

Les pratiques d'attraction et de rétention de la génération Y dans le secteur du commerce de l'alimentation

Rapport no. 2

Par

Mélaïne Petit

Sous la supervision de Anne Bourhis et Denis Chênevert

Professeurs agrégés

HEC Montréal

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

HEC Montréal

7 décembre 2009

SOMMAIRE

Tel qu'expliqué dans le premier rapport¹, l'attraction et la rétention des jeunes de la génération Y représentent deux enjeux majeurs pour les commerces du secteur de l'alimentation. Ce deuxième rapport a comme objectif de vérifier si les pratiques de gestion des ressources humaines du secteur du commerce de l'alimentation québécois correspondent à celles qui sont généralement recommandées dans les écrits pour la génération Y.

Pour effectuer cette vérification, nous avons recueilli des données relatives aux pratiques de gestion des ressources humaines utilisées par les commerces du secteur de l'alimentation. Pour ce faire, nous avons mené des entretiens semi-directifs auprès d'individus œuvrant dans des commerces du secteur. Au total, notre échantillon compte dix-huit organisations et cinquante-neuf répondants.

Globalement, nos résultats révèlent que les pratiques de gestion des ressources humaines utilisées par les commerces de notre échantillon ne correspondent pas toujours à celles qui sont recommandées pour la génération Y, ce qui peut représenter un obstacle pour l'attraction et la rétention de celle-ci. Toutefois, il semble que les commerces de détail corporatifs se distinguent des autres commerces puisque dans l'ensemble, les pratiques utilisées par ceux-ci semblent plus alignées avec les attentes professionnelles de la génération Y. Notre analyse nous a aussi permis de constater que les attentes professionnelles des jeunes travailleurs de notre échantillon diffèrent légèrement de celles qui sont présentées dans les écrits sur la génération Y, ce qui peut expliquer les divergences entre les pratiques mises en place et celles qui sont habituellement recommandées par les écrits. Ainsi, nos résultats suggèrent que la main-d'œuvre du secteur du commerce de l'alimentation comporte certaines particularités et appuient l'idée que la génération Y est hétérogène. Finalement, les entretiens menés auprès des répondants révèlent l'importance du phénomène intergénérationnel dans les commerces et laisse même présager la présence d'un conflit intergénérationnel.

¹ PETIT, Méline (2008). *Les attentes professionnelles des jeunes de la génération Y*, Rapport présenté au Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de l'alimentation, Montréal, HEC Montréal, 74 p.

Suite à ces résultats, nous avons effectué quelques recommandations. Tout d'abord, comme nos résultats suggèrent que la main-d'œuvre du secteur du commerce de l'alimentation comporte certaines particularités, il serait important de vérifier empiriquement les attentes des jeunes de la génération Y œuvrant dans les commerces du secteur avant d'effectuer des ajustements aux pratiques de gestion des ressources humaines. Cependant, nous croyons que certains ajustements devraient être effectués peu importe les attentes professionnelles de la main-d'œuvre, notamment en matière de sélection et de gestion de l'accueil et de l'intégration. Finalement, puisque l'émergence d'un conflit générationnel comporte certains risques, nous recommandons aux commerces du secteur de porter une attention particulière à cette problématique.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	2
TABLE DES MATIÈRES	4
LISTE DES TABLEAUX.....	6
LISTE DES FIGURES.....	7
INTRODUCTION	8
PARTIE 1-RAPPEL DES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES PRÉCONISÉES POUR LA GÉNÉRATION Y.....	9
PARTIE 2-MÉTHODOLOGIE	12
2.1 COLLECTE DE DONNÉES.....	12
2.2 ANALYSE DES DONNÉES	15
PARTIE 3-DESCRIPTION DE L'ÉCHANTILLON.....	16
3.1 Caractéristiques des organisations participantes.....	16
3.1 Caractéristiques de commerces participants	17
3.2 Portrait sommaire des répondants	17
3.2.1 Portrait des gestionnaires	18
3.2.2 Portraits des superviseurs	18
3.2.3 Portrait des représentants du syndicat	19
3.2.4 Portrait des employés de la génération Y	20
PARTIE 4-ANALYSE DES POLITIQUES ET DES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.....	22
4.1 Rôle de siège social.....	22
4.2 Recrutement.....	23
4.3 Sélection	27
4.4 Gestion de l'accueil et de l'intégration.....	31
4.5 Gestion de la rémunération et de la reconnaissance.....	34
4.6 Gestion du développement personnel et professionnel.....	39
4.7 Gestion du rendement	42
4.8 Organisation du travail	44
4.9 Communication	51

4.10 Santé et sécurité au travail (SST).....	53
4.11 Gestion de la diversité.....	56
4.12 Adaptation des politiques et des pratiques de gestion des ressources humaines pour la génération Y	56
PARTIE 5-INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS.....	59
5.1. Retour sur l'analyse des pratiques de gestion des ressources humaines.....	59
5.1.1 Présentation du cas de Wegmans	64
5.2 Effet du type de propriété.....	66
5.3 Observations quant aux attentes professionnelles des jeunes de la génération Y de notre échantillon.....	68
5.4 Importance du phénomène générationnel dans le secteur du commerce de l'alimentation	71
CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS	73
SOMMAIRE DES ANNEXES.....	76
RÉFÉRENCE	96

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1 Politiques et pratiques de gestion des ressources humaines répondant aux attentes de la génération Y selon les écrits	10
Tableau 2.1 Répartition des thématiques par acteur organisationnel	14
Tableau 3.1 Caractéristiques de commerces participants	17
Tableau 3.2 Caractéristiques des gestionnaires	18
Tableau 3.3 Caractéristiques des superviseurs	19
Tableau 3.4 Caractéristiques des représentants du syndicat	20
Tableau 3.5 Caractéristiques des employés de la génération Y	21
Tableau 5.1 Synthèse des résultats	60
Tableau 5.2 Politiques et pratiques de gestion des ressources humaines utilisées par Wegmans	65

LISTE DES FIGURES

Figure 4.1 Présence d'une politique de recrutement interne pour les postes syndiqués	24
Figure 4.2. Méthodes de recrutement externe utilisé par les commerces.....	25
Figure 4.3 Image ou réputation du commerce comme facteur d'attraction	27
Figure 4.4 Méthodes de sélection	28
Figure 4.5 Critères de sélection.....	29
Figure 4.6 Aspects communiqués en entrevue	30
Figure 4.7 Pratiques d'accueil et d'intégration	31
Figure 4.8 Gestion de l'accueil	32
Figure 4.9 Formation des nouveaux employés	33
Figure 4.10 Types de reconnaissance.....	37
Figure 4.11 Perception de la rémunération	39
Figure 4.12 Moyens utilisés pour le développement des compétences.....	40
Figure 4.13 Évaluation de rendement.....	43
Figure 4.14 Perception du travail à effectuer.....	44
Figure 4.15 Participation des employés	46
Figure 4.16 Autonomie au travail.....	47
Figure 4.17 Flexibilité des horaires de travail.....	48
Figure 4.18 Travail d'équipe	49
Figure 4.19 Caractéristiques de l'environnement de travail.....	50
Figure 4.20 Nature de l'information communiquée aux employés	52
Figure 4.21 Formation sur la santé et la sécurité au travail	55

INTRODUCTION²

Ce deuxième rapport s'intègre dans la deuxième étape de la démarche entreprise par le Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de l'alimentation (CSMOCA), qui, lors de la planification stratégique menée en 2006, a identifié l'attraction et la rétention de la génération Y comme étant deux défis auxquels font face les employeurs du secteur (CSMOCA, 2007a). L'objectif de la première étape était de consulter la documentation portant sur la génération Y et d'en faire une synthèse. Ainsi, dans le premier rapport, nous avons présenté une recension des écrits portant sur les particularités des jeunes de la génération Y, notamment en matière d'attentes professionnelles. Nous avons aussi identifié certaines pratiques de gestion des ressources humaines susceptibles de répondre à ces attentes.

La deuxième étape consiste à documenter les pratiques actuelles dans le secteur du commerce de l'alimentation afin de vérifier si elles répondent aux attentes professionnelles de la génération Y. L'objectif de ce deuxième rapport est donc double :

- Identifier les pratiques de gestion des ressources humaines utilisées par les commerces du secteur de l'alimentation au Québec;
- Évaluer si ces pratiques correspondent à celles qui sont recommandées pour la génération Y.

Dans un premier temps, nous ferons un bref retour sur le rapport no.1 et nous rappellerons les pratiques de gestion des ressources humaines préconisées pour la génération Y. Ensuite, nous exposerons la méthode de collecte de données et d'analyse utilisée. Une description de l'échantillon sera effectuée dans la troisième partie. La quatrième partie présente l'analyse des pratiques de gestion des ressources humaines actuellement utilisées par les commerces de notre échantillon. La cinquième partie, soit l'interprétation des résultats, présente divers constats effectués dans le cadre de cette recherche. Pour terminer, nous effectuerons quelques recommandations que nous jugeons pertinentes en regard de nos analyses.

² L'essentiel de ce rapport provient du mémoire intitulé « Les pratiques d'attraction et de rétention dans le secteur du commerce de l'alimentation » par Mélaïne Petit, sous la direction de Denis Chênevert, professeur agrégé, HEC Montréal (2009).

PARTIE 1 - RAPPEL DES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES PRÉCONISÉES DANS LES ÉCRITS POUR LA GÉNÉRATION Y

Le premier rapport nous a permis de constater que la génération Y se distingue des générations qui l'ont précédée, notamment par ses attentes professionnelles particulières. Comme les individus issus de cette génération représentent une proportion grandissante de la main-d'œuvre, plusieurs auteurs estiment que les organisations doivent ajuster leurs façons de faire afin de répondre aux attentes de ceux-ci. D'ailleurs, la documentation sur les jeunes de la génération Y présente de nombreuses recommandations en matière de gestion des ressources humaines afin d'attirer et de retenir ceux-ci. Ces recommandations sont reliées à diverses sphères de la gestion des ressources humaines comme le recrutement, la gestion de l'accueil et de l'intégration, la gestion de la rémunération et de la reconnaissance, la gestion du développement personnel et professionnel, la gestion du rendement, la communication, l'organisation du travail et la santé et la sécurité au travail. En plus de ces recommandations portant spécifiquement sur la génération Y, certains auteurs suggèrent que les pratiques issues des modèles de management renouvelé correspondent plus aux préférences des jeunes de cette génération que celles utilisées par des organisations ayant une philosophie de gestion plus traditionnelle. En effet, suite aux résultats de leur recherche, Harvey (2004) et Harvey et Jacob (2005) expliquent que la philosophie managériale adoptée par une organisation influence la satisfaction des attentes de la génération Y. Selon eux, l'approche du management renouvelé répond aux attentes des jeunes travailleurs puisqu'elle véhicule une vision très positive des employés, qui représentent une ressource stratégique dans l'atteinte des objectifs organisationnels. À la lumière de l'ensemble de ces informations, nous avons synthétisé les politiques et les pratiques de gestion préconisées pour la génération Y dans le tableau 1.1. Afin de ne pas alourdir le contenu de ce rapport, nous avons choisi de combiner les recommandations issues des écrits sur la génération Y ainsi que celles provenant des modèles de management renouvelé.

Notons qu'il s'agit là de pratiques préconisées dans les écrits, mais qui n'ont pas toujours fait l'objet de validation sur le terrain. Par ailleurs, ces caractéristiques portent sur l'ensemble de la génération Y, et non pas spécifiquement sur les employés du secteur de l'alimentation.

Tableau 1.1 Politiques et pratiques de gestion des ressources humaines répondant aux attentes de la génération Y selon les écrits

Recrutement	<ul style="list-style-type: none"> • Favoriser le recrutement interne; • Communiquer une proposition d'emploi répondant aux attentes professionnelles de la génération Y; • Favoriser une perception positive de l'emploi et/ou de l'organisation tout en s'assurant que la description de l'emploi et/ou de l'organisation est réaliste; • Utiliser des méthodes de recrutement permettant d'être visibles auprès des jeunes; • S'assurer que les recruteurs sont des personnes auxquelles les candidats peuvent s'identifier.
Sélection	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre sur pied un processus de sélection formel et standard; • Établir des critères de sélection objectifs; • Évaluer le potentiel et la motivation des candidats à se développer dans l'organisation ainsi que leur habiletés interpersonnelles; • Utiliser des méthodes de sélection valides; • S'assurer que les personnes chargées des entrevues sont des personnes auxquelles les candidats peuvent s'identifier; • Impliquer le supérieur immédiat ou les futurs collègues dans le processus de sélection; • Communiquer rapidement/régulièrement avec les candidats; • Évaluer le processus de sélection.
Gestion de l'accueil et de l'intégration	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliser programme d'accueil et d'intégration formel et structuré; • S'assurer de bien former les recrues; • Établir un programme de parrainage par un collègue de travail; • S'assurer que le supérieur offre un bon encadrement aux recrues.
Gestion de la rémunération et de la reconnaissance	<ul style="list-style-type: none"> • Offrir un salaire compétitif, légèrement au-dessus de la moyenne du marché; • Instaurer un régime de rémunération reliée à la valeur de la contribution de chacun plutôt qu'un système de rémunération basé sur l'ancienneté; • Relier la rémunération aux résultats organisationnels (régime collectif de rémunération variable); • Reconnaître la performance et le développement des compétences par divers types de reconnaissance; • Encourager la participation et la coopération; • Sensibiliser les superviseurs à souligner les bons coups; • Offrir un régime flexibles d'avantages; • Offrir des avantages favorisant la conciliation travail-vie privée; • Permettre l'accès aux avantages rapidement (réduction des critères d'admissibilité).

Gestion du développement personnel et professionnel	<ul style="list-style-type: none"> • Continuellement développer les compétences des employés en offrant de la formation ainsi qu'en multipliant les occasions d'apprentissage; • Développer des compétences techniques ainsi que des compétences génériques; • Mettre sur pied un programme de mentorat; • Instaurer des pratiques de gestion de carrières; • Favoriser les formations interactives et la formation-action.
Gestion du rendement	<ul style="list-style-type: none"> • Établir une procédure formelle d'évaluation de rendement; • Rencontrer les employés à plusieurs reprises pendant l'année; • Communiquer clairement les attentes; • Établir des objectifs claires qui ont un lien avec la performance organisationnelle; • Avoir une attitude positive, i.e. souligner les bons coups et mettre l'emphase sur les défis futurs.
Organisation du travail	<ul style="list-style-type: none"> • Enrichir le travail, varier les tâches et briser la routine; • Responsabiliser et impliquer les employés; • Favoriser le travail d'équipe; • Favoriser les contacts interpersonnels; • Offrir un environnement de travail convivial; • Créer un climat de confiance et de coopération; • Favoriser la conciliation travail-vie privée et offrir de la flexibilité quant au temps de travail.
Communication	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre sur place des mécanismes permettant une communication vers le bas et vers le haut; • Communiquer toute information nécessaire aux employés afin qu'ils puissent bien faire leur travail et s'impliquer; • Favoriser une communication ouverte et informelle avec les supérieurs; • Utiliser divers moyens pour transmettre l'information, notamment les courriels et le face à face.
SST	<ul style="list-style-type: none"> • Encadrer et former les recrues; • Jumeler les recrues avec un collègue expérimenté; • Entreprendre des initiatives relatives à la promotion de la santé et du bien-être

(Petit, 2009)

PARTIE 2 - MÉTHODOLOGIE

Dans cette deuxième partie du rapport, nous présenterons brièvement la façon dont nous avons collecté l'information relative aux politiques et aux pratiques de gestion des ressources humaines utilisées dans le secteur du commerce de l'alimentation. Nous expliquerons aussi la méthode utilisée pour analyser les données amassées.

2.1 COLLECTE DE DONNÉES

Pour connaître les politiques et les pratiques de gestion des ressources humaines utilisées dans le secteur du commerce de l'alimentation, nous avons effectué des entretiens semi-dirigés auprès d'individus travaillant dans des commerces du secteur. Ces répondants proviennent de treize commerces de détail et de deux commerces de gros. Les Directeurs, Ressources Humaines (Directeurs RH) des sièges sociaux des trois principales chaînes de distribution alimentaire ont aussi été rencontrés. Comme nous avons rencontré trois à quatre répondants par commerce, nous avons mené un total de cinquante-neuf entrevues. Le fait d'avoir plus d'un répondants par commerce nous a permis de tenir compte du point de vue d'acteurs organisationnels ayant possiblement une expérience différente des pratiques de gestion des ressources humaines en raison de leur positionnement respectif dans l'organisation (Klarsfeld, 2006). Ainsi, nous avons choisi de rencontrer les acteurs suivants : un gestionnaire³, un superviseur⁴, un employé de la génération Y et un représentant du syndicat⁵.

Les entretiens ont été effectués à l'aide d'une grille élaborée spécifiquement pour ce projet de recherche. La grille se divise en dix sections, soit une section par sphère de la gestion des ressources humaines. Les politiques et les pratiques à l'étude se rapportent aux sphères

³ Le terme « gestionnaire » inclut les propriétaires ou les directeurs des commerces de détail ainsi que les professionnels RH.

⁴ Le terme « superviseur » inclut les gérants de département des commerces de détail ainsi que les contremaîtres des commerces de gros.

⁵ Le représentant du syndicat a été rencontré lorsque cela était possible. Premièrement, cet acteur organisationnel n'existe pas dans tous les commerces puisque ces derniers ne sont pas tous syndiqués. Deuxièmement, pour des raisons de logistique, les entrevues d'un même commerce devaient être effectuées dans la même journée, de la sorte, il n'a pas été toujours possible de rencontrer les représentants du syndicat, faute de disponibilité.

suivantes: recrutement, sélection, gestion de l'accueil et de l'intégration, gestion de la rémunération et de la reconnaissance, gestion du développement personnel et professionnel, gestion du rendement, organisation du travail, communication, gestion de la santé et de la sécurité au travail et gestion de la diversité. Nous avons adapté la grille d'entrevue pour chacun des acteurs organisationnels. Un pré-test a été effectué auprès de cinq répondants dans le but de vérifier la fluidité des questions ainsi que la formulation de celles-ci. Les versions finales des grilles d'entrevue sont présentées en annexe (annexes 1 et 2).

Il est important de spécifier que les thématiques abordées lors des entretiens n'étaient pas les mêmes pour tous les répondants. Afin d'alléger le contenu de l'entrevue, les thématiques ont été réparties en fonction de la pertinence de ces dernières pour les différents acteurs organisationnels. Il est aussi nécessaire de préciser que pour chacune des thématiques, nous nous sommes assurée d'obtenir la perception d'un supérieur (gestionnaire ou superviseur) ainsi que la perception d'un subordonné (représentant du syndicat ou employé de la génération Y). Cette façon de procéder nous a permis de vérifier l'existence de discordances entre le discours des acteurs responsables de la mise en place des politiques et des pratiques de gestion et le discours des acteurs les vivant au quotidien. De plus, comme la problématique de cette recherche se centre sur la génération Y, nous avons cru pertinent d'obtenir la perception des employés de cette génération quant à toutes les thématiques. Le tableau 2.1 présente la répartition des thématiques par acteur.

Tableau 2.1 Répartition des thématiques par acteur organisationnel

	Gestionnaire	Superviseur	Employé génération Y	Représentant du syndicat	Directeurs RH
Recrutement	X		X		X
Sélection	X		X		X
Accueil et intégration	X		X		X
Rémunération et reconnaissance	X		X		X
Développement personnel et professionnel	X		X	X	X
Gestion du rendement		X	X	X	X
Organisation du travail		X	X	X	X
Communication		X	X	X	X
SST	X		X		X
Diversité	X	X			X

L'heure et l'endroit des entrevues ont été fixés avec la personne contact de chacune des organisations. La collecte des données a eu lieu du 19 juin 2008 au 28 octobre 2008. Toutes les entrevues ont été menées par l'auteur de ce mémoire. Nous avons suivi une procédure semblable pour tous les entretiens, qui se sont tous déroulés en face à face, sur les lieux de travail des répondants. Avant de débiter les entrevues, nous avons expliqué brièvement aux répondants le projet de recherche et nous avons répondu à toutes leurs questions. Ces derniers devaient aussi signer un formulaire de consentement à participer à une entrevue (voir annexe 3). Nous nous sommes aussi assurée d'obtenir leur consentement pour enregistrer l'entretien. Tous les répondants ont accepté. Les enregistrements ont été complétés à l'aide de notes prises durant les entretiens. La durée de ces derniers varie entre 30 et 90 minutes. L'importante variation s'explique en partie par la volubilité des répondants ainsi que le fait que les pratiques abordées ne sont pas les mêmes pour les différents acteurs de l'organisation, ce qui fait varier le nombre de questions et ainsi, la durée de l'entrevue.

2.2 ANALYSE DES DONNÉES

Dans un premier temps, chaque entrevue a été résumée de façon très détaillée. Au total, nous avons 1,376 pages de résumé. Ces résumés ont été complétés à l'aide de notes prises lors des entrevues ainsi que de documents de gestion pertinents à notre analyse (ex. : convention collective, manuel de l'employé et tout autre document relié aux politiques et aux pratiques de gestion des ressources humaines à l'étude). D'ailleurs, il est important de spécifier que comme l'information à recueillir lors des entrevues était très dense, nous avons choisi de recueillir l'information relative aux avantages sociaux principalement par l'intermédiaire des conventions collectives que nous avons pu obtenir des commerces. Ce choix s'explique par la nature très factuelle de cette information.

Dans un deuxième temps, l'information contenue dans les résumés a été triée à l'aide d'une matrice d'analyse. Cette matrice, constituée des dix thématiques de notre grille d'entrevue ainsi que des différentes questions s'y rapportant, nous a permis d'effectuer un classement logique des données par thématique. Un exemple de cette matrice est présenté en annexe 4.

Dans un dernier temps, nous avons analysé le discours de chacun des acteurs organisationnels. Nous avons d'abord dressé un portrait global de la situation en établissant des tendances générales par acteur. Ces tendances sont fondées sur la fréquence des résultats ainsi que sur l'analyse du sens du contenu des entrevues. Cette façon de procéder nous a permis de traiter l'information plus en profondeur et de mettre en contexte les fréquences observées. Nous avons ensuite synthétisé et comparé le discours des différents acteurs s'étant prononcés sur chacune des thématiques abordées lors des entretiens. Ceci nous a permis d'obtenir un portrait global des pratiques utilisées par la majorité des commerces de l'échantillon et de relever les différences de perception entre les acteurs organisationnels. Finalement, à l'aide de l'ensemble de cette information, nous avons effectué une comparaison entre les politiques et les pratiques de gestion des ressources humaines utilisées par les commerces de notre échantillon et les attentes professionnelles de la génération Y.

PARTIE 3 - DESCRIPTION DE L'ÉCHANTILLON

L'objectif de cette troisième partie est de décrire l'échantillon utilisé dans le cadre de cette recherche. Nous présenterons donc les caractéristiques des organisations participantes ainsi que celles des répondants ayant répondu à nos questions.

3.1 Caractéristiques des organisations participantes

Au total, l'échantillon est composé de dix-huit organisations. Trois de celles-ci sont les sièges sociaux des principales chaînes de distribution alimentaires et quinze sont des commerces du secteur de l'alimentation. Treize de ces derniers sont des commerces de détail et deux sont des commerces de gros. Ces commerces sont localisés dans différentes régions du Québec soit Montréal, Laval, Montérégie, Lanaudière, Québec, Centre du Québec et Saguenay-Lac-St-Jean. Ainsi, certains commerces sont situés dans des centres urbains alors que d'autres sont localisés dans des régions plus rurales ou des banlieues.

Parmi les quinze commerces rencontrés, huit sont des marchands affiliés, un est un marchand franchisé, trois sont des corporatifs et trois sont indépendants. Treize de ces quinze commerces sont syndiqués. Le nombre d'employés varie entre 54 et 225. Il est important de noter que nous nous sommes assurée d'obtenir quatre commerces de détail pour chacune des trois principales chaînes de distribution alimentaire.

Le tableau 3.1 récapitule les caractéristiques des commerces participants. Afin de conserver leur anonymat, nous avons effectué une codification des commerces⁶ ainsi que des régions⁷.

⁶ La lettre représente le type de commerce (le commerce de détail est identifié par la lettre A alors que le commerce de gros est identifié par la lettre B). Le premier chiffre indique la chaîne d'appartenance. Comme il y a trois chaînes principales, nous avons attribué le chiffre 4 aux commerces indépendants. Finalement, le dernier chiffre représente le numéro du magasin.

⁷ Le code de la région indique s'il s'agit d'un centre urbain (CU) ou d'une région plus rurale/banlieue (R).

Tableau 3.1 Caractéristiques de commerces participants

Commerces	Type de commerce	Chaîne	Type de propriété	Région	Syndicat	Nombre d'employés
A.1.1	Détail	1	Affilié	R1	Oui	160
A.1.2	Détail	1	Affilié	R3	Oui	70
A.1.3	Détail	1	Franchisé	R4	Oui	115
A.1.4	Détail	1	Affilié	CU1	Oui	105
A.2.1	Détail	2	Affilié	R2	Non	60
A.2.2	Détail	2	Corporatif	R3	Oui	123
A.2.3	Détail	2	Affilié	R4	Oui	54
A.2.4	Détail	2	Corporatif	CU1	Oui	200
A.3.1	Détail	3	Affilié	R1	Oui	137
A.3.2	Détail	3	Affilié	R5	Oui	190
A.3.3	Détail	3	Affilié	R4	Oui	151
A.3.4	Détail	3	Corporatif	CU2	Oui	60
A.4.1	Détail	4	Indépendant	CU1	Non	205
B.4.2	Gros	4	Indépendant	R3	Oui	109
B.4.3	Gros	4	Indépendant	R5	Oui	225

3.2 Portrait sommaire des répondants

Comme nous avons plus d'un répondant par commerce, cinquante-neuf entrevues ont été menées. En plus des trois Directeurs RH des sièges sociaux, nous avons rencontré quatorze gestionnaires⁸, quinze superviseurs, douze représentants du syndicat et quinze employés de la génération Y. Lors des entrevues, nous avons recueilli de l'information générale sur les répondants, comme le genre et la génération d'appartenance. De l'information plus spécifique a aussi été amassée en fonction du type d'acteur organisationnel. Ainsi, pour certains types d'acteurs organisationnels, nous avons recueilli de l'information relative à la catégorie de l'emploi occupé, au nombre d'années de service dans le commerce, au nombre d'heures travaillées par semaine ainsi qu'au type de département. Comme les Directeurs RH des sièges sociaux ne sont pas des acteurs organisationnels œuvrant dans les commerces et qu'ils ont participé à fournir de l'information complémentaire, nous avons choisi de ne pas présenter le portrait de ces derniers.

⁸ Le superviseur d'un des commerces a aussi répondu aux questions réservées aux gestionnaires, ce qui explique que nous avons rencontré quatorze gestionnaires et non quinze. Nous avons jugé que ce superviseur avait la compétence pour répondre à l'ensemble des questions en raison de son rôle dans l'organisation.

3.2.1 Portrait des gestionnaires

Parmi les quatorze gestionnaires interrogés, sept sont propriétaires du commerce, trois sont directeurs/directrices et quatre sont des professionnels/professionnelles RH. De plus, neuf sont des hommes et cinq sont des femmes. Finalement, six font partie de la génération du baby-boom, sept sont issus de la génération X et un seul représente la génération Y. Le tableau 3.2 présente les caractéristiques des gestionnaires.

Tableau 3.2 Caractéristiques des gestionnaires

Variable	Fréquence
Titre	
• Propriétaire	7
• Directeur/directrice	3
• Professionnel/professionnel RH	4
Sexe	
• Homme	9
• Femme	6
Génération	
• Baby-boom	6
• Génération X	8
• Génération Y	1

3.2.2 Portraits des superviseurs

Dix des superviseurs rencontrés sont des hommes et cinq sont des femmes. Quant au découpage générationnel, six sont des baby-boomers, six font partie de la génération X et trois sont issus de la génération Y. Il est intéressant de noter que parmi les superviseurs qui travaillent dans les commerces de détail, dix sont attirés à un département spécialisé⁹ alors que cinq proviennent du département du service ou de l'épicerie. Le tableau 3.3 présente les caractéristiques des superviseurs.

⁹ Les départements spécialisés sont, par exemple, le département de la viande, la boulangerie, la poissonnerie, etc.

Tableau 3.3 Caractéristiques des superviseurs

Variable	Fréquence
Sexe	
• Homme	10
• Femme	5
Génération	
• Baby-boom	6
• Génération X	6
• Génération Y	3
Département	
• Spécialisé	10
• Non spécialisé	5

3.2.3 Portrait des représentants du syndicat

Parmi les douze représentants du syndicat rencontrés, huit sont de sexe masculin et quatre sont de sexe féminin. Cinq de ces répondants appartiennent à la génération du baby-boom, quatre font partie de la génération X et trois sont issus de la génération Y. Nous avons aussi recueilli de l'information quant à la catégorie d'emploi occupé¹⁰. Ainsi, cinq des douze représentants du syndicat ont un emploi de supervision, quatre ont un emploi manuel et deux occupent un poste d'entrée ou semi-spécialisé. Un seul de ces derniers fait partie des métiers spécialisés. Finalement, parmi les répondants œuvrant dans le commerce de détail, trois occupent un emploi dans un département spécialisé et cinq font partie des départements du service et de l'épicerie. Le tableau 3.4 présente les caractéristiques des représentants du syndicat.

¹⁰ L'explication des différentes catégories d'emploi est présentée en annexe 5.

Tableau 3.4 Caractéristiques des représentants du syndicat

Variable	Fréquence
Sexe	
• Homme	8
• Femme	4
Génération	
• Baby-boom	5
• Génération X	4
• Génération Y	3
Catégorie d'emploi	
• Poste d'entrée/semi-spécialisé	2
• Spécialisé	1
• Emploi manuel	4
• Supervision	5
Département	
• Spécialisé	3
• Non spécialisé	7

3.2.4 Portrait des employés de la génération Y

Onze des quinze employés de la génération Y de notre échantillon sont des hommes et quatre sont des femmes. Parmi ceux-ci, douze ont entre 16 et 24 ans et trois ont entre 25 et 33 ans. Quant à la catégorie d'emploi occupé, cinq occupent un poste de supervision, deux ont un emploi manuel, six occupent un poste d'entrée ou semi-spécialisé et deux font un métier spécialisé. Parmi les jeunes travailleurs du commerce de détail, six travaillent dans un département spécialisé et sept travaillent dans le département du service ou de l'épicerie. Quant au nombre d'années de service, les employés de la génération Y de notre échantillon comptent en moyenne un peu plus de deux ans et demi d'ancienneté (moyenne=2,42 ans; minimum=4 mois; maximum=7 ans). Les jeunes travailleurs rencontrés ont des niveaux de scolarité variés. Trois de ces derniers n'ont pas terminé leurs études secondaires. Un des répondants complétait son secondaire 5 lors des entrevues. Quatre ont un diplôme d'études secondaires et deux ont une formation professionnelle. Cinq étaient inscrits dans un programme d'études pré-universitaires ou techniques au Cégep. Ainsi, six des répondants travaillaient tout en étudiant alors que neuf de ces derniers ne sont plus aux études. Le tableau 3.5 présente les caractéristiques des employés de la génération Y.

Tableau 3.5 Caractéristiques des employés de la génération Y

Variable	Fréquence
Sexe	
• Homme	11
• Femme	4
Tranche d'âge	
• 16-24 ans	12
• 25-33 ans	3
Catégorie d'emploi	
• Poste d'entrée/semi-spécialisé	6
• Spécialisé	2
• Emploi manuel	2
• Supervision	5
Département	
• Spécialisé	6
• Non spécialisé	7
Ancienneté	
• Moins d'un an	4
• 1 à 5 ans	9
• 6 ans et plus	2
Niveau de scolarité	
• Études secondaires non complétées	3
• Études secondaires en cours	1
• Diplôme d'études secondaires	4
• DEP	2
• Études collégiales en cours	5
Statut	
• Étudiant	6
• Non-étudiant	9

PARTIE 4 - ANALYSE DES POLITIQUES ET DES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Dans cette partie, nous présenterons les résultats obtenus lors des entrevues menées auprès des cinquante-neuf répondants. Dans un premier temps, nous présenterons les données obtenues auprès des Directeurs RH des sièges sociaux des trois principales bannières de distribution alimentaire. Tel que mentionné précédemment, ceux-ci ne participent pas à la gestion des ressources humaines au quotidien. C'est pourquoi nous avons choisi de traiter les données recueillies auprès de ces derniers séparément. Ensuite, nous présenterons les résultats obtenus quant à chacune des thématiques abordées avec les acteurs organisationnels œuvrant dans les commerces de notre échantillon. Tout au long de la présentation des pratiques utilisées, nous expliquerons si celles-ci correspondent aux pratiques recommandées pour la génération Y. Comme il serait fastidieux de présenter les politiques et les pratiques de gestion des ressources humaines de chacun des commerces, nous dégagerons des tendances générales et nous établirons un portrait global de la situation. Afin de ne pas alourdir le contenu de ce rapport, nous avons synthétisé le discours des différents acteurs organisationnels¹¹. Pour respecter l'anonymat des répondants, ceux-ci seront identifiés uniquement par leur magasin d'appartenance et toute marque distinctive (ex. : bannière, marque de genre, etc.) sera masquée.

4.1 Rôle de siège social

Les entrevues menées auprès des Directeurs RH des sièges sociaux des trois principales bannières de distribution alimentaire nous ont notamment permis d'obtenir de l'information quant au rôle des sièges sociaux par rapport aux commerces corporatifs, affiliés et franchisés. Avant de présenter les résultats spécifiques aux différentes thématiques de gestion des ressources humaines, il est important de clarifier ce rôle et d'expliquer sommairement l'implication des sièges sociaux en matière de gestion des ressources humaines. Ceci permettra une meilleure compréhension de la réalité des commerces. Comme les commerces

¹¹ Il est important de rappeler que les thématiques à l'étude n'ont pas toutes été abordées avec les quatre types d'acteurs organisationnels (voir tableau 2.1). De la sorte, nous présenterons le discours des acteurs ayant été interrogés quant aux différentes thématiques. Tel qu'expliqué précédemment, nous avons pris soin de toujours obtenir le point de vue d'un supérieur ainsi que d'un subordonné.

indépendants ne sont pas reliés à un siège social, les informations contenues dans cette section s'appliquent uniquement aux commerces de détail des chaînes 1, 2 et 3.

Tout d'abord, nos données permettent de constater que le rôle du siège social varie en fonction du type de propriété des commerces. En effet, l'implication du siège social quant à la gestion des ressources humaines est plus importante auprès des commerces corporatifs qu'auprès des marchands affiliés ou franchisés. Comme la chaîne est propriétaire des magasins corporatifs, le siège social participe activement à la gestion des ressources humaines et impose certaines pratiques ainsi que divers programmes. Dans cette optique, la gestion des ressources humaines est relativement uniforme dans les magasins corporatifs d'une même chaîne.

Le rôle du siège social diffère chez les marchands franchisés ou affiliés. Le siège social offre généralement un soutien, des ressources ou des outils de gestion mais n'exerce pas de contrôle auprès de ces derniers. Les marchands sont donc libres de mettre en pratique ce qui est suggéré par le siège social et sont indépendants en matière de gestion des ressources humaines. Généralement, les ressources ou les outils fournis par le siège social sont associés à la dotation (ex. : annonce d'emploi, grille d'entrevue, programme d'accueil et d'intégration), à la gestion des compétences (ex. : formations à la carte, documentation), à la gestion du rendement (ex. : formulaires d'évaluation de rendement), aux relations de travail (ex. : soutien lors de la négociation de la convention collective) et à la santé et sécurité au travail (ex. : information sur les bonnes méthodes de travail).

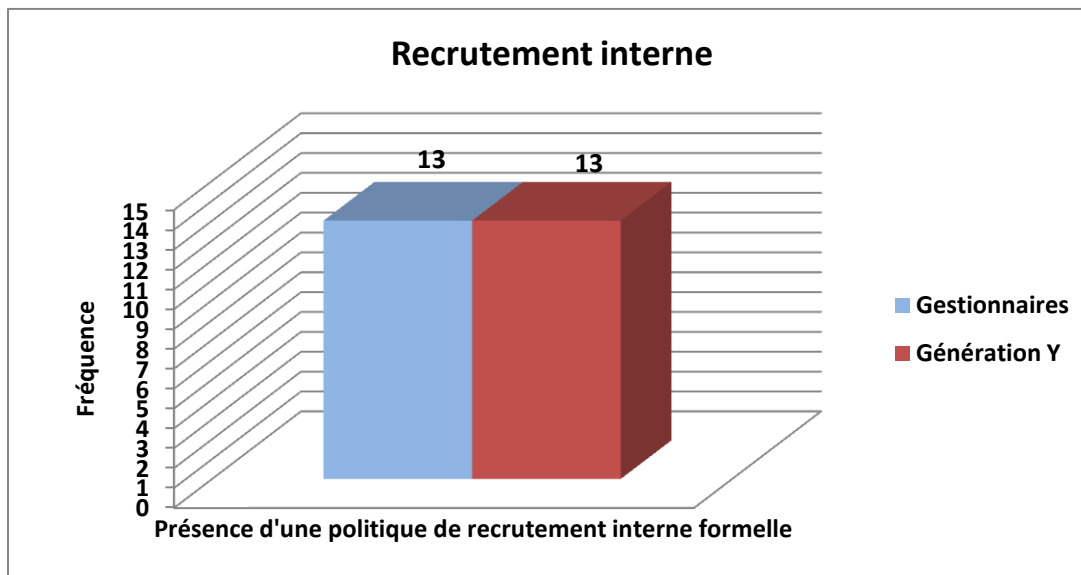
4.2 Recrutement

Dans un premier temps, une politique de recrutement interne formelle pour les postes syndiqués est établie dans la majorité des commerces (13/15)¹². Seuls les deux commerces non syndiqués (2/15) n'ont pas de procédure de dotation interne formelle. Comme tous les commerces ayant une telle politique sont syndiqués, les modalités de cette dernière sont

¹² Les chiffres entre parenthèses représentent le nombre de répondants ayant fait mention de la pratique lors de l'entrevue.

prévues dans la convention collective. Tel que l'illustre la figure 4.1, cette politique semble bien connue des employés de la génération Y.

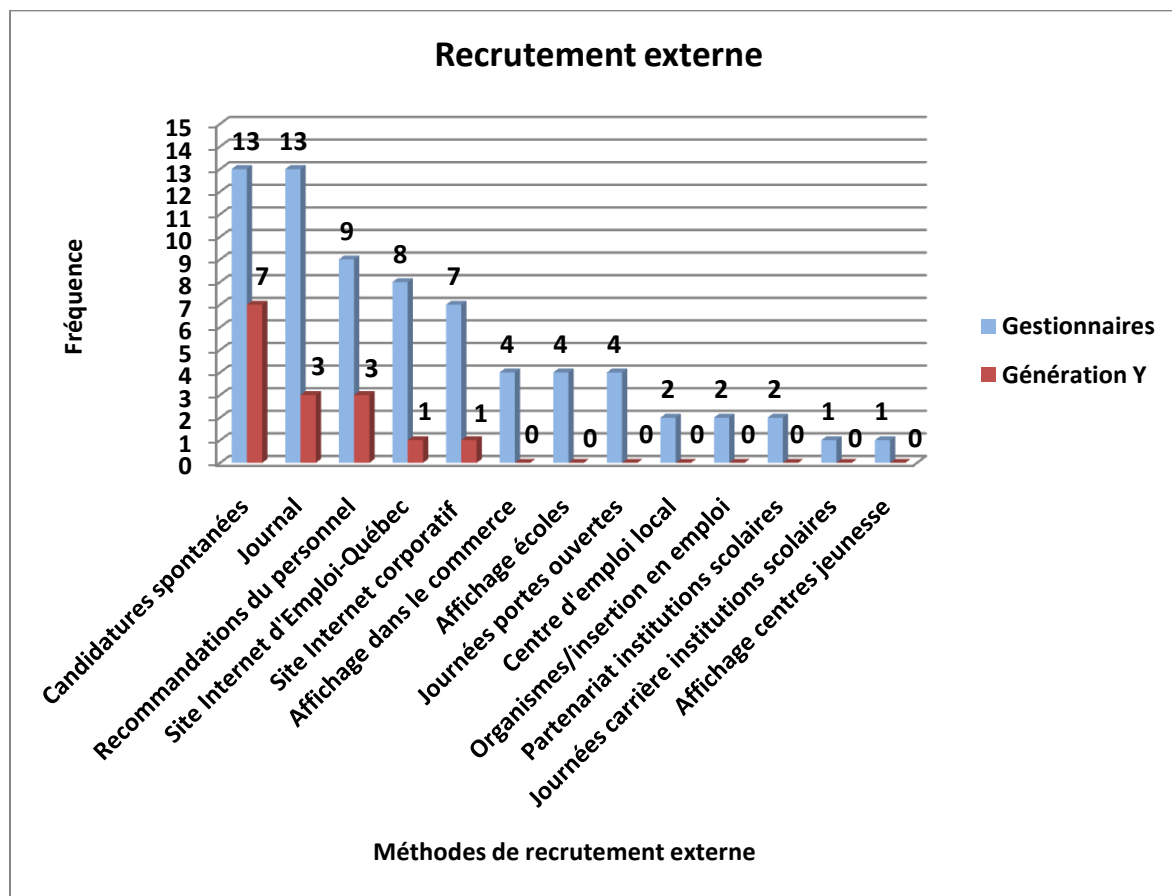
Figure 4.1 Présence d'une politique de recrutement interne pour les postes syndiqués



La présence d'une politique de recrutement interne formelle correspond aux politiques préconisées pour la génération Y. Toutefois, seuls quelques gestionnaires (3/15) confirment la présence de mécanismes de recrutement interne formels pour les postes de cadre. La méthode utilisée est le plan de relève, ce qui signifie que des successeurs potentiels sont identifiés afin de combler les postes de gestion (ex. gérant de département, directeur) lorsqu'ils seront vacants. Un programme de développement des compétences accompagne le plan de relève afin de préparer les individus choisis à leurs nouvelles fonctions. Ce type de mécanisme, permettant une meilleure gestion du développement personnel et professionnel, correspond d'autant plus aux attentes de la génération Y. Ainsi, nous considérons que pour la majorité des commerces, la correspondance avec ce que l'on connaît des attentes des jeunes travailleurs pourrait être considérablement augmentée par l'implantation d'un système de recrutement interne applicable à l'ensemble des postes de l'entreprise.

Dans un deuxième temps, les entrevues nous ont permis d'identifier plusieurs méthodes de recrutement externe utilisées par les commerces. La figure 4.2 présente ces dernières ainsi que la fréquence des gestionnaires et des employés de la génération Y les ayant mentionnées lors des entrevues.

Figure 4.2. Méthodes de recrutement externe utilisé par les commerces



Les données indiquent que les méthodes utilisées par une majorité de commerces des méthodes sont plutôt traditionnelles : les candidatures spontanées, le journal, les recommandations du personnel, le site Internet d'Emploi-Québec. Moins de la moitié des commerces utilisent des méthodes permettant de cibler spécifiquement la génération Y, comme le site Internet corporatif, la visibilité dans les institutions scolaires, les journées portes ouvertes et l'affichage dans les centres jeunesse. Les entrevues nous ont aussi

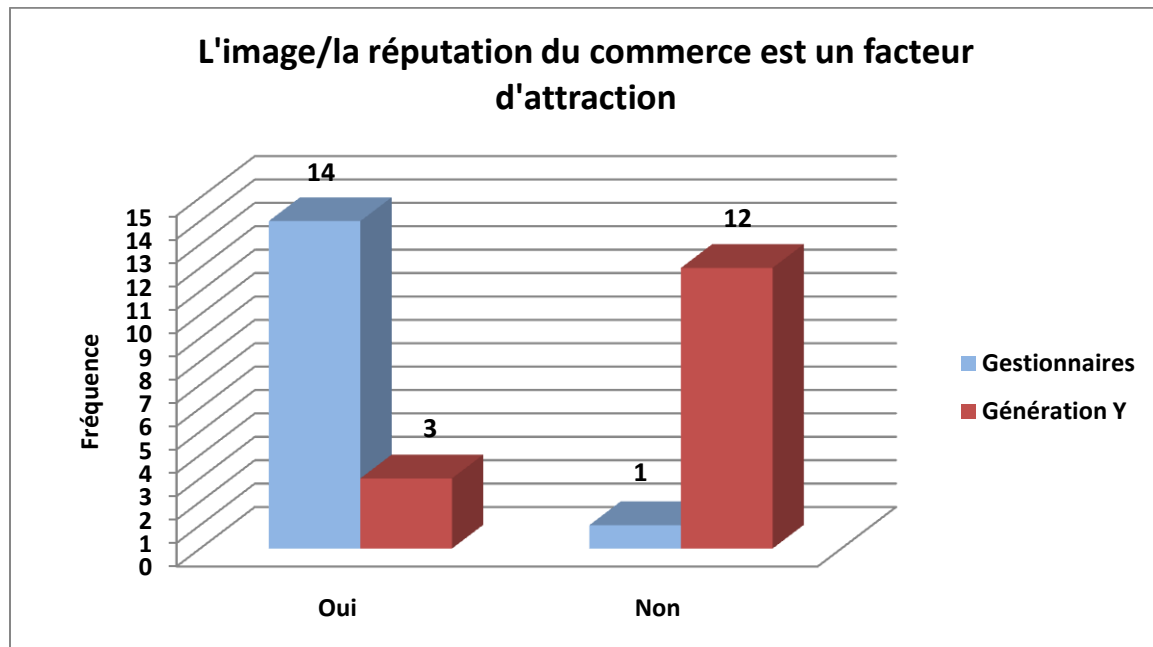
permis de constater l'importance des candidatures spontanées comme méthode de recrutement. D'ailleurs, les propos de ce gestionnaire illustrent cette observation :

« On ne fait pas vraiment de recrutement actif à l'externe. Les jeunes viennent donner leur C.V. ou ils remplissent le formulaire de demande d'emploi. On les conserve et ça fait une banque de C.V. Quand j'ai besoin de quelqu'un, je regarde dans ma banque de C.V. »
(A.3.1)

Dans cette optique, près de la moitié des employés de la génération Y (7/15) ont effectué une candidature spontanée. Ainsi, lorsqu'un poste est disponible, il n'est pas nécessairement affiché et les autres méthodes de recrutement externe semblent utilisées en dernier recours ou pour combler les emplois spécialisés. En conséquence, il semble que les commerces font peu d'efforts pour se distinguer et être visibles auprès de la génération Y. Ceci est paradoxal puisque les gestionnaires affirment avoir de la difficulté à trouver de bons candidats.

Dans un quatrième temps, nous avons demandé aux répondants si l'image de l'organisation ou de la bannière représente un facteur d'attraction. Comme l'illustre le graphique 4.3, il semble que les gestionnaires et les employés de la génération Y soient fortement en désaccord quant au pouvoir d'attraction de l'image de l'organisation ou de la bannière. En effet, la majorité des gestionnaires (14/15) croit que l'image ou la réputation de leur commerce favorise l'attraction alors que seulement quelques jeunes (3/15) de la génération Y disent avoir porté une attention particulière au commerce ou à la bannière lors de leur décision d'emploi.

Figure 4.3 Image ou réputation du commerce comme facteur d'attraction



Toutefois, même si la plupart des gestionnaires croient être reconnus en tant qu'employeur, plusieurs estiment que l'image du secteur du commerce de l'alimentation affecte négativement l'attraction.

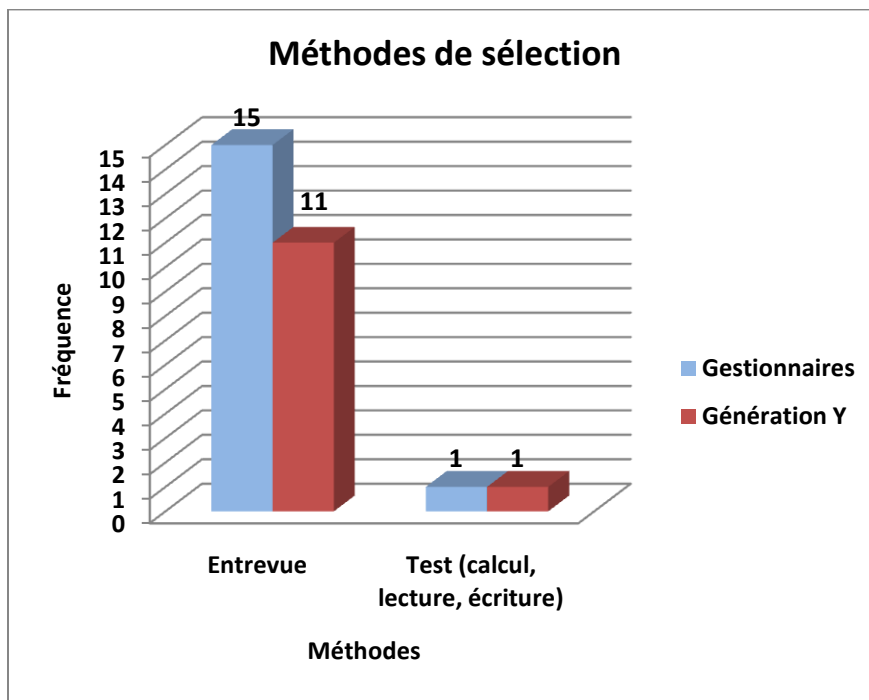
4.3 Sélection

Tout d'abord, le processus de sélection pour les postes syndiqués est sensiblement le même pour les quinze commerces de notre échantillon. En effet, pour l'ensemble de ceux-ci (15/15), il s'agit d'un processus simple et court, où, à la suite de la réception des candidatures, les candidats sont rencontrés en entrevue. Les personnes chargées des entrevues sont les superviseurs ou les gestionnaires. La décision d'embauche se fait généralement quelques heures après l'entrevue, si ce n'est pas immédiatement après.

Pour la majorité des gestionnaires interrogés (14/15), la seule méthode de sélection utilisée est l'entrevue; la plupart du temps, ils effectuent une seule entrevue par candidat. Seul un des deux commerces de gros rencontrés (1/15) effectue un test afin de vérifier la capacité à lire, à écrire et à calculer des candidats. Les entrevues sont généralement non structurées, courtes et

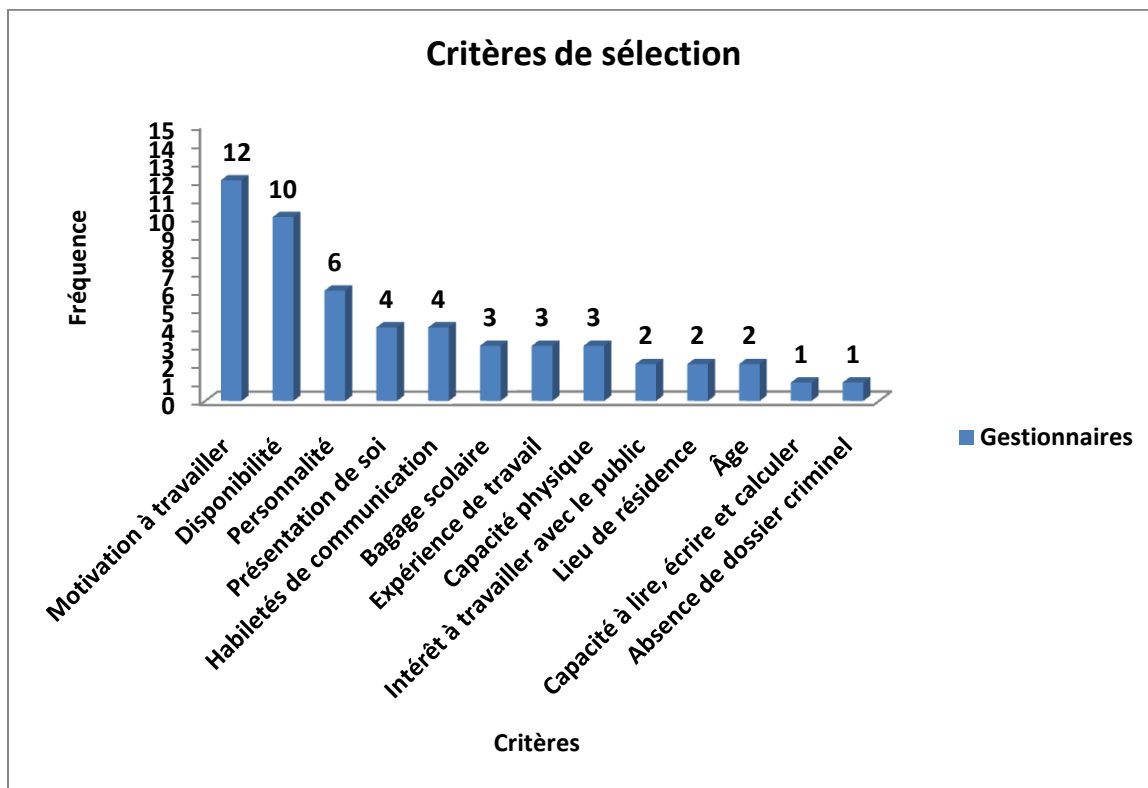
portent principalement sur la personnalité, les motivations et les opinions. Il est important de mentionner que la validité prédictive de l'entrevue non structurée est plutôt faible en comparaison à d'autres méthodes de sélection. À titre d'exemple, selon les résultats de Ryan et Tippins (2004), le coefficient de validité prédictive de l'entrevue non structurée est de 0,31 comparativement à 0,51 pour l'entrevue structurée, ce qui représente une différence significative. Seuls les commerces de détail corporatifs ont un processus de sélection un peu plus formel et utilisent des entrevues semi-structurées. Nos données indiquent aussi que parfois, aucune méthode de sélection n'est employée. En effet, certains travailleurs de la génération Y affirment ne pas avoir eu d'entrevue et ne pas avoir subi d'évaluation avant leur embauche. La figure 4.4 présente les méthodes de sélection identifiées par les gestionnaires et les employés de la génération Y.

Figure 4.4 Méthodes de sélection



Ensuite, les entretiens nous ont permis d'identifier plusieurs critères de sélection utilisés par les gestionnaires. La figure 4.5 présente ces critères ainsi que le nombre de répondants les ayant mentionnés lors des entrevues.

Figure 4.5 Critères de sélection

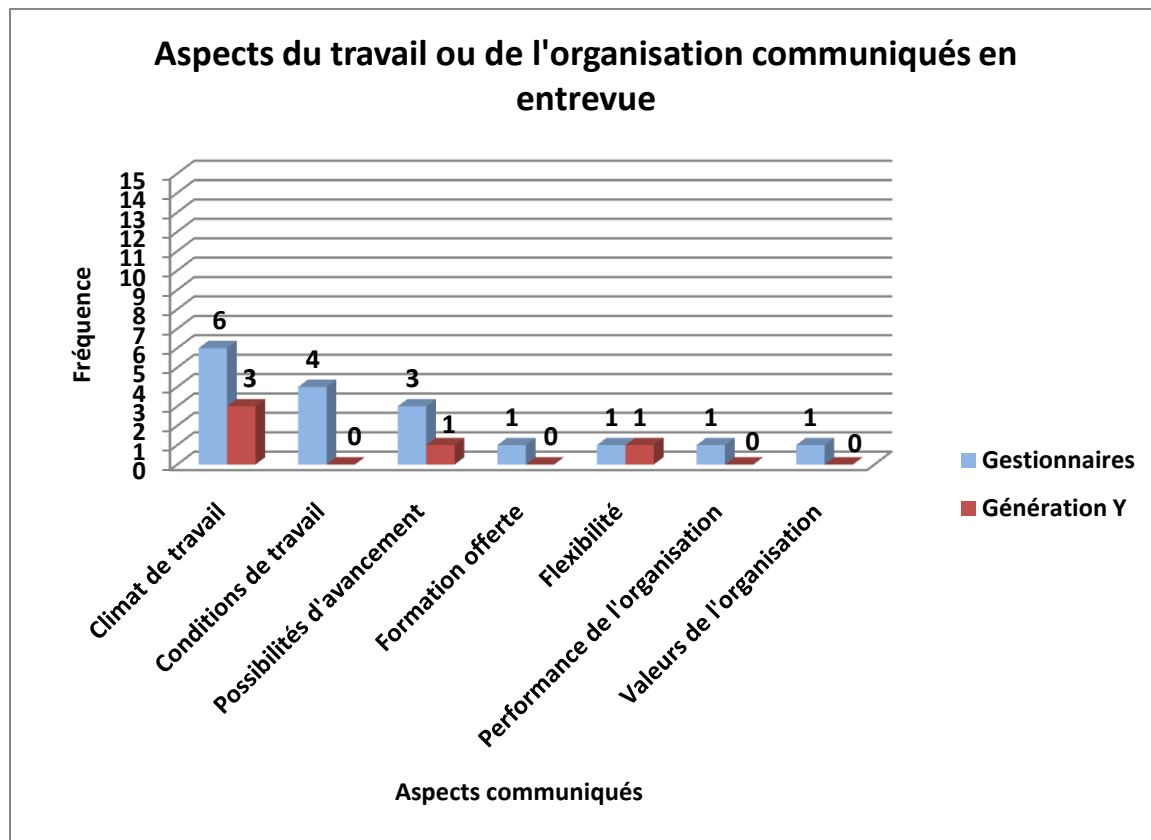


Toutefois, il est important de mentionner que pour la plupart des commerces, il ne s'agit pas de critères de sélection formels et fixes. Presque tous les gestionnaires (14/15) affirment qu'aucune grille de sélection n'est utilisée. Les critères sont donc généralement des préférences et ne sont pas obligatoires pour l'obtention des emplois. Certains gestionnaires expliquent que cette flexibilité quant aux critères de sélection est la conséquence du contexte de pénurie de main-d'œuvre. Certains soutiennent que cette situation les force à diminuer leurs exigences. D'ailleurs, le discours des gestionnaires permet de constater que la disponibilité ainsi que la motivation à travailler sont des critères prioritaires. De plus, les recruteurs se fient beaucoup à leurs premières impressions lors de la sélection.

Nous avons aussi vérifié si le recruteur communique des aspects du travail ou de l'organisation susceptibles d'intéresser les jeunes de la génération Y lors des entrevues. Selon Lancaster et Stillman (2002), l'entrevue représente une belle opportunité pour les employeurs de se

distinguer aux yeux des candidats et de favoriser leur attraction. La figure 4.6 présente ces aspects ainsi que le nombre de répondants en ayant fait la mention lors des entretiens.

Figure 4.6 Aspects communiqués en entrevue



Comme l'illustre la figure 4.6, faire valoir des aspects du travail ou de l'organisation susceptibles d'intéresser les jeunes travailleurs n'apparaît pas comme une pratique très utilisée parmi les commerces rencontrés. De plus, comparativement aux gestionnaires, peu d'employés de la génération Y confirment cette façon de procéder.

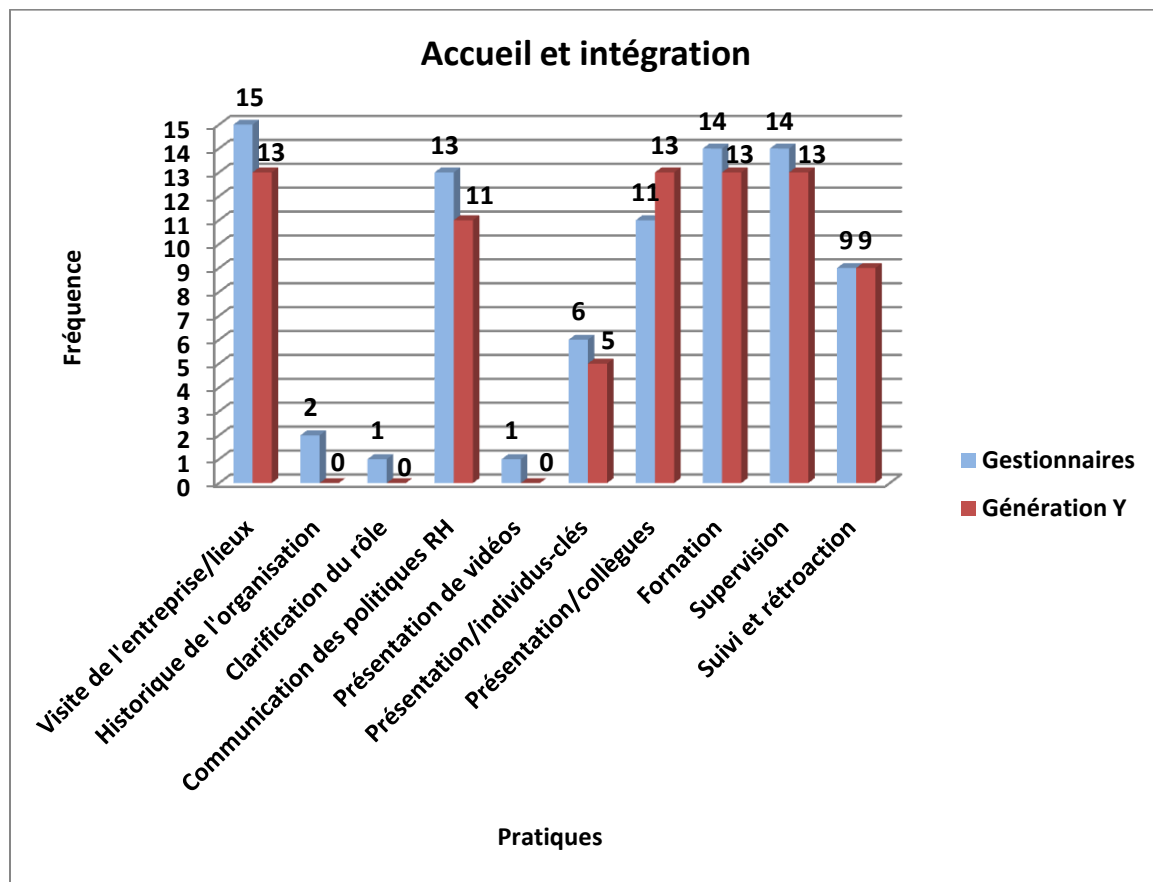
Pour conclure, il est possible de constater que la majorité des commerces de notre échantillon utilise un processus de sélection peu sophistiqué et accordent peu d'importance à la qualité de la sélection des candidats. Bien que la longueur et l'informalité du processus de sélection correspondent aux attentes habituellement attribuées à la génération Y, ce dernier comporte

d'importantes faiblesses quant à sa capacité à identifier les bons candidats. Comme l'embauche de candidats ne correspondant pas aux besoins de l'organisation ou de l'emploi peut avoir des conséquences négatives pour l'entreprise, notamment en matière de rétention de personnel, il semble que des ajustements soient nécessaires afin d'améliorer l'efficacité et la validité du processus de sélection des commerces (Kristof-Brown *et al.*, 2005; Lawler, 2003).

4.4 Gestion de l'accueil et de l'intégration

Plusieurs pratiques d'accueil et d'intégration ont été identifiées par les répondants lors des entretiens. La figure 4.7 présente ces dernières, ainsi que le nombre de répondants en ayant fait la mention.

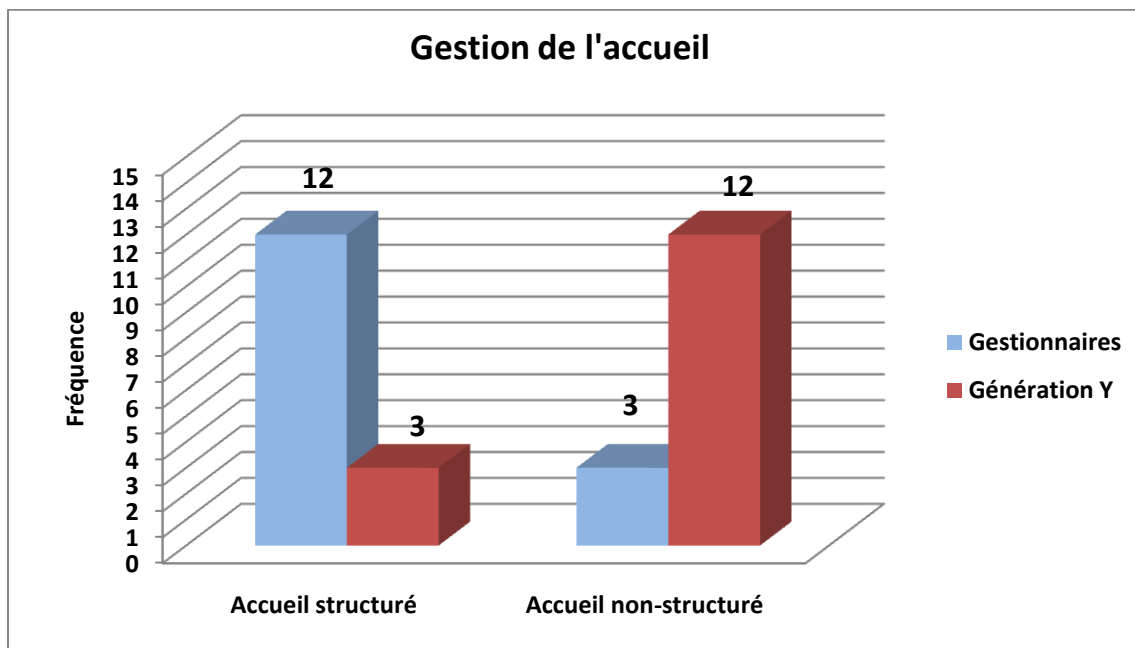
Figure 4.7 Pratiques d'accueil et d'intégration



La figure 4.7 permet de constater que pour plus de la moitié des commerces de l'échantillon, l'accueil et l'intégration consistent à faire visiter l'entreprise (ex. : lieu de travail, salle des employés, casier, toilette, etc.), à communiquer les politiques et les règlements de l'entreprise, à faire signer les documents administratifs nécessaires lors de l'embauche, à présenter la recrue aux collègues de travail, à offrir une courte formation sous la supervision du superviseur ou d'un collègue et à effectuer un suivi rapide et informel avec la recrue.

Malgré ces résultats, il est intéressant de constater que la majorité des gestionnaires (12/15) confirme l'existence d'un programme d'accueil et d'intégration formel alors que la plupart des employés de la génération Y affirment que leur accueil n'a pas été structuré (12/15). Certains employés vont même jusqu'à affirmer que leur première journée de travail leur a semblé désorganisée. La figure 4.8 illustre la perception divergente des gestionnaires et des jeunes travailleurs.

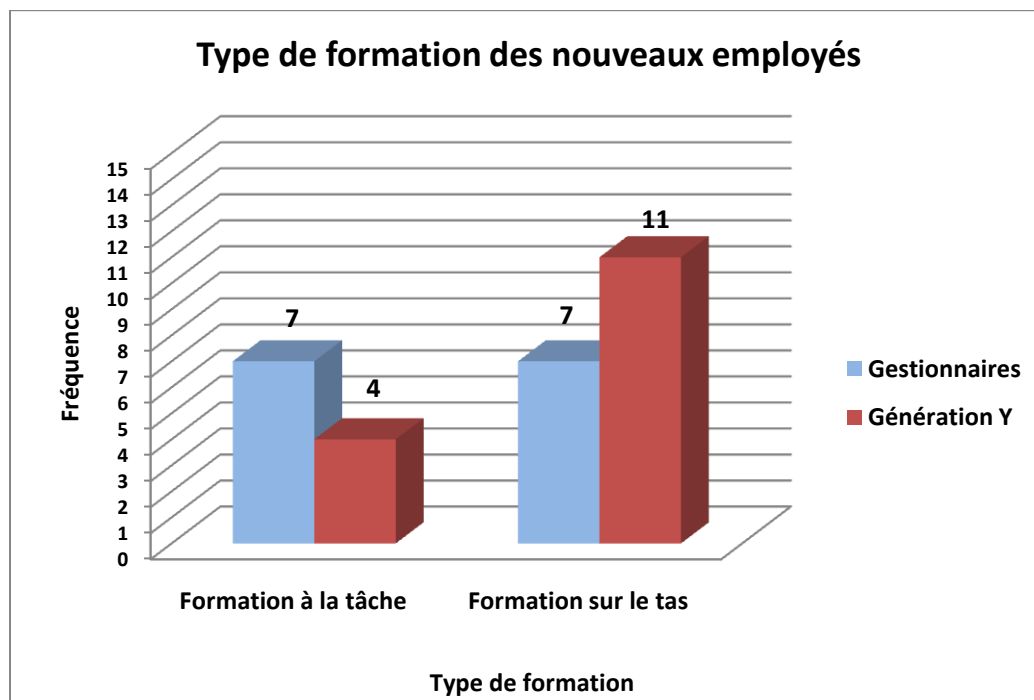
Figure 4.8 Gestion de l'accueil



Ensuite, bien qu'une majorité de répondants affirment qu'une formation est offerte aux nouveaux employés, il est possible d'observer une différence non négligeable entre le discours

des employés de la génération Y et celui des gestionnaires quant à la nature de la formation. Tel que l'indique le graphique 4.9, près de la moitié des gestionnaires (7/15) confirme l'existence d'un programme de formation à la tâche formel et standard¹³. Toutefois, seule une minorité d'employés (4/15) affirment qu'un tel programme de formation existe. La plupart des jeunes travailleurs (11/15) soutiennent plutôt avoir reçu une formation sur le tas¹⁴. De plus, plusieurs employés estiment que la formation initiale qu'ils ont reçue était assez sommaire. Il semble donc y avoir certaines incohérences entre ce que les gestionnaires affirment utiliser comme pratique et ce qui est vécu par les jeunes travailleurs.

Figure 4.9 Formation des nouveaux employés



¹³ Par « programme de formation à la tâche formel et standard », nous entendons un programme de formation dont la durée est déterminée et où les tâches à apprendre ainsi que l'information à communiquer à la recrue sont indiquées dans un document. Il y a donc un contrôle du contenu de la formation.

¹⁴ Par « formation sur le tas », nous entendons une formation non structurée dont le contenu et la durée ne sont pas contrôlés. Généralement, le gérant ou un collègue de travail indique à la recrue les tâches à faire et effectue une surveillance pendant les premiers jours de travail.

Finalement, plusieurs gestionnaires affirment que ce sont généralement les superviseurs qui sont responsables de la mise en œuvre des pratiques d'accueil et d'intégration. Les gestionnaires n'effectuent aucun contrôle pour s'assurer que les pratiques sont réellement mises en place. Il est donc possible que le programme d'accueil et d'intégration ne soit pas respecté et que les pratiques ne soient pas appliquées de façon systématique. Nous pouvons donc croire que cette façon de procéder est une des raisons expliquant les divergences de discours entre les gestionnaires et les employés de la génération Y. Le résultat est tout de même le suivant : selon le discours des employés de la génération Y, la majorité des commerces ne porte pas une attention particulière à l'accueil, à l'intégration et à la formation des recrues. Comme ces derniers représentent la catégorie d'acteurs à laquelle nous nous intéressons dans le cadre de cette recherche, leur perception des pratiques est très importante. De la sorte, il semble que des ajustements quant aux pratiques de gestion de l'accueil et de l'intégration soient nécessaires afin que les jeunes travailleurs aient le sentiment d'être encadrés à leur arrivée dans l'entreprise.

4.5 Gestion de la rémunération et de la reconnaissance

Dans un premier temps, comme une majorité des commerces de notre échantillon sont syndiqués (13/15), la détermination et la gestion des salaires sont réglementées par les conventions collectives. Les taux de salaire diffèrent selon les catégories d'emplois. Pour la plupart des commerces de détail, le salaire de base pour un poste d'entrée est le salaire minimum, tel que déterminé par la Commission des normes du travail¹⁵. Dans les commerces de gros, le salaire de base pour un poste d'entrée se situe généralement au-dessus du salaire minimum. Pour la plupart des commerces, les salaires augmentent selon le nombre d'heures travaillées. La progression salariale dépend donc de l'ancienneté des employés, ce qui est contraire aux politiques habituellement identifiées dans la littérature comme correspondant aux attentes de la génération Y. En effet, les écrits suggèrent qu'un système de rémunération relié à la valeur de la contribution des employés répond plus aux attentes de la génération Y (Chartrand, 2009; Emploi-Québec, 2009).

¹⁵ Nos données ont été recueillies avant le 1^{er} mai 2009, alors que le salaire minimum se situait à 8,50\$/heure. Depuis le 1^{er} mai 2009, le taux de salaire minimum se situe à 9,00\$/heure (Commission des normes du travail, 2009).

Dans un deuxième temps, nous avons recueilli quelques informations relatives aux avantages sociaux offerts dans les commerces de notre échantillon. Tel que mentionné dans la partie 2, cette information provient principalement des conventions collectives que nous avons amassées auprès des commerces. Les Directeurs RH des sièges sociaux nous ont aussi aidée à compléter cette information. Tout d'abord, les employés des commerces ont généralement accès à une assurance collective. Celle-ci est obligatoire pour tous les employés réguliers¹⁶ ayant terminé leur période de probation. Elle peut aussi être offerte aux employés à temps partiel comptant un an de service continu et travaillant entre 1000 et 1500 heures par année¹⁷. Il est difficile d'établir des tendances générales quant à la composition des régimes d'assurance collective car celle-ci varie beaucoup d'un commerce à l'autre. Toutefois, pour plusieurs commerces de notre échantillon, l'assurance collective comprend une assurance vie, une protection du revenu en cas d'invalidité et une assurance santé. Plusieurs offrent également une assurance couvrant les soins dentaires. Les commerces de détail corporatifs offrent plus souvent un régime flexible, ce qui est préconisé dans les écrits sur la génération Y (Allen, 2004; Chartrand, 2009). Pour la plupart des autres commerces, on retrouve un régime standard. On retrouve également, dans la plupart des commerces, des congés pour des raisons de maladie disponibles majoritairement pour les employés réguliers. En matière de régimes de retraite, les commerces corporatifs offrent généralement un régime agréé de retraite (ex. : régimes agréé de retraite à cotisations définies) alors que les commerces affiliés et franchisés optent plutôt pour un REER collectif. Finalement, pour ce qui est des vacances, les commerces offrent des vacances payées aux employés à temps plein et à temps partiel. Les modalités varient légèrement d'un commerce à l'autre mais elles correspondent habituellement à ce qui est dicté par la Commission des normes du travail. Ceci étant, on constate cependant que les employés comptant cinq ans et plus de service continu ont souvent droit à plus de trois semaines de vacances¹⁸. Certains commerces offrent aussi une dizaine de congés fériés et de congés mobiles par année¹⁹. Il est intéressant de

¹⁶ Les commerces de notre échantillon définissent généralement les employés réguliers comme des employés rémunérés par l'employeur sur une base horaire et qui travaillent entre trente-huit et quarante heures par semaine.

¹⁷ Certains employeurs exigent que les employés à temps partiel travaillent un certain nombre d'heures en moyenne par semaine (ex. vingt heures par semaine pendant la dernière année de référence).

¹⁸ Les commerces offrent généralement de trois à six semaines de vacances aux employés comptant cinq ans et plus de service continu.

¹⁹ Généralement sept congés fériés et trois congés mobiles.

constater que la plupart des commerces offrent la possibilité aux employés de prendre des congés sans solde de longue durée (jusqu'à douze mois) pour des raisons de santé et familiales, ainsi que pour la passation d'examens scolaires. Cette initiative correspond aux recommandations de Simard (2007), qui explique que ce type d'avantages répond au désir de flexibilité des jeunes de la génération Y.

En outre, les magasins offrent habituellement des primes et bonis dont les modalités sont précisées dans la convention collective en vigueur. Il peut s'agir de primes de nuit²⁰, de primes de supervision²¹ ou de primes pour le travail du dimanche²². Quant aux bonis, on retrouve le plus souvent cette pratique à Noël²³.

Finalement, l'ensemble des gestionnaires rencontrés (15/15) mentionnent appliquer des pratiques de reconnaissance systématiques et connues des employés, autres que salariales. Par exemple, diverses activités sociales sont organisées pour les employés à des moments précis de l'année (ex. souper de Noël). Certains gestionnaires mentionnent aussi que des pratiques de reconnaissances traitées au cas par cas sont parfois utilisées pour fidéliser leurs employés. La figure 4.10 présente les différents types de reconnaissance identifiés par les gestionnaires et les jeunes travailleurs lors des entrevues.

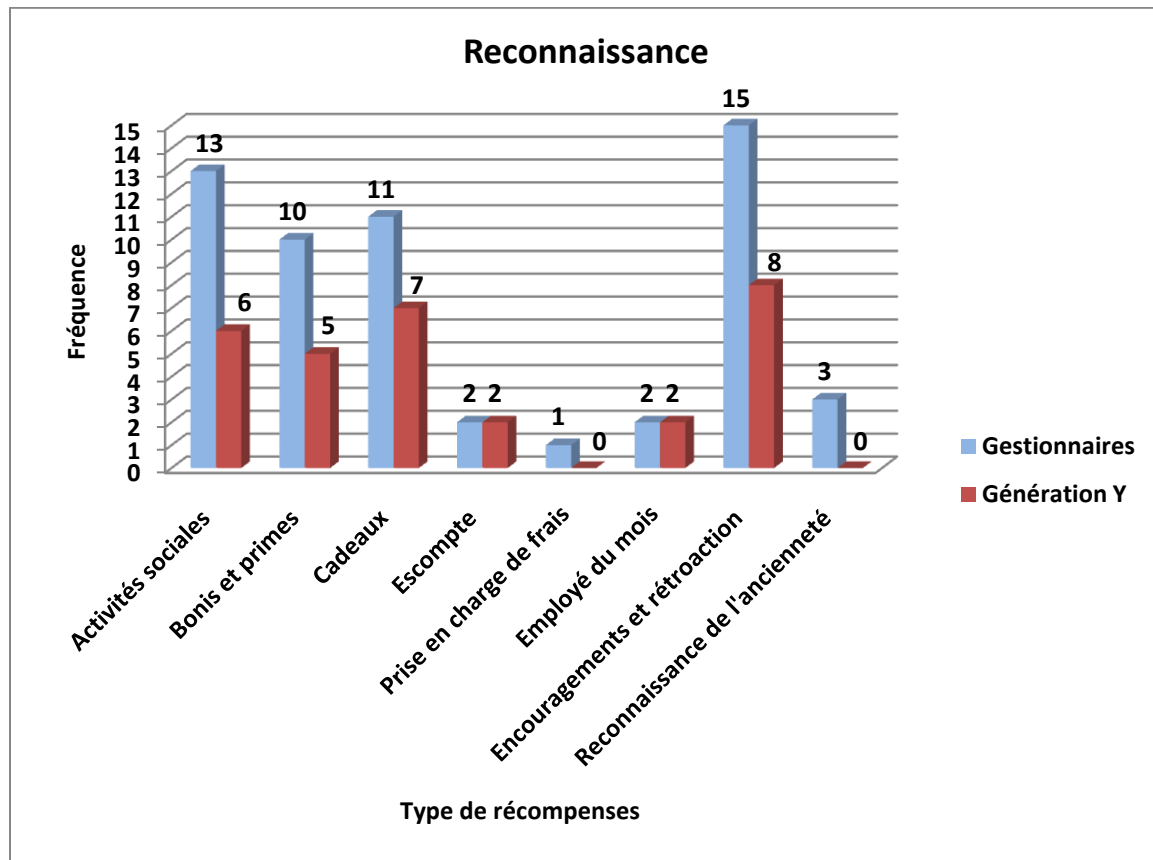
²⁰ La prime de nuit des commerces de notre échantillon varie entre 0,75\$ et 2\$ l'heure pour toutes les heures travaillées.

²¹ Les modalités de cette prime varient d'un commerce à l'autre. Certains offrent un montant par heure travaillée (entre 0,75\$ et 1\$ l'heure pour toutes les heures travaillées) alors que d'autres offrent un montant sur une base hebdomadaire (entre 30\$ et 50\$). Cette prime ne s'applique habituellement pas lors du congé hebdomadaire du superviseur.

²² La prime pour le travail du dimanche des commerces de notre échantillon est de 0,85\$ l'heure pour toutes les heures travaillées.

²³ Le boni de Noël peut être un montant fixe ou un pourcentage du salaire hebdomadaire ou annuel de l'employé. Il varie souvent en fonction du nombre d'années de service.

Figure 4.10 Types de reconnaissance

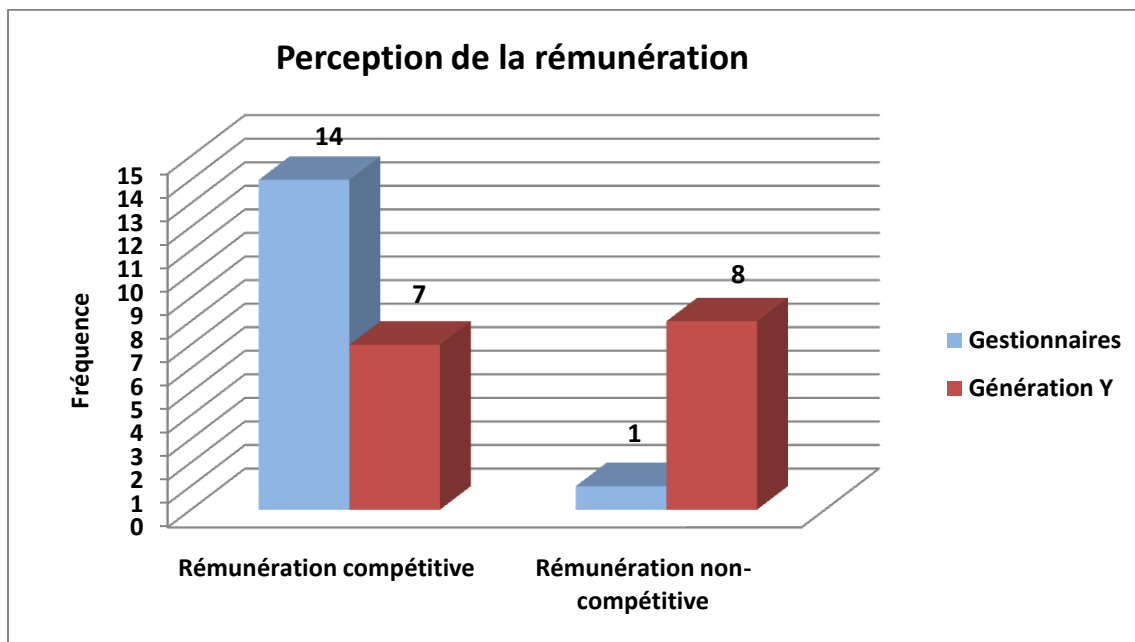


La figure 4.10 permet de constater des divergences importantes entre le discours des gestionnaires et celui des jeunes de la génération Y. La fréquence de gestionnaires affirmant offrir divers types de récompenses est généralement plus élevée que la fréquence de jeunes travailleurs affirmant recevoir celles-ci. De plus, plusieurs jeunes de la génération Y affirment que le fait de recevoir de la reconnaissance est plutôt rare. Sachant que la reconnaissance sous toutes ses formes représente un motivateur important pour les jeunes de la génération Y, cette perception témoigne d'une incohérence entre leurs attentes et les pratiques reliées à la gestion de la reconnaissance (Eisner, 2005; Emploi-Québec, 2009; Lowe *et al.*, 2008; Simard, 2007; Tulgan et Martin, 2001).

De plus, lorsque nous avons demandé aux employés de la génération Y s'ils avaient déjà fait l'objet d'une reconnaissance quelconque de la part de leur superviseur ou de leur employeur, plusieurs (6/15) ont répondu négativement. De la sorte, au premier abord, les jeunes travailleurs ne semblent pas percevoir avoir été reconnus par les gestionnaires. Cependant, lorsque nous leur avons énuméré des exemples de récompenses, la plupart des employés de la génération Y se sont aperçus que leur contribution est parfois reconnue autrement que par le salaire. Le fait que plusieurs jeunes travailleurs ne perçoivent pas les récompenses qui leur sont offertes comme une reconnaissance nous apparaît problématique et soulève quelques questions. Tout d'abord, selon la théorie des attentes, les individus sont motivés à améliorer leur performance : 1) s'ils peuvent faire le lien entre leurs efforts et leur rendement, 2) s'il existe un lien entre leur rendement et les récompenses qu'ils reçoivent et 3) si les récompenses ont de la valeur à leurs yeux (Vroom, 1964). En conséquence, il serait pertinent de se questionner sur l'importance ou la valeur que les jeunes travailleurs accordent aux récompenses offertes. Peut-être que ces dernières ne sont pas perçues comme étant désirables par cette catégorie de main-d'œuvre, ce qui expliquerait la perception des employés rencontrés. Ensuite, il serait aussi important d'évaluer la façon dont les récompenses sont présentées aux jeunes travailleurs. Il est possible que les récompenses ne soient pas perçues comme de la reconnaissance parce qu'elles ne sont pas présentées de la sorte aux employés.

Dans un dernier temps, nous avons demandé aux répondants s'ils estiment que la rémunération des commerces est globalement compétitive. Comme l'illustre la figure 4.11, nos données indiquent que les gestionnaires ont plus tendance à juger favorablement la rémunération offerte dans leur commerce que les jeunes travailleurs.

Figure 4.11 Perception de la rémunération



Cependant, il est important de souligner qu'un gestionnaire nuance ces propos et affirme que la rémunération du secteur du commerce de l'alimentation n'est pas compétitive en comparaison avec d'autres secteurs d'activités.

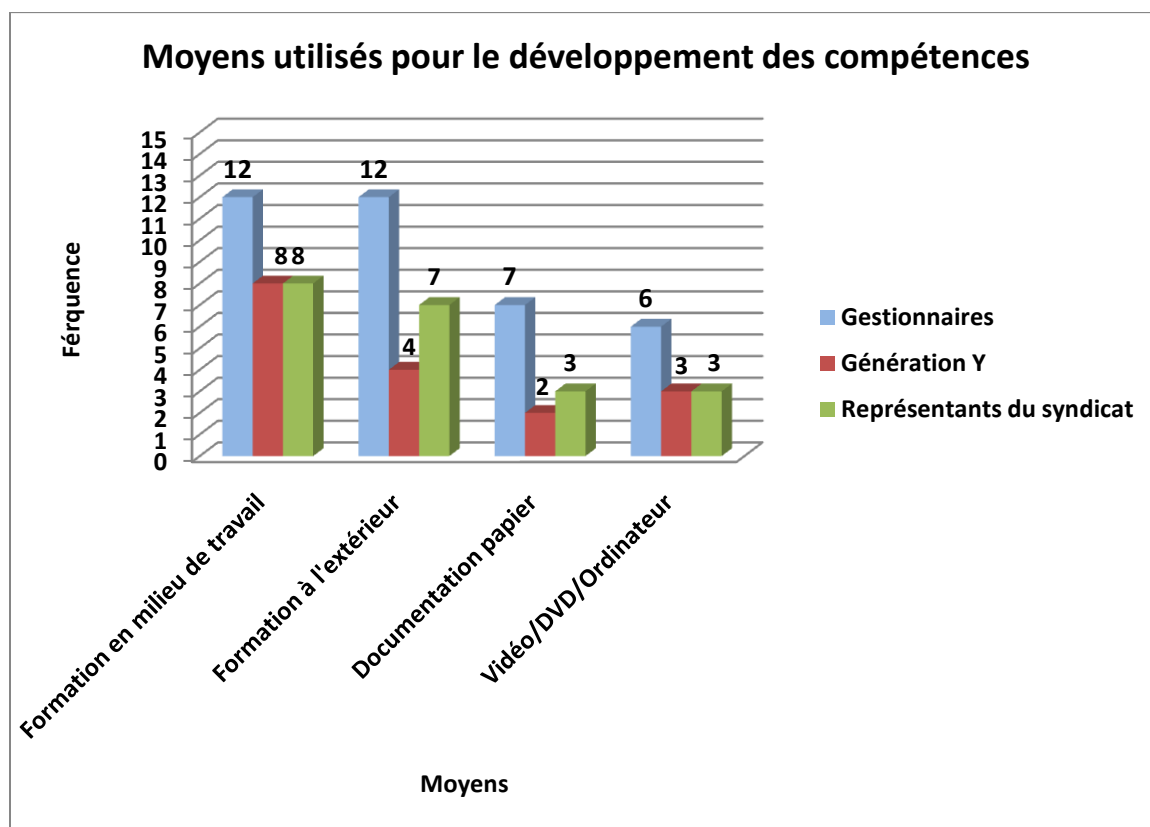
De plus, pour les jeunes de la génération Y, le fait de croire que la rémunération n'est pas compétitive n'est pas automatiquement associé à une insatisfaction. En effet, plusieurs jeunes travailleurs se disent tout de même satisfaits, notamment parce qu'il s'agit d'un premier emploi ou d'un emploi temporaire, qui leur permet de poursuivre leurs projets personnels.

4.6 Gestion du développement personnel et professionnel

Les entretiens nous ont permis de constater que pour la majorité des commerces de notre échantillon, le système de gestion du développement personnel et professionnel n'est pas très sophistiqué ce qui va à l'encontre des pratiques préconisées dans les écrits sur la génération Y.

Tout d'abord, les activités permettant le développement des compétences sont assez standards. La figure 4.12 présente celles-ci ainsi que le nombre de répondants les ayant identifiées lors des entretiens.

Figure 4.12 Moyens utilisés pour le développement des compétences



Le principal moyen utilisé est la formation pratique et théorique. Celle-ci peut se dérouler sur les lieux de travail ou à l'extérieur du commerce. Souvent, les activités de formation sont développées par le siège social. Nous avons d'ailleurs pu observer des documents liés à ces programmes de formation lors des entretiens avec les Directeurs RH des sièges sociaux. Les thématiques abordées lors de ces activités sont généralement la sécurité alimentaire, le service à la clientèle, la gestion des ressources humaines, les produits ainsi que la santé et la sécurité au travail.

Selon une majorité de gestionnaires (11/15), les commerces offrent régulièrement de la formation. Toutefois, cela ne signifie pas que tous les employés en reçoivent de façon régulière. Pour la plupart des commerces (12/15), c'est le gestionnaire ou le superviseur qui identifie les employés nécessitant une formation²⁴. Leur choix est fondé sur la pertinence de la formation pour le développement de l'individu ainsi que sur les besoins de l'organisation. Généralement, le fait de recevoir de la formation dépend de l'ancienneté, du potentiel et du poste occupé²⁵. Cette affirmation est appuyée par le discours des représentants du syndicat. De plus, presque tous les employés de la génération Y (13/15) estiment qu'ils reçoivent rarement de la formation. Certains (6/15) affirment même n'en avoir jamais reçu. Seuls deux jeunes travailleurs issus de commerces de détail corporatifs affirment recevoir régulièrement de la formation. Ainsi, même si les gestionnaires disent offrir des formations diversifiées régulièrement, il semble que les jeunes travailleurs en reçoivent rarement, ce qui va à l'encontre des pratiques recommandées dans les écrits pour la génération Y.

Ensuite, le discours des gestionnaires et des représentants du syndicat indique que la plupart des commerces n'ont aucune politique formelle favorisant l'auto-formation. Une minorité d'employeurs (5/15) font tirer des bourses d'étude ou remboursent des frais de scolarité et de formation.

Finalement, presque tous les répondants²⁶ estiment qu'il est possible pour un employé d'évoluer à l'interne, c'est-à-dire de changer de poste ou d'avoir des promotions. Cependant, les gestionnaires et les jeunes travailleurs partagent la perception que les possibilités d'avancement sont restreintes puisque les commerces ont généralement une seule unité d'affaires. En conséquence, certains répondants mentionnent que la mobilité interne est facilitée dans les commerces corporatifs puisque ceux-ci jouissent d'un vaste réseau d'unités d'affaires.

²⁴ Seule une minorité de commerces (3/15) ont un plan de développement formel.

²⁵ Généralement, les employés travaillant dans les départements spécialisés reçoivent plus de formation que ceux qui occupent un poste dans un département non spécialisé.

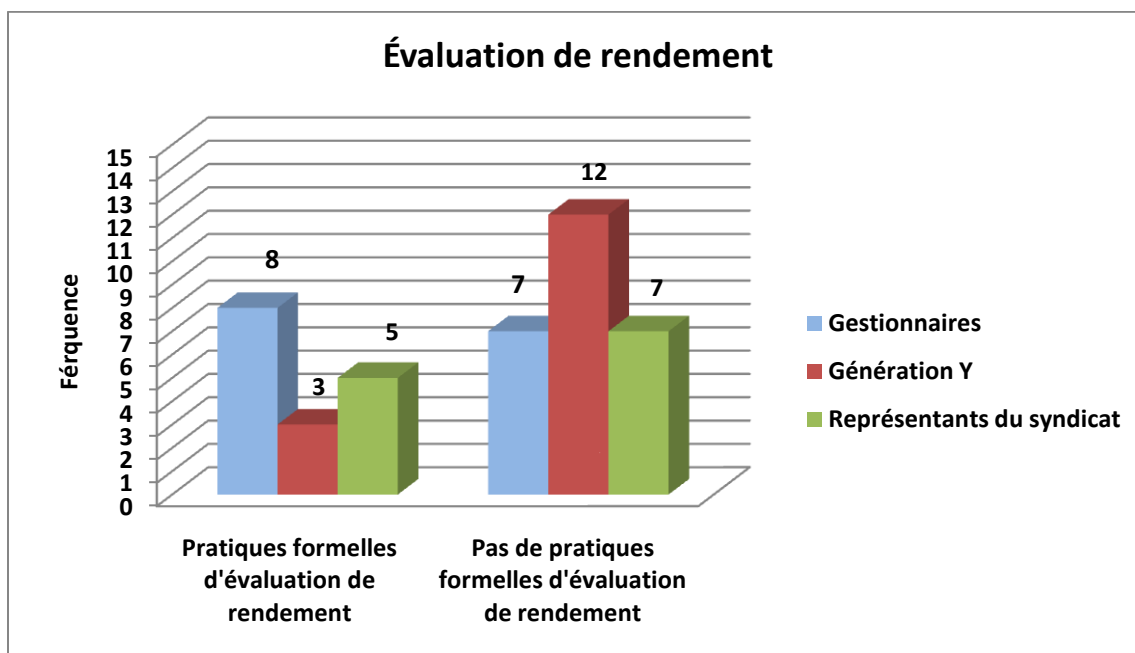
²⁶ Cette perception est partagée par tous les acteurs organisationnels, soit l'ensemble des gestionnaires (15/15) et des représentants du syndicat (12/12) ainsi que presque tous les employés de la génération Y (13/15).

Toutefois, cette réalité n'apparaît pas comme un aspect négatif pour plusieurs employés de la génération Y, qui ne recherchent pas nécessairement d'avancement. En effet, certains jeunes travailleurs expliquent ne pas vouloir obtenir de promotions puisqu'ils ne veulent pas avoir plus de responsabilités. D'autres expliquent ne pas être intéressés par l'avancement puisqu'ils ne veulent tout simplement pas faire carrière dans le secteur de l'alimentation. Ainsi, les possibilités d'avancement et l'obtention de nouvelles responsabilités ne semblent pas être une attente partagée par tous les jeunes travailleurs de notre échantillon.

4.7 Gestion du rendement

Comme les jeunes de la génération Y ont besoin d'un certain encadrement, désirent recevoir une rétroaction constante et accordent une grande importance à leur développement personnel et professionnel, les écrits recommandent d'évaluer le rendement des employés (Allain, 2005; Lancaster et Stillman, 2002; Simard, 2007; Zemke *et al.*, 2000). Selon le discours des superviseurs que nous avons rencontrés, un peu plus de la moitié (8/15) des commerces de l'échantillon utilisent des pratiques formelles d'évaluation de rendement. Cependant, ces données ne sont pas complètement appuyées par les propos des représentants du syndicat et des employés de la génération Y, ce qui ne nous permet pas d'affirmer que les pratiques de gestion du rendement correspondent à celles qui sont recommandées pour la génération Y. En effet, moins de la moitié des représentants du syndicat (5/12) confirment l'existence de ce type de pratiques et une minorité d'employés de la génération Y (3/15) confirment avoir reçu une évaluation de rendement. La plupart des jeunes travailleurs (12/15) croient que leur travail n'est pas évalué ou ne savent pas si des pratiques d'évaluation de rendement sont mises en place dans le commerce où ils travaillent. Rappelons que onze employés de la génération Y ayant participé aux entrevues ont plus d'un an d'ancienneté. Il est donc possible de se questionner quant à l'application des procédures d'évaluation de rendement, telles que décrites par les gestionnaires. La figure 4.13 illustre la divergence du discours des trois types d'acteurs organisationnels.

Figure 4.13 Évaluation de rendement



Malgré tout, la procédure décrite par les répondants confirmant l'utilisation de pratiques formelles d'évaluation de rendement est sensiblement la même pour tous les commerces. Il s'agit d'une évaluation annuelle effectuée par le superviseur, à l'aide d'un formulaire où sont identifiés des critères établis par la direction ou le siège social. Une courte rencontre entre le superviseur et l'employé permet de communiquer les résultats de l'évaluation et d'indiquer les points forts et les points faibles. Finalement, il n'y a habituellement pas de suivi systématique et officiel suite à l'évaluation. Le suivi est plutôt effectué de façon informelle.

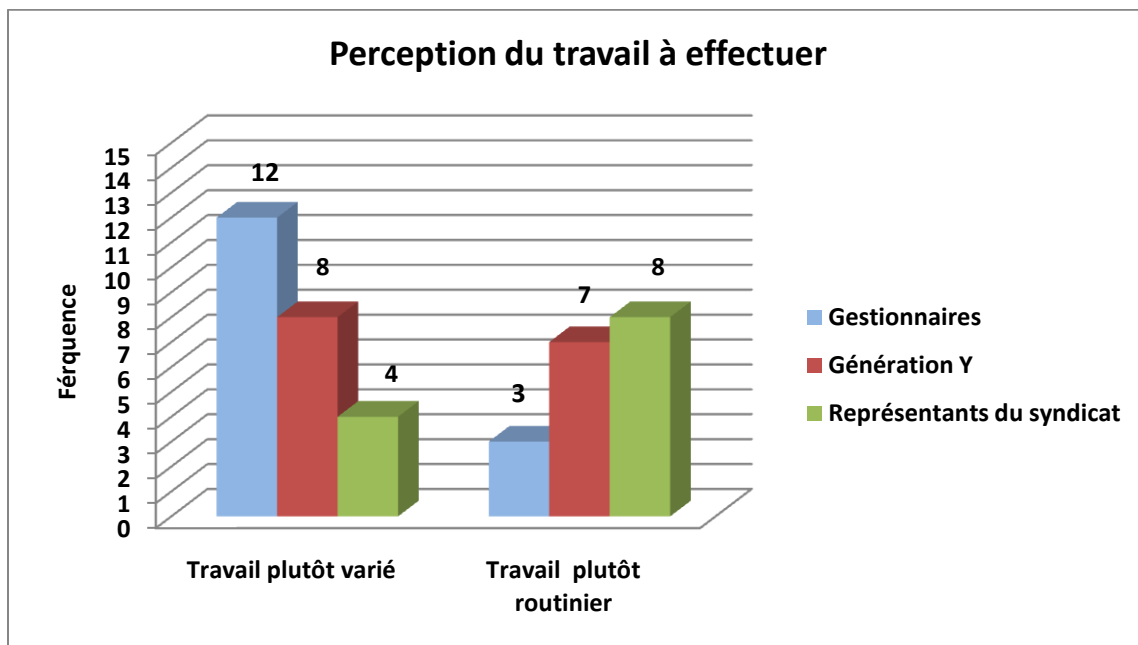
Même si les jeunes travailleurs indiquent qu'ils ne sont pas évalués formellement par leur superviseur, ils affirment qu'un certain suivi est effectué par ces derniers. Par exemple, la plupart des travailleurs de la génération Y (11/15) soutiennent que lorsqu'un employé a des difficultés à effectuer adéquatement son travail, son superviseur lui propose des moyens et lui offre des ressources pour l'aider à s'améliorer. De plus, tous les employés (15/15) estiment que leur superviseur communique clairement ses attentes. Ainsi, pour les employés de la génération Y, la gestion du rendement se fait de façon informelle, sur une base quotidienne et selon les besoins de chacun.

Finalement, les propos des trois groupes d'acteurs organisationnels sont plutôt confus quant à l'établissement d'objectifs. En effet, la plupart des superviseurs (9/15) et des représentants du syndicat (7/12) affirment que des objectifs d'amélioration sont fournis aux employés mais estiment que ces derniers sont plutôt imprécis. De plus, la majorité des employés de la génération (12/15) soutient que leur superviseur ne leur attribue pas d'objectifs. Cette confusion laisse croire que les employés ne se voient pas attribuer d'objectifs précis.

4.8 Organisation du travail

Lors des entrevues, nous avons posé plusieurs questions reliées à l'organisation du travail puisque, selon les écrits, plusieurs attentes de la génération Y peuvent être satisfaites par une organisation du travail adéquate. En premier lieu, nous avons demandé aux répondants s'ils croyaient que le travail à effectuer était varié ou répétitif. Les opinions sont plutôt partagées sur ce point. La figure 4.14 illustre les divergences de perception.

Figure 4.14 Perception du travail à effectuer

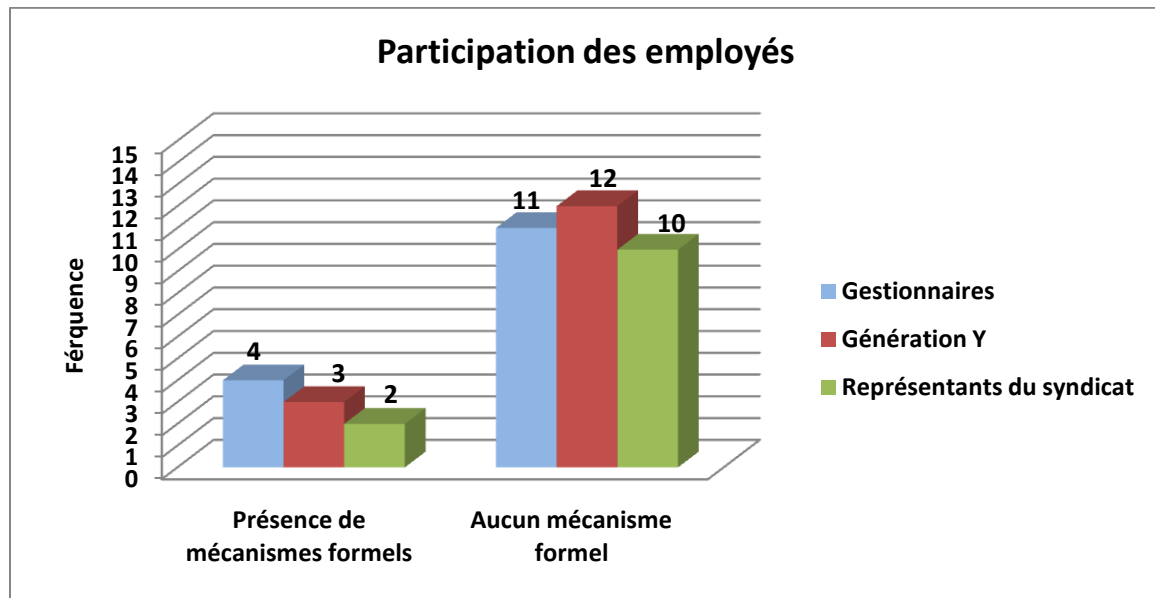


Les entrevues révèlent que la perception du travail dépend notamment du poste occupé et de l'ancienneté des employés. Par exemple, plusieurs répondants estiment que le travail à effectuer

est plus varié dans les départements spécialisés que dans les départements non spécialisés (ex. département du service). Certains mentionnent aussi que le travail peut devenir routinier avec le temps. Ainsi, la perception ne varie pas nécessairement en fonction du type d'acteur organisationnel mais en fonction du poste occupé et de l'ancienneté. Toutefois, comme l'illustre la figure 5.14, près de la moitié des jeunes travailleurs de notre échantillon perçoivent leur travail comme étant répétitif. Comme la génération Y est reconnue pour son important besoin de briser la routine, nous estimons qu'il s'agit d'une faiblesse de l'organisation du travail.

En deuxième lieu, comme le présente la figure 4.15, la plupart des commerces de l'échantillon n'ont aucun mécanisme de participation formel. Presque tous les répondants soutiennent que les employés ayant des suggestions ou des commentaires peuvent les transmettre directement aux superviseurs. D'ailleurs, selon le discours des employés de la génération Y, ces derniers semblent à l'aise de communiquer leurs idées de façon informelle à leurs superviseurs, et même à la direction de l'établissement. Même si ces résultats traduisent un faible degré d'implication, il est nécessaire de reconnaître une certaine correspondance entre la réalité des commerces de notre échantillon et les recommandations de la littérature relatives à l'implication et à la participation des jeunes travailleurs. Les quelques commerces utilisant des mécanismes de participation formels se servent principalement de la boîte à suggestions ou du dîner-causerie avec un membre de la direction.

Figure 4.15 Participation des employés



Il est intéressant de constater que plusieurs superviseurs affirment que les employés, notamment les jeunes, ne sont pas intéressés à participer. Les extraits d'entrevue suivants montrent cette tendance :

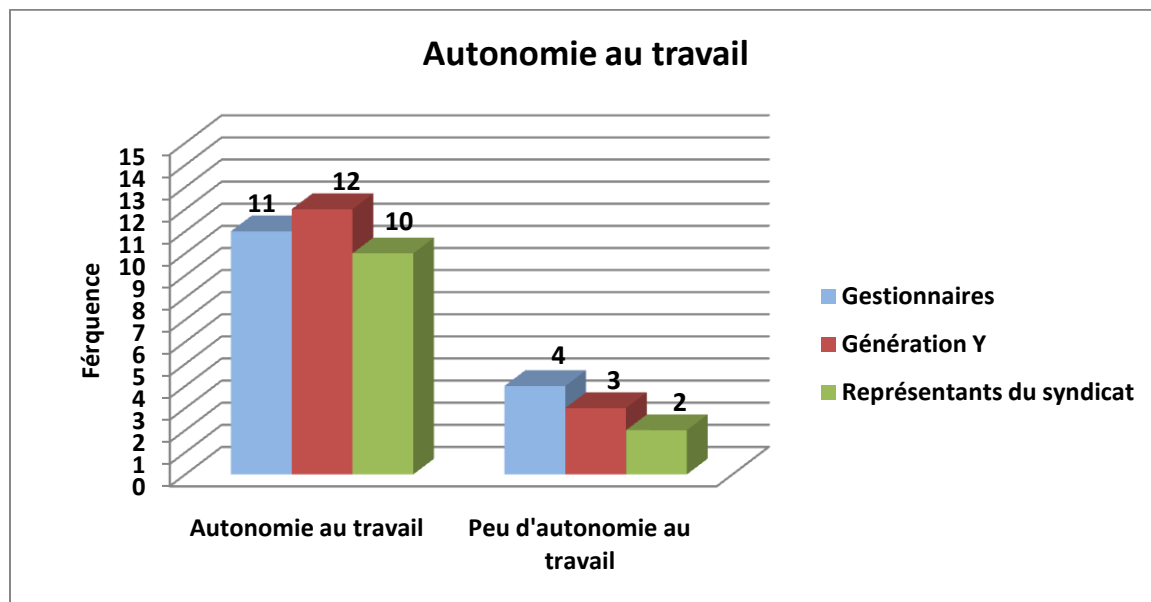
« Les jeunes n'ont pas d'initiative de toute façon. Ils attendent qu'on leur dise quoi faire. Fait que les suggestions, c'est pas mal rare! » (A.3.2)

« On prend en compte l'opinion des employés mais les jeunes ne sont pas beaucoup motivés à donner des suggestions. » (A.3.4)

Ainsi, il semble que plusieurs superviseurs entretiennent une perception négative des jeunes employés de la génération Y.

En troisième lieu, tel que l'illustre la figure 4.16, la majorité des répondants croit que les employés ont une certaine autonomie au travail, ce qui répond à un besoin de la génération Y fréquemment cité dans les écrits (Audet, 2004; Zemke et al., 2000).

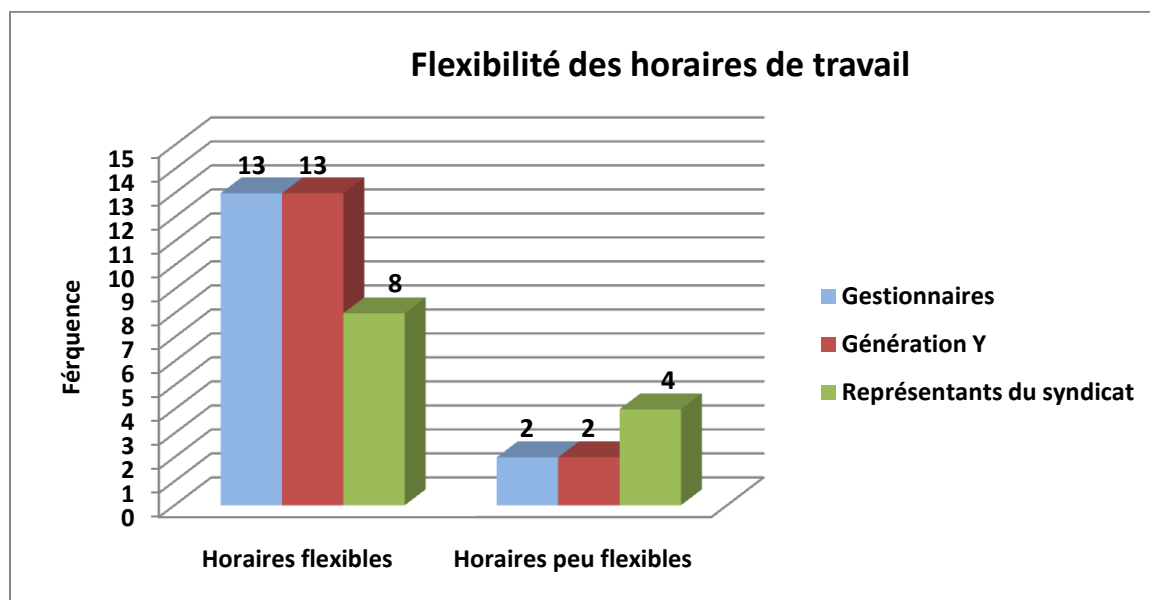
Figure 4.16 Autonomie au travail



Certains employés de la génération Y expliquent cette affirmation par le fait qu'ils ne se sentent pas surveillés par leur superviseur et qu'ils sont capables de travailler sans qu'on leur dise quoi faire. D'autres estiment qu'ils sont autonomes puisqu'ils peuvent prendre des décisions, planifier leur temps et avoir leur propre méthode de travail.

En cinquième lieu, nous avons demandé aux répondants s'il est possible pour les employés d'avoir une certaine flexibilité quant aux horaires de travail. Comme le montre la figure 4.17, la majorité affirme que oui.

Figure 4.17 Flexibilité des horaires de travail



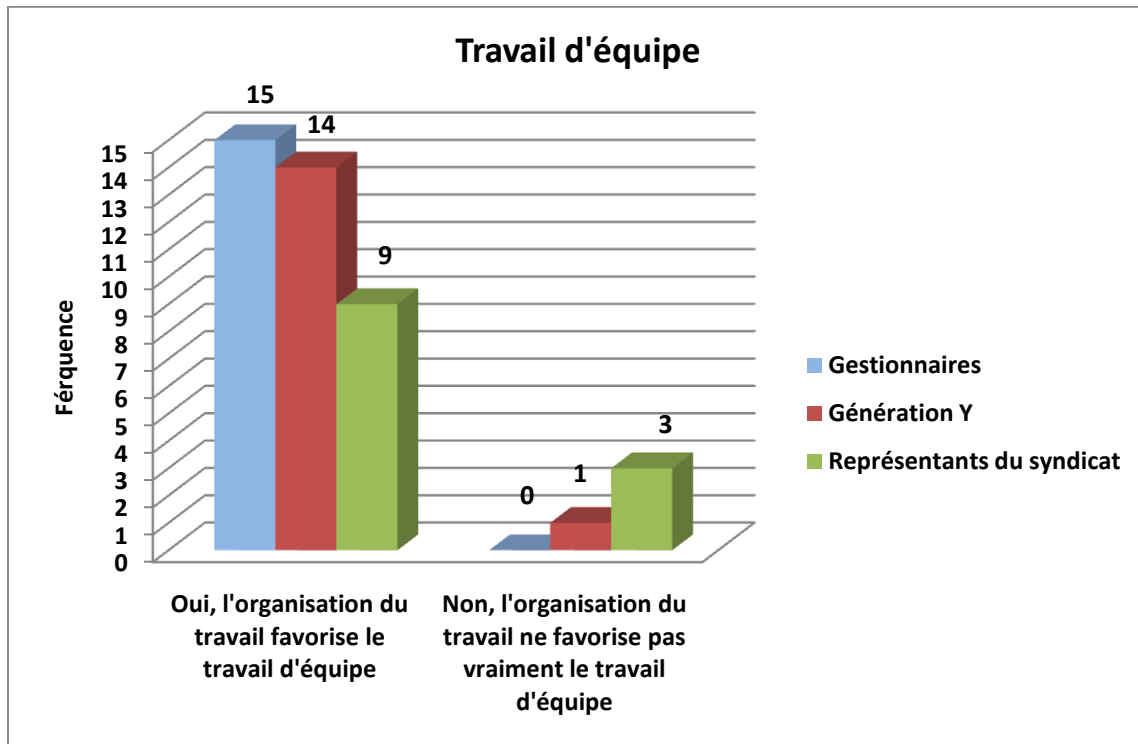
Cependant, plusieurs superviseurs et représentants du syndicat mentionnent que certaines contraintes liées à la présence d'un syndicat et au secteur d'activité limitent la flexibilité des horaires de travail. À titre d'exemple, les employés doivent souvent travailler les soirs et les fins de semaine en raison des heures d'affaires des commerces. De plus, les horaires sont souvent attribués selon l'ancienneté des employés, ce qui signifie que les employés ayant plus d'ancienneté travaillent selon des horaires plus réguliers²⁷. Ainsi, la flexibilité des horaires dépend fortement de la volonté des superviseurs puisqu'elle est restreinte par des contraintes sectorielles et organisationnelles. Comme la majorité des jeunes de la génération Y (13/15) affirme que les horaires de travail sont flexibles, il semble que les efforts déployés par les superviseurs ont des répercussions positives. Plusieurs jeunes travailleurs indiquent qu'en général, ils peuvent avoir un horaire de travail leur permettant de concilier leur vie personnelle et leur travail, ce qui les satisfait.

En sixième lieu, tel que l'illustre la figure 4.18, la majorité des répondants affirme que l'organisation du travail favorise le travail d'équipe et qu'il est nécessaire de s'entraider pour effectuer les tâches requises de la journée. Ceci répond à une attente fréquemment citée de la

²⁷ Par exemple, il est moins probable que les employés ayant plus d'ancienneté travaillent les soirs et les fins de semaine.

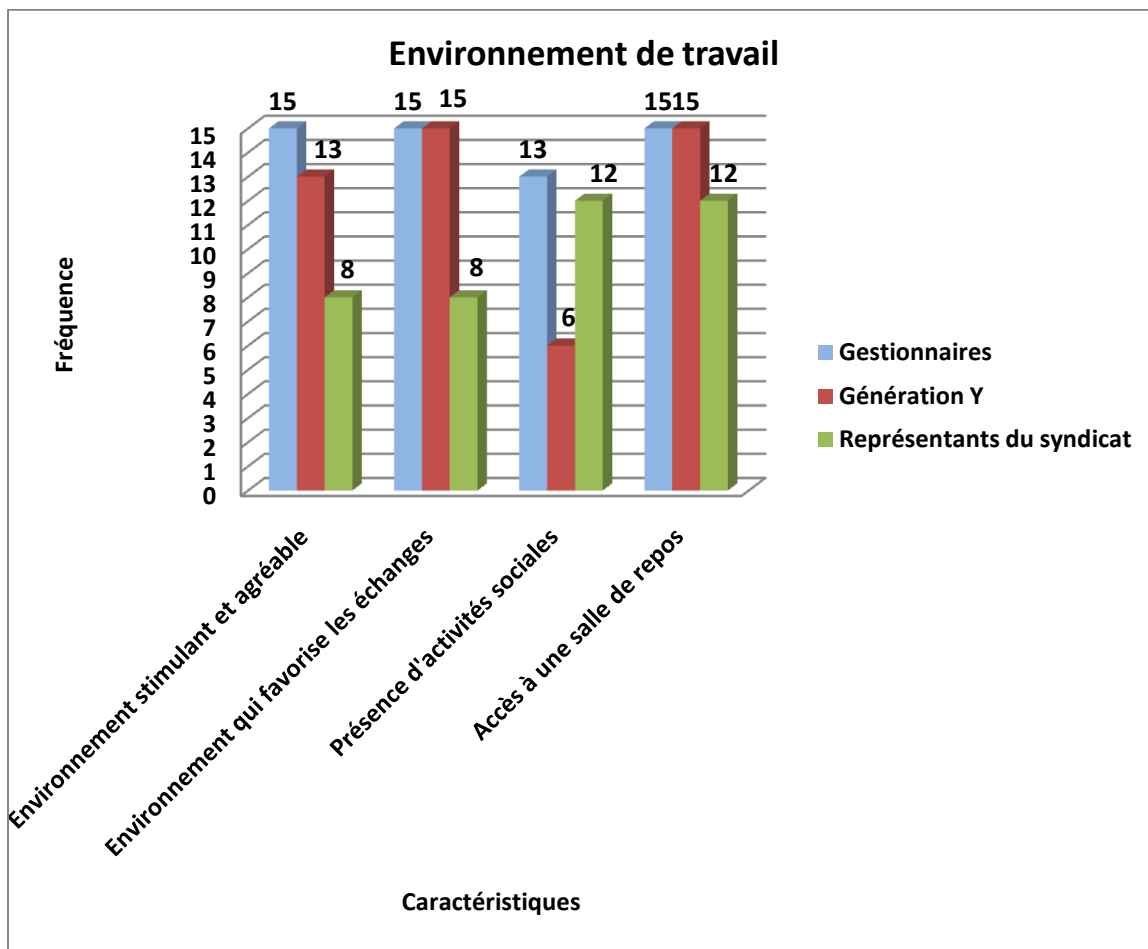
génération Y, qui recherche une forme d'organisation du travail permettant le travail d'équipe et la collaboration (Allain, 2005; Audet, 2004; Simard, 2007; Vandenberghe, 2004; Zemke et *al.*, 2000).

Figure 4.18 Travail d'équipe



En dernier lieu, nous avons tenté de vérifier si l'environnement de travail comporte différentes caractéristiques que la génération Y est susceptible d'apprécier. La figure 4.19 présente ces caractéristiques.

Figure 4.19 Caractéristiques de l'environnement de travail



Il est intéressant de constater que les superviseurs ont tendance à évaluer plus positivement l'environnement de travail que les autres types d'acteurs organisationnels, notamment les représentants du syndicat. Cependant, en général, la plupart des répondants affirment apprécier l'environnement de travail et estiment que celui-ci favorise les échanges entre les employés. D'ailleurs, lors des entrevues, plusieurs jeunes de la génération Y ont démontré un grand enthousiasme en parlant de l'ambiance conviviale régnant dans leur milieu de travail et de leurs collègues. Quant aux activités sociales, les propos des jeunes travailleurs divergent légèrement de ceux des superviseurs et des représentants du syndicat. En effet, plusieurs employés de la génération Y (9/15) n'ont pas connaissance des activités sociales organisées dans leur commerce. Finalement, tous les commerces (15/15) ont aménagé un endroit où les employés peuvent se rencontrer lors des pauses.

Pour conclure quant à l'organisation du travail, de nombreuses façons de faire des commerces répondent aux attentes de la génération Y et correspondent aux recommandations issues des écrits. Toutefois, nous avons aussi pu observer certaines faiblesses. Ainsi, l'organisation du travail des commerces de notre échantillon ne correspond pas toujours aux attentes de la génération Y telles que décrites dans la littérature.

4.9 Communication

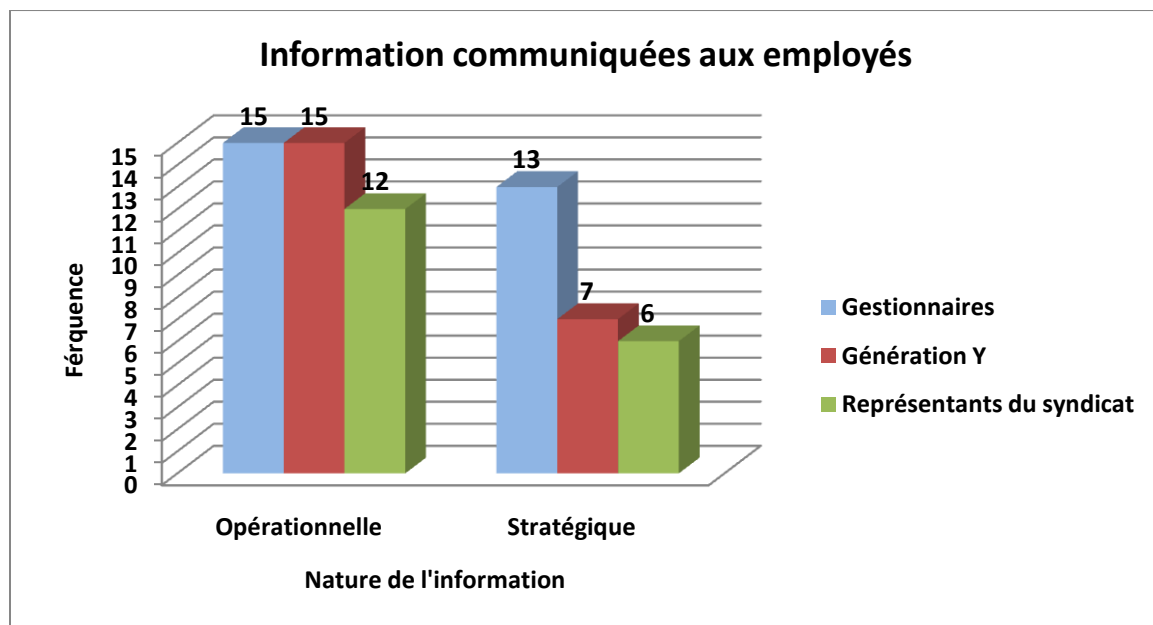
En premier lieu, la majorité des répondants estime que les relations supérieur-subordonné sont plutôt égalitaires et que la communication est ouverte et informelle. D'ailleurs, les propos de tous les jeunes travailleurs (15/15) montrent que ces derniers se sentent à l'aise de communiquer avec les superviseurs et les gestionnaires. Cette particularité des relations supérieur-subordonné est susceptible de plaire à la génération Y, qui préfère les structures aplaties, où la communication est informelle (Allain, 2005; Paré, 2002; Simard, 2007).

En deuxième lieu, nous avons voulu connaître la nature de l'information communiquée aux employés. Nous nous sommes principalement intéressée à deux types d'information, soit l'information opérationnelle et l'information stratégique. L'information opérationnelle signifie toute information permettant aux employés d'effectuer leur travail. Il peut donc s'agir des règlements, des directives et des tâches à effectuer. Il peut aussi s'agir d'information concernant les articles et les produits avec lesquels les employés travaillent. Par exemple, dans certains commerces de détail, des produits « coups de cœur » sont identifiés chaque semaine et les employés doivent s'assurer de les recommander à la clientèle. De l'information relative aux produits « coup de cœur » est donc communiquée chaque semaine. L'information stratégique, quant à elle, se rapporte à la stratégie de l'organisation et n'est pas obligatoire pour effectuer le travail. Ainsi, cette information peut concerner l'état des ventes, les objectifs d'affaires, les valeurs organisationnelles, la satisfaction de la clientèle, etc.

Comme l'illustre la figure 4.20, tous les répondants confirment que leur employeur leur communique de l'information de nature opérationnelle. Quant à l'information stratégique, les

réponses varient selon le type d'acteur organisationnel. En effet, presque tous les superviseurs (13/15) soutiennent que les employés ont accès à ce type d'information. Toutefois, un nombre important de représentants du syndicat (6/12) et d'employés de la génération Y (8/15) croient que ce type d'information est communiqué seulement au personnel cadre. De la sorte, contrairement aux dires des superviseurs, les employés de la base ne semblent pas connaître cette information. Cette situation peut résulter de l'intérêt des différents acteurs envers l'information de nature stratégique. Par exemple, les entrevues révèlent que l'intérêt des employés de la génération Y pour l'information de nature stratégique est variable. Quoique certains démontrent semble y porter une attention particulière, plusieurs ne semblent pas voir la pertinence de ce type d'information. Il est donc possible que l'information de nature stratégique soit communiquée aux employés mais que nos répondants n'y portent pas attention.

Figure 4.20 Nature de l'information communiquée aux employés



En troisième lieu, les principaux moyens utilisés pour transmettre cette information sont la communication en face à face par les superviseurs et l'affichage. Plusieurs répondants soutiennent que des réunions sont parfois organisées, que ce soit pour l'ensemble des employés ou pour les employés d'un seul département. Toutefois, pour la plupart des commerces, cette

pratique est rare ou informelle. Il s'agit d'une procédure quotidienne et obligatoire dans seulement deux commerces de détail corporatifs. Les autres méthodes, soit les mémos avec les talons de paie, l'Internet, l'Intranet et le journal des employés, sont utilisées par une minorité de commerces. Ainsi, les technologies de l'information ne sont presque pas utilisées par les commerces de notre échantillon pour transmettre de l'information aux employés. Toutefois, lors de notre collecte de données, nous avons pu observer que les employés de première ligne n'ont généralement pas accès à un ordinateur dans le cadre de leur travail. Bien que certains auteurs comme Crampton et Hodge (2007) et Glass (2007) suggèrent de communiquer par courriel avec les jeunes de la génération Y, cette recommandation s'applique moins à la réalité des commerces de l'alimentation.

Finalement, nous avons voulu vérifier l'existence de mécanismes permettant à l'employeur d'obtenir l'opinion des employés. Comme la génération Y désire être impliquée, ce type de mécanisme est susceptible de leur plaire (Eisner, 2005; Solomon, 2000). Quelques superviseurs (6/15) affirment qu'un sondage a déjà été mené auprès des employés. Cependant, pour la plupart, ce sondage a été mené une seule fois. De plus, une minorité de représentants (4/12) affirment que la direction a déjà effectué un tel type de sondage. Ainsi, il semble qu'en général les commerces n'utilisent pas de mécanismes formels permettant d'obtenir de l'information auprès des employés. Quelques efforts en ce sens ont déjà été effectués mais cette pratique n'est pas régulière pour la majorité des commerces.

4.10 Santé et sécurité au travail (SST)

Les propos des gestionnaires et des employés de la génération Y permettent de constater que les pratiques de gestion de la santé et de la sécurité sont peu développées dans les commerces de notre échantillon. Tout d'abord, la plupart des commerces font partie d'une mutuelle de prévention SST. Ils doivent donc respecter les normes de base établies par celle-ci.

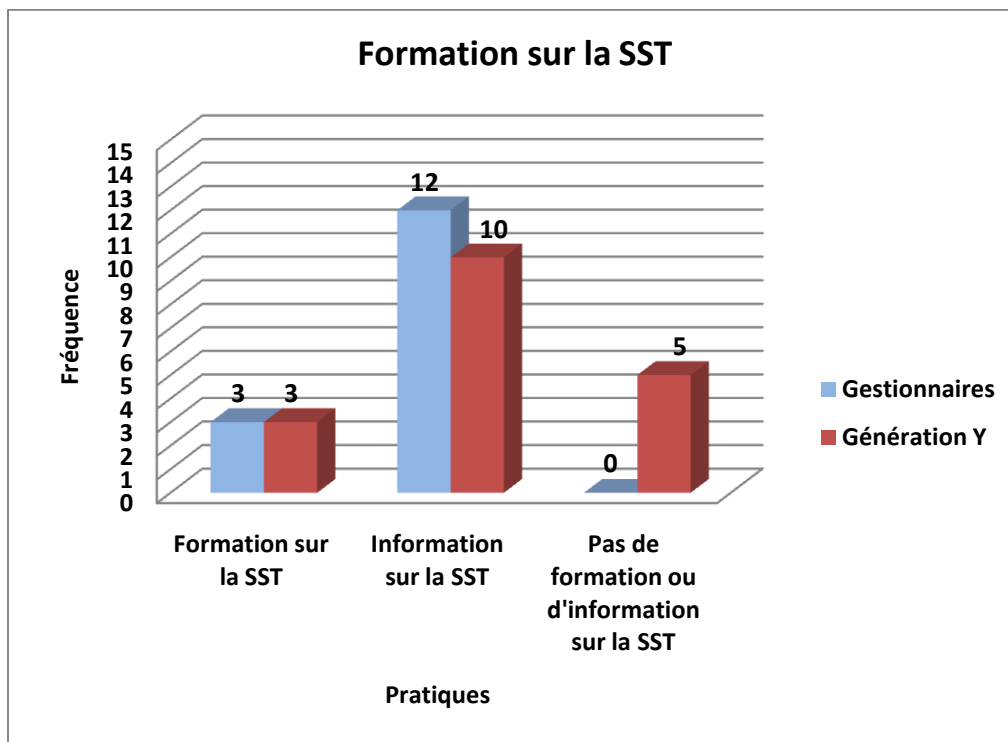
Ensuite, l'ensemble des commerces (15/15) ont un comité SST formé d'employés. Le comité a la responsabilité d'inspecter les lieux de travail, d'identifier les problèmes de SST et de s'assurer que les ajustements nécessaires sont effectués. Les membres du comité se rencontrent à

quelques reprises pendant l'année et présentent un rapport aux employés. Ce rapport est généralement affiché dans un lieu fréquenté par les employés (ex. : salle de pause).

Lorsque nous avons demandé si les nouveaux employés recevaient une formation spécifique en matière de SST, une minorité de répondants, soit trois gestionnaires (3/15) et trois jeunes travailleurs (3/15), indiquent que le programme de formation initiale contient un volet sur la SST. Ainsi, seule une minorité de commerces, soit les commerces de détail corporatifs de notre échantillon, offrent une formation spécifique en matière de SST aux nouveaux employés. Dans la plupart des commerces, les recrues sont informées quant aux règles de SST au fur et à mesure de leur apprentissage dans leur département. Les employés reçoivent donc peu de formation en matière de SST mais reçoivent plutôt de l'information. Cette information peut provenir des gérants, des membres du comité SST, de fiches techniques apposées sur les équipements ou de documentation affichée sur les babillards.

Toutefois, contrairement aux propos des gestionnaires, un nombre considérable de jeunes travailleurs affirment qu'aucune information quant à la SST ne leur est communiquée. Ainsi, le discours des gestionnaires diffère de celui des employés de la génération Y sur cet aspect. La figure 4.21 récapitule ces données.

Figure 4.21 Formation sur la santé et la sécurité au travail



Nous avons aussi voulu savoir si les commerces ont des activités ou des programmes visant la promotion de la santé. Une minorité de commerces entreprennent certaines initiatives en ce sens. Deux gestionnaires (2/15) indiquent que les employés bénéficient de rabais dans des centres d'entraînement. Un gestionnaire (1/15) affirme qu'à deux reprises pendant l'année, une semaine thématique sur la santé et la sécurité est organisée. Durant cette semaine, des activités sont organisées et de la documentation est fournie aux employés.

Pour conclure, les activités de prévention des accidents de travail ainsi que celles visant la promotion de la santé sont peu développées dans la majorité des commerces de notre échantillon. Ceci va à l'encontre des recommandations de Paquin Collin (2007) et de la CSST (2008), qui indiquent qu'il est nécessaire de bien encadrer et de former les jeunes travailleurs afin de prévenir les accidents de travail.

4.11 Gestion de la diversité

Comme la présence de la génération Y dans les commerces de l'alimentation favorise la diversité de main-d'œuvre, nous avons questionné les gestionnaires et les superviseurs sur l'existence de pratiques ou de politiques reliées à la gestion de la diversité. Comme tous les superviseurs (15/15) indiquent que rien n'est mis en place dans les commerces à cet effet, seul le discours des gestionnaires sera présenté.

Presque tous les gestionnaires (12/15) indiquent qu'aucune politique ou pratique reliée à la gestion de la diversité n'existe dans leur commerce. Seuls trois gestionnaires (3/15) ont identifié des pratiques ou des programmes visant à favoriser la diversité. Tout d'abord, un de ces gestionnaires soutient que son commerce est assujéti au programme fédéral d'équité en matière d'emploi. Ainsi, il doit s'assurer d'avoir une représentation équitable des groupes désignés dans son commerce. Ensuite, les trois gestionnaires expliquent qu'une formation ayant pour objectif de sensibiliser les gestionnaires et les superviseurs aux particularités de la génération Y est offerte. Ainsi, pour ces derniers, la gestion de la diversité s'inscrit aussi dans une perspective de gestion intergénérationnelle et des actions sont entreprises pour faciliter l'intégration des différentes générations dans le milieu de travail.

Cependant, les entrevues nous ont permis de constater que pour plusieurs gestionnaires, la notion de diversité se rapporte principalement à la diversité culturelle. Ainsi, la perception de la diversité est souvent limitée à la diversité culturelle et inclut peu les autres formes de diversité, telle la diversité générationnelle.

4.12 Adaptation des politiques et des pratiques de gestion des ressources humaines pour la génération Y

Pour conclure les entrevues, nous avons demandé aux gestionnaires et aux superviseurs si une réflexion a été entreprise afin d'adapter certaines pratiques de gestion des ressources humaines pour répondre aux attentes de la génération Y.

Tout d'abord, une réflexion sur les particularités des jeunes travailleurs est entamée dans tous les commerces de notre échantillon. Les gestionnaires et les superviseurs sont donc sensibles à cette problématique. Leurs propos permettent de constater qu'ils estiment que la génération Y a des caractéristiques et des attentes particulières et que d'éventuels ajustements seront nécessaires.

Malgré cette prise de conscience, peu d'actions concrètes et d'adaptations formelles sont instaurées. Seuls quatre commerces (4/15) ont entrepris des actions concrètes et ont modifié formellement leurs politiques et leurs pratiques de gestion des ressources humaines. En effet, dans un de ces commerces, une personne chargée principalement de l'accueil et de l'intégration des nouveaux employés a été embauchée. Celle-ci est responsable de développer et d'appliquer un programme d'accueil et d'intégration et d'effectuer un suivi constant avec les recrues. Cette action a été entreprise en partie en raison d'un problème de rétention des employés de la génération Y. L'objectif est donc de favoriser l'engagement des employés, notamment des travailleurs de la génération Y.

Un deuxième commerce a ajusté la clause de la convention collective reliée aux exigences de disponibilités des employés. Afin d'offrir plus de flexibilité et de permettre une meilleure conciliation travail-vie privée, les exigences ont été réduites. Avant, les employés devaient être disponibles un minimum de quinze heures par semaine, du mercredi au samedi et un soir par semaine. Maintenant, ils doivent être disponibles au moins un soir de semaine et le dimanche. De plus, la direction de ce commerce a augmenté la prime de nuit.

Le troisième commerce a instauré un système de rotation de fins de semaine pour tous les employés, peu importe leur ancienneté. Ce système permet donc aux employés ayant moins d'ancienneté, qui sont souvent des jeunes de la génération Y, d'avoir une fin de semaine sur deux de congé. Ce changement n'a pas été facile et a dû être accepté par tous les employés. Toutefois, selon le propriétaire, cette adaptation était nécessaire pour recruter des gens compétents et motivés.

L'ajustement effectué par le quatrième commerce répond aussi au désir de flexibilité des jeunes de la génération Y. La direction a observé que les jeunes travailleurs préfèrent avoir des heures de travail moins longues. Les horaires de travail ont donc été modifiés. Ainsi, au lieu de travailler de 9h à 18h, les employés peuvent travailler de 9h à 13h ou de 13h à 18h.

Toutefois, dans la plupart des commerces, aucune adaptation formelle n'est effectuée pour répondre aux attentes de la génération Y. On observe cependant un changement d'attitude de la part des gestionnaires et des superviseurs quant à la gestion quotidienne des jeunes de cette génération. Premièrement, plusieurs estiment qu'il est important d'être très ouvert et à l'écoute pour mieux comprendre les jeunes travailleurs et répondre à leurs attentes.

Deuxièmement, plusieurs gestionnaires et superviseurs mentionnent qu'ils doivent faire preuve de beaucoup de patience avec les jeunes de la génération Y. En effet, selon eux, la patience est nécessaire parce qu'ils doivent répéter les directives beaucoup plus souvent avec les jeunes travailleurs qu'avec les employés des autres générations. De plus, certains gestionnaires et superviseurs estiment que la patience est nécessaire puisque les jeunes de la génération Y posent beaucoup de questions et désirent constamment obtenir des explications.

Troisièmement, plusieurs gestionnaires et superviseurs affirment que les jeunes d'aujourd'hui ont besoin d'être plus encadrés. En effet, selon eux, les jeunes travailleurs doivent être disciplinés, notamment parce qu'ils ont tendance à vouloir s'amuser pendant les heures de travail.

Finalement, la plupart des gestionnaires et des superviseurs croient que la flexibilité et la conciliation travail-vie privée sont des attentes importantes de la génération Y. Ils tentent donc d'accommoder le plus possible les jeunes travailleurs afin de les retenir au sein de leur organisation. À titre d'exemple, certains affirment s'assurer que les jeunes travailleurs ont deux journées de congés consécutives. Il semble donc que les gestionnaires et les superviseurs sont conscients du désir de flexibilité de la génération Y et font des efforts individuels pour satisfaire cette attente.

PARTIE 5 - INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Dans cette cinquième partie du rapport, nous reviendrons brièvement sur la comparaison entre les pratiques de gestion des ressources humaines utilisées par les commerces de notre échantillon et celles qui sont préconisées dans la littérature pour la génération Y. De plus, comme l'analyse de nos entrevues nous a permis de recueillir de l'information enrichissant notre réflexion sur la problématique, nous présenterons aussi quelques constats supplémentaires et inattendus.

5.1. Retour sur l'analyse des pratiques de gestion des ressources humaines

L'objectif principal de cette recherche était de dresser le portrait des pratiques de gestion des ressources humaines du secteur du commerce de l'alimentation québécois, et de les comparer avec celles qui sont recommandées dans les écrits pour la génération Y. Ces pratiques, que les auteurs associent à une bonne gestion des employés de la génération Y, ont été détaillées dans le rapport de Petit (2008). Il est à noter qu'il s'agit ici des pratiques recommandées pour tenir compte des attentes de l'ensemble des employés de la génération Y, sans égard au secteur d'activités. Comme nous le verrons plus loin, il est possible que les jeunes employés du secteur de l'alimentation n'aient pas les mêmes attentes professionnelles que l'ensemble de la génération Y. Le tableau 5.1 synthétise nos résultats.

Tableau 5.1 Synthèse des résultats

	PRATIQUES UTILISÉES PAR UNE MAJORITÉ DE COMMERCES	PRATIQUES ASSOCIÉES DANS LES ÉCRITS À LA GESTION DE LA GÉNÉRATION Y	ATTENTES DE LA GÉNÉRATION Y ASSOCIÉES À CES PRATIQUES
RECRUTEMENT	<ul style="list-style-type: none"> • Politique de recrutement interne pour les postes syndiqués ; • Méthode de recrutement externe principale : candidatures spontanées. 	<ul style="list-style-type: none"> • Favoriser le recrutement interne ; • Communiquer une proposition d'emploi répondant aux attentes de la génération Y ; • Favoriser une perception positive de l'emploi et/ou de l'organisation tout en s'assurant que cette description est réaliste ; • Utiliser des méthodes de recrutement permettant aux organisations d'être visibles auprès des jeunes; • S'assurer que les recruteurs sont des personnes auxquelles les candidats peuvent s'identifier. 	<ul style="list-style-type: none"> • Développement personnel et professionnel ; • Technologie.
SÉLECTION	<ul style="list-style-type: none"> • Processus de sélection simple, court et informel; • Critères de sélection informels et flexibles, généralement reliés à la disponibilité, à la personnalité, à la motivation et aux opinions ; • Importance de l'intuition du recruteur; • Une seule méthode de sélection : entrevue non structurée ; • Un seul recruteur (gestionnaire ou superviseur). 	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre sur pied un processus de sélection formel et standard; • Établir des critères de sélection objectifs • Évaluer le potentiel et la motivation des candidats à se développer dans l'organisation ainsi que leurs habiletés interpersonnelles • Utiliser des méthodes de sélection valides; • S'assurer que les personnes chargées des entrevues sont des personnes auxquelles les candidats peuvent s'identifier; • Impliquer le supérieur immédiat ou les futurs collègues dans le processus de sélection; • Communiquer rapidement/régulièrement avec les candidats; • Évaluer le processus de sélection. 	<ul style="list-style-type: none"> • Relations sociales • Temps de réaction rapide.

ACCUEIL ET INTÉGRATION	<ul style="list-style-type: none"> • Visite de l'entreprise et des lieux ; • Communication des politiques et des règlements de l'entreprise ; • Signature de documents administratifs ; • Présentation aux collègues ; • Formation ; • Supervision; • Suivi informel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliser un programme d'accueil et d'intégration formel et structuré; • S'assurer de bien former les recrues ; • Établir un programme de parrainage entre le nouvel employé et un employé plus expérimenté; • S'assurer que le supérieur offre un bon encadrement aux recrues. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encadrement ; • Relations sociales ; • Développement personnel et professionnel.
RENDEMENT	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de procédure d'évaluation de rendement ; • Pas d'objectifs précis ou mesurables ; • Attentes clairement communiquées. 	<ul style="list-style-type: none"> • Établir une procédure formelle d'évaluation de rendement; • Rencontrer les employés à plusieurs reprises pendant l'année; • Communiquer clairement les attentes; • Établir des objectifs clairs qui ont un lien avec la performance organisationnelle; • Avoir une attitude positive, i.e. souligner les bons coups et mettre l'emphase sur les défis futurs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encadrement ; • Reconnaissance ; • Développement personnel et professionnel.
RÉMUNÉRATION ET RECONNAISSANCE	<ul style="list-style-type: none"> • Échelle salariale débutant généralement au salaire minimum pour un poste d'entrée ; • Système de rémunération basé sur l'ancienneté ; • Reconnaissance de la contribution individuelle par divers types de reconnaissance. 	<ul style="list-style-type: none"> • Offrir un salaire compétitif, légèrement au-dessus de la moyenne du marché; • Instaurer un régime de rémunération reliée à la valeur de la contribution de chacun plutôt qu'un système de rémunération basé sur l'ancienneté; • Relier la rémunération aux résultats organisationnels; • Reconnaître la performance et le développement des compétences par divers types de reconnaissance; • Encourager la participation et la coopération; • Sensibiliser les superviseurs à souligner les bons coups; • Offrir un régime flexible d'avantages; • Offrir des avantages favorisant la conciliation travail-vie privée. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconnaissance ; • Développement personnel et professionnel ; • Implication ; • Encadrement.

DÉVELOPPEMENT PERSONNEL ET PROFESSIONNEL	<ul style="list-style-type: none"> • Diverses activités de développement : formation pratique et théorique en milieu de travail et à l'extérieur, documentation papier, utilisation de vidéo/DVD/ordinateur; • Thématiques abordées : sécurité alimentaire, service à la clientèle, GRH, produits et SST; • Fréquence de la formation : plutôt rare 	<ul style="list-style-type: none"> • Continuellement développer les compétences des employés en offrant de la formation ainsi qu'en multipliant les occasions d'apprentissage; • Développer des compétences techniques et générales; • Mettre sur pied un programme de mentora; • Instaurer des pratiques de gestion de carrière; • Favoriser les formations interactives et la formation-action. 	<ul style="list-style-type: none"> • Développement personnel et professionnel; • Encadrement; • Technologie
SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL	<ul style="list-style-type: none"> • Formation sur le tas; • Information. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encadrer et former les recrues; • Jumeler les recrues avec un collègue expérimenté; • Entreprendre des initiatives relatives à la promotion de la santé et du bien-être. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encadrement ; • Relations sociales.

Nos résultats démontrent que certaines politiques et pratiques utilisées par une majorité de commerces de notre échantillon correspondent aux recommandations issues des écrits, notamment quant au recrutement interne, à la sélection de personnel, à la flexibilité du temps de travail, à l'implication des employés, à l'ambiance de travail et à la relation supérieur-subordonné. Toutefois, pour certaines pratiques, il y a une divergence entre ce que l'on a observé dans les magasins et ce que les écrits sur la génération Y préconisent. Il s'agit notamment du recrutement, de la sélection de personnel, de la gestion de l'accueil et de l'intégration, de la gestion de la rémunération et de la reconnaissance, de la gestion du développement personnel et professionnel, de la gestion du rendement, de l'organisation du travail, de la socialisation ainsi que du partage de l'information. Il est possible que ces divergences s'expliquent par des particularités liées au contexte du secteur de l'alimentation. Cependant, plusieurs ajustements semblent nécessaires pour répondre aux attentes de cette nouvelle génération de travailleurs, et ainsi, pour favoriser l'attraction et la rétention de ceux-ci.

En général, nous observons que les commerces de notre échantillon semblent adopter un mode de gestion assez informel, qui correspond plutôt au modèle de management traditionnel, alors que les pratiques recommandées dans les écrits pour la génération Y sont plus innovatrices et s'apparentent plutôt à des approches de gestion participative. Toutefois, il est pertinent de se questionner quant à la nature et à l'étendue des ajustements possibles pour les commerces de l'alimentation. Comme le soutiennent Lawler et O'Tool (2006), la présence de multinationales et la forte concurrence poussent les commerces de détail, notamment les commerces de l'alimentation, à adopter une stratégie de domination par les coûts. Cette observation s'applique aussi au marché québécois puisque selon le CSMOCA, la présence d'une diversité de magasins allant des pharmacies aux grandes surfaces et d'entrepôts (ex. : Zellers, Wal Mart et Costco) crée une concurrence vive axée sur les prix (CSMOCA, 2007b). De plus, nos observations nous ont permis de constater que la majorité des commerces sont indépendants en matière de gestion des ressources humaines, ce qui signifie que le gestionnaire est responsable de l'application des politiques et des pratiques dans son unité d'affaires. Comme nous l'avons souligné dans la partie précédente, généralement, seuls les commerces corporatifs reçoivent un important support du siège social en matière de gestion des ressources humaines, alors que les commerces affiliés et franchisés sont plutôt indépendants à cet égard. Ainsi, ces derniers ont accès à un petit réseau d'unités d'affaires (généralement un seul commerce) et ont moins de ressources (ex. ressources financières et expertise en gestion des ressources humaines). Prenant en considération que l'utilisation de pratiques de gestion des ressources humaines innovatrices est souvent perçue comme étant coûteuse et complexe, et sachant que l'approche de gestion d'une organisation doit être cohérente avec sa stratégie d'affaires, nous nous posons la question suivante : est-ce que les politiques et les pratiques de gestion recommandées pour attirer et retenir la génération Y sont applicables au modèle d'entreprise des commerces de l'alimentation? Il semble que la réponse à cette question soit que oui, il est possible pour les commerces du secteur de l'alimentation d'adopter une stratégie de gestion des ressources humaines répondant aux besoins de la génération Y. Certaines organisations évoluant dans un contexte d'affaires similaire aux commerces du secteur de l'alimentation québécois utilisent des pratiques de gestion innovatrices. Wegmans Food Markets Inc. (Wegmans), une entreprise familiale américaine fondée en 1916 ayant aujourd'hui un réseau de soixante-treize marchés d'alimentation, en est un bon exemple (Wegmans, 2009). Dans cette optique, nous croyons

pertinent de présenter brièvement cette entreprise ainsi que ses principes, ses politiques et ses pratiques de gestion des ressources humaines.

5.1.1 Présentation du cas de Wegmans

Wegmans est une entreprise familiale américaine fondée en 1916 par les frères John et Walter Wegman. À cette époque, ceux-ci étaient propriétaires d'un seul marché d'alimentation situé dans l'état de New-York, connu sous le nom de « *Rochester Fruit and Vegetable Company* ». Aujourd'hui, Wegmans possède soixante-treize supermarchés situés principalement sur la côte est des États-Unis (Wegmans, 2009).

Les supermarchés Wegmans ont généralement une superficie variant entre 80,000 et 130,000 pieds carrés (Regani, 2007). La formule Wegmans est d'offrir une grande variété de produits de qualité, à un prix raisonnable, dans une ambiance ressemblant à un marché à air ouverte européen (Swibel, 2003). Certains qualifient même le décor de « *Disneyesque* » (Niedt, 2005). Mais l'élément central de la stratégie d'affaires de Wegmans est la qualité du service à la clientèle : « *a nearly telepathic level of customer service* » (Danny Wegman dans Swibel, 2003 : 1). Ainsi, les employés jouent un rôle central dans l'atteinte des objectifs d'affaires, ce qui explique leur philosophie « *employees first, customers second* » (Niedt, 2005 : 2). Wegmans s'assure donc d'avoir des employés compétents, motivés et satisfaits (Amon Stone, 1999). D'ailleurs, depuis 1997, l'entreprise fait partie des 100 meilleurs employeurs selon Fortune (Wegmans, 2009). Pour être un employeur de choix, l'entreprise utilise de nombreuses politiques et pratiques de gestion des ressources humaines innovantes favorisant l'attraction et la rétention de son personnel. Le tableau 5.2 présente un certain nombre de celles-ci.

Tableau 5.2 Politiques et pratiques de gestion des ressources humaines utilisées par Wegmans

Recrutement	<ul style="list-style-type: none"> • Priorise le recrutement interne pour l'ensemble des postes ; • Favorise une image positive des emplois et de l'organisation (employeur de choix); • Participe à des foires de l'emploi où les employés agissent à titre de recruteur.
Sélection	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluer le potentiel et la motivation des candidats à se développer dans l'organisation (ex. : une réelle passion pour l'alimentation est centrale).
Gestion de l'accueil et de l'intégration	<ul style="list-style-type: none"> • Programme d'accueil et d'intégration formel et structuré où le président de l'entreprise, Danny Wegman, est présent (programme « <i>Welcome to Wegman</i> »).
Gestion de la rémunération et de la reconnaissance	<ul style="list-style-type: none"> • Salaire à la tête du marché ; • Régime de partage des profits ; • Assurance collective (couverture pour les soins de santé, assurance médicaments, un régime agréé de retraite à cotisations définies, assurance-vie) pour les employés à temps plein et à temps partiel (17,5 heures/semaine) ; • Reconnaissance de la flexibilité (les employés reçoivent 1\$ de plus par heure de travail lorsqu'ils acceptent un quart de travail qui n'était pas à leur horaire) ; • Types de reconnaissance variés (ex. : escompte pour les employés, billets pour assister à des événements sportifs).
Gestion du développement personnel et professionnel	<ul style="list-style-type: none"> • Programme de formation développé touchant le service à la clientèle, la connaissance des produits, les habiletés culinaires et la santé et sécurité au travail ; • Création d'une école pour les employés (formation de type académique); • Remboursement des frais de déplacement et d'hébergement lorsque les employés suivent une formation ; • Formations et stages à l'extérieur du pays (ex. : formation sur les fromages en France, Angleterre et Italie) ; • Bourse pour les étudiants (jusqu'à 6,000\$ pour une durée de 4 ans) et remboursement de frais de scolarité ; • Système de mobilité interne et possibilité d'avancement.
Organisation du travail	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Empowerment</i> des employés de première ligne afin de s'assurer de la satisfaction de la clientèle; • Participation des employés à l'amélioration des produits et des processus par l'entremise de divers projets (ex. analyse du programme de loyauté d'un compétiteur) et de divers programmes de partage de l'information (programme de suggestions) ; • Horaires de travail flexibles ; • Décor « <i>Disneyesque</i> ».
Communication	<ul style="list-style-type: none"> • Visites informelles des gestionnaires dans les commerces afin qu'ils puissent interagir et communiquer avec les employés de

	<p>première ligne (trois fois par semaine) ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Déjeuner/focus group permettant aux employés de poser des questions et de partager leurs idées ; • Communication de bulletins d'information ; • Magazine vidéo ; • Système d'échange d'idées en ligne ; • Communication de la planification stratégique.
Promotion de la santé	<ul style="list-style-type: none"> • Cours de yoga gratuits et centre d'entraînement sur place ; • Remboursement d'un montant de l'abonnement dans un centre de conditionnement physique.

Sources : Boyle (2005), Great Place to Work (2005), Regani (2007), Swibel (2003)

Pour conclure, Wegmans est un exemple d'entreprise ayant une réalité d'affaires semblable aux commerces du secteur de l'alimentation québécois. Cette entreprise utilise des politiques et des pratiques de gestion des ressources humaines inspirées des modèles de management renouvelé, qui correspondent fortement à celles qui sont recommandées pour la génération Y. Le fait de satisfaire ses employés génère de bons résultats pour l'entreprise. À titre d'exemple, le taux de roulement pour l'ensemble des employés est de 38 %, alors qu'il est de 100 % dans l'industrie des supermarchés américains (Demby, 2003). Il est d'autant plus intéressant de constater que le taux de roulement volontaire pour les employés à temps partiel est de 28 % comparativement à 79 % pour le reste des commerces de l'industrie (Regani, 2007). Les résultats financiers de Wegmans sont aussi excellents. La marge opérationnelle de l'entreprise est de 7,5 %, soit le double de ce que font les quatre grandes chaînes de distribution alimentaire américaines et son pourcentage des ventes par pied carré est 50 % plus élevé que celui de ses concurrents (Boyle, 2005). Comme nos résultats montrent que la majorité des commerces de notre échantillon utilise des politiques et des pratiques qui ne correspondent pas toujours aux pratiques recommandées par les écrits pour répondre aux besoins des jeunes travailleurs, nous croyons que le modèle d'affaires de Wegmans peut être une source d'inspiration pour les commerces du secteur de l'alimentation québécois.

5.2 Effet du type de propriété

Dans les sections précédentes, nous avons évalué l'adéquation entre les pratiques de gestion des ressources humaines utilisées par une majorité de commerces de notre échantillon et celles qui sont préconisées dans la littérature pour la génération Y. Nous avons conclu que bien qu'il y

ait certaines similitudes, le niveau d'adéquation est plutôt faible pour la plupart des commerces à l'étude. Cependant, cette analyse comparative se fonde sur des tendances générales et il est possible que pour certains commerces, le niveau d'adéquation soit plus élevé. C'est d'ailleurs ce que nos résultats tendent à démontrer. Selon nos observations, les politiques et les pratiques de gestion des ressources humaines utilisées par les commerces de détail corporatifs s'apparentent davantage aux attentes de la génération Y que celles des commerces franchisés, affiliés et indépendants.

Tout au long de la présentation des résultats, nous avons souligné certains éléments sur lesquels les commerces corporatifs se distinguent des autres types de commerces. Tout d'abord, les commerces corporatifs sont les seuls de notre échantillon qui utilisent des entrevues semi-structurées et qui posent des questions comportementales afin d'évaluer des compétences spécifiques lors de la sélection. En matière de rémunération et de reconnaissance, seul un des commerces corporatifs de notre échantillon relie la rémunération à la performance de l'organisation (i.e. boni en fonction de l'accroissement des ventes annuelles). De plus, les avantages sociaux offerts dans les commerces corporatifs tendent à être plus généreux. Par exemple, les commerces corporatifs offrent généralement des régimes agréés de retraite où la contribution de l'employeur est obligatoire. Certains commerces corporatifs de notre échantillon offrent aussi un programme flexible d'avantages. Quant à la gestion du développement personnel et professionnel, les commerces corporatifs ont des programmes, des politiques et des pratiques plus élaborés que les autres types de commerces. En voici quelques exemples : programme de formation à la tâche formel et structuré, plan de développement professionnel accompagné de programmes de formation, bourses d'étude et remboursement de frais de scolarité et de formation. De plus, comme les commerces corporatifs ont un vaste réseau d'unités d'affaires, ils ont plusieurs postes à combler à différents niveaux hiérarchiques. Ainsi, la mobilité interne est facilitée. Ensuite, les commerces de détail corporatifs utilisent des pratiques formelles de partage du pouvoir et de l'information, ce qui favorise l'implication des employés. Il est aussi important de mentionner que les commerces corporatifs de la chaîne 2 se distinguent par leurs pratiques de partage de l'information. En effet, les directeurs de ces derniers doivent obligatoirement tenir des réunions matin et soir afin de communiquer toute information pertinente par rapport à la situation de l'organisation et

pour tenir les employés à jour. En plus, les employés de ces commerces doivent répondre à un sondage deux fois par année, ce qui permet à l'organisation d'impliquer les employés et d'obtenir leur rétroaction. Finalement, les commerces corporatifs sont les seuls qui offrent une formation spécifique en matière de SST aux recrues.

De plus, il est intéressant de constater que la gestion des ressources humaines des commerces corporatifs tend à être beaucoup plus standardisée. D'ailleurs, le discours des différentes catégories d'acteurs organisationnels quant aux politiques et aux pratiques utilisées apparaît plus cohérent pour ce type de commerces. Le fait que la perception des différents acteurs soit semblable laisse croire que les politiques et les pratiques sont appliquées de façon formelle et sont connues des employés.

Ainsi, il semble que le type de propriété des commerces influence la gestion des ressources humaines. Selon nous, cette réalité peut s'expliquer en grande partie par l'accès aux ressources. En effet, les commerces affiliés, franchisés et indépendants appartiennent généralement à des marchands propriétaires indépendants alors que les commerces corporatifs appartiennent à de grandes entreprises de distribution alimentaire. Dans cette optique, les commerces corporatifs ont accès à plus de ressources (ex. ressources financières, expertise et support en gestion des ressources humaines) puisque leur gestion est largement prise en charge par de gros joueurs de l'industrie. Ce premier constat est important puisqu'il suggère que les commerces de détail de l'alimentation sont caractérisés par une réalité plutôt différente en fonction de leur type de propriété. Nous croyons donc que les résultats de cette recherche peuvent être bénéfiques pour les commerces franchisés, affiliés et indépendants, qui ont peut-être moins de ressources que les commerces corporatifs pour développer des solutions de gestion.

5.3 Observations quant aux attentes professionnelles des jeunes de la génération Y de notre échantillon

Même si l'objectif des entrevues n'était pas de connaître les attentes professionnelles de la génération Y, certains éléments du discours des jeunes travailleurs ont attiré notre attention. En effet, les entrevues nous ont permis d'observer certaines divergences entre les attentes

professionnelles de jeunes travailleurs de notre échantillon et celles qui sont associées à la génération Y dans les écrits.

Premièrement, presque tous les employés de la génération Y rencontrés expliquent ne pas avoir porté une attention particulière à l'image ou à la réputation de l'entreprise lors de leur choix d'emploi. Plusieurs jeunes travailleurs de notre échantillon mentionnent que leur choix d'emploi était plutôt fondé sur la proximité du commerce ainsi que sur la possibilité d'avoir un horaire flexible. D'autres répondants justifient leur choix d'emploi uniquement par leur besoin d'obtenir un emploi. Une minorité affirme que les activités du commerce représentent un facteur ayant influencé leur choix. Ces résultats vont donc à l'encontre des résultats de la firme Robert Half International (2008) et des propos de Simard (2007), qui indiquent que puisque les jeunes sont attirés par l'image et les marques, les employeurs peuvent se distinguer aux yeux des jeunes en faisant valoir leur réputation. Les jeunes employés dans le secteur du commerce de l'alimentation semblent valoriser d'autres caractéristiques chez leur employeur.

Deuxièmement, plusieurs des jeunes travailleurs rencontrés affirment ne pas être intéressés par les possibilités d'avancement et soutiennent ne pas vouloir obtenir plus de responsabilités dans le cadre de leur travail. Ces propos ne sont pas cohérents avec notre recension des écrits sur les attentes professionnelles de la génération Y. En effet, plusieurs auteurs affirment que les jeunes accordent une grande importance à leur développement personnel et professionnel et que les possibilités d'avancement ainsi que l'acquisition de nouvelles responsabilités sont des sources de motivation importantes pour ceux-ci (Ancil, 2006; Audet, 2004; Emploi-Québec, 2009; Robert Half International, 2008; Simard, 2007; Tulgan et Martin, 2001; Twenge et Campbell, 2008; Zemke *et al.*, 2000).

Il semble donc que le profil de la génération Y tel qu'établi dans les écrits ne correspond pas en tous points à celui des jeunes travailleurs de notre échantillon. Selon nous, cet écart entre les écrits et la réalité s'explique par les particularités de la main-d'œuvre du secteur du commerce de l'alimentation. Comme nous l'avons spécifié dans la partie 1, la main-d'œuvre des commerces de ce secteur est fortement composée d'étudiants travaillant à temps partiel ainsi

que de jeunes peu scolarisés. Toutefois, tel que mentionné dans la partie 2, les écrits portant sur les particularités de la génération Y se fondent principalement sur une population de jeunes diplômés universitaires ou de jeunes travailleurs qualifiés. Ainsi, il est possible de croire que le niveau de scolarité et le statut d'emploi des jeunes influencent leurs attentes professionnelles, ce qui supporte les résultats de certaines recherches.

Tout d'abord, dans rapport no. 1, nous avons présenté quelques recherches dont les résultats suggèrent que le rapport au travail des jeunes varie selon le niveau de scolarité (Charest, 1997; Hamel et Gendron, 2004; Gauthier *et al.*, 2004; Gauthier et Vultur, 2007; Vultur *et al.*, 2002). Principalement, ces recherches démontrent que les jeunes moins scolarisés valorisent différents aspects du travail que les jeunes plus scolarisés. D'ailleurs, Charest (1997) indique que les opportunités de développement sont moins importantes pour les non-diplômés, ce qui concorde avec nos résultats.

Ensuite, certaines études reconnaissent que les étudiants travaillant à temps partiel représentent un groupe spécifique de travailleurs, notamment puisqu'ils ont des raisons particulières de choisir ce statut d'emploi. Selon les résultats de Maynard *et al.*, (2006), les étudiants choisissent de travailler à temps partiel afin de gagner de l'argent tout en poursuivant leurs projets scolaires. De plus, les résultats de Larkin *et al.*, (2007) indiquent que les jeunes âgés entre 20 et 24 ans, qui représentent une proportion importante de la main-d'œuvre des commerces du secteur de l'alimentation, tendent à fonder leur choix d'emploi sur les éléments suivants : la proximité du lieu de travail, la possibilité d'avoir un horaire flexible et la présence d'amis dans l'organisation. Étant dans une période de leur vie caractérisée de « stade d'essai », leur choix d'emploi ne se fonde pas nécessairement sur la possibilité de développer une carrière dans l'organisation, ce qui expliquerait leur conception du travail plus instrumentale. Ces résultats semblent bien représenter la réalité que nous avons observée auprès des jeunes de notre échantillon. Il est aussi intéressant de constater que parmi les répondants ayant affirmé ne pas accorder d'importance aux possibilités d'avancement, plusieurs étaient des étudiants travaillant à temps partiel qui ne planifiaient pas poursuivre une carrière dans le secteur du commerce de l'alimentation.

Ainsi, nos résultats suggèrent que la génération Y n'est pas homogène et que la main-d'œuvre du secteur du commerce de l'alimentation comporte des caractéristiques la rendant particulière en matière d'attentes professionnelles. En conséquence, il serait pertinent d'effectuer une étude portant spécifiquement sur les jeunes de la génération Y travaillant dans les commerces du secteur, afin de valider leurs attentes professionnelles. La connaissance de celles-ci permettra aux employeurs du secteur de faire les ajustements nécessaires en matière de gestion des ressources humaines et assurera une meilleure adéquation personne-organisation.

5.4 Importance du phénomène générationnel dans le secteur du commerce de l'alimentation

Même si le profil des jeunes travailleurs de notre échantillon ne correspond pas exactement à celui de la génération Y, tel qu'il est présenté dans les écrits, nos entrevues suggèrent qu'il ne faut pas sous-estimer l'importance du phénomène générationnel dans les commerces du secteur de l'alimentation. En effet, notre analyse du discours permet de constater que les répondants ont conscience des différences intergénérationnelles et que celles-ci affectent les relations. À titre d'exemple, certains employés de la génération Y mentionnent ne pas apprécier l'attitude des travailleurs plus âgés. Voici quelques extraits d'entrevue illustrant cette observation:

«Les vieux sont écœurés des fois et ça c'est plate. » (A.1.1)

« Moi j'aime mieux travailler avec les plus jeunes qu'avec les plus vieux. Les vieux ils ont tendance à traiter les jeunes comme des pantins, ils font ce qu'ils veulent et donnent le travail plate aux jeunes. C'est plus l'un de travailler avec les autres jeunes.» (A.3.2)

« Il y a des moments où j'ai travaillé avec des vieux qui étaient écœurés de travailler. C'est pas vraiment motivant. » (B.4.3)

Les entrevues révèlent aussi que les répondants issus des autres générations perçoivent les jeunes de la génération Y comme ayant des caractéristiques et des attentes professionnelles particulières. D'ailleurs, quelques gestionnaires affirment que des changements en matière de gestion des ressources humaines ont été effectués pour répondre aux attentes de la génération, ce qui témoigne de cette réalité. Il est aussi intéressant de constater que la majorité des

gestionnaires et des superviseurs affirment devoir changer d'attitude pour gérer les jeunes de la génération Y. De plus, les propos de certains gestionnaires, superviseurs et représentants du syndicat traduisent une perception négative ou une mauvaise compréhension de la génération Y. Les deux commentaires suivants illustrent bien cette réalité :

« Je suis quand même jeune mais je me sens pas mal plus X que Y. Je ne comprends pas toujours comment les jeunes fonctionnent. (...) Ils viennent cogner à ta porte pour avoir une job mais dès qu'ils n'ont plus besoin d'argent, ils s'en vont ou ils ne font plus d'effort. »
(A.3.4)

« À un certain point, je m'étais dit que je n'engagerais plus de jeunes de la génération Y. Ils ne sont pas tous pareils mais il y en a beaucoup n'ont pas de respect, pis c'est fâchant. »
(B.4.3)

Paradoxalement, nos résultats montrent que peu d'initiatives en matière de gestion de la diversité sont entreprises. Seule une minorité de gestionnaires et de superviseurs ont participé à une formation sur les différences intergénérationnelles. De plus, bien que les gestionnaires et les superviseurs aient entamé une réflexion sur les particularités de la génération Y, peu conçoivent la diversité sous l'angle générationnel.

Pour conclure, il est possible d'observer une reconnaissance mutuelle des générations et une prise de conscience de leurs différences. Non seulement les individus ont conscience des différences intergénérationnelles, mais les propos de certains répondants laissent présager un conflit intergénérationnel, ce qui risque d'affecter la qualité des relations entre les membres des différentes générations. Sachant que la génération Y accorde une grande importance à la qualité des relations interpersonnelles développées dans le cadre du travail, nous croyons qu'il serait pertinent pour les commerces d'adresser cette problématique.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

L'objectif de ce deuxième rapport était d'identifier les pratiques de gestion des ressources humaines utilisées par les commerces de l'alimentation au Québec pour ensuite vérifier si ces dernières correspondent à celles qui sont préconisées pour la génération Y. Les entrevues effectuées dans le cadre de cette recherche nous ont permis d'effectuer plusieurs constats intéressants.

Premièrement, nos résultats démontrent que globalement, les pratiques utilisées par une majorité de commerces de notre échantillon ne correspondent pas toujours à celles qui sont recommandées pour l'ensemble de la génération Y. Ainsi, de nombreux ajustements peuvent être effectués par les commerces afin de répondre aux attentes professionnelles des jeunes de cette génération, et ainsi, pour favoriser l'attraction et la rétention de ceux-ci.

Deuxièmement, nos résultats suggèrent que la réalité des commerces diffère selon le type de propriété. En effet, il semble que le type de propriété des commerces ait un effet sur la gestion des ressources humaines. Plus spécifiquement, nous avons observé que les politiques et les pratiques utilisées par les commerces de détail corporatifs de notre échantillon ont un niveau d'adéquation plus élevé avec les attentes professionnelles de la génération Y, telles qu'elles sont décrites dans les écrits. De plus, nous avons observé que la gestion des ressources humaines semble plus développée et formalisée dans les commerces corporatifs que dans les autres types de commerces. Comme notre échantillon est principalement composé de commerces affiliés, nos résultats sont probablement plus représentatifs de la réalité des commerces qui sont indépendants en matière de gestion des ressources humaines.

Troisièmement, l'analyse des entrevues laisse croire que les attentes professionnelles des jeunes travailleurs de notre échantillon ne correspondent pas complètement à celles qui sont présentées dans les écrits sur la génération Y. Cet écart suggère donc que les jeunes travailleurs du secteur du commerce de l'alimentation ont des particularités pouvant affecter leurs attentes professionnelles.

Quatrièmement, l'analyse des entrevues démontre que les individus de notre échantillon ont conscience des différences intergénérationnelles. De plus, plusieurs commentaires effectués lors des entretiens signalent une perception négative ainsi qu'un manque de compréhension des autres générations. Ce troisième constat démontre l'importance du phénomène générationnel dans les commerces de notre échantillon et suscite certains questionnements quant à la présence d'un conflit intergénérationnel.

En regard de ces résultats, nous pouvons conclure ce rapport en effectuant quelques recommandations. Tout d'abord, cette recherche est fondée sur les attentes professionnelles de la génération Y, telles qu'elles sont décrites dans les écrits provenant principalement de milieux littéraires et du journalisme. De plus, la plupart de ces écrits portent sur de jeunes diplômés ou de jeunes travailleurs qualifiés, ce qui ne correspond pas aux particularités de la main-d'œuvre du secteur du commerce de l'alimentation. Comme nos résultats suggèrent que les attentes professionnelles des jeunes travailleurs des commerces de l'alimentation ne correspondent pas entièrement à celles qui sont proposées dans les écrits sur la génération Y, il serait pertinent de vérifier empiriquement les attentes professionnelles des jeunes de la génération Y œuvrant spécifiquement dans le secteur du commerce de l'alimentation. Cette validation permettrait d'avoir une connaissance plus exacte des particularités des jeunes travailleurs du secteur et, ainsi, d'ajuster les pratiques de gestion des ressources humaines en fonction de celles-ci.

Toutefois, nous croyons que l'adoption de certaines pratiques de gestion des ressources humaines serait bénéfique pour les employeurs du secteur, peu importe les attentes professionnelles de la main-d'œuvre. À titre d'exemple, notre analyse nous a permis de constater que le processus de sélection des commerces est peu formel, parfois inexistant, et que les méthodes de sélection utilisées sont peu valides. Comme les erreurs de sélection peuvent être coûteuses, nous croyons que les commerces devraient mettre en place un processus de sélection formel et standard, établir des critères de sélection fixes et utiliser des méthodes de sélection valides (ex. : entrevue semi-structurées).

De plus, nous estimons que les commerces du secteur de l'alimentation devraient accorder une plus grande attention à l'accueil et à l'intégration des recrues. Les études montrent que les programmes d'accueil et d'intégration permettent notamment de clarifier le rôle des recrues, de favoriser les relations interpersonnelles, de diminuer les risques d'accidents et de favoriser l'engagement (Bourhis, 2007). Ainsi, nous croyons que les commerces devraient utiliser un programme d'accueil et d'intégration structuré et s'assurer de bien former les recrues. Cette recommandation est d'autant plus pertinente sachant que pour plusieurs jeunes travailleurs œuvrant dans les commerces du secteur de l'alimentation, il s'agit d'un premier emploi.

Finalement, nos résultats laissent présager la présence d'un conflit intergénérationnel dans certains commerces de notre échantillon. Comme il s'agit d'un problème pouvant avoir d'importantes répercussions en matière de gestion des ressources humaines, il serait important d'investiguer plus sérieusement pour vérifier s'il s'agit d'une problématique commune à l'ensemble des commerces du secteur ou s'il s'agit seulement d'un phénomène isolé.

SOMMAIRE DES ANNEXES

Annexe 1 : Grille d'entrevue

Annexe 2 : Grille d'entrevue pour les employés de la génération Y

Annexe 3 : Formulaire de consentement à participer à une entrevue

Annexe 4 : Matrice d'analyse des données

Annexe 5 : Explication des différentes catégories d'emploi

ANNEXE 1 : GRILLE D'ENTREVUE

INFORMATIONS GÉNÉRALES

Répondant :

Sexe :

Titre :

Génération d'appartenance :

DOTATION

1. Comment sont réparties les responsabilités quant au recrutement et à la sélection entre le siège social et le commerce?

- Est-ce que les activités de recrutement et de sélection sont centralisées au siège social ou vous en êtes responsable pour votre commerce?

2. Avez-vous un processus de dotation interne? Si oui, pouvez-vous me parler la procédure?

- Est-ce qu'il y a une procédure standard, formelle et obligatoire?
- Est-ce que cette politique est communiquée clairement aux employés?

3. Pourriez-vous m'expliquer votre processus de dotation externe?

- Qui est responsable?
- Quelles sont les principales méthodes de recrutement que vous utilisez?
 - Recrutement en ligne/site internet corporatif
 - Recommandations des employés/réseautage
 - Institutions scolaires
 - Journaux
 - Agences
 - Autre

4. Croyez-vous que l'image, la réputation ou la renommée de l'entreprise sont des facteurs d'attraction pour votre établissement?

5. Parlez-moi du processus de sélection.

- Est-ce que vous avez des critères de sélection? Si oui, quels sont-ils?
 - Exigences en matière de formation et de niveau de scolarité
 - Compétences particulières
 - Motivation
 - Intuition/personnalité
- Faites-vous des entrevues avant d'embaucher quelqu'un? Comment se déroulent-elles?
- Qui fait passer les entrevues
- Est-ce que les entrevues sont structurées ou les questions posées sont plutôt ouvertes et informelles?
- Lors de l'entrevue, est-ce que vous communiquez aux candidats les aspects du travail qu'ils sont susceptibles d'apprécier? Si oui, que faites-vous ressortir habituellement?
 - Flexibilité des heures de travail
 - Possibilité d'avancement
 - Rémunération compétitive
 - Formation et remboursement de frais de scolarité/formation
 - Environnement de travail agréable et équipe dynamique
- Utilisez-vous des tests de sélection?
- Est-ce que les employés participent au processus de sélection?

6. Pourriez-vous me parler des pratiques utilisées au niveau de l'accueil et de l'intégration des employés?

- Est-ce que l'accueil des nouveaux employés est structuré (programme d'accueil)?
- Que faites-vous lors de l'arrivée d'un nouvel employé?
 - Visite de l'entreprise
 - Communication des politiques et des pratiques de l'organisation
 - Présentation à l'ensemble du personnel
 - Présentation à l'équipe ou aux collègues de travail
 - Formation à la tâche
 - Coaching et supervision pendant une certaine période de temps
 - Rencontre de suivi avec et rétroaction
- Pourriez-vous m'expliquer comment se déroule la formation des nouveaux employés?

- Est-ce que l'employé est supervisé par un collègue expérimenté?
- Est-ce qu'un suivi est fait avec l'employé afin de lui donner une rétroaction?

RÉMUNÉRATION ET RECONNAISSANCE

1. Reconnaissez-vous les contributions des employés autrement que par le salaire? Si oui, pouvez-vous me parler des pratiques généralement utilisées pour le faire?

- Est-ce qu'il y a des procédures standards, formelles ou connues des employés ou il s'agit plutôt de cas par cas?
- Est-ce que les récompenses sont de nature monétaire, non-monétaire ou les deux (types de récompenses et variété des moyens)?
- Est-ce que vous reconnaissez la contributions/performance individuelle et/ou les contributions/performance d'équipes?
- Faites-vous une distinction entre les plus performants et les moins performants ou vous préférez récompenser tous les employés de façon égale (logique de saupoudrage)?
- Est-ce que vous reconnaissez les compétences ou la formation?

2. Globalement, considérez-vous que la rémunération est compétitive par rapport aux entreprises comparables à la vôtre?

DÉVELOPPEMENT PERSONNEL ET PROFESSIONNEL

1. Quelles sont les activités de formation de votre établissement?

- Formation pratique/théorique en milieu de travail
- Formation pratique/théorique à l'extérieur du milieu de travail
- Documentation (brochures, guides, vidéos, logiciels)
- Coaching/mentorat
- Transfert de connaissance

2. Est-ce que l'établissement incite les employés à l'auto-formation?

4. Comment se passe la formation des nouveaux employés?

- Est-ce qu'il s'agit d'un programme structuré et standard?
- Quelle est la durée de la formation?
 - Durée fixe

- En fonction des besoins et de la situation
- Qui s'occupe de former les nouveaux employés?
 - Collègues
 - Superviseurs

5. À quelle fréquence offrez-vous des activités de formation?

6. Les employés ont-ils des possibilités d'évolution à l'interne?

7. Comment déterminez-vous qui suit une formation et laquelle?

- Existence d'un plan de développement (en fonction des besoins de l'organisation)
- En fonction de la demande
- La formation est une récompense

GESTION DU RENDEMENT

1. Évaluez-vous le rendement des employés? Si oui, comment cela se passe-t-il?

- Entretien d'évaluation avec le superviseur
- Auto-évaluation
- Évaluation par les pairs

2. À quelle fréquence faites-vous l'évaluation?

3. Comment sont établis les objectifs?

- Par le superviseur uniquement
- Avec la participation de l'employé

4. Est-ce que les attentes envers les employés leurs sont clairement communiquées/expliquées?

5. Est-ce que des moyens sont proposés aux employés pour atteindre les objectifs?

6. Est-ce qu'un suivi est fait avec les employés suite à l'évaluation? Si oui, à quelle fréquence?

ORGANISATION DU TRAVAIL

1. Est-ce que la rotation de poste est une pratique utilisée dans votre établissement?

2. En général, le travail des employés est-il varié?

- Les employés font plusieurs tâches et sont polyvalents
- Les employés répètent généralement une seule tâche (spécialisation)

3. Existe-t-il des mécanismes favorisant la participation des employés?

- Programme de suggestions des employés
- Comité visant à améliorer les processus et la qualité du travail

4. Les employés ont-ils une certaine autonomie au travail?

- Possibilité de planifier leurs tâches
- Possibilité de prendre des décisions

5. Est-ce que l'équipement, le matériel et les outils fournis aux employés sont à jour?

6. Les employés ont-ils une flexibilité au niveau des horaires de travail?

7. Est-ce que l'organisation du travail et/ou l'environnement de travail favorisent le travail d'équipe?

8. Jugez-vous que l'environnement de travail est stimulant et agréable?

- Favorise-t-il les échanges entre les employés?
- Les employés ont-ils accès à un lieu de rencontre convivial?
- Est-ce que des activités sociales sont organisées (ex. défi santé, BBQ, etc.)?
- Est-ce que la communication est généralement ouverte et informelle entre les employés et la supervision?
- Les employés ont-ils accès à un ordinateur pendant les pauses?

COMMUNICATION

1. Quelle est la nature de l'information diffusée aux employés?

- Information de nature opérationnelle?
- Information de nature stratégique?

2. Comment l'information est-elle transmise aux employés?

- Rencontre/réunions
- Intranet/Internet
- Par le biais des superviseurs
- Affichage
- Mémo dans les casiers
- Journal des employés
- Autre

6. Existe-t-il des moyens pour aller chercher de l'information quant à la satisfaction des employés face à leur travail et à l'organisation?

- Rencontre/réunions
- Par le biais des superviseurs
- Sondage
- Autre

7. Qu'est-ce que la direction fait avec cette information?

SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

1. Pouvez-vous me parler de ce que l'établissement fait en matière de santé et de sécurité au travail?

2. Est-ce qu'une formation spécifique en santé et sécurité au travail est offerte aux nouveaux employés? Si oui, pouvez-vous m'en parler?

- Est-ce que vous avez un programme de prévention des lésions professionnelles? Si oui, pouvez-vous m'expliquer en quoi il consiste?
- Quelle est la nature de la formation?
 - Formation théorique
 - Formation pratique

- Est-ce qu'un collègue supervise le nouvel employé?
- Est-ce que les risques sont expliqués clairement aux employés?
- Est-ce qu'un suivi est fait avec les employés?

3. Est-ce que des activités de prévention sont offertes de façon régulière?

- Uniquement lors de l'intégration
- Mises à jour régulières
- Intensification des activités de prévention à certaines périodes de l'année (ex. : durant la période estivale)

4. Existe-t-il des programmes de promotion de la santé et du bien-être?

GESTION DE LA DIVERSITÉ

1. Existe-t-il une politique visant à favoriser la diversité? Si oui, que contient-elle?

CONCLUSION

1. En matière de gestion des ressources humaines, est-ce qu'une réflexion a été entreprise afin d'adapter certaines pratiques pour les jeunes de la génération Y? Si oui, est-ce que des actions ont été prises et lesquelles?

ANNEXE 2 : GRILLE D'ENTREVUE POUR LES EMPLOYÉS DE LA GÉNÉRATION Y**INFORMATIONS GÉNÉRALES****Répondant :****Sexe :****Âge :****Titre :****Catégorie d'emploi :****Département :****Ancienneté :****Niveau de scolarité:****Statut d'emploi :****DOTATION****1. Est-ce que l'on vous informe lorsqu'un poste est disponible ?****2. Pourriez-vous m'expliquer comment vous avez entendu parler qu'il y avait un poste de disponible dans ce commerce ?**

- Recrutement en ligne/site internet corporatif
- Recommandation des employés/réseautage
- Institutions scolaires
- Journaux
- Agences
- Autre

3. Croyez-vous que l'image, la réputation ou la renommée de l'entreprise ont influencé votre choix de travailler ici ?**4. Comment c'est déroulé votre sélection.**

- Avez-vous passé une entrevue ?

- Qui fait passer les entrevues?
- Est-ce les entrevues sont structurées ou les questions posées sont plutôt ouvertes et informelles?
- Lors de l'entrevue, est-ce qu'on vous a communiqué les aspects du travail qui sont susceptibles de vous intéresser ? Si oui, que vous a-t-on promis ?
 - Flexibilité des heures de travail
 - Possibilité d'avancement
 - Rémunération compétitive
 - Formation et remboursement de frais de scolarité/formation
 - Environnement de travail agréable et équipe dynamique
- A-t-on respecté ces promesses ?
- Avez-vous passé un test ?

5. Pourriez-vous me parler des pratiques utilisées lors de votre accueil et votre intégration?

- Est-ce que votre accueil a été structuré ? (programme d'accueil)?
- Qu'a-t-on fait lors de votre arrivée ?
 - Visite de l'entreprise
 - Communication des politiques et des pratiques de l'organisation
 - Présentation à l'ensemble du personnel
 - Présentation à l'équipe ou aux collègues de travail
 - Formation à la tâche
 - Coaching et supervision pendant une certaine période de temps
 - Rencontre de suivi avec et rétroaction

6. Avez-vous suivi une formation à votre arrivée ?

- Est-ce que l'employé est supervisé par un collègue expérimenté?
- Est-ce qu'un suivi est fait avec l'employé afin de lui donner une rétroaction?

RÉMUNÉRATION ET RECONNAISSANCE

1. Avez-vous déjà fait l'objet d'une reconnaissance quelconque de la part de votre employeur ou superviseur ?

- Est-ce que les récompenses sont de nature monétaire, non-monétaire ou les deux (types de récompenses et variété des moyens)?

2. Globalement, considérez-vous que la rémunération est compétitive par rapport aux entreprises comparables?

DÉVELOPPEMENT PERSONNEL ET PROFESSIONNEL

1. Avez-vous suivi de la formation depuis votre arrivée ?

- Formation pratique/théorique en milieu de travail?
- Formation pratique/théorique à l'extérieur du milieu de travail?
- Documentation (brochures, guides, vidéos, logiciels)
- Coaching/mentorat
- Transfert de connaissance (ex. partage d'expérience)

2. À quelle fréquence vous offre-t-on de la formation ?

3. Voyez-vous des possibilités d'avancement dans ce magasin ?

GESTION DU RENDEMENT

1. Avez-vous déjà reçu une évaluation du rendement depuis votre arrivée ?

- Entretien d'évaluation avec le superviseur
- Auto-évaluation
- Évaluation par les pairs

2. À quelle fréquence cette évaluation a-t-elle lieu ?

3. Comment sont établis les objectifs?

- Par le superviseur uniquement
- Avec la participation de l'employé

4. Est-ce que les attentes de votre superviseur vous sont clairement communiquées/expliquées?

5. Est-ce que des moyens vous sont proposés pour atteindre les objectifs?

6. Est-ce qu'un suivi est fait avec les employés suite à l'évaluation? Si oui, à quelle fréquence?

ORGANISATION DU TRAVAIL

1. En général, le travail des employés est-il varié?

- Les employés font plusieurs tâches et sont polyvalents
- Les employés répètent généralement une seule tâche (spécialisation)

2. Existe-t-il des mécanismes favorisant la participation des employés?

- Programme de suggestions des employés
- Comité visant à améliorer les processus et la qualité du travail

3. Les employés ont-ils une certaine autonomie au travail?

- Possibilité de planifier leurs tâches
- Possibilité de prendre des décisions

4. Est-ce que l'équipement, le matériel et les outils fournis aux employés sont à jour?

5. Les employés ont-ils une flexibilité au niveau des horaires de travail?

6. Est-ce que l'organisation du travail et/ou l'environnement de travail favorisent le travail d'équipe?

7. Jugez-vous que l'environnement de travail est stimulant et agréable?

- Favorise-t-il les échanges entre les employés?
- Les employés ont-ils accès à un lieu de rencontre convivial?
- Est-ce que des activités sociales sont organisées?
- Est-ce que la communication est généralement ouverte et informelle entre les employés et la supervision?
- Les employés ont-ils accès à un ordinateur pendant les pauses?

COMMUNICATION

1. Quelle est la nature de l'information diffusée aux employés?

- Information de nature opérationnelle?
- Information de nature stratégique?

2. Comment l'information est-elle transmise aux employés?

- Rencontre/réunions
- Intranet/Internet
- Par le biais des superviseurs
- Affichage
- Mémo dans les casiers
- Journal des employés
- Autre

SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

1. Est-ce qu'une formation spécifique matière de santé et sécurité au travail vous a été offerte à votre arrivée ? Si oui, pouvez-vous m'en parler?

- Quelle est la nature de la formation?
 - Formation théorique
 - Formation pratique
- Est-ce qu'un collègue supervise le nouvel employé?
- Est-ce que les risques sont expliqués clairement aux employés?
- Est-ce qu'un suivi est fait avec les employés?

2. Est-ce que des activités de prévention sont offertes de façons régulières?

- Uniquement lors de l'intégration
- Mises à jour régulières
- Intensification des activités de prévention à certaines périodes de l'année (ex. : durant la période estivale)

ANNEXE 3 : FORMULAIRE DE CONSENTEMENT AUX ENTREVUES

1. Renseignements sur le projet de recherche

Vous avez été approché ou approchée pour participer au projet de recherche suivant :

Les pratiques d'attraction et de rétention de la génération Y dans le secteur du commerce de l'alimentation

Ce projet est réalisé par Méline Petit, qui étudie à la maîtrise à HEC Montréal et que vous pouvez joindre par téléphone au (514) 340-6369, ou par courriel à l'adresse suivante : melaine.petit@hec.ca. Ce projet est réalisé sous la supervision du professeur Denis Chênevert, que vous pouvez joindre par téléphone au (514) 340-6625, ou par courriel à l'adresse suivante : denis.chenevert@hec.ca ainsi que du professeur Anne Bourhis, que vous pouvez joindre par téléphone au (514) 340-6873, ou par courriel à l'adresse suivante : anne.bourhis@hec.ca.

Votre participation à ce projet de recherche doit être totalement volontaire. Vous pouvez refuser de répondre à l'une ou l'autre des questions. Il est aussi entendu que vous pouvez demander de mettre un terme à la rencontre, ce qui interdira au chercheur d'utiliser l'information recueillie. Un résumé de ce projet de recherche se trouve à la fin de ce document. Pour toute question en matière d'éthique, vous pouvez communiquer avec le secrétariat de ce comité au (514) 340-6258 ou par courriel à cer@hec.ca. N'hésitez pas à poser au chercheur toutes les questions que vous jugerez pertinentes.

2. Confidentialité des renseignements personnels obtenus

Vous devez vous sentir libre de répondre franchement aux questions qui vous seront posées. Le chercheur, de même que tous les autres membres de l'équipe de recherche, le cas échéant, s'engagent à protéger les renseignements personnels obtenus de la manière suivante :

- A. En assurant la protection et la sécurité des données recueillies auprès des participants ou participantes et à conserver leurs enregistrements dans un lieu sécuritaire;
- B. En ne discutant des renseignements confidentiels obtenus auprès des participants ou participantes qu'avec les membres de l'équipe;
- C. En n'utilisant pas les données recueillies dans le cadre de ce projet à d'autres fins que celles prévues, à moins qu'elles ne soient approuvées par le Comité d'éthique de recherche de HEC Montréal;
- D. En n'utilisant pas, de quelque manière que ce soit, les données ou renseignements qu'un participant ou une participante aura explicitement demandé d'exclure de l'ensemble des données recueillies.

Toutes les personnes pouvant avoir accès au contenu de votre entrevue de même que la personne responsable d'effectuer la transcription de l'entrevue, ont signé un engagement de confidentialité.

3. Protection des renseignements personnels lors de la publication des résultats

Les renseignements que vous avez confiés seront utilisés pour la préparation d'un document qui sera rendu public. Les informations brutes resteront confidentielles, mais le chercheur utilisera ces informations pour son projet de publication et pour le rapport à transmettre au Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de l'alimentation (CSMOCA).

Veillez noter que cette étude est commandée par le CSMOCA et que la Direction de votre établissement connaîtra l'identité des répondants. Nous ne pouvons donc pas garantir votre anonymat relativement à votre participation à la présente recherche. Par contre, lors de la diffusion des résultats, aucun renseignement personnel distinctif ne sera communiqué. Il s'agira uniquement de transmettre des tendances générales relatives aux pratiques utilisées dans le secteur du commerce de l'alimentation.

Le comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal a statué que la collecte de données liée à la présente étude satisfait aux normes éthiques en recherche auprès des êtres humains.

Par la présente, je donne mon accord à participer à la recherche.

Signature du participant :

Prénom et nom du participant à l'entrevue : _____

Signature du participant : _____ Date (jj/mm/aaaa) : _____

Signature du chercheur :

Prénom et nom du chercheur : _____

Signature du chercheur : _____ Date (jj/mm/aaaa) : _____

5. Résumé du projet de recherche :

La présente recherche s'intéresse aux pratiques de gestion actuelles dans le secteur du commerce de l'alimentation. Comme les employeurs du secteur vivent présentement une pénurie de main-d'œuvre et qu'une forte proportion de celle-ci est composée de jeunes travailleurs, cette étude apparaît pertinente à plusieurs égards. Tout d'abord, les résultats permettront d'enrichir la réflexion sur les travailleurs de la génération Y. Ensuite, cette recherche permettra de vérifier la concordance entre les pratiques de gestion des ressources humaines actuellement mises en place et les attentes professionnelles des jeunes de la génération Y. Il sera donc possible d'identifier des pistes d'action concrètes qui permettront aux gestionnaires d'adapter leurs pratiques de gestion des ressources humaines afin d'attirer et de retenir cette main-d'œuvre. Dans le cadre de la recherche, vous êtes invité à accorder une entrevue d'environ 60 minutes qui sera enregistrée. L'entrevue portera sur les différentes pratiques de gestion des ressources humaines mises en place dans votre établissement.

ANNEXE 4 : MATRICE D'ANALYSE

RECRUTEMENT	Q1 : Répartition des responsabilités entre le siège social et le commerce	Q2 : Avez-vous un processus de recrutement interne? Si oui, pouvez-vous me parler de la procédure?	Q3 : Pourriez-vous m'expliquer votre processus de recrutement externe?	Q4 : Croyez-vous que l'image, la réputation ou la renommée de l'entreprise est un facteur d'attraction pour votre établissement?
COMMERCE A.1.1 <ul style="list-style-type: none"> - Affilié - Montérégie - Syndicat - 160 employés 				
COMMERCE A.1.2 <ul style="list-style-type: none"> - Affilié - Centre du Qc - Syndicat - 70 employés 				
COMMERCE A.1.3 <ul style="list-style-type: none"> - Franchisé - Saguenay-Lac-St-Jean - Syndicat - 105 employés 				
COMMERCE A.1.4 <ul style="list-style-type: none"> - Affilié - Montréal - Syndicat - 105 employés 				

COMMERCE A.2.1 <ul style="list-style-type: none"> - Affilié - Lanaudière - 60 employés 				
COMMERCE A.2.2 <ul style="list-style-type: none"> - Corporatif - Centre du Qc - Syndicat - 123 employés 				
COMMERCE A.2.3 <ul style="list-style-type: none"> - Affilié - Saguenay-Lac-St-Jean - Syndicat - 54 employés 				
COMMERCE A.2.4 <ul style="list-style-type: none"> - Corporatif - Montréal - Syndicat - 200 employés 				
COMMERCE A.3.1 <ul style="list-style-type: none"> - Affilié - Montérégie - Syndicat - 137 employés 				

COMMERCE A.3.2 <ul style="list-style-type: none"> - Affilié - Qc - Syndicat - 190 employés 				
COMMERCE A.3.3 <ul style="list-style-type: none"> - Affilié - Saguenay-Lac-St-Jean - Syndicat - 151 employés 				
COMMERCE A.3.4 <ul style="list-style-type: none"> - Corporatif - Laval - Syndicat - 60 employés 				
COMMERCE A.4.1 <ul style="list-style-type: none"> - Indépendant - Montréal - 205 employés 				

ANNEXE 5 : EXPLICATION DES DIFFÉRENTES CATÉGORIES D'EMPLOI

Semi-spécialisés et postes d'entrée :

- Caissier/caissière
- Commis d'épicerie et produits laitiers.
- Commis en alimentation
- Emballeur/emballeuse

Métiers spécialisés :

- Boucher/bouchère
- Boulanger/boulangère
- Pâtissier/pâtissière
- Poissonnier/poissonnière

Emplois manuels :

- Chauffeurs-livreurs/Chauffeuses livreuses
- Manutentionnaires
- Opérateur/opératrice de chariot élévateur
- Tout autre emploi de l'entrepôt

Supervision :

- Assistant chef-caissier/assistante chef-caissière
- Chef-caissier/chef-caissière
- Assistant gérant de rayon/assistante gérante de rayon

RÉFÉRENCES

- ALLAIN, Carol (2005). *Génération Y: L'enfant-roi devenu adulte*, Laval, Logique Inc., 175 p.
- ALLEN, Paula (2004). « Welcoming Y », *Benefits Canada*, vol. 28, no. 9, p.51-53.
- AMON STONE, Marjorie (1999). « Wegmans supermarket puts premium on training », *Packet OnLine Business*, 12 janvier 1999, 2 p.
- ANCTIL, Mélanie (2006). *Les nouvelles générations et le sens du travail: Des jeunes en quête d'expressivité au travail et d'un plus grand équilibre dans la vie*, mémoire de maîtrise, Québec, Université Laval, 182 p.
- AUDET, Michel (2004). « La gestion de la relève et le choc des générations », *Revue Gestion*, vol. 29, no. 3, p. 20-26.
- BOURHIS, Anne (2007). *Recrutement et sélection du personnel*, Montréal, Chenelière Éducation, 562 p.
- BOYLE, Matthew (2005). « The Wegmans Way », [en ligne], *Fortune*, [référence du 1 août 2009], 6 p.
http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2005/01/24/8234048/index.htm
- CHAREST, Diane (1997). *La situation des jeunes non diplômés de l'école secondaire : Sondage sur l'insertion sociale et l'intégration professionnelle des jeunes en difficulté d'adaptation et d'apprentissage et des autres jeunes non diplômés de l'école secondaire*, Direction de la recherche, Québec, Ministère de l'Éducation, 175 p.
- CHARTRAND, Marc (2006). « La génération Y : Que veulent les jeunes qui entrent sur le marché du travail? », [en ligne], Ordre des CRHA et des CRIA du Québec, [référence du 7 mai 2009], 2 p. <http://www.orhri.org/coach/fiche.aspx?p=266477> .
- COMMISSION DES NORMES DU TRAVAIL (2009). « Historique du salaire minimum », [en ligne], Commission des normes du travail du Québec, [référence du 20 juillet 2009], 1 p. <http://www.cnt.gouv.qc.ca/salaire-paie-et-travail/salaire/historique-du-salaire-minimum/index.html>
- CRAMPTON Suzanne et John HODGE (2007). « Generations in the Workplace : Understanding Age Diversity », *The Business Review*, vol. 9, no. 1, p. 16-22.
- CSMOCA (2007a). *Rapport de planification stratégique*, Montréal, 30 p.
- CSMOCA (2007b). *L'industrie du commerce de l'alimentation. Notre avenir? Une main-d'œuvre reconnue et qualifiée!*, Gatineau, 16 p.
- CSST (2008). « Prendre le temps d'accueillir et de former les jeunes et les nouveaux travailleurs, c'est payant ! », [en ligne], Commission de la santé et de la sécurité du travail, [référence du 2 août 2008], http://www.csst.qc.ca/portail/fr/publications/DC_100_1133.htm
- DEMBY, Elayne R. (2003). « Nothing partial about these benefits : companies that offer full-time benefits to part-time workers get paid back in better recruiting and retention », [en ligne], *HR magazine*, [référence du 13 août 2009], 5 p.
http://findarticles.com/p/articles/mi_m3495/is_8_48/ai_107526618/?tag=content;col1 .

- EMPLOI-QUÉBEC (2009). « Comment apprivoiser la génération Y », [en ligne], Emploi-Québec, [référence du 7 mai 2009], 6 p. http://emploiquebec.net/publications/Pages-statiques/00_emp-fichegeneration-Y.pdf .
- EISNER, Susan (2005). « Managing Generation Y », *S.A.M. Advanced Management Journal*, vol. 70, no. 4, p. 4-15.
- GAUTHIER, Madeleine et Mircea VULTUR (2007). « Les valeurs des jeunes et leur impact sur les stratégies d'insertion professionnelle » dans *Sociologie de l'entreprise*, Jean-Pierre Dupuis (dir.), 2^e édition, Montréal, Gaëtan Morin, p. 273- 292.
- GLASS, Amy (2007). « Understanding Generational Differences for Competitive Success », *Industrial and Commercial Training*, vol. 39, no. 2, p. 98-103.
- GREAT PLACE TO WORK (2005). « Innovations Awards », [en ligne], Great Place to Work Institute, [référence du 1^{er} août 2009], <http://www.greatplacetowork.com/education/innovate/honoree-2004-wegmans.php> .
- HAMEL, Jacques et Benoît GENDRON (2004). « Travail, valeurs et être jeune: Quel rapport? » dans *Les valeurs des jeunes*, Gilles Pronovost et Chantal Royer (dir.), Québec, Les Presses de l'Université Laval, p. 131-148.
- HARVEY, Sébastien et Réal JACOB (2005). « La gestion des connaissances et le transfert intergénérationnel : une étude de cas au sein de la fonction publique québécoise », *Télescope*, vol. 12, no. 2, p.12-25.
- HARVEY, Sébastien (2004). *La gestion intergénérationnelle: perspective managériale*, mémoire de maîtrise, Montréal, HEC, Montréal, 150 p.
- KLARSFELD, Alain (2006). « La gestion des compétences : le défi de sa mesure ». dans *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, **Christian Defélix, Alain Klarsfeld et Ewan Oiry** (dir.), Paris, Vuibert, p. 229-251.
- KRISTOF-BROWN, Amy L., Ryan D. ZIMMERMAN et Erin JOHNSON (2005). « Consequences of Individuals' Fit at Work : a Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit », *Personnel Psychology*, vol. 58, no. 2, p. 281-342.
- LANCASTER, Lynne et David STILLMAN (2002), *When Generations Collide : Who They Are, Why They Clash. How To Solve the Generational Puzzle at Work*, New York, Harper Business, 352 p.
- LARKIN, Judith E., Kate A. LAPORT et Harvey A. PINE (2007). « Job Choice and Career Relevance for Today's College Students », *Journal of Employment Counselling*, vol. 44, no. 2, p. 86-94.
- LAWLER, Edward E. III (2003). *Treat people right! How Organizations and Individuals Can Propel Each Other into a Virtuous Spiral of Success*, San Francisco, Jossey-Bass, 261 p.
- LAWLER, Edward E. III et James O'TOOLE (2006). *The New American Workplace*, New-York, Palgrave Macmillan, 260 p.
- LOWE, Debra J., Kenneth J. LEVITT et Terry WILSON (2008). « Solutions for Retaining Generation Y Employees in the Workplace », *Business Renaissance Quarterly*, vol. 3, no. 3, p. 43-57.
- MAYNARD, Douglas C., Todd J. THORSTEINSON et Natalya M. PARFYONOVA (2006). « Reasons for Working Part-Time : Subgroup Differences in Job Attitudes and Turnover Intentions », *Career Development International*, vol. 11, no. 2, p. 145-162.

- NIEDT, Bob (2005). « Wegmans reaches no. 1 on the list of workplaces », *The Post-Standard*, 11 janvier 2005, 3 p.
- PAQUIN COLLIN, Sophie (2007). *Approches novatrices pour sensibiliser les jeunes travailleurs et documenter leurs conditions de travail, d'emploi et de CSST*, Cahier de transfert no. CT-2007-005, ARUC Innovations Travail Emploi, Québec, Université Laval, 32 p.
- PARÉ, Guy (2002). « La génération Internet: un nouveau profil d'employés », *Revue Gestion*, vol. 27, no. 2, p. 47-53.
- PETIT, Méline (2008). *Les attentes professionnelles des jeunes de la génération Y*, Rapport présenté au Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de l'alimentation, Montréal, HEC Montréal, 74 p.
- PETIT, Méline (2009). *Les pratiques d'attraction et de rétention de la génération Y dans le secteur du commerce de l'alimentation*, mémoire de maîtrise, Montréal, HEC, Montréal.
- REGANI, Shirisha (2007). *Employees First, Customers Second : Wegmans Work Culture*, Étude de cas, Center for Management Research, 14 p.
- ROBERT HALF INTERNATIONAL (2008). *What Millenials Workers Want: How to Attract and Retain Gen Y Employees*, rapport de recherche, California, Robert Half International, 17 p.
- RYAN, Ann Marie et Nancy T. TIPPINS (2004). « Attracting and Selecting: What Psychological Research Tells Us », *Human Resource Management*, vol. 43, no. 4, p. 305-318.
- SIMARD, Stéphane (2007). *Génération Y: Attirer, motiver et conserver les jeunes talents*, Viséo Solutions, 203 p.
- SOLOMON, Charlene M. (2000). « Ready or not, here come the net kids », *Workforce*, vol. 79, no. 2, p. 62-68.
- SWIBEL, Matthew (2003). « Nobody's Meal », [en ligne], Forbes.com, [réf. du 1 août 2009], 2 p. <http://www.forbes.com/forbes/2003/1124/166.html> .
- TULGAN, Bruce et Carolyn A. MARTIN (2001). *Managing Generation Y*, Amherst, HRD Press Inc., 105 p.
- TWENGE, Jean M. et Stacy M. CAMPBELL (2008). « Generational Differences in Psychological Traits and Their Impact on the Workplace », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 23, no. 8, p. 862-877.
- VANDENBERGHE, Christian (2004). « Conserver ses employés productif: nature du problème et stratégies d'intervention », *Revue Gestion*, vol. 29, no. 3, p. 64-72.
- VROOM, Victor H. (1964). *Work and motivation*, New-York, Wiley, 331 p.
- VULTUR, Mircea, Claude TROTTIER et Madeleine GAUTHIER (2002). « Les jeunes Québécois sans diplôme : Perspective comparées sur l'insertion professionnelle et le rapport au travail » dans *Ruptures, segmentations et mutations du marché du travail*, Diane-Gabrielle Tremblay et Lucie France Dagenais (dir.), Québec, Les Presses de l'Université Laval, coll. « Études d'économie politique », p. 71-94.
- WEGMANS (2009). « Wegmans », [en ligne], [réf. du 1 août 2009], www.wegmans.com

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