les répondants en fonction de leur sexe :

Tableau 12

Distribution du statut d'emploi recherché selon le sexe

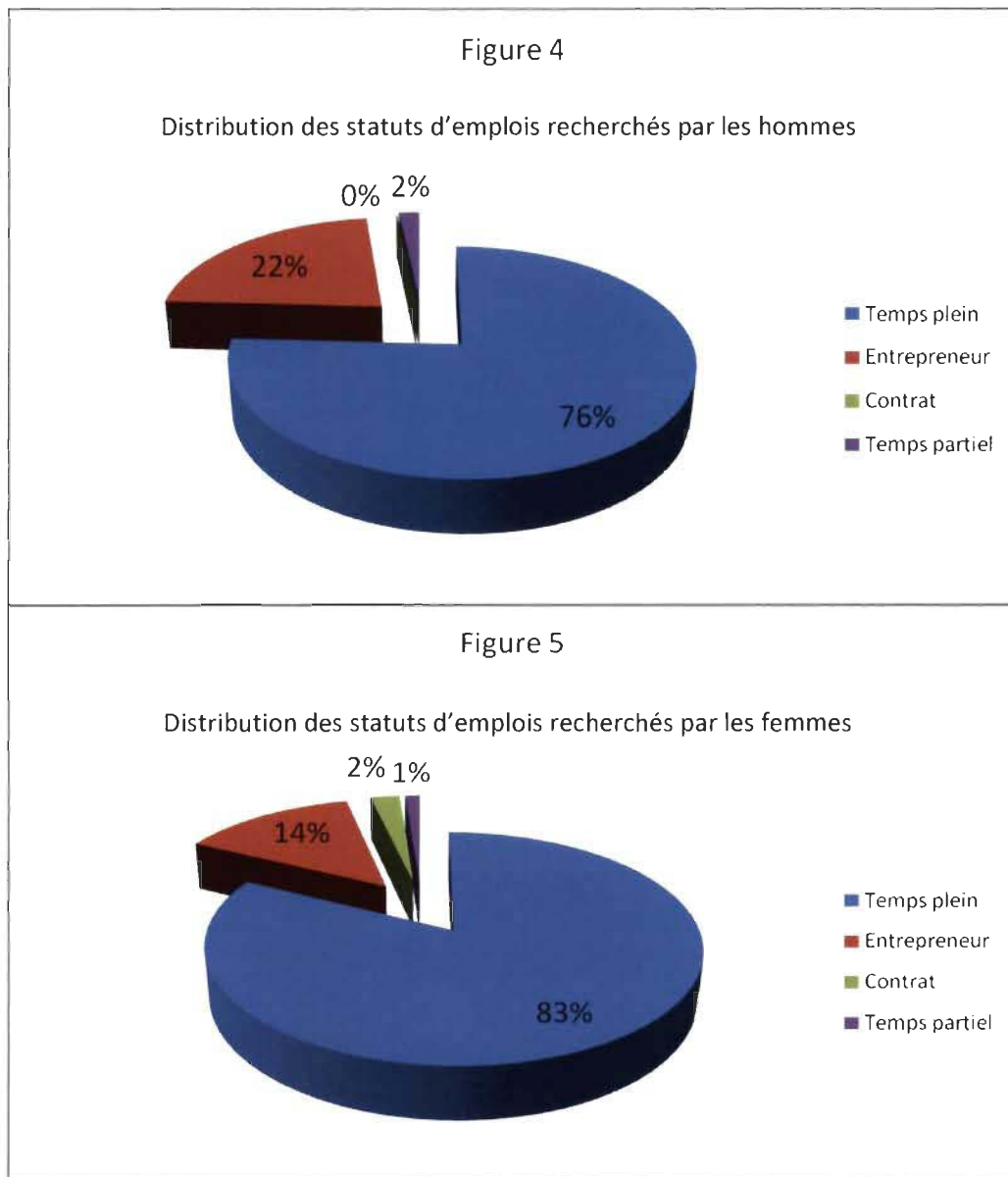
Segmentation : Question 02 : sexe	Total		Homme		Femme	
Segmentation : Question 07 : le type d'emploi recherché	Effectifs	%	Effectifs	%	Effectifs	%
Temps plein	115	79,9	44	75,9	71	82,6
Entrepreneur	25	17,3	13	22,4	12	14,0
Temps partiel	2	1,4	1	1,7	1	1,1
Contrat	2	1,4	0	0,0	2	2,3
Total	144	100	58	100	86	100



**Interprétation :** On peut remarquer qu'aucun homme ne recherche des emplois à contrat tandis que 2.3% des femmes désirent des emplois contractuels. Les femmes seraient donc possiblement plus flexibles que les hommes. De plus, il y a 6,7% plus de femmes désireuses de travailler à temps plein que d'hommes. Par contre il y a 8,4% moins de femmes que d'hommes désireuses de se diriger vers l'entrepreneuriat.

Notons que les répondants #57 et #73 ont été exclus dû à l'application des lois d'exclusion qui viennent du traitement des données (explication à la 50). Notons également que les répondants comprennent bien le sens de la question 7 et font la différence entre « emploi par contrat » et « entrepreneur ». Lorsque les répondants veulent en choisir deux; ou en y ajouter un autre choix possible, ils savent qu'ils doivent l'inscrire dans la section autre.

Ces figures illustrent graphiquement la distribution des statuts d'emplois recherchés par les répondants selon le sexe :



**Interprétation :** Les figures 4 et 5 ci-dessus mettent bien en évidence le contenu du tableau 12 qui illustre la distribution du statut d'emploi recherché selon le sexe.

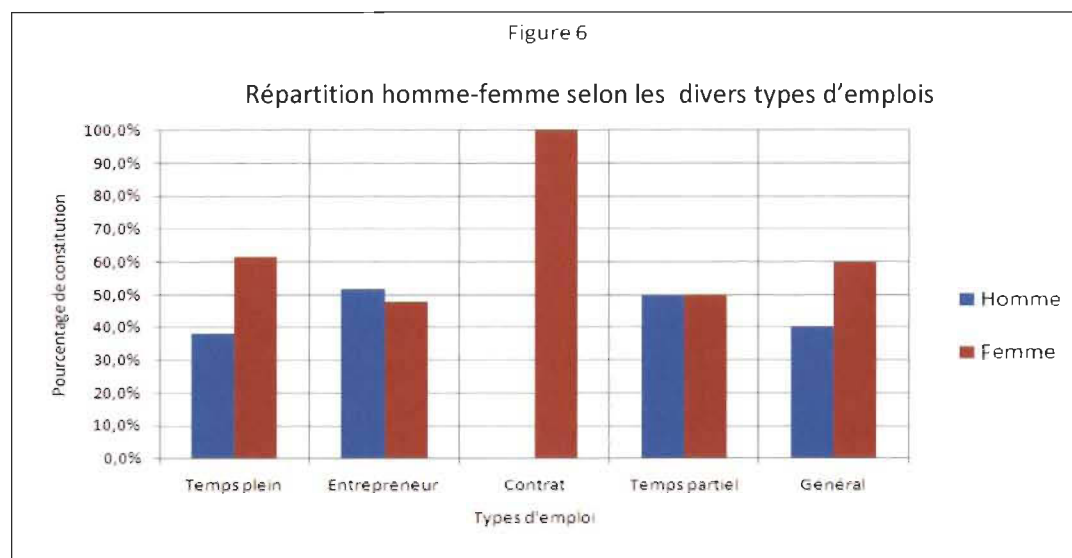
Nous voyons ci-après qu'inversement au tableau 12, on retrouve une distribution du sexe en fonction du statut d'emploi recherché. Ce tableau nous permet de voir la différence en pourcentage d'hommes ou de femmes en fonction du statut d'emploi recherché.

Tableau 13

Distribution du sexe selon le statut d'emploi recherché

Segmentation : Question 02 : sexe	Total		Homme		Femme	
Segmentation : Question 07 : le type d'emploi recherché	Effectifs	%	Effectifs	%	Effectifs	%
Temps plein	115	100	44	38,3	71	61,8
Entrepreneur	25	100	13	52,0	12	48,0
Temps partiel	2	100	1	50,0	1	50,0
Contrat	2	100	0	0,0	2	100
Total	144	100	58	40,3	86	59,7

Le graphique suivant nous permet de visualiser la comparaison selon le sexe :



**Interprétation :** Ce tableau et cette figure nous permettent d'observer la segmentation homme versus femme d'un angle plus spécifique. Il est intéressant de remarquer que les entrepreneurs sont principalement des hommes, même s'ils sont minoritaires dans cette population des répondants.

### 3.2.3 TYPES D'ENTREPRISES RÉCHERCHÉS PAR LES RÉPONDANTS

Ce tableau qui suit présente la répartition du nombre de répondants en fonction du sexe et du choix d'entreprise.

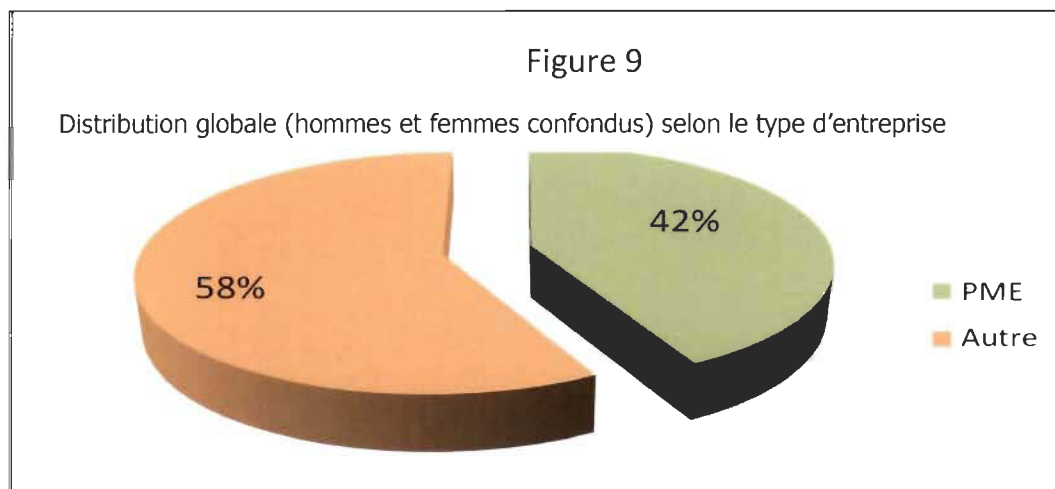
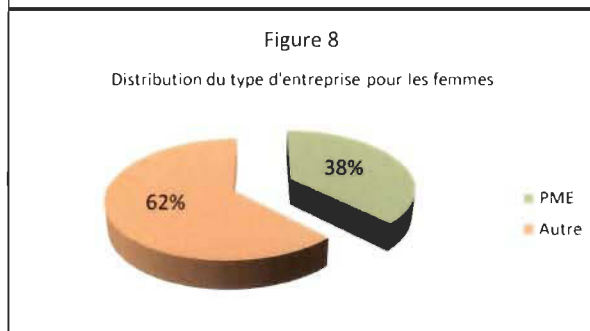
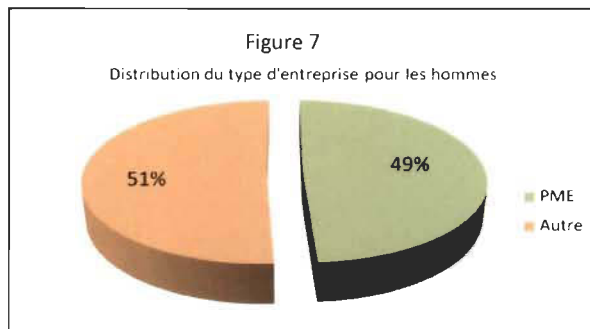
Tableau 14

Répartition des répondants (Question 08) quant au choix d'entreprise selon le sexe.

[Sexe]	Total	PME	Autres
Homme	57	28	29
Femme	85	32	53
Total	142	60	82

**Interprétation :** En ce qui attrait au choix du type d'entreprise recherchée, on peut remarquer que les hommes semblent opter pratiquement à part égale entre les PME et Autres. Par contre, chez les femmes leur type d'entreprise recherché est majoritairement (Autres).

Ces diagrammes circulaires nous illustrent ces répartitions du sexe selon le type d'entreprise recherché (figures 7 et 8), ainsi que la répartition du type d'entreprise homme et femme confondus (figure 9).



**Observations:** Près de la moitié (49%), des hommes désirent un emploi en PME contre 38% des femmes.

Le tableau suivant illustre l'ordonnement des besoins relatif à l'emploi pour chaque type d'entreprise soit PME ou Autres, cela selon la priorité attribuée par les répondants.

### 3.2.4 ORDRE DE PRIORITÉ DES BESOINS DES RÉPONDANTS FACE L'ENTREPRISE

Tableau 15

Positionnement par ordre de priorité selon les besoins et préférences des répondants

Ordre de priorité	Total	PME	Autre
1 (Max)	Accomplissement	Accomplissement	Accomplissement
2	Salaire	Salaire	Salaire
3	Reconnaissance	Reconnaissance	Reconnaissance
4	Sécurité d'emploi	Sécurité d'emploi	Sécurité d'emploi
5 (Min)	Appartenance	Appartenance	Appartenance

**Interprétation :** Tous les répondants sans exception, qu'ils optent pour la PME ou Autres, ont exprimés exactement les mêmes réponses en ce qui a trait à l'ordre de priorités des besoins liés à l'emploi.

Les réponses obtenues dans l'ordre exprimé sont unanimes et ne sont pas dans le même ordre que celles que l'on retrouve dans la pyramide d'Abraham Maslow qui illustre sa théorie sur la motivation. Rappelons-nous que selon Maslow il faut satisfaire un niveau de besoin inférieur avant de penser à satisfaire les besoins situés dans le niveau immédiatement supérieur.

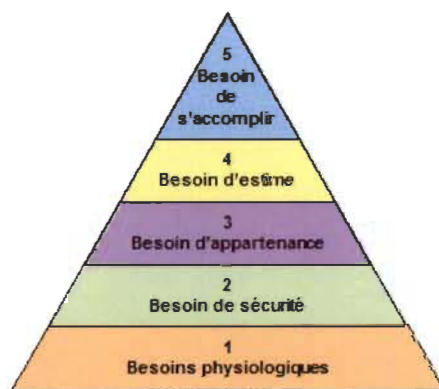
## Analyse supplémentaire

Les résultats de notre recherche permettent de faire un constat fort intéressant et qui mérite d'être approfondi et validé à l'aide d'études subséquentes. Nous constatons, tout en considérant les limites de notre recherche que selon les réponses de notre échantillon, l'ordre de la hiérarchie des besoins de Maslow n'a pas été respecté, spécifiquement dans le domaine de la recherche d'emploi par la *génération Y*. Ainsi, dans ce cas précis, les répondants ont placé leur ordre de priorité des besoins comme suit : le plus important est le besoins d'accomplissement, ensuite on retrouve le besoin physiologique (salaire), suivis du besoin d'estime (reconnaissance), suivis du besoin de sécurité (d'emploi) et finalement en dernière position se trouve le besoin d'appartenance.

Cet ordre d'importance a été illustré dans les figures qui suivent

Figure 10

Pyramide classique des besoins (Maslow, 1943)

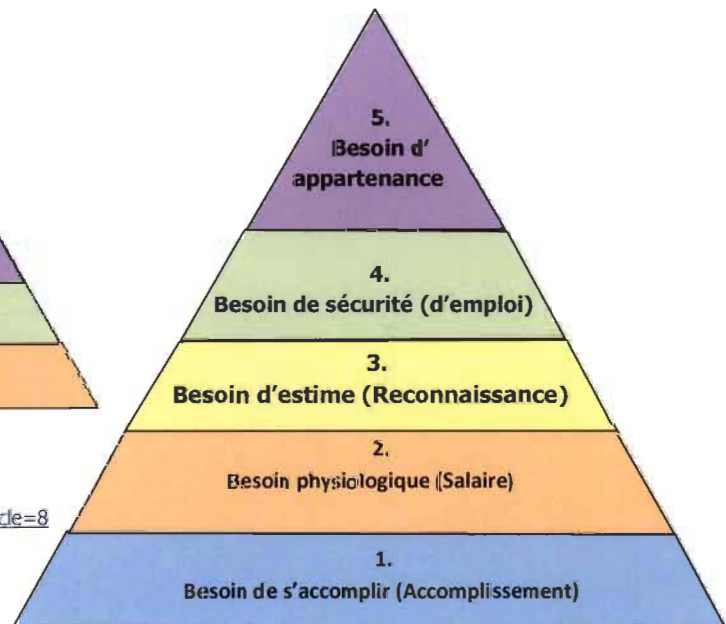


Note : image - figure 10 :

[http://semioscope.free.fr/article.php3?id\\_article=8](http://semioscope.free.fr/article.php3?id_article=8)

Figure 11

Nouvelle pyramide des besoins selon nos répondants



**Interprétation :** Les jeunes de la *génération Y* ne priorisent plus le besoin de sécurité, bien au contraire : ils désirent s'accomplir, ils ont un très fort besoin de réalisation de soi qui constitue leur priorité première. Cet important constat pourrait préparer les employeurs à adapter leurs méthodes de recrutement, de motivation et de rétention du personnel.

Bien que cette recherche ne se concentre pas sur la validation des anciennes théories proposées sur l'ordre des besoins, une importante comparaison en ressort. Il s'agit peut-être d'une nouvelle donnée très pertinente et possiblement très intéressante. À vrai dire, ces nouvelles données pourraient ouvrir le chemin sur une remise en question de la théorie de la motivation de 1943 d'Abraham Maslow. Ainsi, une avenue de recherche s'ouvre sur l'ordre des priorités des besoins des êtres humains; de plus amples recherches sur l'ordonnement de ces besoins seraient intéressantes afin de mettre à jour un nouvel ordre des besoins adapté l'époque actuelle, plus particulièrement ceux de la *génération Y*.

### **3.2.5 RÉACTIONS DES RÉPONDANTS FACE À UNE INSATISFACTION AU TRAVAIL**

Concernant le degré de tolérance des répondants en cas d'insatisfaction dans leur emploi, (*Question 12 : Après combien de temps débuterez-vous à magasiner un autre emploi si celui-ci ne répond pas à vos besoins? et Question 13 : Quel comportement adopterez-vous si votre futur emploi ne correspond pas à vos attentes?*) regardons comment les répondants réagissent.



Tableau 16

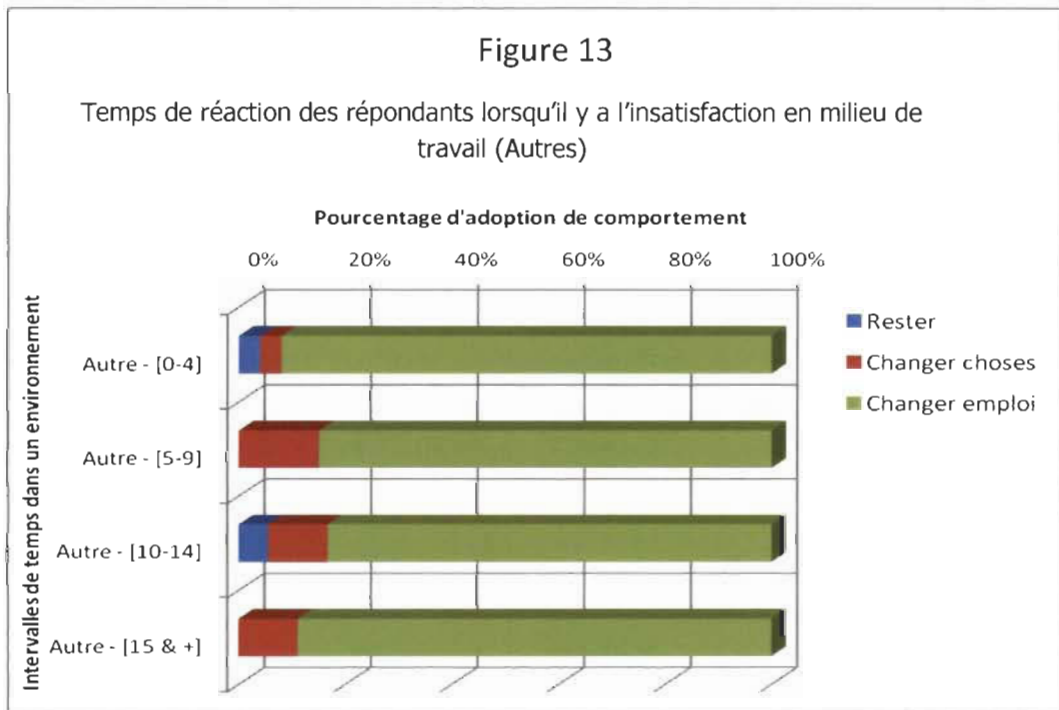
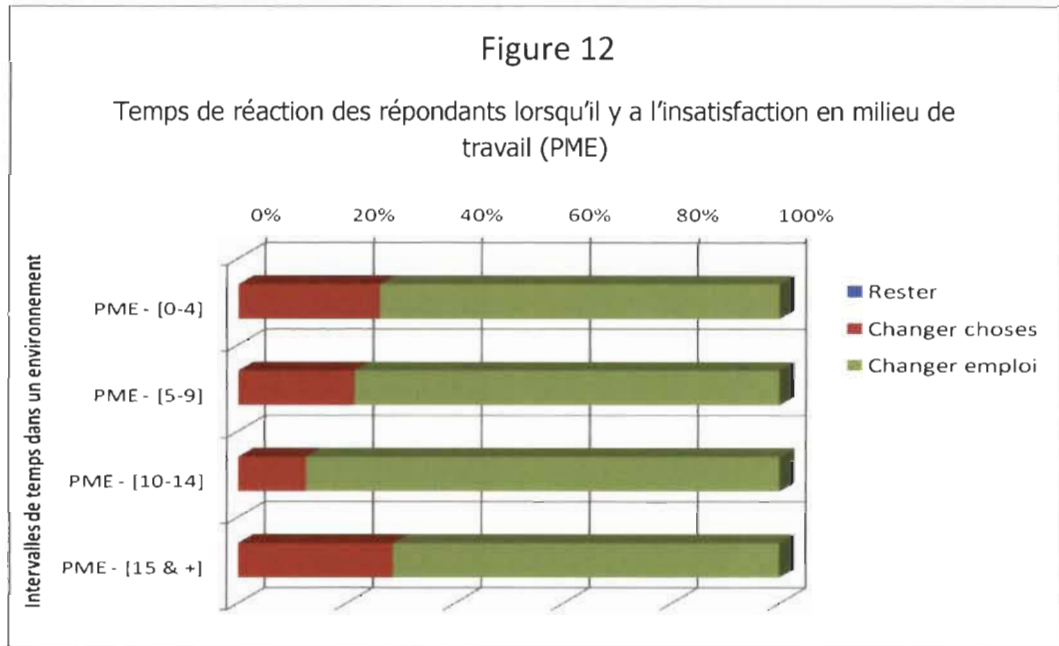
Réactions en cas d'insatisfaction selon le type d'entreprise (Questions 12 et 13)

<b>PME</b>				
Réactions	Rester sans rien changer	Changer les choses	Changer d'emploi	Globale
Nb. semaines (depuis le début de l'insatisfaction)	Pourcentages	Pourcentages	Pourcentages	Pourcentages
[0-4]	0,0%	26,1%	73,9%	100,0%
[5-9]	0,0%	21,4%	78,6%	100,0%
[10-14]	0,0%	12,5%	87,5%	100,0%
[15 & +]	0,0%	28,6%	71,4%	100,0%

<b>Autres</b>				
Réactions	Rester sans rien changer	Changer les choses	Changer d'emploi	Globale
Nb. semaines (depuis le début de l'insatisfaction)	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
[0-4]	4,0%	4,0%	92,0%	100,0%
[5-9]	0,0%	15,0%	85,0%	100,0%
[10-14]	5,6%	11,1%	83,3%	100,0%
[15 & +]	0,0%	11,1%	88,9%	100,0%

Voir section interprétation suite à la figure 13.

Nous présentons deux figures illustrant les données qui précèdent.



**Interprétation :** Relativement à la Figure 12 : Dans la section PME, personne ne décide « rester ». Plus de 70% des répondants changeront d'emploi, peu importe la période de temps. Plus le nombre de semaines augmentent, moins les répondants tenteront de changer les choses et opteront plutôt pour changer d'emploi, sauf pour ceux dont la période de temps est de 15 semaines et plus.

Quant à la Figure 13 : Dans la section Autres, plus de 80% des répondants changeront d'emploi, peu importe le nombre de semaines. Plus le nombre de semaines augmente, plus les répondants décident de rester ou encore ils veulent changer les choses.

On peut donc conclure que peu importe les groupes (PME et Autres), il faut se faire à l'idée que la presque totalité des jeunes de la *génération Y* sont prêts à changer d'emploi si ce travail ne correspond pas à leurs attentes. Plus le temps avance, plus ils passent à l'action en dedans de 14 semaines.

### **3.2.6 PRÉFÉRENCES DES RÉPONDANTS EN MILIEU DE TRAVAIL**

En vertu de l'objectif principale de cette recherche, qu'est : l'exploration à travers l'ordonnancement de priorités et le classement des besoins et attentes de la *génération Y* en matière d'emploi, nous vous présentons une analyse de comparaison de moyenne afin d'apporter une valeur ajoutée pertinente à l'analyse.

Ce tableau illustre le degré d'importance moyen attribué par les répondants aux différents facteurs faisant l'objet des questions et ce, pour les groupes PME et Autres. Ces données ont été produites grâce à une analyse de variances : ANOVA, à des fins de vérifier si la différence entre les deux groupes est significative. On retrouve donc les résultats obtenus à la question 14 qui demandait aux répondants d'indiquer le degré d'importance aux différents facteurs reliés à l'emploi.

Les résultats de 1 à 5 correspondent à la gradation utilisé dans le questionnaire à savoir : 1= Pas important du tout, 2 = Pas beaucoup important, 3= Neutre, 4= Assez important et 5= Très important.

Nous avons donc effectué les tests de comparaison de moyennes pour les groupe PME et Autres en utilisant la procédure ANOVA à un facteur. Les résultats de ces analyses sont présentés au Tableau 17, alors que les figures issues de ses analyses se trouvent à l'Annexe 1.

Tableau 17

Comparaison des moyennes pour les 25 énoncés entre les groupes PME et Autres

# Énoncé	Type d'entreprise	N	Moyenne	Écart-type	F	Signification
1. Salaire	PME	61	4,4754	1,10464	,064	,801
	Autres	85	4,5294	1,38520		
	Total	146	4,5068	1,27169		
2. Avantages sociaux	PME	61	4,3770	1,26707	,823	,366
	Autres	85	4,5765	1,33966		
	Total	146	4,4932	1,30910		
3. Salle d'entraînement	PME	61	2,2951	1,82888	1,512	,221
	Autres	85	2,6824	1,90995		
	Total	146	2,5205	1,87991		
4. Garderie	PME	61	2,7377	1,86995	,045	,832
	Autres	85	2,6706	1,89855		
	Total	146	2,6986	1,88046		
5. Flexibilité des horaires	PME	61	4,1967	1,26253	,130	,719
	Autres	85	4,2824	1,51667		
	Total	146	4,2466	1,41207		
6. Conciliation travail/Famille	PME	61	4,1639	1,42806	,191	,663
	Autres	85	4,0471	1,70368		
	Total	146	4,0959	1,59018		

7. Cafétéria	PME	61	2,7213	1,83604	1,107	,294
	Autres	85	3,0471	1,85103		
	Total	146	2,9110	1,84548		
8. Décoration bureau	PME	61	3,0492	1,82963	,050	,823
	Autres	85	3,1176	1,82190		
	Total	146	3,0890	1,81914		
9. « Feed-back » du patron	PME	61	4,6066	1,28165	,261	,610
	Autres	85	4,4941	1,33295		
	Total	146	4,5411	1,30847		
10. Prime sur le rendement	PME	61	3,9836	1,48876	,000	,986
	Autres	85	3,9882	1,59235		
	Total	146	3,9863	1,54467		
11. Ambiance	PME	61	4,2131	1,46190	1,078	,301
	Autres	85	3,9412	1,62827		
	Total	146	4,0548	1,56152		
12. Respect des idées	PME	61	4,6230	1,28016	,274	,601
	Autres	85	4,5059	1,36821		
	Total	146	4,5548	1,32889		
13. Possibilité d'avancement	PME	61	4,8689	1,35985	,002	,963
	Autres	85	4,8588	1,25502		
	Total	146	4,8630	1,29524		
14. possibilité d'achat d'actions	PME	61	3,4426	1,91941	,436	,510
	Autres	85	3,2353	1,83645		
	Total	146	3,3219	1,86782		
15. Voiture fournie	PME	61	2,8361	1,86351	,049	,825
	Autres	85	2,9059	1,88745		
	Total	146	2,8767	1,87135		
16. Plan de retraite	PME	61	4,0000	1,77951	1,015	,315
	Autres	85	4,2706	1,45887		
	Total	146	4,1575	1,60038		

17. Service psychologique	PME	61	2,8525	2,00696	,245	,621
	Autres	85	3,0118	1,84838		
	Total	146	2,9452	1,91106		
18. Place à la créativité	PME	61	4,4426	1,55483	,613	,435
	Autres	85	4,2471	1,43847		
	Total	146	4,3288	1,48607		
19. Axé sur la collaboration	PME	61	4,5082	1,43321	,982	,323
	Autres	85	4,2706	1,42585		
	Total	146	4,3699	1,42883		
20. Axé sur la souplesse	PME	61	4,4590	1,45572	,939	,334
	Autres	85	4,2235	1,44236		
	Total	146	4,3219	1,44764		
21. Milieu respectueux	PME	61	4,8033	1,28866	,763	,384
	Autres	85	4,6118	1,31922		
	Total	146	4,6918	1,30551		
22. Axé sur les objectifs	PME	61	4,1639	1,59353	,010	,920
	Autres	85	4,2000	2,45337		
	Total	146	4,1849	2,13025		
23. Contemporain technologiquement	PME	61	3,9672	1,67299	,001	,972
	Autres	85	3,9765	1,52734		
	Total	146	3,9726	1,58417		
24. Milieu positif	PME	61	4,8689	1,33511	,974	,325
	Autres	85	4,6471	1,34258		
	Total	146	4,7397	1,33935		
25. Possibilité travail à la maison	PME	61	3,5246	1,84035	,416	,520
	Autres	85	3,3294	1,77542		
	Total	146	3,4110	1,79912		

**Interprétation :** Cette compilation nous informe donc sur les tendances préférentielles chez les jeunes vis-à-vis leurs emplois ou le milieu de travail. Ceci nous permettra de mieux cibler les attentes et besoins en milieu de travail qui sont le plus convoités et le plus négligés par les jeunes de la *génération Y* dans les deux secteurs d'activité soit: PME et Autres.

On peut constater que la signification dépasse le seuil de 10% pour l'ensemble des énoncés. On peut donc conclure qu'il n'y a pas de différence significative entre les groupes PME et Autres pour la totalité des vingt cinq énoncés.

### **3.2.6.1 LES PRÉFÉRENCES PLUS PRIORISÉES ET MOINS PRIORISÉES**

Le Tableau 18 illustre la répartition des énoncés de la Question 14, les plus priorisés ainsi que les moins privilégiés par les répondants en fonction du type d'entreprise choisi par ceux-ci. Nous y retrouvons d'abord les énoncés les plus recherchés dans la première partie du tableau et dans la deuxième partie du tableau nous y retrouvons les énoncés les moins privilégiés. Dans les deux parties du tableau on retrouve en plus des données tous groupes confondus (total), ceux pour les secteurs étudiés soit PME et Autres.

Tableau 18

Mesure de l'importance des « énoncés-vedettes » en fonction du type d'entreprise choisi

Segmentation Question 14.01	<b>Énoncés les plus priorités</b>		
#de l'énoncé priorisé choisi	Fréq @ Total	Fréq @ PME	Fréq @ Autres
1 : salaire concurrentiel	35	13	22
5 : flexibilité des horaires de travail	(18)	9	(9)
6 : conciliations travail-familles	25	9	16
13 : possibilité d'avancement dans l'entreprise	36	10	26
24 : milieu de travail positif et divertissant	(18)	9	(9)
Segmentation Question 15.02	<b>Énoncés les moins privilégiés</b>		
#de l'énoncé choisi priorisé	Fréq @ Total	Fréq @ PME	Fréq @ Autres
3 : salle d'entraînement	46	20	26
7 : cafétéria au menu varié	39	18	21
8 : bureau bien décoré	(28)	13	(15)
15 : voiture fournie	30	(11)	19

Note : les chiffres entre parenthèses expriment des données qui sont présentées parce qu'elles représentent un cas d'*ex aequo*. En conséquence, pour connaître le *top trois* des énoncés les plus importants ou les moins importants de chaque



section respective soient : Total, PME et Autres, il faut seulement considérer les chiffres qui ne sont pas entre parenthèses.

On peut constater qu'il y a présence de cinq énoncés les plus importants à la place de trois énoncés les plus importants. Ceci est dû au fait que dans chaque section respective, c-à-d, les sections Total, PME et Autres, *le top trois* n'est pas le même. C'est pourquoi on a ajouté les énoncés nécessaires au maintien des *top trois* les plus importants dans chaque section. Ce principe a été également appliqué à la partie des moins importantes.

### **Observations et analyses:**

#### **Concernant les énoncés les plus priorisés :**

Voici donc le top 3 énoncés les plus importants dans la section total (tout groupe confondus) : **En première position : la possibilité d'avancement dans l'entreprise, en deuxième position : le salaire concurrentiel, en troisième position : la conciliation travail famille.**

Dans la section PME, on retrouve en première position : le salaire concurrentiel, en deuxième position : la possibilité d'avancement dans l'entreprise, en troisième position : on retrouve facteurs égaux soit : la flexibilité des horaires de travail, la conciliation travail famille (adaptation à vos besoins) et le milieu de travail positif et divertissant.

Dans la section Autres, on retrouve en première position : la possibilité d'avancement dans l'entreprise, en deuxième position : le salaire concurrentiel, et en troisième position : la conciliation travail-famille (adaptation à vos besoins).

On peut donc conclure que tous les énoncés les plus importants suivent les mêmes tendances dans les trois volets respectives. Pour ce qui en d'un point de

vu général, on fait face à des besoins et attentes appartenant soit au besoin de réalisation de soi ou à des besoins physiologiques, ce qui vient appuyer le nouvel ordre de la pyramide des besoins de la *génération Y* au tableau 15. De plus, on peut remarquer que la globalité des besoins et attentes les plus importants excepté « le salaire concurrentiel », nous reflètent que ceux-ci désirent avant tout : s'épanouir, avoir du temps pour leurs intérêts personnels et avoir du plaisir au travail.

Cela dit, il est facile de se bâtir un portrait des nouvelles tendances qu'il serait important de suivre en tant qu'employeur afin de mieux recruter, motiver et retenir cette nouvelle relève. Il faut donc prioritairement satisfaire les besoins et attentes précédentes, ce que nous développerons dans les recommandations qui suivront.

### **Concernant les énoncés les moins priorisés :**

Dans la section Total, on retrouve en première position : la salle d'entraînement sur place, en deuxième position : la cafétéria avec menu varié, en troisième position : la voiture fournie.

Dans la section PME, on retrouve en première position : la salle d'entraînement sur place, en deuxième position: la cafétéria avec menu varié et en troisième position : le bureau bien décoré.

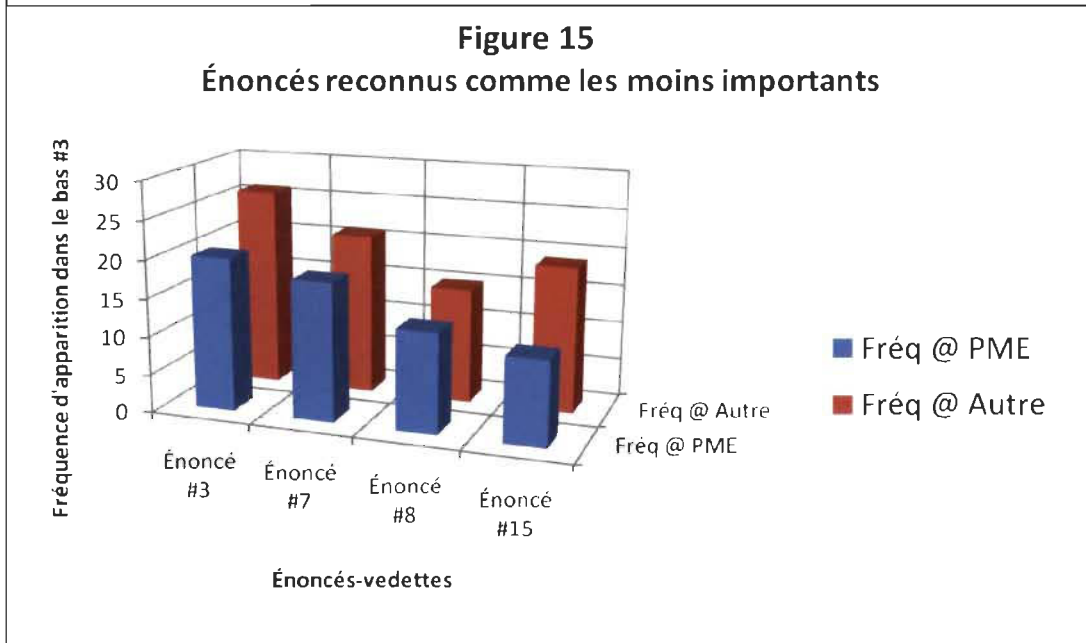
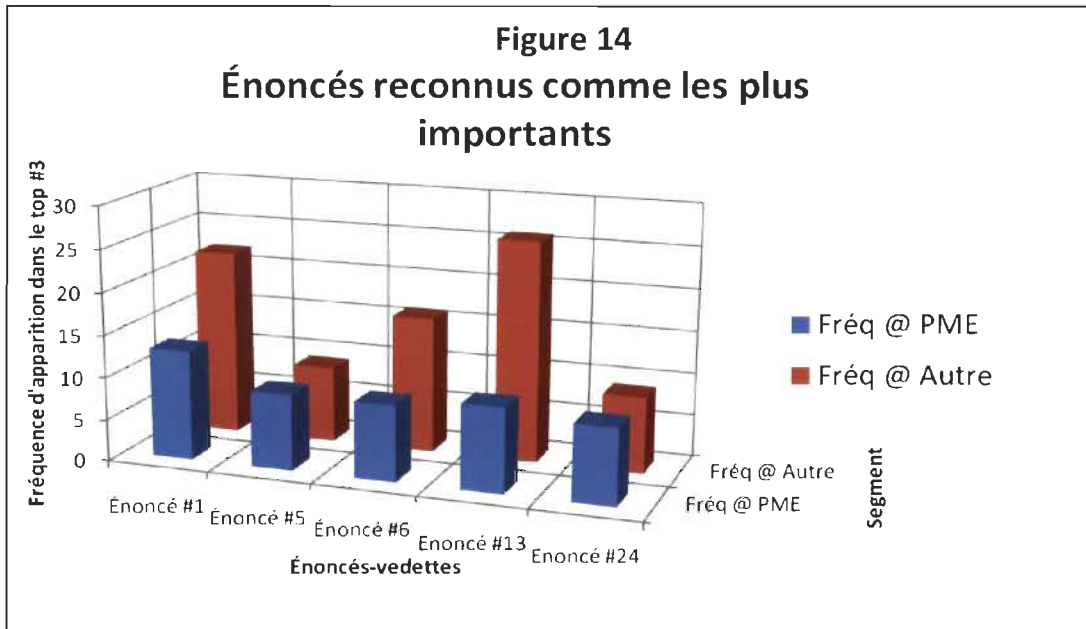
Dans la section Autres, on retrouve en première position : la salle d'entraînement sur place, en deuxième position : la cafétéria au menu bien varié et en troisième position : la voiture fournie.

On peut donc conclure que tous les énoncés les moins importants ont un point en commun, ils font tous partie des conditions matérielles. En ce qui attrait particulièrement à la PME, on peut éliminer « les bureaux bien décorés »

comme tactique d'attraction, de motivation ou de rétention du personnel. Cet énoncé (#8) est unique à la PME mais suit la tendance des autres besoins et attentes les moins importants, ce sont les énoncés qui font références aux biens matériels.

Dans plusieurs entreprises, les biens matériels sont offerts aux employés pour susciter leur sentiment d'appartenance à l'entreprise (objets promotionnels, installations de services à l'intérieur de l'entreprise, etc.). En fait, ceci fait partie des exigences reliés au besoin d'appartenance et celui-ci se situe en dernier ordre prioritaire dans les besoins chez les jeunes de la *génération Y* (tableau 15).

On retrouve ci après des illustrations graphiques sous forme de bâtonnets qui présente les attentes les plus priorisées et les moins priorisées pour chacun des groupes



Ces figures 14 et 15 ci-dessus mettent bien en évidence l'analyse du tableau 18 concernant la mesure de l'importance des énoncés vedettes en fonction du segment. (Même si les énoncés entre parenthèses du tableau 18 (c-à-d, où il y a eu des cas d'ex aequo) ne font pas partie des *Top trois* des autres sections, ils ont été présentés à des fins de comparaison visuelle.)

Ainsi, on peut observer par les résultats de cette étude que les biens matériels ou les services offerts font parties des besoins et attentes les moins importants des jeunes de la *génération Y*.

Cela dit, les employeurs pourraient se remettre en question sur leurs anciennes méthodes de recrutement, motivation et rétention du personnel en ce qui concerne l'offre de bien matériel ou de services aux employés, car ceux-ci font parties des besoins et attentes les moins importants en entreprise pour les jeunes de la *génération Y*.

Maintenant que nous sommes plus informés sur les nouveaux besoins et attentes des jeunes de la *génération Y* face à leurs futurs emplois, il sera plus intéressant d'établir des recommandations afin d'améliorer les méthodes de recrutement, motivation et rétention de cette nouvelle relève.

### **3.3 QUELQUES CONSTATS**

#### **3.3.1 INTENTIONS DES RÉPONDANTS EN MATIÈRE DE SCOLARITÉ, STATUT D'EMPLOI ET TYPES D'ENTREPRISES RECHERCHÉS**

La moitié des répondants prévoient poursuivre leurs études au 2<sup>ième</sup> cycle. De plus, 97,2% des répondants recherchent des emplois à temps plein ou d'entrepreneur. On constate qu'il y a 6.7% plus de femmes désireuses de

travailler à temps plein que d'hommes, et 8.4% moins de femmes que d'hommes désireuses de se diriger vers l'entrepreneuriat.

Les hommes optent dans la même proportion pour la PME que pour les autres types d'entreprises (Autres). Les femmes optent majoritairement plutôt pour « Autres » et seulement à 38% pour la PME.

Tous les répondants sans exception, qu'ils optent pour la PME ou Autres, ont exprimé exactement les mêmes réponses en ce qui a trait à l'ordre de priorités de besoins liés à l'emploi. Les réponses obtenues dans l'ordre exprimé sont unanimes et très différentes de celles que l'on retrouve dans la pyramide d'Abraham Maslow dans sa théorie sur la motivation.

### **3.3.2 LIENS À FAIRE AVEC LA THÉORIE DE MASLOW**

Les résultats de cette recherche, nous permettent de constater que tous les répondants, à l'unanimité, d'un échantillon représentatif ont reformulé l'ordre des besoins qu'avait établie Maslow. L'auteur n'a pas la prétention de contester cette sommité qu'est Maslow sauf que les résultats sont clairs et nous montrent qu'en 2012 la *génération Y* a modifié l'ordre de priorité de leurs besoins. Effectivement, tous ont établi exactement le même nouvel ordre. Il s'agit là d'un constat fort intéressant dans cette recherche, qui mériterait approfondissement.

Selon les répondants et lors d'une recherche d'emploi le besoin à combler le plus important pour eux est le besoin d'accomplissement, ensuite viennent les besoins physiologiques (salaire), suivis du besoin d'estime (reconnaissance), suivis du besoin de sécurité et en dernière position se retrouve le besoin d'appartenance. Ces nouvelles données pourraient ouvrir le chemin sur une remise en question de l'universalité de la hiérarchie des besoins selon Maslow. Ainsi, une avenue de recherche s'ouvre sur l'ordre des priorités des besoins des êtres humains à notre époque; de plus amples recherches sur l'ordonnement

de ces besoins seraient intéressantes afin de mettre à jour un nouvel ordre des besoins adapté à l'époque actuelle, plus particulièrement ceux de la *génération Y*.

### **3.3.3 RÉACTIONS EN CAS D'INSATISFACTION AU TRAVAIL**

Pour ceux qui préfèrent œuvrer en PME, aucun répondant ne décide de « rester » en cas d'insatisfaction. Plus de 70% des répondants changeront d'emplois, peu importe la période de temps durant laquelle ils constatent une insatisfaction au travail. D'autre part, pour ceux qui s'orientent dans les « autres », 80% des répondants changeront d'emploi, peu importe le nombre de semaines suite au constat de l'insatisfaction.

On peut donc conclure que peu importe les groupes (PME ou Autres), il faut se faire à l'idée que la presque totalité des jeunes de la *génération Y* sont prêts à changer d'emploi si ce travail ne correspond pas à leurs attentes. Certains tenteront de changer les choses durant quelques semaines, alors que d'autres décideront de changer d'emploi après un certain temps en absence de résultat.

### **3.3.4 LES TENDANCES CHEZ LES RÉPONDANTS**

Concernant les tendances, les trois (3) énoncés les plus importants dans la section « total » (tout groupe confondus) sont prioritairement : la possibilité d'avancement dans l'entreprise, suivi du salaire concurrentiel, enfin la conciliation travail famille.

De plus, on peut remarquer que la globalité des besoins et attentes les plus importants, excepté « le salaire concurrentiel », nous reflètent que les répondants désirent avant tout s'épanouir, avoir du temps pour leurs intérêts personnels et avoir du plaisir au travail.

Toutefois, pour l'ensemble des répondants (total), les attentes les moins importantes sont la salle d'entraînement sur place, la cafétéria avec menu varié et finalement la voiture fournie. On peut donc conclure que ces énoncés les moins importants ont comme point en commun qu'ils font tous partie des conditions matérielles.

### **3.3.5 LIMITES DE LA RECHERCHE**

Les limites de cette recherche sont constituées d'un ensemble de facteurs externes susceptibles d'influencer et biaiser les répondants lorsqu'ils répondent au questionnaire.

Finalement, notons parmi les limites de cette recherche la condition personnelle des étudiants, le manque d'expérience en milieux de travail pour certains, et finalement le nombre de 150 répondants néanmoins représentatifs des étudiants en sciences de la gestion à l'UQTR.



***CHAPITRE 4***  
***RECOMMANDATIONS D'AFFAIRES ET SOLUTIONS***

## **CHAPITRE 4 - RECOMMANDATIONS D’AFFAIRES ET SOLUTIONS**

Voici les recommandations suggérées pour mieux répondre aux nouvelles attentes et aux nouveaux besoins de la *génération Y* face à leur futur emploi.

### **4.1 ATTIRER LA *GÉNÉRATION Y***

#### **4.1.1 MISER SUR LES TECHNOLOGIES DE L’INFORMATION ET L’INTERNET**

Même si la notion d’accès à la technologie de l’information n’a pas ressortie dans les résultats de cette recherche, elle n’est pas à négliger car elle est très présente dans la revue de littérature. Donc, investir dans le développement des communications pourrait s’avérer intéressant. Le fait de s’équiper d’un espace web récent et « à la mode » (remplie d’application simple et populaire), constitue une grande valeur aux yeux des *Y*, étant donné leurs besoins en technologie récente qu’il a été possible de découvrir à travers la revue de littérature. Il serait aussi intéressant d’élaborer un espace simple et rapide offrant l’opportunité de postuler en ligne ainsi qu’un programme de publicité électronique (incluant les réseaux sociaux : Facebook, Twitter, etc).

#### **4.1.2 SOULIGNER LES GAINS UNIQUES**

Il est important pour les jeunes de la *génération Y* d’évaluer les gains potentiels offerts par l’entreprise afin de les comparer avec leurs besoins. Les gains promus devront être appuyés par des arguments solides qui démontreront bien les avantages à œuvrer dans l’entreprise en question. Tel qu’on a pu le voir au tableau 15, le besoin prioritaire des répondants est l’accomplissement. Cette

notion devrait être présente explicitement ou implicitement dans les campagnes de recrutement des employeurs. De préférence, les campagnes promotionnelles visant le recrutement devront inclure le fait que l'entreprise permettra aux Y de s'accomplir. Il serait tout aussi intéressant d'établir des programmes novateurs de simulation « web » interactive pour permettre aux candidats de voir comment ils pourraient s'accomplir a travaillant dans l'entreprise.

#### **4.1.3 PERSONNALISER LE DÉVELOPPEMENT DES EMPLOYÉS**

Étant donné leurs besoins en réalisation de soi, il serait intéressant d'impliquer les travailleurs Y dans le développement de stratégies pour l'entreprise. Cette pratique aurait pour effet de les entraîner à se responsabiliser en plus de favoriser le développement de leurs sentiments d'appartenance puisque selon le tableau 15 de cette recherche, nos répondants ne priorisent pas l'appartenance. Ainsi, il serait possible de contrer cette faiblesse puisque la fidélité pourrait être une priorité pour beaucoup d'entreprise. Ceci pourrait stimuler leur investissement émotionnel et pourrait permettre de mieux guider leur carrière au sein de l'entreprise en maximisant leurs potentiels et leurs talents, tout en augmentant ce sentiment d'appartenance.

D'autre part, selon le tableau 18 de cette recherche, la possibilité d'avancement dans l'entreprise est une priorité importante chez les répondants. Ainsi, il pourrait être attrayant pour les futurs employés de voir que l'entreprise offre un système d'orientation et de développement de carrières.

#### **4.1.4 ADAPTER LE MILIEU DE TRAVAIL**

Étant donné les besoins des *Y* concernant la flexibilité des horaires de travail, présenté dans le tableau 18, surtout pour la PME, il serait intéressant de faire des horaires personnalisés, tout en respectant le nombre d'heures convenues entre employeur et employé. Il pourrait être également intéressant, d'offrir la possibilité d'accéder au bureau de travail à des heures prolongées ou même encore 24h sur 24, ou bien encore, la fin de semaine. Ceci serait viable tant que le travail est effectué conformément.

De plus, étant donnée l'importance d'un besoin non monétaire qui est celui de concilier travail-famille tel que présenté par le tableau 18 de cette recherche, une offre de travail pouvant être effectués en partie à la maison favoriserait la proximité de leur famille. Dans les cas de travail de bureau, les systèmes de travail à distance pourraient nécessiter l'accès à de récentes technologies de l'information tel que vue au point 4.1.1.

### **4.2 MOTIVER LA *GÉNÉRATION Y***

#### **4.2.1 ÉTABLIR UNE RELATION DE CONFIANCE**

Il a été possible de voir dans la revue de littérature qu'il y a une certaine abolition des niveaux hiérarchique chez les *Y* au travail. C'est pourquoi il serait intéressant de favoriser le lien de confiance avec les employés *Y*. Une bonne pratique pourrait être de leurs faire part des objectifs de façon explicite, ils apprécieront l'honnêteté et la transparence. Ainsi, parler de ce qui pourrait les préoccuper vraiment, tel un sujet comme le salaire comme nous le présentent les tableaux 15 et 18 de cette recherche. Le sujet du salaire pourrait s'avérer une bonne approche pour la création de lien de confiance.

#### **4.2.2 DONNER UN SENS AU TRAVAIL**

La réaction face à une insatisfaction au travail chez les répondants de cette recherche présenté par le tableau 16, est quelquefois drastique. C'est pourquoi, il serait intéressant de tenir ces jeunes captivés en donnant un sens à leur travail. Une bonne pratique pourrait être d'identifier les valeurs communes que les travailleurs *Y* et l'entreprise partagent afin de les exploiter et par conséquent de maximiser leurs motivations au travail. Il serait intéressant d'impliquer des tests psychologiques qui renseigneraient l'employeur d'avantage sur la personnalité et les points d'intérêts de son *employé Y*. Ainsi, l'employeur pourra mieux cibler « les points clés » de chaque employé, c'est-à-dire, leurs intérêts et motivations prioritaires. Ces tests psychologiques serait octroyés, bien entendu sous un consentement libre et éclairé de la part des employés *Y*.

#### **4.2.3 LES FAIRE SE SENTIR IMPORTANT**

Les résultats du tableau 15 nous présentent l'importance de l'accomplissement en tant que besoin lié en matière d'emploi pour les répondants. En fait le besoin d'accomplissement dépasse même le salaire en termes de priorités pour les répondants, se retrouvant en première position d'importance. Ce besoin mérite d'être exploité sous plusieurs recommandations. Les travailleurs *Y* semblent valoriser davantage ce gain psychologique que le gain monétaire, il faut donc établir des méthodes impliquant l'accomplissement psychologique pour qu'ils obtiennent satisfaction au travail, par exemple : faire des événements gratifiant personnaliser (en leurs noms) pour les féliciter pour leur travail quotidien ou les idées novatrices qu'ils ont suggérées à l'entreprise. Il faudra leur expliquer tous les enchaînements et répercussions positives, c-à-d, sur l'entreprise, sur l'économie régionale et ainsi de suite. Bref, il est important de souligner leur part de contribution à l'amélioration de monde entier, aussi petite qu'elle soit,

elle occupe une place significative pour la *génération Y* au travail, en plus d'être une source de motivation au travail.

#### **4.2.4 L'ÉPANOUISSEMENT AU TRAVAIL**

Une autre occasion d'exploiter l'importance de l'accomplissement chez les répondants sous forme de recommandation serait de lier ce besoin d'accomplissement à de l'épanouissement personnel. En fait, une bonne manière de combler le besoin d'accomplissement des futurs travailleurs *Y* pourrait être à travers l'épanouissement au travail. Plus précisément, de leur permettre d'exercer leurs talents aux profits de l'entreprise. Il serait tout aussi intéressant, par exemple, d'inculquer dans leurs tâches quotidiennes des activités de réalisation d'un ou de plusieurs talents qui ne sont pas nécessairement profitables directement à l'entreprise, ce qui créeraient une satisfaction pour ces employés. Ceci pourrait avoir une très grande valeur à leurs yeux. Cette stratégie pourrait les motiver dans leurs tâches et objectifs quotidiens et les maintenir dans l'entreprise plus longtemps.

#### **4.2.5 PRIORISER LES COMPORTEMENTS ÉTHIQUES**

Le respect de la conscience sociale pourrait être un point intéressant à exploiter en tant que recommandation même si sa portée a seulement été présentée dans la revue de littérature dans le volet 1.1.1.3. Ce sujet semble être important pour les *Y*. Par conséquent, les futurs employeurs pourraient adopter des politiques de respect de l'éthique et de l'environnement. De plus, des règles de conduite qui correspondent aux valeurs de respect de l'aspect humain des travailleurs devraient être omniprésentes pour en maximiser la visibilité. Il serait donc intéressant d'afficher dans les aires publiques de l'entreprise, les notions d'éthiques et les valeurs humaines soutenues par l'organisation.

### **4.3 RETENIR LA *GÉNÉRATION Y***

#### **4.3.1 OFFRIR DE LA RÉTROACTION QUOTIDIENNE**

Selon les résultats du tableau 15, la reconnaissance arrive en 3<sup>ième</sup> position d'importance en qualité de besoin prioritaire au travail. Ce besoin de reconnaissance qui reflète l'estime pourrait prendre la forme d'une rétroaction quotidienne en milieu de travail. Un bon moyen pour transposer ce comportement en recommandation pourrait être une rétroaction positive ou constructive de la part du patron. Plus précisément, il serait intéressant de présenter au *Y*, de façon statistique son progrès et la différence que son travail génère pour l'entreprise, ceci pourrait le faire sentir plus estimé par l'entreprise et pourrait avoir un effet positif sur sa fidélité.

Il serait recommandable que le travailleur *Y* soit encadré dans ses projets et il ne faudrait pas attendre les évaluations semestrielles pour lui octroyer une rétroaction personnalisé, celui-ci pourrait s'avérer heureusement surpris d'une telle initiative. Il serait optimalement souhaitable pour l'entreprise d'acquérir un programme de rétroaction sur le travail individuel ou en équipe, personnalisé pour chaque travailleur.

#### **4.3.2 ABOLIR LES NIVEAUX HIERARCHIQUES**

Cette recommandation a pu être élaborée grâce aux nouvelles connaissances acquises à travers la revue de littérature dans la section : « caractéristique aux travail » de la présente recherche. Considérant leurs besoins en collaboration, le travailleur *Y* semble percevoir son patron comme un collaborateur et il ne semble pas se sentir comme un subordonné. Le patron devrait être comme un entraîneur compréhensif et manifestant de l'ouverture d'esprit. Il serait intéressant pour les entreprises de tenter d'établir une relation sociale

harmonieuse en favorisant toujours le travail d'équipe. Il pourrait donc être pertinent que l'entreprise tienne des activités informelles de familiarisation afin d'enlever les malaises et inconforts que la hiérarchisation des postes amène. Le type de « superviseur-coach » pourrait contribuer à la rétention des *Y*.

#### **4.3.3 FAIRE PARTIE DES BONNES CAUSES**

Une fois de plus, l'importance de la conscience sociale qu'il a été possible de survoler grâce à la revue de littérature à la section 1.1.1.3. de cette recherche nous permet de faire une recommandation pertinente pour l'entreprise. Dans ce cas, on pourrait la combiner au besoin d'accomplissement présenté au tableau 16 afin d'obtenir une recommandation intéressante. Cette recommandation pourrait impacter positivement les futurs employés *Y* ayant besoin de s'accomplir à travers le respect des valeurs sociales. Par exemple, l'implication dans des œuvres de charité ou dans l'organisation d'événements spéciaux aux profits d'une bonne cause seraient des activités intéressantes à inculquer aux valeurs de l'entreprise. Cette participation active à ce type d'activité pourrait combler deux besoins simultanément, et par conséquent favoriser la rétention de des jeunes.

#### **4.3.4 L'ÉQUILIBRE DU BONHEUR**

Cette recommandation a pu être formulée grâce au résultat du tableau 18 de cette recherche, concernant le « milieu de travail positif et divertissant ». Étant donné que les futurs travailleurs *Y*, semblent être attirés par des milieux de travail positifs et divertissants, on pourrait interpréter qu'ils veulent être simplement heureux à leur travail et désire maintenir cette situation. Il semble donc pertinent de recommander une stratégie d'affaire pouvant répondre à ce besoin. En fait, une bonne stratégie pourrait être, d'établir un équilibre entre ce



qui est offert par les employeurs et les sentiments de satisfaction dans les vies personnelles de ces futurs travailleurs. Il pourrait s'avérer intéressant d'axer sur des stratégies d'obtention de cet équilibre dans le cadre de l'offre de travail car cet aspect semble prioritaire pour eux. Il s'agira donc de savoir doser la contribution au travail, afin d'être en mesure d'évaluer si celui-ci constitue une contribution à l'atteinte de leur satisfaction. Pour ainsi, permettre à l'entreprise, de mieux s'adapter à leurs besoins et attentes en matière d'emploi.

De ce fait, les entreprises pourront bénéficier désormais d'une meilleure compréhension de ce phénomène organisationnel, et pourrons parvenir à mieux adapter leurs nouvelles stratégies de gestion de ressources humaines vis-à-vis la *génération Y*.

## ***CONCLUSION***

## CONCLUSION

Cette recherche a été une expérience fort enrichissante au niveau intellectuel tout en constituant une expérience académique unique en soi. Celle-ci a permis un élargissement des connaissances et des découvertes sur le sujet de la *génération Y* et ses caractéristiques liées à la gestion des ressources humaines en entreprise.

Grâce à la revue de littérature, des notions cruciales ont été placées en premier plan faisant valoir la pertinence des propos de spécialistes s'étant antérieurement attardés sur le sujet.

Par l'utilisation de certaines méthodologies de recherche et par l'élaboration de nouveaux questionnaires par exemple, que la continuité des connaissances se transmet à travers les générations permettant l'avancement et le progrès dans tous les domaines où œuvre l'être humain.

Cette recherche représente bien cet intérêt à vouloir apporter un aspect nouveau aux connaissances existantes concernant une nouvelle problématique. Cet intérêt est facilement observable par le fait que le chercheur n'a pas utilisé des données secondaires ni de questionnaire déjà existant pour effectuer cette recherche.

En fait, le chercheur a eu l'intention et le désir d'être original par sa question de recherche, tout en contribuant au savoir. Effectivement, cette étude a permis d'identifier les priorités de la *génération Y* universitaire trifluvienne dans le domaine de l'emploi. Les résultats de cette étude permettent également de constater que les attentes et les besoins de cette génération en matière d'emploi ne sont pas différents selon que ces futurs employés souhaitent travailler dans une PME ou dans une autre catégorie d'entreprise.

Sommaires toutes, les données de cette recherche démontrent clairement des changements dans l'échelle de valeurs des jeunes travailleurs. Le rapport au travail semble se modifier en fonction de l'évolution du contexte socio-économique, politique et technologique.

S'agit-il simplement d'une nouvelle époque lors de laquelle une nouvelle philosophie de vie prend place? Nous savons maintenant que c'est profond.

Nous savons également que la *génération Y* est instruite et s'exprime bien. Les jeunes ont une facilité pour communiquer et séduire. Ils sont à l'aise avec la technologie, l'image, le web, ils sont imprégnés de valeurs environnementales, bref ce sont des gens différents dans la vie et nécessairement au travail.

Les jeunes de la *génération Y* veulent changer des choses et n'ont pas peur de déconstruire. Leur discours politique comporte une remise en question profonde; ils refusent la suggestion d'encourager la consommation comme solution à la diminution des ressources. D'ailleurs la plupart ont une conciliation économique précaire et il est normal qu'ils exigent d'être écoutés.

Les résultats au niveau des données de la présente recherche coïncident bien avec le contenu de la revue de la littérature. Ces constats issus des données recueillies nous montrent bien une autre sorte de travailleurs avec de nouvelles priorités.

Les résultats nous décrivent des travailleurs qui réclament sans gêne le confort et le respect. Ils sont exigeants et sont prêts à se battre pour avoir ce qu'ils veulent, tout de suite.

Il est donc essentiel pour les employeurs de s'adapter à cette nouvelle main d'œuvre, mais ils doivent d'abord être informés sur ces nouvelles caractéristiques démographiques. C'est pourquoi cette recherche inclut des

recommandations aux employeurs pour attirer et fidéliser ces nouveaux travailleurs de l'avenir.

Ces jeunes de la *génération Y* sont scolarisés et se sentent assurés de réussir. Ils ont de fortes valeurs familiales qui demandent aux employeurs l'instauration des mesures de conciliation travail-famille. Comme nous le montrent les résultats de l'étude, ces travailleurs, en théorie, n'acceptent pas de demeurer dans une entreprise qui ne les satisfait pas.

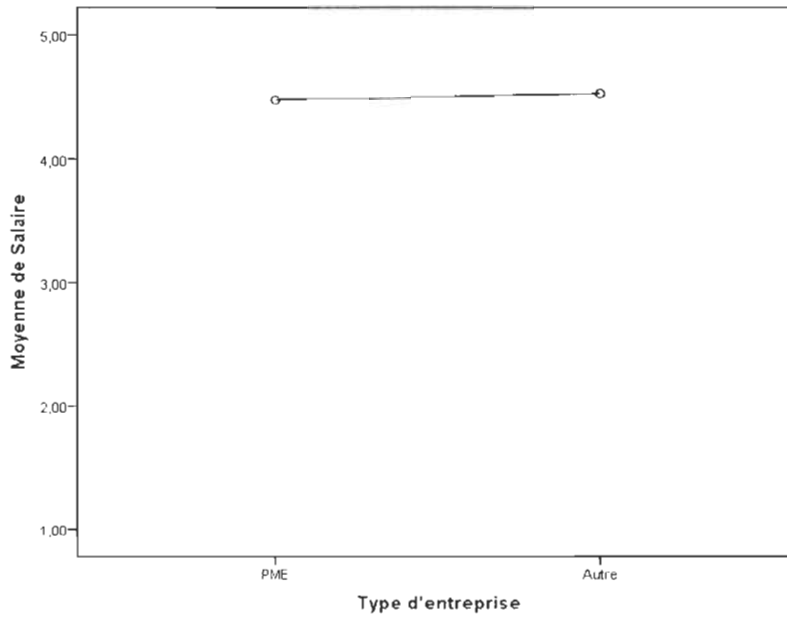
Une difficulté se présente aux employeurs qui pourraient être d'une certaine façon obligés de les satisfaire alors que ces jeunes constatent souvent leurs difficultés à « mettre le prix » pour la réalisation de leurs exigences.

Les résultats de cette étude peuvent être d'une part de grande utilité au niveau du développement des stratégies en GRH et d'autre part, ils sont aussi des pistes de réflexion car il s'agit d'un nouveau rapport au travail avec lequel l'employeur pourrait être contraint de composer.

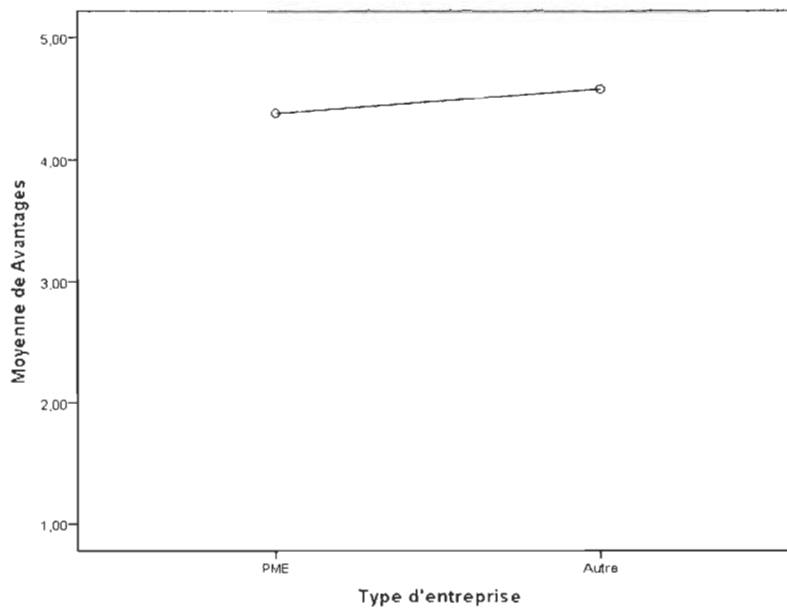
***ANNEXE***

## ANNEXE 1 - DIAGRAMMES DES MOYENNES DU TABLEAU 17

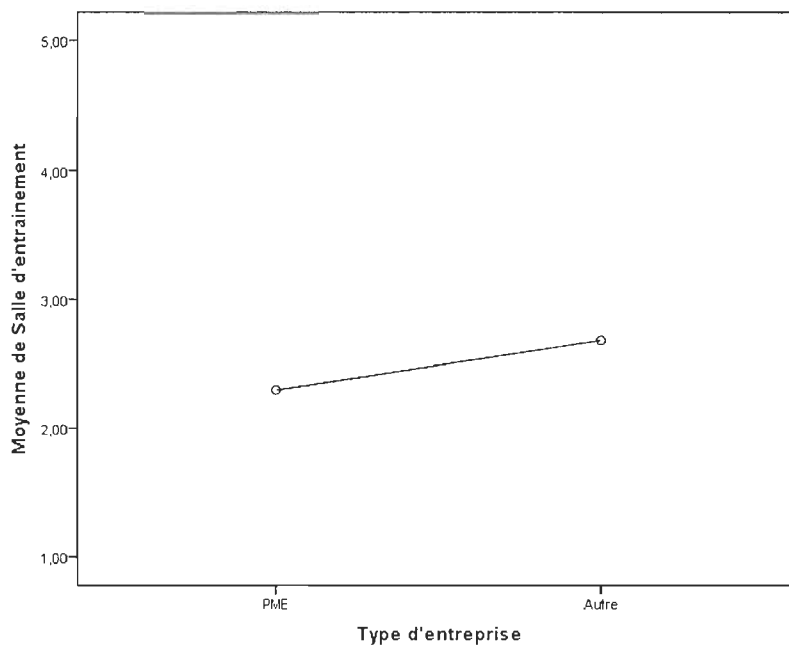
### 1. MOYENNES POUR L'ÉNONCÉ *SALAIRE CONCURRENTIEL*, SELON LE TYPE D'ENTREPRISE



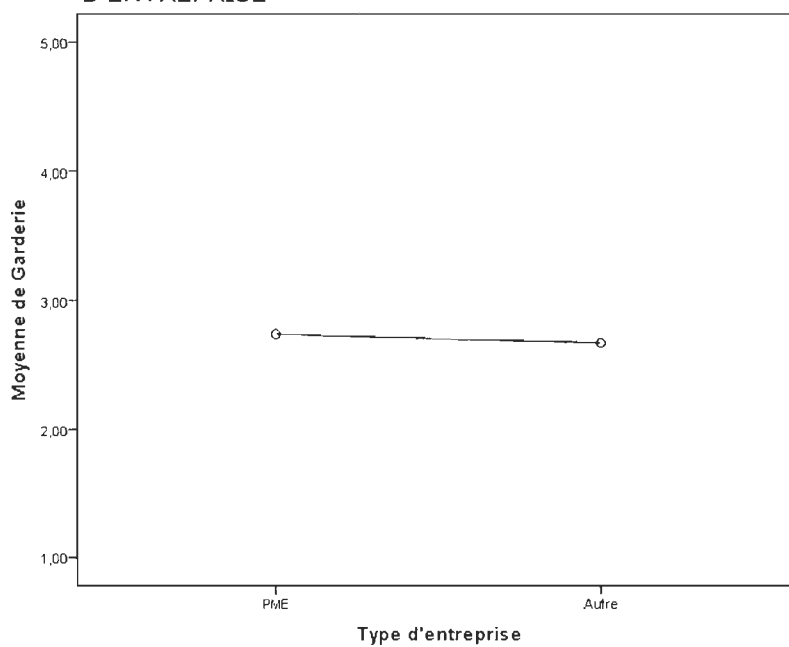
### 2. MOYENNES POUR L'ÉNONCÉ *AVANTAGE SOCIAUX*, SELON LE TYPE D'ENTREPRISE



3. MOYENNES POUR L'ÉNONCÉ *SALLE D'ENTRAÎNEMENT SUR PLACE*, SELON LE TYPE D'ENTREPRISE

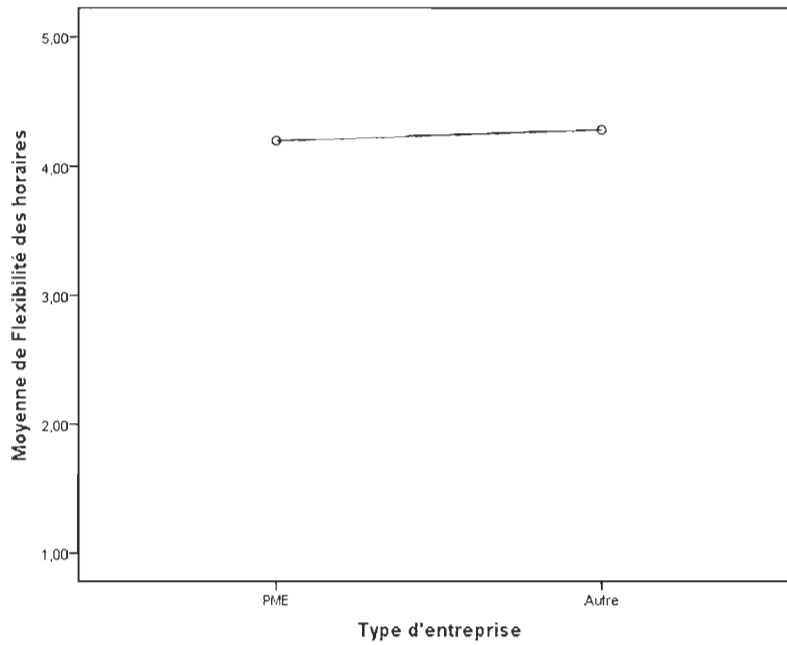


4. MOYENNES POUR L'ÉNONCÉ *GARDERIE SUR PLACE*, SELON LE TYPE D'ENTREPRISE

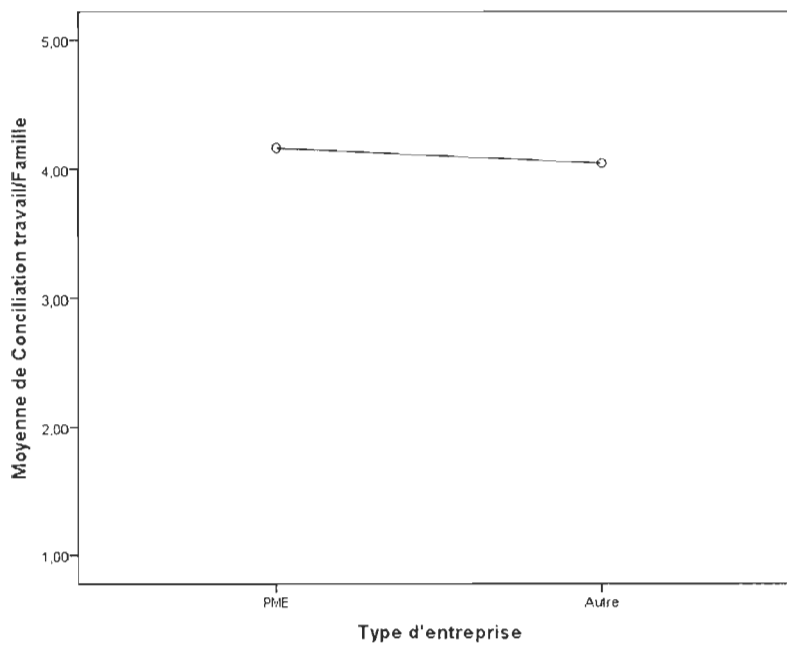




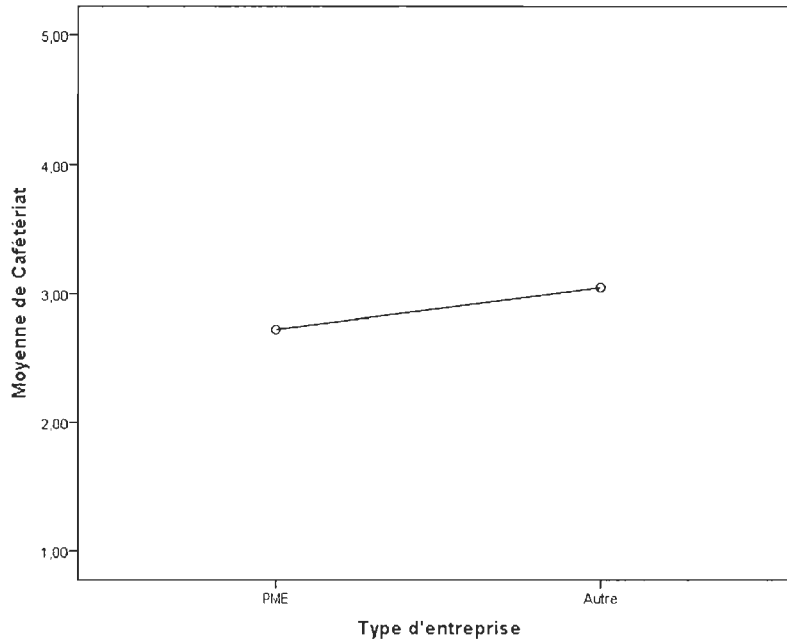
5. MOYENNES POUR L'ÉNONCÉ *FLÉXIBILITÉ DES HORRAIRE DE TRAVAIL*, SELON LE TYPE D'ENTREPRISE



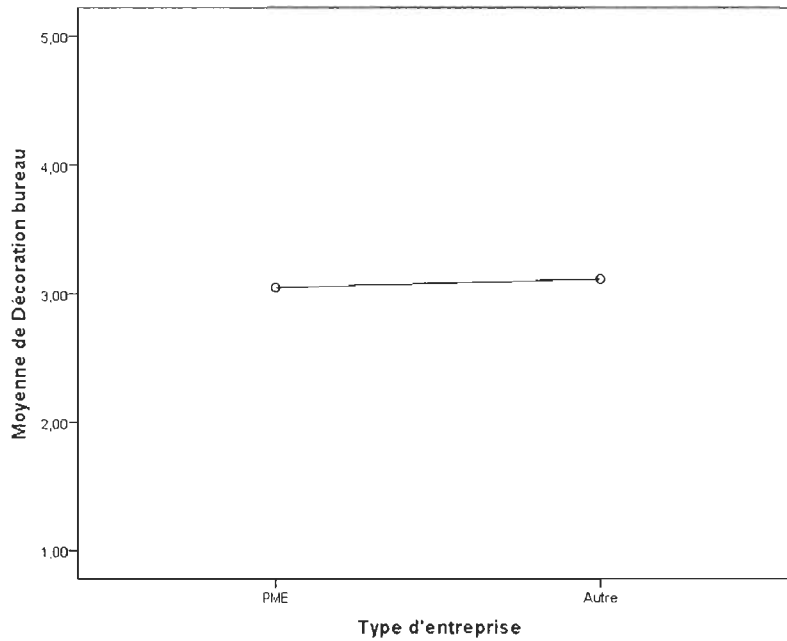
6. MOYENNES POUR L'ÉNONCÉ *CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE*, SELON LE TYPE D'ENTREPRISE



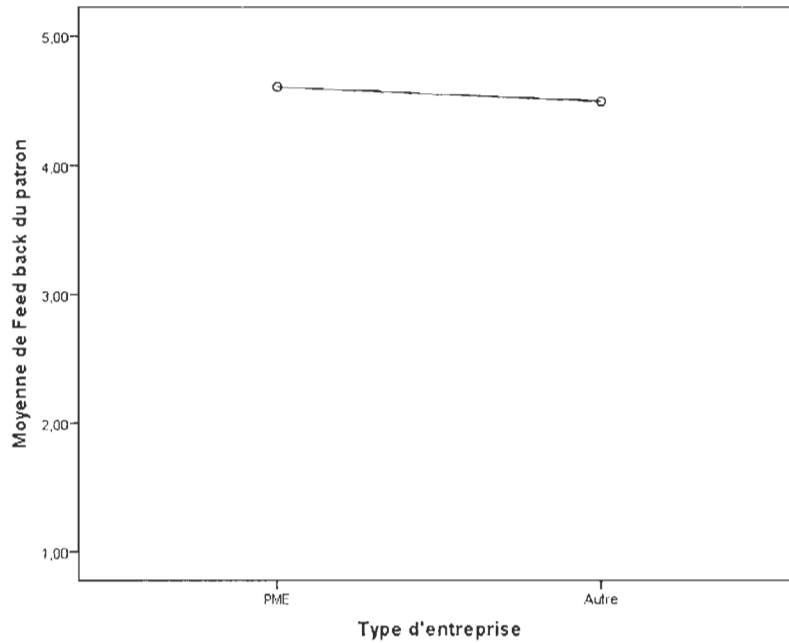
7. MOYENNES POUR L'ÉNONCÉ *CAFÉTÉRIAT AVEC MENU VARIÉ*, SELON LE TYPE D'ENTREPRISE



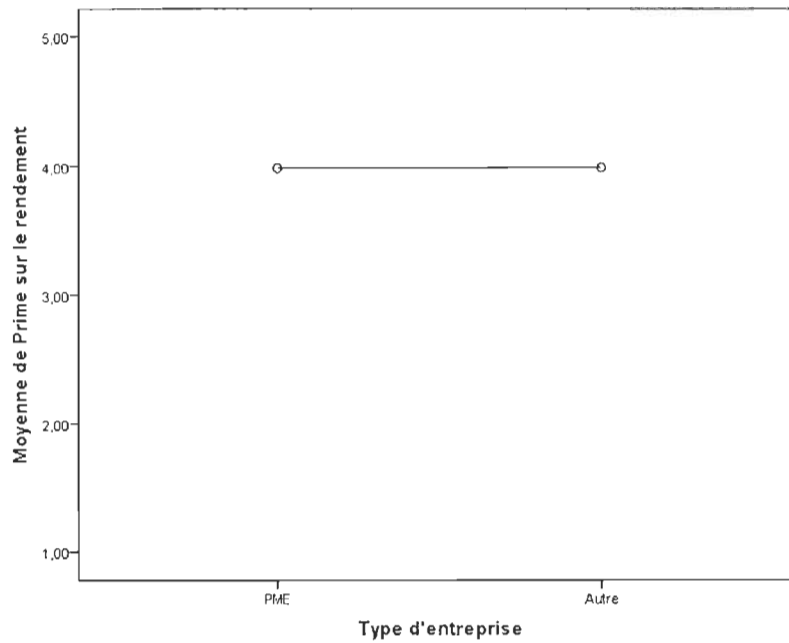
8. MOYENNES POUR L'ÉNONCÉ *DÉCORATION DU BUREAU*, SELON LE TYPE D'ENTREPRISE



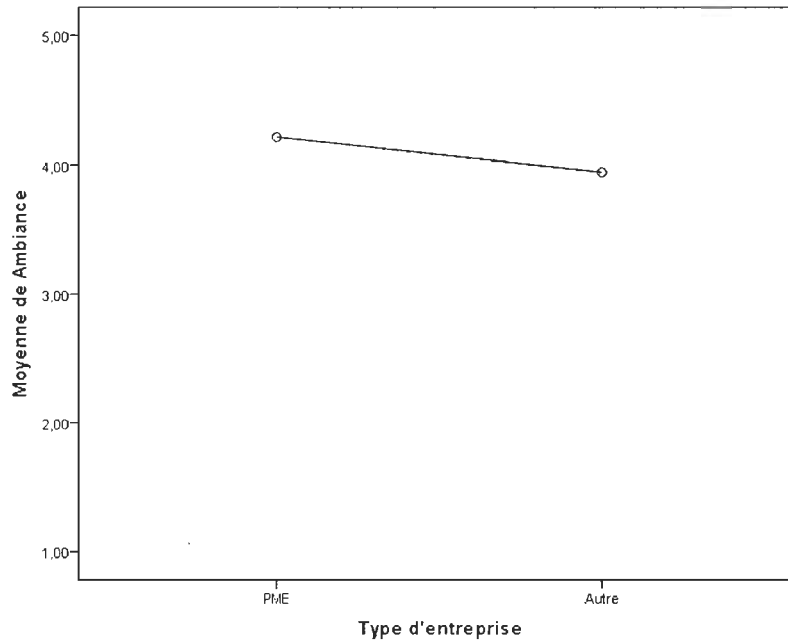
9. MOYENNES POUR L'ÉNONCÉ *FEED-BACK DU PATRON*, SELON LE TYPE D'ENTREPRISE



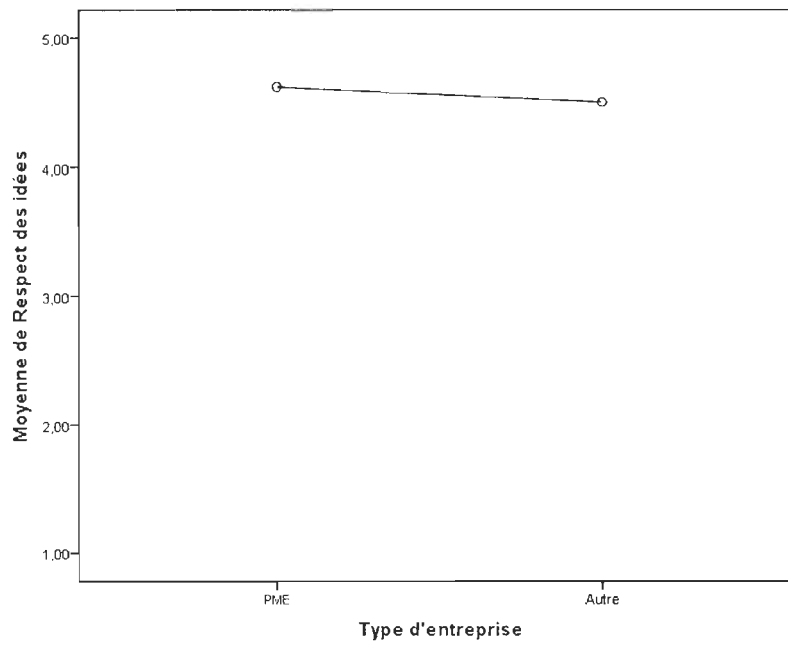
10. MOYENNES POUR L'ÉNONCÉ *PRIME DE RENDEMENT*, SELON LE TYPE D'ENTREPRISE



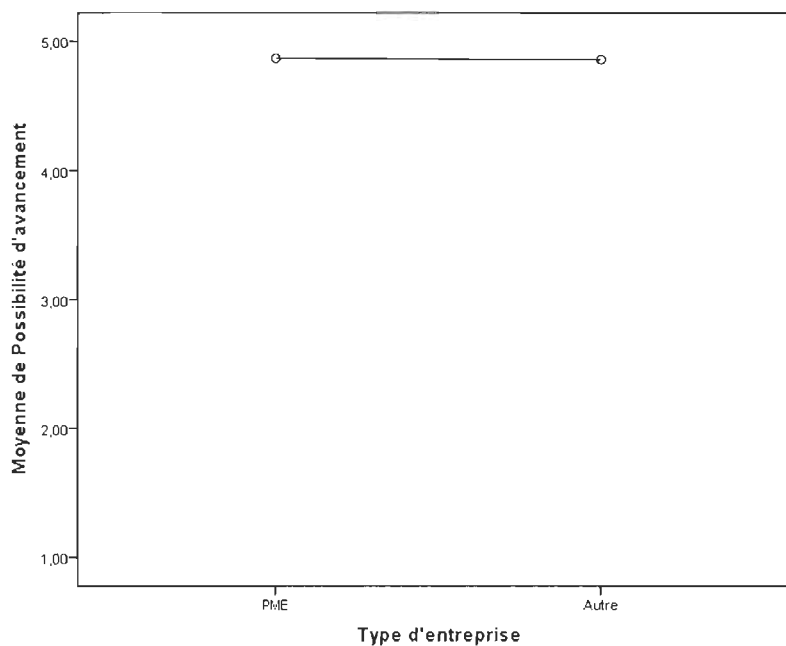
11. MOYENNES POUR L'ÉNONCÉ *AMBIANCE DÉCONTRACTÉ*, SELON LE TYPE D'ENTREPRISE



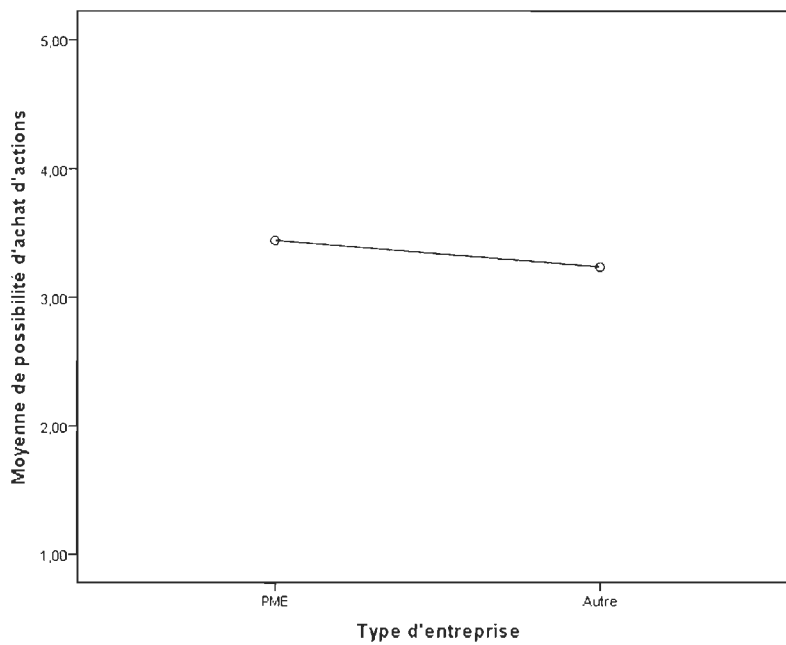
12. MOYENNES POUR L'ÉNONCÉ *RESPECT DE VOS IDÉES*, SELON LE TYPE D'ENTREPRISE



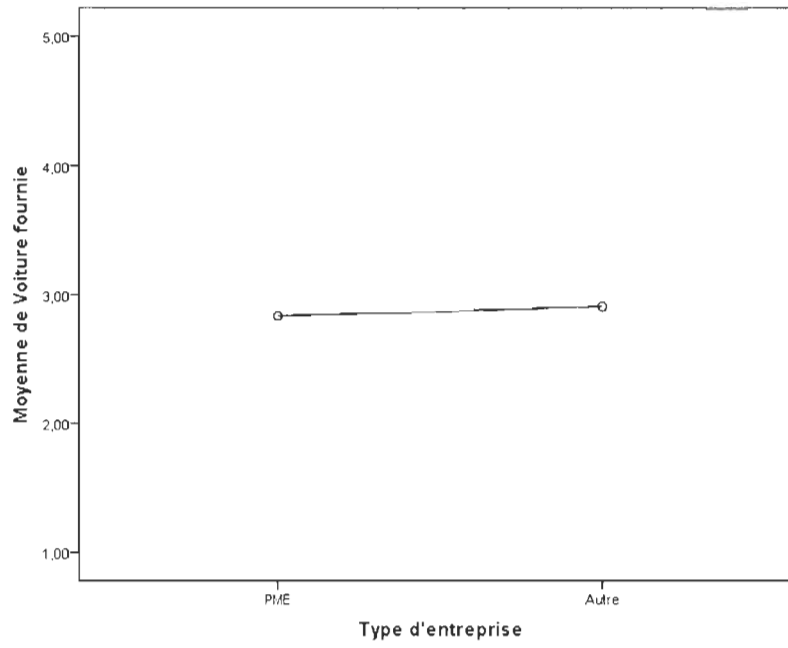
13. MOYENNES POUR L'ÉNONCÉ *POSSIBILITÉ D'AVANCEMENT*, SELON LE TYPE D'ENTREPRISE



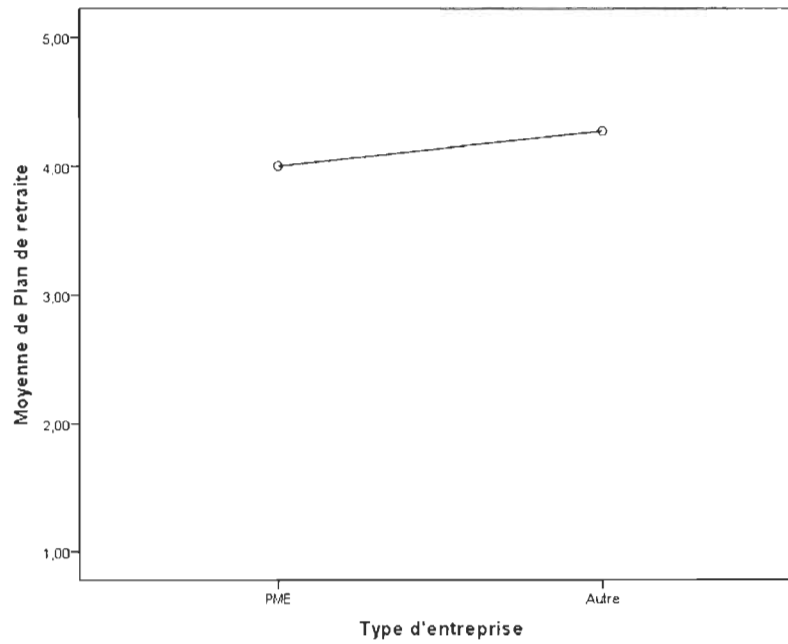
14. MOYENNES POUR L'ÉNONCÉ *POSSIBILITÉ D'ACHAT D'ACTION*, SELON LE TYPE D'ENTREPRISE



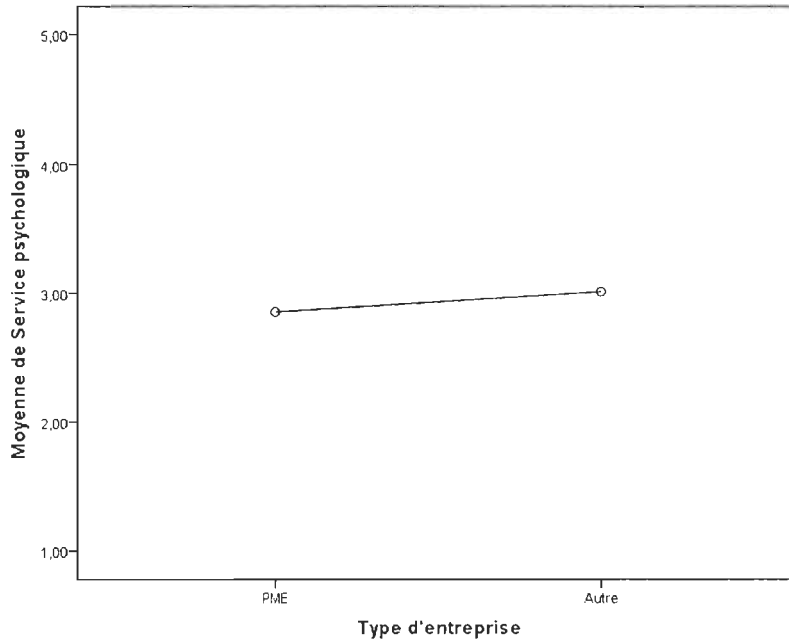
15. MOYENNES POUR L'ÉNONCÉ *VOITURE FOURNIE*, SELON LE TYPE D'ENTREPRISE



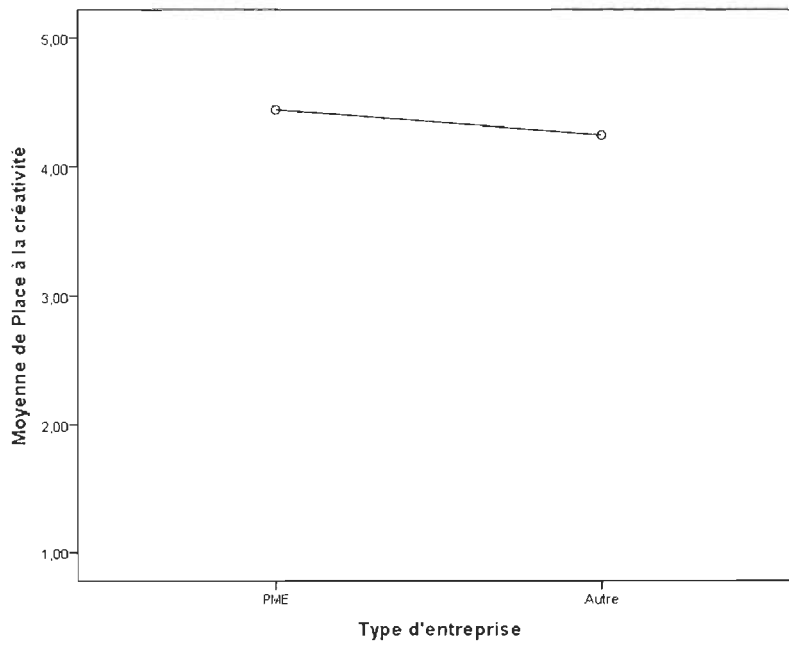
16. MOYENNES POUR L'ÉNONCÉ *PLAN DE RETRAITE*, SELON LE TYPE D'ENTREPRISE



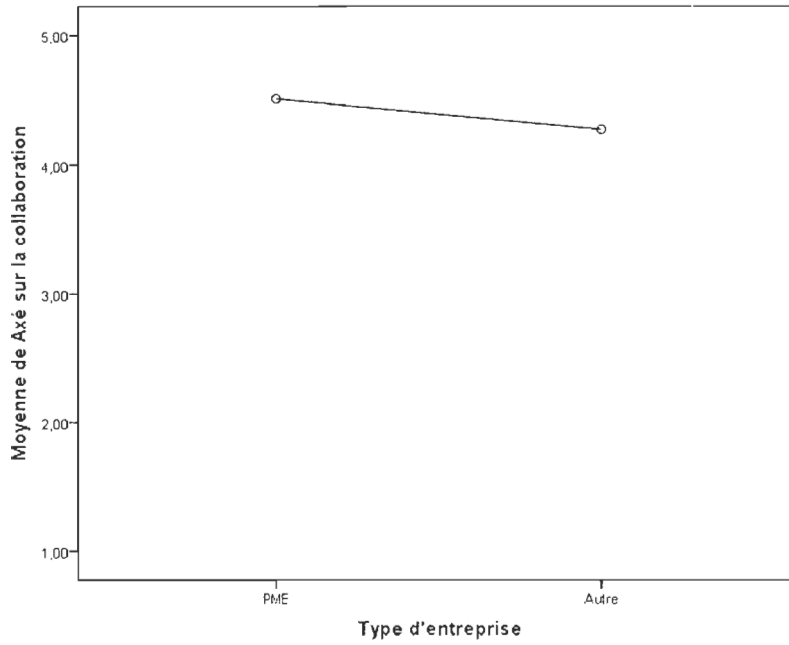
17. MOYENNES POUR L'ÉNONCÉ *SERVICE D'AIDE PSYCHOLOGIQUE*, SELON LE TYPE D'ENTREPRISE



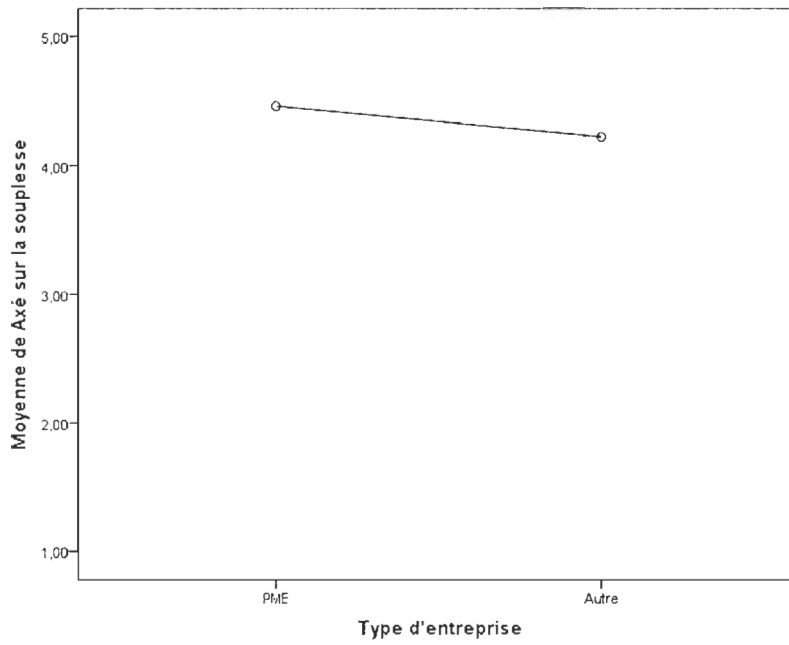
18. MOYENNES POUR L'ÉNONCÉ *PLACE À LA CRÉATIVITÉ ET À L'INNOVATION*, SELON LE TYPE D'ENTREPRISE



19. MOYENNES POUR L'ÉNONCÉ *MILIEU DE TRAVAIL AXÉ SUR LA COLLABORATION*, SELON LE TYPE D'ENTREPRISE

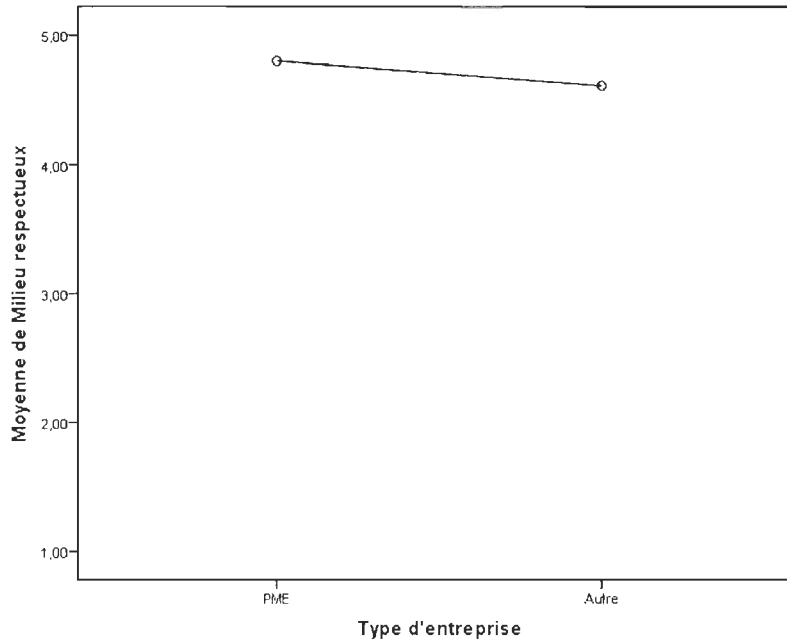


20. MOYENNES POUR L'ÉNONCÉ *MILIEU DE TRAVAIL SOUPLE*, SELON LE TYPE D'ENTREPRISE

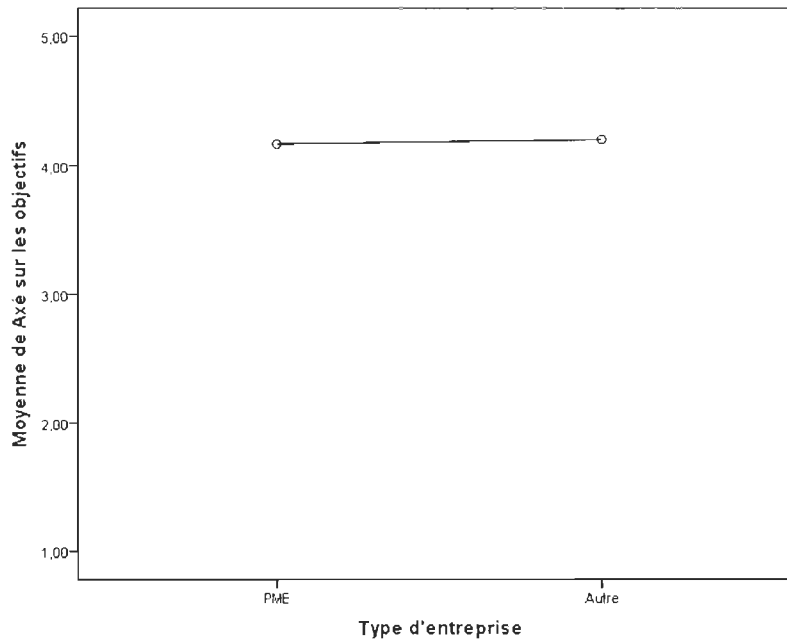




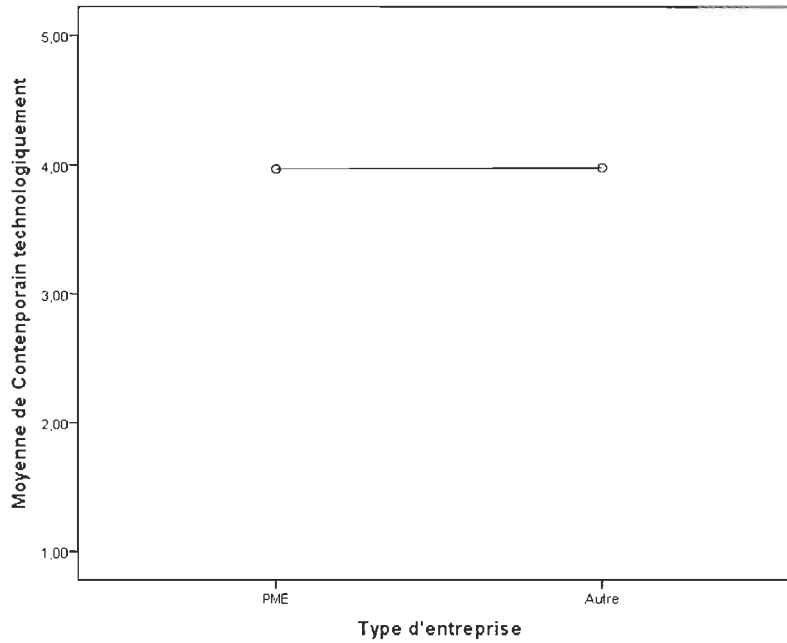
21. MOYENNES POUR L'ÉNONCÉ *MILIEU DE TRAVAIL RESPECTUEUX*, SELON LE TYPE D'ENTREPRISE



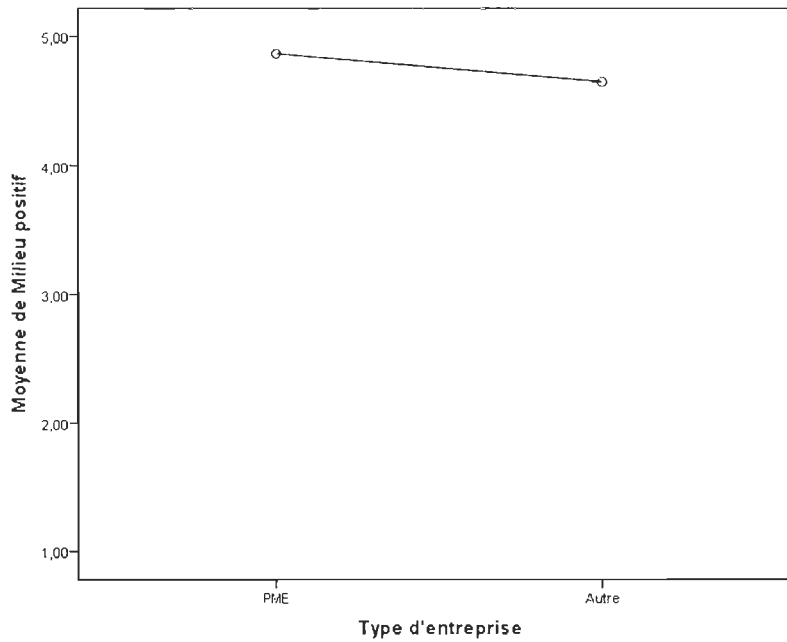
22. MOYENNES POUR L'ÉNONCÉ *MILIEU DE TRAVAIL AXÉ SUR LES OBJECTIFS*, SELON LE TYPE D'ENTREPRISE



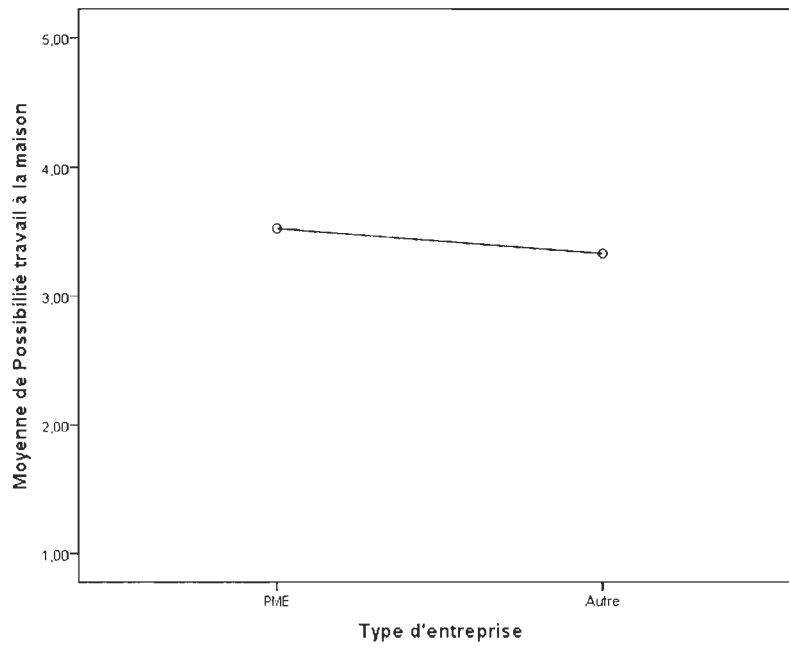
23. MOYENNES POUR L'ÉNONCÉ *MILIEU DE TRAVAIL TECHNOLOGIQUEMENT CONTEMPORAIN*, SELON LE TYPE D'ENTREPRISE



24. MOYENNES POUR L'ÉNONCÉ *MILIEU DE TRAVAIL POSITIF ET DIVERTISSANT*, SELON LE TYPE D'ENTREPRISE



25. MOYENNES POUR L'ÉNONCÉ *POSSIBILITÉ DE TRAVAIL À LA MAISON*, SELON LE TYPE D'ENTREPRISE



## ANNEXE 2 - QUESTIONNAIRE

Fiche de renseignements personnels	
#	Question
1.-	Année de naissance
	_____ / ____ / ____ AAAA MM JJ
2.-	Sexe :
	<input type="radio"/> Homme <input type="radio"/> Femme
3.-	Scolarisation en cours – spécifiez la concentration
	_____
4.-	Comptez-vous vous inscrire à un programme d'études de 2e cycle ?
	<input type="radio"/> Oui <input type="radio"/> Non
5.-	Comptez-vous vous inscrire à un programme de 3e cycle (doctorat) ?
	<input type="radio"/> Oui <input type="radio"/> Non
6.-	Quelle est la date prévue de fin d'études ?
	_____ / ____ / ____ AAAA MM JJ
7.-	Dans quel type d'emploi voulez-vous vous diriger après la fin de vos études (veuillez cocher un choix)?
	<input type="radio"/> emploi à temps plein <input type="radio"/> emploi à temps partiel <input type="radio"/> entrepreneur <input type="radio"/> emploi par contrat <input type="radio"/> Autre – spécifiez : _____
8.-	Dans quel type d'entreprise désirez-vous travailler ?
	<input type="checkbox"/> PME <input type="checkbox"/> Grande Entreprise <input type="checkbox"/> Secteur public <input type="checkbox"/> Autre – spécifiez : _____
9.-	Avez-vous déjà été sur le marché du travail ?
	<input type="radio"/> Oui <input type="radio"/> Non
10.-	Si vous êtes sur le marché du travail en ce moment, combien d'heures <b>par semaine</b> travaillez-vous en moyenne (veuillez cocher un choix) ?
	<input type="radio"/> 1 à 10 h <input type="radio"/> 11 à 20 h <input type="radio"/> 21 à 30h <input type="radio"/> 31 à 40 h <input type="radio"/> 41 h & +

Numéro du certificat : CER-10-155-06.17

Certificat émis le 26 Mars 2010

## Questions

### # Question

- 11.- Les énoncés suivants portent sur vos besoins liés à un emploi. Classez en ordre d'importance chacun des cinq énoncés suivants face à l'emploi que vous occuperez lorsque vos études seront terminées (1 étant l'énoncé le plus important et 5 étant l'énoncé le moins important pour vous):

<input type="text"/>	Salaire (pour combler vos besoins matériels)
<input type="text"/>	Sécurité d'emploi
<input type="text"/>	Besoin de réalisation de soi (accomplissement)
<input type="text"/>	Besoin d'appartenance à un équipe de travail (ou à une entreprise)
<input type="text"/>	Besoin de reconnaissance (statut, respect)

- 12.- Après combien de temps débuterez-vous à magasiner \_\_\_\_\_ semaines un autre emploi si celui si ne répond pas à vos besoins ?
- 13.- Quel comportement adopterez-vous si votre futur emploi ne correspond pas à vos attentes ?
- Je resterai à mon emploi et je ne changerai rien puisque je n'ai pas le pouvoir de changer les choses
  - Je tente de changer des choses mais je ne changerai pas de travail
  - Je serai prêt à changer d'emploi

## Évaluation de l'importance

### # Question

14.- Veuillez identifier le degré d'importance que vous accordez à chacun des énoncés suivants qui portent sur vos attentes face à l'emploi que vous occuperez après la fin de vos études :

- 1 = Pas important du tout
- 2 = Pas beaucoup d'importance
- 3 = Neutre
- 4 = Assez important
- 5 = Très important

#	Énoncé	Importance				
1	Salaire concurrentiel	1	2	3	4	5
2	Avantages sociaux	1	2	3	4	5
3	Salle d'entraînement sur place	1	2	3	4	5
4	Garderie sur place	1	2	3	4	5
5	Flexibilité des horaires de travail	1	2	3	4	5
6	Conciliation travail-famille (adaptation à vos besoins)	1	2	3	4	5
7	Cafétéria avec menu varié	1	2	3	4	5
8	Bureau bien décoré	1	2	3	4	5
9	Feed-back du patron sur votre travail	1	2	3	4	5
10	Primes sur le rendement	1	2	3	4	5
11	Ambiance décontractée	1	2	3	4	5
12	Respect de vos idées	1	2	3	4	5
13	Possibilités d'avancement dans l'entreprise	1	2	3	4	5
14	Possibilité d'achat d'actions s'il y a lieu	1	2	3	4	5
15	Voiture fournie	1	2	3	4	5
16	Plan de retraite	1	2	3	4	5
17	Service d'aide psychologique	1	2	3	4	5
18	Place à la créativité et à l'innovation	1	2	3	4	5
19	Milieu de travail axé sur la collaboration	1	2	3	4	5
20	Milieu de travail souple	1	2	3	4	5
21	Milieu de travail respectueux	1	2	3	4	5
22	Milieu de travail axé sur les objectifs	1	2	3	4	5
23	Milieu de travail technologiquement contemporain	1	2	3	4	5
24	Milieu de travail positif et divertissant	1	2	3	4	5
25	Possibilité de travailler à la maison	1	2	3	4	5

Encercler les numéros des trois énoncés les plus importants pour vous

Faites un X à côté des numéros des trois énoncés les moins importants pour vous

**MERCI D'AVOIR COMPLÉTÉ LE QUESTIONNAIRE !**

***BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE***

- Alati, D. (2004, Mai). Retention race. *Incentive*, 178, 6.
- Allain, C. (2005). *Génération Y, L'enfant roi devenu adulte*, (3e éd.). Outremont : Les Éditions Logiques.
- Allerton, H.E. (2001). "Generation Why", *Training & Development*, 55,11, (US).
- Audet, M. (2004), « La gestion de la relève et le choc des générations » *Gestion*, vol. 29, no3.
- Allen, P. (2004, Septembre). Welcoming Y. *Benefits Canada*, 28, 5.
- Broadbridge, A. et al. (2007). "Experiences, perceptions and expectations of retail employment for Generation Y", *Career Development International*, vol.12, no.6.
- Barnes, G. (2009). Guess who's coming to work: Generation Y. Are you ready for them? *Public Library Quarterly*, 28:1, 58-63.
- Bernard, X. (2010). Dossier sur la génération Y (You). Document consulté le 14 mars 2010 de <http://www.assension.net/Formation/dossier-sur-la-generation-y-you/>
- Boyd, D. (2010). Ethical determinants for generations X and Y. *Journal of business Ethics*, 93, 465-469.
- Chaminade, B. (2007, Juillet). *Attirer et manager la génération Y*. Document consulté le 16 mars 2010 de [http://www.focusrh.com/article.php3?id\\_article=1727](http://www.focusrh.com/article.php3?id_article=1727)
- Chartrand, M. (2006). La génération Y : Que veulent les jeunes qui entrent sur le marché du travail?. *CRHA : Ordre des conseillers en ressources humaines agréés*. Document consulté le 15 Mai 2010 de <http://www.orhri.org/coach/fiche.aspx?p=266477>
- Cooper, D. R. et Schindler P. S. (2010). *Business Research Methods*, (11e éd.) McGraw-Hill Education.
- Cooper, D. R. et Schindler P. S. (2001). *Business Research Methods*, (7e éd.) Irvin/McGraw-Hill, Cornell University.
- Dansereau, S. (2005, 9 juillet). La génération Y chamboule les règles, l'intégration des jeunes diplômés présente un réel défi aux employeurs. *Le Journal des Affaires.com*



- Eisner, S.P. (2005). Managing Gen Y. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 70, 4-15
- Francis-Smith, J. (2004, 26 Août). Surviving and thriving in the multigenerational workplace. *Journal Record*, 1.
- Freestone, O et Mitchell, V.-W. (2004). Generation Y attitudes towards e-ethics and Internet-related misbehaviours. *Journal of Business Ethics*, 54, 2, 121-128.
- Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 38, 98-103
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*, (2e éd). Édition Pearson France.
- Garlick, R. et Langley, K. (2007). Reaching gen Y both sides of the cash register. *Retail Issue Lett*, 18, 1-6.
- Hall, D.T. (2002). *Careers in and out of organisations*. Sage Thousand Oaks, CA.
- Hamiot, J.-Y. (2009, Décembre). Génération Y, mode d'emploi. Communication web de la conférence présentée par l'IDRAC École Supérieure de Commerce, Lyon, France. Document consulté le 3 mars 2010 de <http://blogs.ecoles-idrac.com/Generation-Y/Idrac-La-generation-Y-au-centre-du-debat>
- Hill, R.P (2002). Managing across generations in the 21st century. *Journal of management Inquiry*, 11, 1, 60-66.
- IPSOS. (2008). European work survey: Generations @ work. *Steelcase*. Document consulté le 15 mars 2010 de <http://www.steelcase.eu/en/resources/european-research/pages/ipsosgenerations@work.aspx>
- Jonhs, K. (2003, 11 Avril). Managing generational diversity in the workforce. *Trends & Tidbits*. Document consulté le 15 juillet 2010, de <http://www.hreonline.com/HRE/index.jsp>
- Kofman, B. et Eckler, K. (2005, 25 Avril). They are your future: Attracting and retaining generation Y. *Can HR Report*, 18, 8.
- Knight, J. (2000, mai). Gen Y: How to train and retain it. *Restaurant Hospitality*, 88-90
- Lanxade, T. (2006). *Génération 35 heures*, (1<sup>re</sup> éd.). Paris: Editea.

Leduc, G. (2007, 23 Novembre). Les 19 à 29 ans : La génération qui fait peur aux employeurs. *Le Soleil, Affaires*, 44.

Légaré, J. et P.-O. Ménard (2006). *Les générations X et Y du Québec, vraiment différentes des précédentes?*, SEDAP Research Paper, Mc Master University.

Logo. (2010, mai). 11 Questions/réponses rapides sur la génération Y. *Meilleures entreprise.fr*. Document consulté le 21 mai 2010 de <http://www.meilleures-entreprises.fr/actualites-pratiques-rh/11questions-reponses-rapides-sur-la-generation-y/>

Lewis, K.R. (2003, 3 Novembre). Managing multiple generations in the workplace cant be a challenge. *New house New Service*.

Martin, C.A. (2005) From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y. Document consulté de Emerald Current.

Miller, D. (2005). Strategic human resource management in department stores: An historical perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13, 99-109.

Milton, L.P. et Westphal, J.D. (2005). Identity confirmation networks and cooperation in work groups. *Academy of Management Journal*, 48, 191-212.

Monster Ressources Humaines. (2010, février). Recrutement et fidélisation de la génération Y : Comment empêcher un bateau de couler avec un bouchon de liège?. Document consulté le 16 mars 2010 de [http://rh.monster.ca/12690\\_fr-CA\\_p1.asp](http://rh.monster.ca/12690_fr-CA_p1.asp)

Nas.Insight. (2006). Generation Y: The millennials, ready or not here we come. *Creating Demand Delivering Talent*. Document consulté le 15 Août 2010 de <http://www.scribd.com/doc/2607132/GENERATION-Y-THE-MILLENNIALS>

Olivier, D. & Tanguy, C. (2008). *La Génération Y, mode d'emploi. Intégrer les jeunes dans l'entreprise* (1<sup>re</sup> éd.). Bruxelles: De Boeck Université.

Piktialis, D. (2004, Août). Bridging generational divides to increase innovation, creativity, and productivity. *Workspan*, 47, 26-41.

Perez, S. et Epelboin, F. (2009, 8 Septembre). La génération Y va tout changer. *Read Wright Web France*. Document consulté le 1<sup>er</sup> Mars 2010 de <http://fr.readwriteweb.com/2009/09/08/analyse/generation-y/>

- Pettersen, N. (2004). *Méthodologie de la recherche, GAE 6002, Notes de cours*. Recueil de notes portant le numéro d'autorisation NP004821.
- Southard, G. et Lewis, J. (2004, Avril). Building a workplace that recognizes generational diversity. *Public management, 86*, 8.
- Simon, L. (2006). "Des perspectives intergénérationnelles", *Objectif prévention, 29*,2.
- Szamosi, L. T. (2006). Just what are tomorrow's SME employees looking for? *Éducation + Training, 48*, 654-665.
- Simard, S. (2007). *Génération Y: Attirer, motiver et conserver les jeunes talents*. Boucherville: Posteritas.
- Terjesen, S., Vinnicombe, S., et Freeman, C. (2007). Attracting generation y graduates : Organisational attributes, likelihood to apply and sex differences. *Careers Development International, 12*, 504-522.
- TSN Sofres société d'étude marketing et d'opinion. (2008). Grandes écoles [Brochure]. Chauvet, É : Auteur.
- Vanderberghe, C. (2004). « Conserver ses employés productif: nature du problème et stratégies d'intervention », *Gestion*, vol.29, no.3
- Wallace, J. (2001). After X comes Y. *HR Magazine, 46*, 192.
- Weiler, A. (2004). Information-seeking behaviour in generation Y students: motivation, critical thinking and learning theory. *The Journal of Academic Librarianship, 31, Number 1*, 46-53.
- Wolfenbarger Celsi, M., Money, A. H., Samouel, P., Page, M. (2011). *Essentials of Business Research Methods*. New-York: M.E. Sharpe.
- Weiss, M. J. (2003). To be about to be: Generation Y. *American Demographics, 25*.
- Wrzesniewski, A. et Dutton, J.E. (2001). Crafting a job : Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review, 28*, 179-201.
- Wikipédia, L'encyclopédie libre. (2010, mars). Génération Y. Document consulté de [http://fr.wikipedia.org/wiki/G%C3%A9n%C3%A9ration\\_Y](http://fr.wikipedia.org/wiki/G%C3%A9n%C3%A9ration_Y)
- Zemke, R. et al., (2000). *Generations at work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers and Nexters in your workplace*, Amacom.