

INNOVATION

L'entreprise coopérative par et pour les milléniaux

Quentin Jeandea, Nabila Ouchene, Eric Brat, Inmaculada Buendia Martinez



INNOVATION

L'entreprise coopérative par et pour les milléniaux

Quentin Jeandea

Nabila Ouchene

Eric Brat

Inmaculada Buendia Martinez

Novembre 2019

Remerciements

Cette étude a été réalisée grâce à l'appui et à la coopération de plusieurs personnes et organisations.

Nous aimerons remercier, en particulier, la Coop HEC Montréal qui nous a permis de diffuser le sondage auprès des étudiants de HEC Montréal à l'automne 2018, nos collaborateurs du Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM) qui ont partagé les données de leur sondage auprès des milléniaux québécois (Léger, 2017), ainsi que monsieur Alain Gosselin, professeur à HEC Montréal, pour les connaissances qu'il nous a transmises dans le cadre de cette étude.

Nous remercions également les organisateurs du 87e congrès de l'ACFAS qui nous ont permis de présenter les résultats préliminaires de notre étude dans le cadre d'une communication libre intitulée « Le travail dans les organisations publiques, communautaires et coopératives » en mai 2019.

Enfin, nos remerciements vont aussi à l'équipe de l'Institut international des coopératives Alphonse-et-Dorimène-Desjardins pour leur soutien, ainsi qu'aux départements de HEC Montréal qui ont contribué à l'édition et à la publication de ce rapport.

Sommaire

Ce rapport présente les éléments clés d'une étude qui explore les pratiques et politiques d'attraction et de rétention des milléniaux en fonction de leurs valeurs, critères et attentes en matière d'emploi, dans le contexte des entreprises coopératives. Ce sujet a été sélectionné dans le cadre de la pénurie de main-d'œuvre au Québec et du défi d'attirer de jeunes travailleurs qualifiés. Par ailleurs, une enquête conduite par Léger (2017) pour le compte du Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM) fait le constat suivant : bien que certaines valeurs personnelles des milléniaux au Québec rejoignent celles des entreprises coopératives (honnêteté et transparence, altruisme, équité), seulement 24 % d'entre eux connaissent des entreprises coopératives.

S'appuyant sur une recherche principalement qualitative fondée sur un sondage en ligne et une recherche documentaire, cette étude vise les trois objectifs suivants :

- Identifier et confirmer les valeurs et attentes des milléniaux, ainsi que leurs connaissances et perceptions de l'entreprise coopérative, au moyen d'un sondage auprès d'étudiants de HEC Montréal;
- Identifier les meilleures pratiques et politiques d'attraction et de rétention des travailleurs des nouvelles générations dans une entreprise coopérative;
- Proposer des pistes de développement de la marque employeur « coop » auprès des milléniaux.

Honnêteté, altruisme et équité : ces valeurs personnelles sont plutôt proches des valeurs coopératives, mais les critères de choix d'emploi sont les salaires et les opportunités d'avancement.

Le premier objectif est d'identifier un ensemble d'indicateurs clés permettant d'établir un portrait des valeurs et des attentes des jeunes au Québec, notamment en ce qui a trait à l'emploi dans une entreprise coopérative. Selon les résultats d'un sondage que nous avons mené à l'automne 2018 auprès des étudiants de HEC Montréal, les trois valeurs personnelles les plus importantes des 18-34 ans sont « Honnêteté et transparence » (74,1 %), « Équité » (53,6 %) et « Altruisme » (49,1 %). Par ailleurs, les trois valeurs que les 18-34 ans associent le plus aux coopératives sont « Responsabilité sociale » (61,3 %), « Solidarité » (62,9 %) et « Égalité et équité » (62,9 %). Bien que les valeurs personnelles des 18-34 ans et les valeurs coopératives perçues par ces derniers se rejoignent au niveau de la valeur « Égalité et équité », les milléniaux n'associent pas leurs principales valeurs personnelles (Honnêteté et Altruisme) aux coopératives.

En matière d'attentes et de critères de choix d'emploi, les éléments « Salaire et autres compensations financières » (54,5 % pour les 18-34 ans) et « Présence d'opportunités d'avancement de carrière » (59,4 % pour 18-34 ans) restent encore aujourd'hui les critères de choix d'un emploi, que ce soit pour les milléniaux ou les autres générations (35-65 ans). Toutefois, le critère « Culture organisationnelle » arrive tout de même au troisième rang du classement (47,8 % des 18-34 ans).

Bien que les critères d'emploi et les valeurs personnelles soient similaires entre les 18-34 ans et les 35-65 ans, il semble que chacun des groupes ait des priorités différentes. De même, si on compare ces deux groupes sur la base de l'occupation principale (employé vs étudiant) et de la spécialisation universitaire, nous constatons également des différences dans le classement des valeurs personnelles et des critères d'emploi.

Par ailleurs, nos résultats nuancent quelque peu le portrait des milléniaux québécois et des entreprises coopératives et mutuelles dépeint par Léger (2017), puisque 55,3 % des 18-34 ans interrogés à HEC Montréal affirment connaître les entreprises coopératives contre 24 % des 18-34 ans interrogés au Québec dans le sondage de Léger. Cependant, les réponses de notre sondage montrent également que l'éducation coopérative, bien qu'elle ait un impact positif chez les jeunes, n'est pas suffisante pour les convaincre de travailler au sein des coopératives.

Dans l'ensemble, ces éléments indiquent que la marque employeur « coop » ne remplace pas les critères de salaire et d'avancement de carrière pour attirer et retenir les milléniaux au sein de ces organisations.

Politiques et pratiques d'attraction et de rétention des jeunes travailleurs dans le milieu coopératif

Le deuxième objectif est d'identifier des politiques et pratiques d'attraction et de rétention des jeunes travailleurs au sein des coopératives. Dans le cadre du sondage mené auprès des étudiants de HEC Montréal, nous avons identifié différents leviers clés d'attraction et de rétention des nouvelles générations que nous pouvons regrouper autour de trois pôles distincts : 1) le travail; 2) les gens; 3) les opportunités.

Ainsi, dans le pôle « Travail », une bonne pratique consiste, par exemple, à laisser les employés « définir » eux-mêmes leur profil de travailleur et organiser leur travail. Cette pratique pourrait avoir un effet sur la rétention des milléniaux puisque ces derniers valorisent beaucoup cette forme de flexibilité. Concernant le pôle « Gens », des pratiques axées sur un mentorat intergénérationnel, de type « accompagnement » des nouvelles recrues par les employés qui partent à la retraite, seraient susceptibles d'attirer et de retenir les

jeunes travailleurs. Enfin, pour le pôle « Opportunités », un plan d'avancement clair proposé aux nouvelles recrues dès l'embauche, avec des exemples réels de postes, de salaires et de responsabilités, peut aussi avoir un effet d'attraction et de rétention chez les milléniaux.

Pistes de développement de la marque employeur «coop» auprès des milléniaux

Le troisième objectif est de présenter des pistes de réflexion à partir des résultats du sondage et des différentes pratiques et politiques identifiées dans le contexte des entreprises coopératives. Pour que l'entreprise coopérative devienne une marque employeur de choix auprès des jeunes, elle doit attirer et retenir les talents en s'appuyant sur les axes de développement suivants :

- Engager les milléniaux dans l'amélioration des processus de travail pour augmenter leur engagement;
- Assurer un suivi régulier en créant des occasions de mentorat gestionnaires-employés;
- Permettre aux milléniaux d'avoir un impact social au travail et dans leur communauté;
- Capitaliser sur les nouvelles technologies pour stimuler l'innovation, y compris l'innovation sociale.
- Fournir aux milléniaux des opportunités de développement professionnel et d'évolution personnelle pour les engager à long terme.

Les facteurs de différenciation des coopératives sur le marché du travail : les valeurs et la gouvernance coopératives

Les coopératives ont la possibilité d'attirer les jeunes et de se différencier au moyen de deux caractéristiques organisationnelles qui leur sont propres, soit les valeurs et la gouvernance coopératives.

Les valeurs coopératives

Le choix d'un emploi pour les milléniaux, et même pour les générations précédentes, repose essentiellement sur des critères liés au salaire et aux autres compensations financières ainsi qu'aux opportunités d'avancement de carrière. Ce constat, confirmé par les résultats de notre sondage, indique que les valeurs coopératives ne remplacent pas le salaire et les opportunités de développement professionnel et personnel en matière d'attraction et de rétention des talents. Toutefois, étant donné que les valeurs associées aux coopératives sont proches des valeurs personnelles importantes pour les jeunes et que la culture organisationnelle est considérée comme un critère d'emploi après le salaire et les opportunités d'avancement, les coopératives peuvent s'appuyer sur leur culture organisationnelle pour se différencier sur le marché compétitif du travail.

En plus d'offrir des conditions salariales et professionnelles intéressantes comme les autres types d'entreprises, les coopératives bénéficient d'un facteur de différenciation complémentaire, en raison de leurs valeurs et de leur culture coopératives, qui peut rejoindre les valeurs des nouvelles générations.

La gouvernance coopérative

Fondée sur la participation démocratique, la solidarité et l'équité, la gouvernance coopérative est structurée de manière à encourager la participation des membres, travailleurs et parties prenantes au développement économique et social de la coopérative et de ses territoires. Ce fonctionnement typique de l'entreprise coopérative offre un terrain propice pour intégrer les nouvelles générations à différents paliers de la gouvernance, notamment dans les grandes coopératives. La diversité et la flexibilité des moyens de participation à la gouvernance coopérative représentent des occasions à saisir afin d'attirer et d'engager les jeunes non seulement dans une organisation coopérative, mais aussi dans le mouvement coopératif.

Table des matières

Remerciements	3
Sommaire	4
Introduction	8
1 Contexte et méthodologie de l'étude	9
1.1 Qui sont les milléniaux ?	9
1.2 Les milléniaux et les ressources humaines	9
1.3 Les ressources humaines dans le contexte coopératif	10
1.4 Les jeunes et l'emploi dans le contexte coopératif	11
1.5 Objectifs et méthodologie de l'étude.....	11
2 Portrait des valeurs et attentes des milléniaux au Québec	13
2.1 Profils sociodémographiques des répondants.....	13
2.2 Les valeurs personnelles	14
2.3 Perceptions et connaissances des coopératives.....	16
2.4 Critères d'emploi et facteurs d'autonomisation	18
3 Les milléniaux, les coopératives et l'emploi : politiques, pratiques et défis d'attraction et de rétention	23
3.1 Éléments d'attraction et défis du modèle coopératif chez les jeunes.....	23
3.2 L'importance du travail, des gens et des opportunités.....	23
Conclusion	29
Annexe 1	30
Annexe 2.....	31
Liste des figures et graphiques	32
Liste des tableaux	33
Bibliographie	34

Introduction

Le portrait du marché du travail a changé rapidement en l'espace de quelques années au Québec (Desjardins, 2019). Le taux de chômage a diminué au point d'atteindre une pénurie de main-d'œuvre historique. Le taux de 5,5 % atteint l'an dernier est le plus faible au Québec depuis les années 1960 (Desjardins, 2019). La main-d'œuvre disponible est insuffisante pour répondre à l'offre d'emplois, et ce, dans la plupart des régions et dans plusieurs secteurs d'activité. Cette situation affecte évidemment autant les entreprises incorporées que les entreprises coopératives.

Pour ces dernières, la pénurie de main-d'œuvre met aussi en lumière une autre problématique : la méconnaissance du modèle coopératif par les jeunes Québécois. Comme l'a démontré une enquête du Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM) en 2017, seuls 24 % des milléniaux connaissent les entreprises coopératives au Québec. Ainsi, faire connaître et rendre son entreprise attrayante pour les travailleurs de demain est un impératif pour les coopératives.

Il convient de différencier trois générations dans le milieu de travail (Statistique Canada, 2016). La première est celle des « Boomers », nés avant 1965. Ensuite, la génération née entre 1965 et 1980, la « Génération X ». Enfin, la troisième génération, la « Génération Y » ou milléniaux, nés entre 1980 et 1993. Cette dernière génération est celle qui préoccupe le plus les recruteurs (Lahouze-Humbert, 2014). En effet, leur rapport aux diplômes, à la technologie, au travail, à l'autonomie, à la carrière, au temps et à la hiérarchie est différent des autres générations (Lahouze-Humbert, 2014). Ce constat est le même, voire amplifié, pour les membres de la « Génération Z » nés après 1993 (Howe et Strauss, 2000; 2007).

La communauté scientifique n'est pas unanime sur le découpage générationnel concernant les milléniaux ou même sur le nom à leur donner (Howe et Strauss, 2000; 2007). Il n'est pas rare que le grand public et les médias utilisent le terme « milléniaux » pour désigner des jeunes membres de la « Génération Z ». Mais qu'il soit un millénial ou un « Gen Z », un individu âgé aujourd'hui de 18 à 34 ans demande des pratiques et politiques de ressources humaines adaptées à ses priorités et à ses valeurs.

Nous nous sommes donc posé la question suivante : Comment promouvoir l'entreprise coopérative comme une marque employeur auprès des nouvelles générations ? Pour répondre à cette question, cette étude se divise en deux grandes parties : premièrement, elle dresse un portrait des valeurs, critères et attentes des milléniaux vis-à-vis de l'emploi et des coopératives, basé sur un sondage en ligne effectué auprès des 18-34 ans au sein de HEC Montréal; deuxièmement, en se basant sur une recherche documentaire, elle tente de cerner les politiques et pratiques d'attraction et de rétention des milléniaux dans le contexte des entreprises coopératives.

1 Contexte et méthodologie de l'étude

Dans cette première partie, nous présentons d'abord un bref profil des milléniaux, ensuite une revue de littérature sur les ressources humaines et les milléniaux dans le contexte des coopératives, puis les objectifs et la méthodologie de cette étude.

1.1 Qui sont les milléniaux ?

Selon le dernier recensement de Statistique Canada (2016), la génération des « Boomers » compte 9 564 210 d'individus, la « Génération X », 2 823 840 et les milléniaux (ou « Génération Y »), 9 142 005. Cet écart entre les générations qui est observé au Canada est aussi une réalité aux États-Unis puisque les « Gen Y » vont représenter près de la moitié des travailleurs actifs d'ici 2020 (Lindsey Pollak, 2016). Dernière génération en date, la « Génération Z » regroupe quant à elle 18 % de la population au Canada, soit 6 716 399 d'individus (Statistique Canada, 2016).

Une quantité importante d'ouvrages et d'articles scientifiques en gestion décrivent les caractéristiques et le fonctionnement de ces nouvelles générations. Une partie de ces articles dressent un portrait nuancé des milléniaux et des « Gen Z » (Verschoor, 2013; Alexander et Sysko, 2013; McKinsey, 2018). En effet, les milléniaux sont généralement qualifiés d'enfants rois, d'hyper connectés, de paresseux au travail et de loyaux uniquement envers leurs besoins individualistes (Allain, 2008). Les « Gen Z », que certains qualifient de « True Digital Natives » comparé à leurs aînés milléniaux, sont bien souvent exposés aux mêmes critiques (McKinsey, 2018).

Pourtant, certains auteurs affirment au contraire que la génération des milléniaux sera la plus performante depuis celle ayant combattu durant la Seconde Guerre mondiale (Howe et Strauss, 2000; 2007). En effet, les milléniaux sont plus nombreux, mieux éduqués et plus diversifiés sur le plan ethnique. Un autre constat important : ils commencent à manifester un large éventail d'habitudes sociales positives, notamment un nouvel intérêt pour le travail d'équipe, les réalisations en groupe, la modestie et la bonne conduite en société (Howe et Strauss, 2000). Selon ces auteurs, ils représentent donc une plus-value économique importante pour les entreprises, notamment pour poursuivre, voire accélérer, la transformation numérique (Meyronin, 2015).

En résumé, les milléniaux présentent les caractéristiques suivantes :

- Ils sont nés et ont grandi alors que les technologies numériques émergeaient. Ils ne détestent pas avoir à travailler fort pour réussir, mais ils vont vite montrer des signes de

désengagement si leur travail ne présente pas assez de défis (Kadokia, 2015).

- Ayant grandi à l'ère de l'explosion d'Internet et des réseaux sociaux, ils n'hésitent pas à exposer publiquement leur vie privée sur Internet (Allain, 2008).
- Ils s'attendent à ce que les organisations pour lesquelles ils travaillent soient transparentes et aient un impact positif sur la communauté (Deloitte, 2018).
- Au travail, ils respectent davantage les compétences que la hiérarchie, valorisent le fait de participer à la prise de décisions stratégiques et cherchent des rapports humains basés sur la tolérance et le respect de l'autre (Allain, 2008).
- Avec l'apport des nouvelles technologies, ils veulent plus de flexibilité que leurs aînés (Pollak, 2016). Ils ne souhaitent pas nécessairement d'un équilibre travail-vie personnelle, car pour eux le travail fait partie intégrante de la vie (White, 2017). Il faut que ce travail soit valorisant, sinon ils n'hésitent pas à se lancer eux-mêmes en affaires même s'ils occupent déjà un emploi (Kadokia, 2015).
- Pour eux, l'argent et l'influence ne sont plus les seuls critères de succès (White, 2017). Ils veulent aussi pouvoir s'accomplir à leur travail; ils valorisent ainsi les emplois qui leur permettent de se développer personnellement (Pollak, 2016).

Les nouvelles générations de travailleurs semblent donc avoir un rapport au travail distinct de celui des générations précédentes. Pourtant, les milléniaux et les « Gen Z » sont ceux qui éprouvent le plus haut niveau de stress parmi l'ensemble des travailleurs (White, 2017). L'enjeu que représente la transition générationnelle à venir est donc bien réel. En entreprise, que celle-ci soit incorporée ou coopérative, nous savons que les générations sont indissociables et que la réussite ne peut être que collective (Lahouze-Humbert, 2014). Face à des jeunes aux codes et au fonctionnement différents, les gestionnaires et les dirigeants d'entreprises se doivent de repenser leur manière de fonctionner. C'est seulement à la suite d'un exercice d'adaptation et de remise en question des règles actuelles de la vie dans les entreprises que celles-ci pourront mettre à profit le potentiel disruptif que représentent ces nouveaux travailleurs (Howe et Strauss, 2007).

1.2 Les milléniaux et les ressources humaines

La littérature portant sur les milléniaux, l'écart générationnel et l'engagement des employés dans le domaine de la gestion des ressources humaines (GRH) est tirée de plusieurs sources

(Lapoint et Liprie-Spence, 2017 citant Steele et coll., 2013; Ha, 2006; Meriac et coll., 2012; Fox, 2011; Sirota, 2008; Gillett, 2013).

Bien qu'il existe des différences entre les trois générations (« Boomers », « Gen X » et « Gen Y »), les principes généraux, les standards et les comportements demeurent similaires entre ces dernières. La principale différence entre les trois générations réside dans le degré de priorité accordée à chacun de ces principes, standards et comportements dans le contexte du travail (Birkman, 2013).

En ce qui a trait au travail pour les milléniaux, la littérature dans le domaine de la GRH confirme l'importance des facteurs de motivation suivants : l'apprentissage et le développement constants; des tâches intéressantes, variées et présentant des défis; les relations sociales et le comportement du superviseur; la flexibilité du calendrier et des heures de travail; et l'équilibre travail-vie personnelle (Kultalahti et Viital, 2015 citant Behrstock-Sherratt et Cogshall, 2010; De Hauw et De Vos, 2010; Hurst et Good, 2009; Cennamo et Gardner, 2008; Dries et coll., 2008; Wong et coll., 2008; Broadbridge et coll., 2007; Martin, 2005; Sturges et coll., 2002).

Toutefois, dans ce contexte de GRH, peu de descriptions sur les milléniaux sont appuyées par des recherches empiriques solides indique le directeur de KPMG qui cite plusieurs méta-études sur les milieux de travail des milléniaux conduites par des universitaires, des firmes de recherche et de consultation, et le Département de la Défense des États-Unis (Krell, 2017). De même, pour la compagnie AT&T dont les analyses comparatives régulières des générations au travail montrent que, même si un certain nombre d'offres de rémunération et d'avantages sociaux intéressent particulièrement les milléniaux, les autres générations partagent leurs préférences (Krell, 2017).

Dans la pratique, un « Gen Y » n'est pas foncièrement « plus narcissique » qu'un « Gen X », mais les personnes célibataires de 30 ans ont tendance à être plus autonomes que les personnes mariées de 45 ans parce qu'elles cherchent à découvrir et à construire leur identité d'adulte. Par ailleurs, les personnes dans la vingtaine aujourd'hui ont davantage tendance à documenter leur vie que les baby-boomers au début des années 1970, puisque les médias sociaux n'existaient pas à l'époque. En somme, la génération des milléniaux est placée sous le microscope RH, mais cette évolution générationnelle, dans le domaine de la GRH, concerne également les avancées majeures dans la gestion du capital humain (Krell, 2017).

1.3 Les ressources humaines dans le contexte coopératif

En raison de leur nature, les coopératives poursuivent un double objectif, à la fois économique et sociopolitique, ce qui nécessite de trouver un équilibre entre ces deux logiques constamment en tension (Gand, 2015; Jaumier et coll., 2017). Dans le contexte coopératif, les politiques de gestion des

ressources humaines (GRH) ont longtemps été perçues comme une menace pour la préservation de cet équilibre fragile (Everaere, 2011). En effet, puisque la GRH se concentre en priorité sur la performance économique de l'entreprise, l'introduction d'une GRH au sein de coopératives risque de diminuer la dimension sociopolitique, notamment l'action démocratique (Bretos et coll., 2017; Valéau, 2013).

Toutefois, un nombre croissant de travaux récents montre qu'une hybridation des mécanismes de GRH est possible dans les coopératives (Juban, 2015). L'orientation gestionnaire dont ces mécanismes sont porteurs peut contribuer à renforcer l'action économique de la coopérative sans pour autant affaiblir son action sociopolitique (Bargues-Bourlier, 2009; Gand, 2015; Juban et coll., 2015). Cependant, ces travaux comportent une limite, car ils sont en grande partie axés sur les phases de conception des politiques de GRH et seulement sur les intentions initiales des acteurs. En d'autres termes, les pratiques managériales concrètes de GRH en contexte coopératif, qui permettraient aux coopérateurs de gérer les tensions entre les logiques économique et sociopolitique, sont insuffisamment identifiées et évaluées (Jaumier et coll., 2018).

En vue de combler ce manque de pratiques de GRH en contexte coopératif, Jaumier et ses collègues ont choisi d'étudier la pratique des entretiens individuels d'évaluation des employés (EIE) auprès de la société coopérative et participative Scopix en France. À l'origine, les EIE occupent une place centrale parmi les mécanismes de GRH puisqu'ils servent, en théorie, de base pour décider notamment des rémunérations, des formations ou des évolutions de carrière. Ce travail d'alignement des EIE au référentiel coopératif mené par les membres de la coopérative Scopix prend, en pratique, quatre formes : 1) l'élaboration collective de la stratégie; 2) la re-collectivisation des enjeux individuels des coopérateurs; 3) les évaluateurs évalués; 4) le traitement pragmatique du dispositif d'évaluation (Jaumier et coll., 2018).

Les résultats de l'étude montrent que les membres de Scopix ont réussi, en pratique, à amoindrir la logique hiérarchique et individualiste de l'outil des EIE au profit de la dynamique égalitaire et collective de leur organisation coopérative (Jaumier et coll., 2018). Ceci fait écho au fait que les outils de gestion « sont toujours inscrits dans des situations » (Chiapello et Gilbert, 2013). Le cas de Scopix valide ainsi les approches contextualisées des pratiques de GRH qui, en les plaçant dans un contexte spécifique à l'organisation, permettent de considérer un processus d'adaptation des outils de GRH (Pichault et Nizet, 2013; Jaumier et coll., 2018).

Par ailleurs, trois modes d'appréhension des outils de gestion par les organisations de l'économie sociale et solidaire, dont font partie les coopératives, ont été identifiés : 1) le rejet des outils visant à écarter la menace de managérialisation qu'ils font peser sur l'organisation; 2) l'adoption presque

littérale des outils conduisant à la marginalisation du projet sociopolitique de l'organisation; 3) l'hybridation des outils de GRH entre la logique économique et sociopolitique de la coopérative (Codello-Guijarro et Béji-Bécheur, 2015). Le cas de Scopix ajouterait un quatrième mode, à savoir une forme de réinvention pratique de l'outil de gestion qui dépasse la nature gestionnaire pour la conformer aux exigences du projet sociopolitique de la coopérative (Jaumier et coll., 2018).

Toutefois, la mise en œuvre de ce quatrième mode d'application des pratiques de GRH en contexte coopératif pose des défis importants. En effet, si les membres de Scopix semblent s'affranchir avec aisance de l'orientation managériale des EIE, c'est, en grande partie, parce qu'ils peuvent s'appuyer sur une culture égalitaire et démocratique très affirmée. Cela induit que, pour une organisation ayant des valeurs coopératives moins affirmées, il est probable qu'une adaptation ou une réinvention des outils de GRH soit hors de portée des membres et que la dimension gestionnaire de l'outil EIE s'impose (Jaumier et coll., 2018), conformément au constat effectué par certains auteurs (Codello-Guijarro et Béji-Bécheur, 2015; Valéau, 2013).

Dans un autre registre de pratiques de GRH, Brown et ses collègues (2018) ont étudié la mise en œuvre du modèle de compétences dans une coopérative d'énergie dans le Midwest des États-Unis. Le modèle de compétences est un cadre de travail qui permet aux entreprises d'élaborer et de mettre en œuvre leur système de gestion des talents (Naquin et Holton III, 2006). Il est surtout utilisé dans le cadre des fonctions des ressources humaines et du développement de l'employé, notamment pour les entrevues et la sélection, la description de tâches, l'évaluation des performances, le plan de développement de l'employé, l'identification des employés à fort potentiel et le plan de succession (Campion et coll., 2011; Marrelli, 1998). Le modèle de compétences pourrait favoriser le succès des pratiques intégrées de GRH (Rodriguez et coll., 2002).

Dans le cas de la coopérative d'énergie, les compétences liées au leadership sont devenues la priorité, car la coopérative se préparait au départ à la retraite de plusieurs « Boomers » y occupant des postes de direction. De plus, certaines compétences ayant émergé durant le processus reflétaient la nature coopérative de l'entreprise (Brown et coll., 2018). En effet, les compétences liées à la communication, aux relations, au partage et à la conscience sont particulièrement importantes pour les organisations coopératives (Birshall et Ketilson, 2009). Par ailleurs, les compétences liées à l'intelligence émotionnelle, sociale et cognitive ont été identifiées comme étant des facteurs prédictifs uniques du succès des coopératives selon une étude en Italie (Boyatzi et Ratti, 2009).

1.4 Les jeunes et l'emploi dans le contexte coopératif

D'après l'Organisation internationale du travail (OIT), les entreprises coopératives ré-émergent comme une solution

résiliente et pertinente, qui est non seulement durable, mais aussi pérenne (ILO New York, 2013). De plus, les coopératives nouvellement formées ont tendance à durer plus longtemps que les autres types d'entreprises (Birshall et Ketilson, 2009). Par ailleurs, un rapport adopté par le Parlement européen en juillet 2013 souligne la résilience des coopératives en termes de taux d'emploi et de longévité. Il indique également que, malgré la crise survenue en 2008, « des coopératives ont été créées dans de nouveaux secteurs innovants et qu'il existe des preuves considérables de cette résilience, notamment en ce qui concerne les banques coopératives et les coopératives industrielles et de services (coopératives de travail et sociales, coopératives formées par des PME) ».

Un rapport d'étude de CICOPA et Desjardins sur les coopératives et l'emploi souligne l'importance des coopératives en tant qu'employeurs, en particulier dans les économies développées. Les auteurs recommandent entre autres aux coopératives de fournir une formation et une éducation adéquates à leurs employés (Roelants et coll., CICOPA, 2014). En effet, les jeunes ont des besoins particuliers en matière de formation continue et professionnelle. Les coopératives doivent être donc à l'avant-garde pour garantir à leurs jeunes employés l'accès aux ressources nécessaires. Les systèmes formels tels que les stages de formation peuvent offrir un élément de sécurité aux jeunes travailleurs qui entrent sur le marché du travail (ILO, 2015). Par ailleurs, les coopératives estiment en général que leurs valeurs leur permettent d'attirer les jeunes talents, ce qui leur confère un avantage concurrentiel potentiel. Les jeunes qui travaillent pour des coopératives, à condition d'être correctement gérés et formés, montrent qu'ils sont des membres loyaux et engagés dans le groupe coopératif (ILO, 2015).

Une récente étude (CICOPA, 2018) montre également que, dans un monde du travail profondément remodelé par les changements démographiques, la mondialisation, les innovations technologiques et le chômage des jeunes, les coopératives peuvent être un outil concret entre les mains des jeunes pour améliorer leurs conditions de travail et l'accès à l'entrepreneuriat.

1.5 Objectifs et méthodologie de l'étude

En s'appuyant sur les éléments contextuels mentionnés précédemment, cette étude vise les trois objectifs suivants :

- Identifier et confirmer les valeurs et attentes des étudiants milléniaux au Québec, ainsi que leurs connaissances et perceptions de l'entreprise coopérative sur la base d'un échantillon d'étudiants de HEC Montréal.
- Identifier les meilleures pratiques et politiques d'attraction et de rétention des travailleurs des nouvelles générations dans une entreprise coopérative;
- Proposer des pistes de développement de la marque employeur « coop » auprès des milléniaux.

Cette étude s'appuie sur une méthodologie de recherche principalement qualitative comportant des données primaires (sondage) et secondaires (recherche documentaire). Le sondage élaboré pour cette étude¹ a été diffusé, en français et en anglais, auprès des étudiants de HEC Montréal entre octobre et novembre 2018 par la Coop HEC Montréal. Au total, 328 personnes ont répondu au sondage à 100 % (sur 479 répondants, soit un taux de réponse de 68,5 %). Après le traitement des données, nous avons sélectionné un échantillon final de 316 répondants en nous basant sur la réponse à une question piège conçue pour détecter les réponses non intéressées².

Le sondage a été construit en trois blocs distincts avec les objectifs suivants :

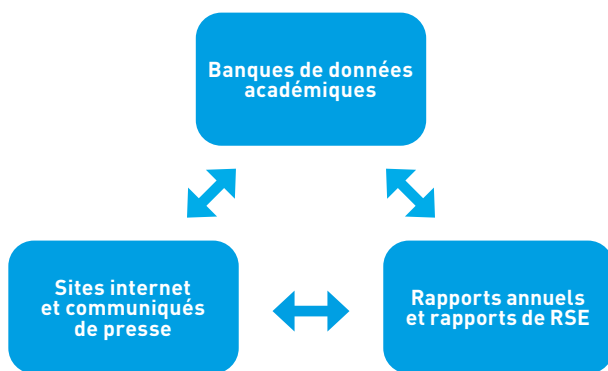
- Identifier le profil sociodémographique, professionnel et scolaire des répondants;
- Dresser un portrait des valeurs, perceptions et attentes personnelles quant à différents sujets et enjeux de la société contemporaine, dont l'emploi;
- Évaluer les connaissances et perceptions des répondants sur le fonctionnement des entreprises coopératives.

La recherche documentaire est basée sur des données qualitatives secondaires suivant une triangulation des sources de données (figure 1). L'objectif était d'identifier des pratiques d'attraction et de rétention en gestion des ressources humaines qui ciblent les milléniaux et qui touchent les coopératives.

Par souci de simplification, dans cette étude, le terme « milléniaux » réfère aux 18-34 ans actuels. Bien que ce découpage regroupe des « Gen Y » et des « Gen Z », il nous semble cependant plus proche des préoccupations des organisations concernant les nouvelles générations au travail. En accord avec la définition donnée par le dictionnaire du Oxford University Press, nous utiliserons dorénavant le terme « milléniaux » pour désigner les individus qui sont entrés dans l'âge adulte au 21^e siècle, soit les 18-34 ans d'aujourd'hui.

La première partie de cette étude fait le portrait des étudiants milléniaux qui ont répondu au sondage et analyse les résultats du sondage. La deuxième partie dresse une liste des pratiques d'attraction et de rétention des ressources humaines en lien avec les valeurs et attentes des milléniaux et explore des pistes de développement de la marque employeur des entreprises coopératives auprès des nouvelles générations.

FIGURE 1 – Triangulation des données secondaires



Source: Auteurs (2019)

2 Portrait des valeurs et attentes des milléniaux au Québec

Avant de présenter les résultats du sondage et l'analyse des données collectées, il nous paraît pertinent de souligner la particularité de notre bassin de répondants dans le contexte sociodémographique québécois.

Selon les derniers chiffres publiés par [HEC Montréal](#), 14 056 étudiants étaient inscrits aux différents programmes d'études à l'automne 2018. Parmi ces 14 056 étudiants, 4 335 sont issus de l'immigration et proviennent en grande majorité de l'Europe (36,8 %) et de l'Afrique (37,8 %). Au total, 30,8 % des étudiants de HEC Montréal sont issus de l'immigration et 69,1 % sont originaires du Québec ou du reste du Canada. L'échantillon des étudiants de HEC Montréal interrogés dans le cadre de ce sondage représente donc bien le contexte démographique montréalais, plus cosmopolite et multiculturel.

2.1 Profils sociodémographiques des répondants

Le tableau 1 dresse un portrait des répondants selon les variables sociodémographiques du sexe, de l'âge, de l'occupation principale et de la spécialisation universitaire³. Dans l'ensemble, le bassin de répondants est assez représentatif de la dynamique sociodémographique qui anime les couloirs de HEC Montréal, soit 59,8 % de femmes et 70,9 % âgés entre 18 et 34 ans. Notre sondage a été diffusé au moyen d'une liste

d'envoi de la Coop HEC Montréal contenant seulement les adresses de courriel des étudiants inscrits à l'automne 2018, tous programmes d'études confondus. Toutefois, le sondage a révélé que, à la question «Quelle est votre occupation principale?», 38,6 % (122 personnes) s'identifient comme des «employés» ou des «entrepreneurs» et 59,5 % (188 personnes) comme des «étudiants». Nos répondants sont donc des membres de la coopérative Coop HEC Montréal, des étudiants à HEC Montréal et/ou des employés sur le marché du travail.

Parmi les étudiants, 54,8 % (103 personnes) sont spécialisés en management ou autres fonctions de l'entreprise connexes alors que seulement 3,7 % (7 personnes) suivent un programme axé sur l'entrepreneuriat et les innovations sociales.

L'annexe 1 présente le profil des répondants de l'enquête menée par Léger pour le compte du CQCM durant l'hiver 2017 au Québec que nous avons utilisé pour le comparer avec nos résultats. Sur un nombre total de 601 répondants, nous constatons une équité parfaite entre le nombre de femmes (50 %) et d'hommes (50 %). De plus, l'ensemble de ces individus sont âgés de 18 à 34 ans et viennent majoritairement de la région métropolitaine de Montréal (51 % des répondants) ou de la région métropolitaine de Québec (11 % des répondants).

TABLEAU 1 – Portrait des répondants

Variables	Valeurs	Nombre total	Fréquence
Sexe	Femme	189	59,8 %
	Homme	127	40,2 %
Âge	18-34 ans	224	70,9 %
	35-65 ans	92	29,1 %
Occupation principale	Étudiant	188	59,5 %
	Employé	122	38,6 %
	Ne souhaite pas répondre	6	1,9 %
Spécialisation universitaire	Management et fonctions de l'entreprise	103	54,8 %
	Technologies et sciences des données	27	14,4 %
	Gestion financière et économie appliquée	51	27,1 %
	Entrepreneuriat et innovation sociale	7	3,7 %

Source: Auteurs (2019)

3. Note méthodologique : nous avons compilé les réponses des étudiants selon les 14 spécialisations des différents programmes et cycles d'études de HEC Montréal (Annexe 2). Ensuite, nous avons regroupé ces 14 spécialisations en 4 groupes distincts qui représentent, selon nous, différents profils disciplinaires en gestion.

2.2 Les valeurs personnelles

Le graphique 1 montre le classement des valeurs personnelles pour les milléniaux (18-34 ans) et pour les générations précédentes (35-65 ans). À cette question, les répondants devaient choisir les trois valeurs qu'ils considéraient comme les plus importantes. Premier élément intéressant à souligner, le classement est très similaire pour ces deux groupes. Selon notre bassin de répondants, les valeurs personnelles les plus importantes actuellement sont « Honnêteté et transparence » (74,1 % des 18-34 ans vs 84,8 % des 35-65 ans), « Altruisme » (49,1 % des 18-34 ans vs 55,4 % des 35-65 ans) et « Égalité et équité » (53,6 % des 18-34 ans vs 45,7 % des 35-65 ans). Les deux groupes ont également noté l'importance de la valeur « Responsabilité sociale » (34,4 % des 18-34 ans vs 33,7 % des 35-65 ans), qu'ils placent au 4^e rang du classement.

Ces résultats indiquent que les valeurs prônées par les étudiants milléniaux ne sont pas si différentes de celles portées par les « Gen X » ou les « Boomers » avant eux. De même, l'écart qui existe entre ces groupes quant à l'importance des valeurs « Égalité et équité » (plus forte chez les 18-34 ans) et « Honnêteté et transparence » (plus forte chez les 35-65 ans) nous paraît plus attribuable à un optimisme de jeunesse, qui s'estompe avec l'âge.

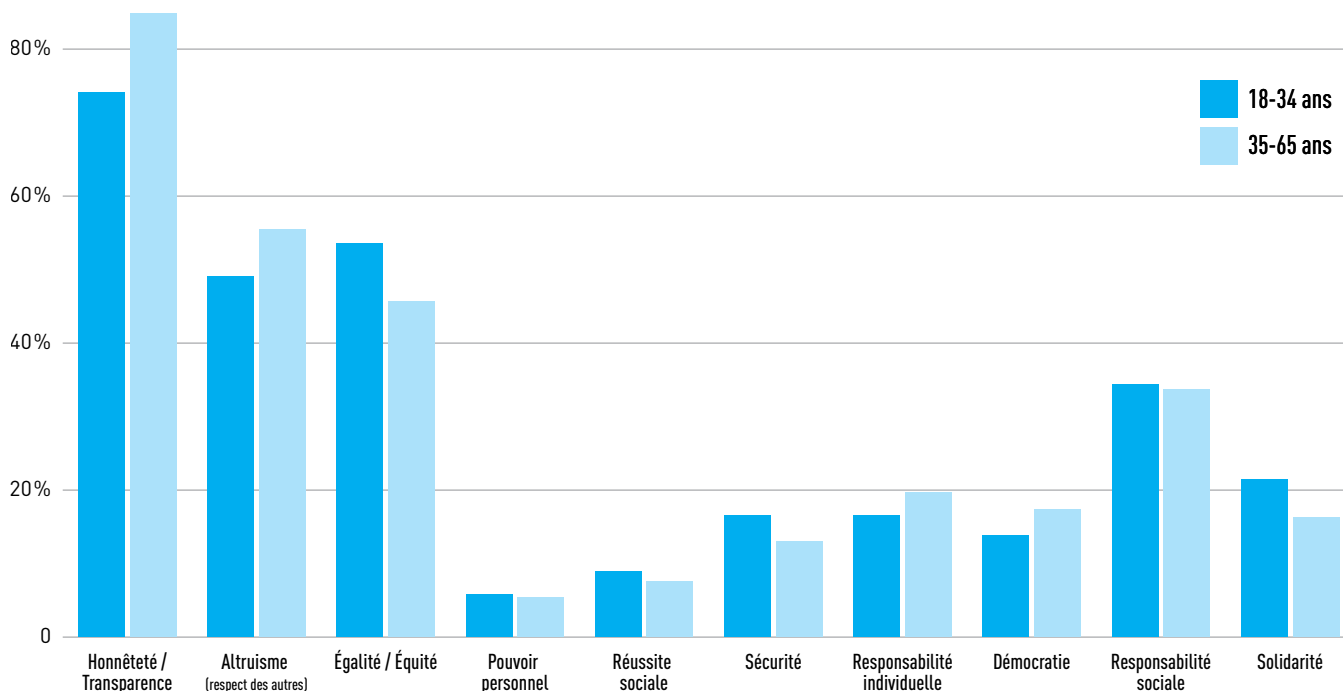
Le graphique 2 compare les réponses de notre bassin de milléniaux de HEC Montréal à celles obtenues par Léger pour le Québec (2017). Dans ce cas-ci, nous constatons également

que les valeurs personnelles « Honnêteté et transparence » (59 %), « Altruisme » (51 %) et « Égalité et équité » (45 %) sont considérées comme les plus importantes.

Toutefois, il y a des différences dans le classement des autres valeurs personnelles, notamment les valeurs « Responsabilité individuelle » (17 % pour HEC Montréal vs 26 % pour le Québec) et « Responsabilité sociale » (34 % pour HEC Montréal vs 22 % pour le Québec). Ce dernier élément indique qu'il existe un écart entre les perceptions des jeunes vivant en métropole et celles des jeunes vivant dans l'ensemble de la province. Les jeunes de la métropole accordent une importance plus grande aux valeurs personnelles qui ont un impact sur la communauté et la collectivité. Les jeunes en région semblent plutôt privilégier les valeurs personnelles centrées sur l'individu et l'accomplissement personnel. L'élément le plus révélateur de cette différence de perceptions est l'écart notable entre les deux groupes pour la valeur personnelle « Sécurité » (17 % pour HEC Montréal vs 33 % pour le Québec). Ces résultats semblent ainsi indiquer que la densité de population et la zone géographique ont un impact non négligeable sur les réponses des jeunes.

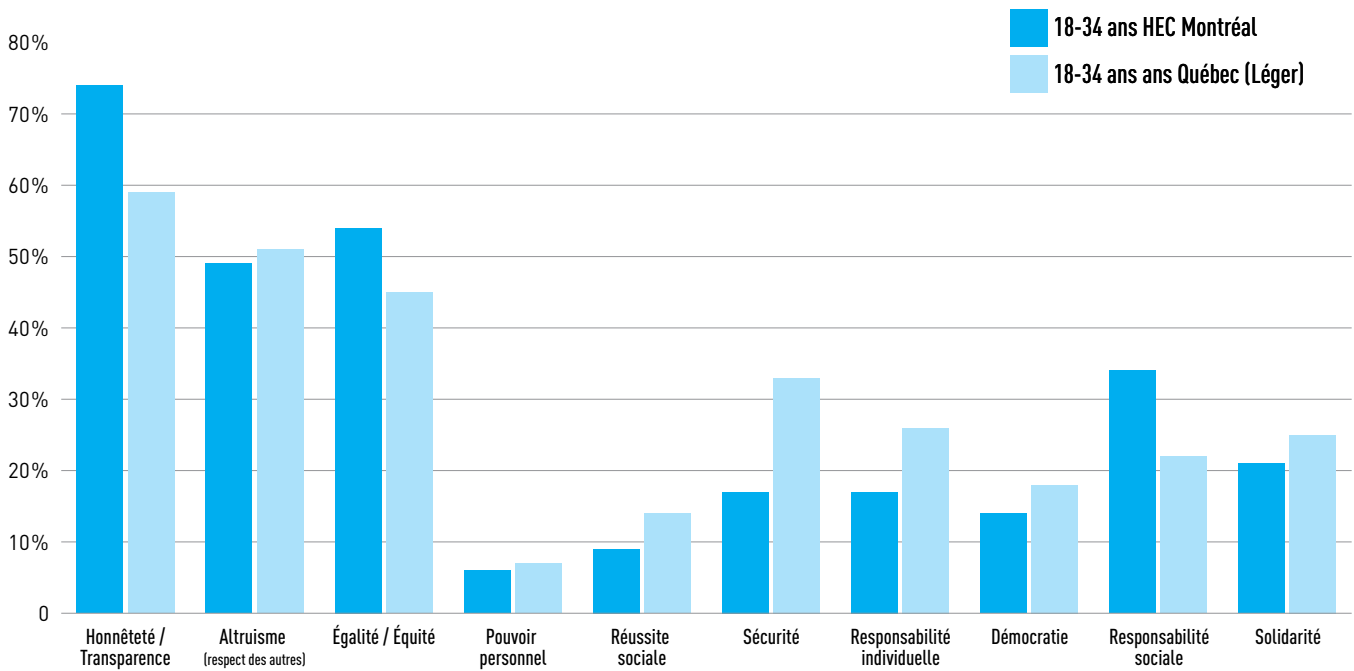
Le graphique 3 et le tableau 2 montrent le classement des valeurs personnelles selon les différentes spécialisations universitaires à HEC Montréal. Les trois premières valeurs « Honnêteté et transparence », « Altruisme » et « Égalité et équité » demeurent, globalement, les plus importantes pour l'ensemble des groupes de spécialisations. Toutefois, il y a des différences

GRAPHIQUE 1 – Valeurs personnelles par groupe d'âge



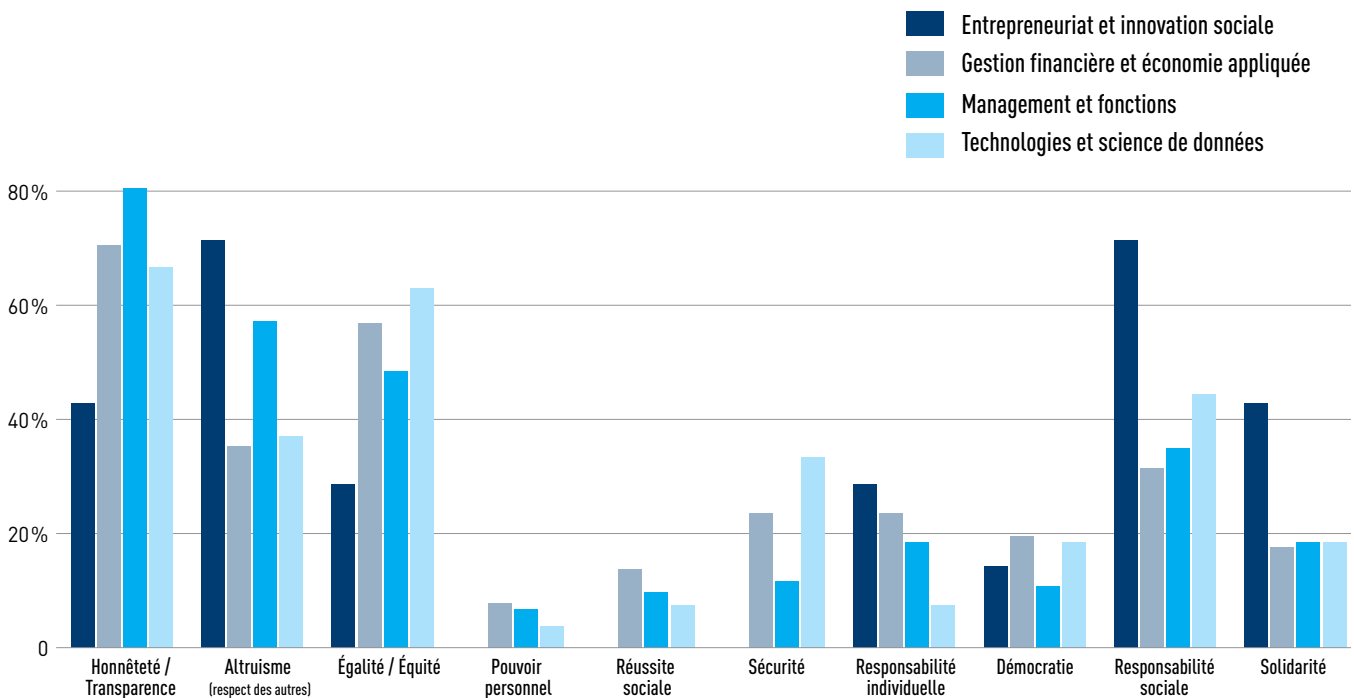
Source: Auteurs (2019)

GRAPHIQUE 2 – Valeurs personnelles des groupes 18-34 ans de HEC Montréal et du Québec



Source: Auteurs (2019)

GRAPHIQUE 3 – Valeurs personnelles par spécialisation



Source: Auteurs (2019)

notables entre le groupe « Entrepreneuriat et innovation sociale » et les trois autres groupes de spécialisations. Les étudiants en « Entrepreneuriat et innovation sociale » classent « Altruisme » et « Responsabilité sociale » comme étant plus importantes comparativement aux trois autres groupes de spécialisations.

Au 4^e rang (tableau 2), la valeur « Responsabilité sociale » est classée comme étant importante pour les quatre groupes de spécialisation, mais elle demeure la plus importante pour le groupe « Entrepreneuriat et innovation sociale » à égalité avec « Altruisme ». Par ailleurs, au 5^e rang des valeurs, nous observons également une différence entre les étudiants en « Gestion financière et économie appliquée » et en « Technologies et science des données », qui ont classé la valeur « Sécurité »

comme étant assez importante comparativement aux deux autres groupes de spécialisations qui ont choisi « Solidarité ».

2.3 Perceptions et connaissances des coopératives

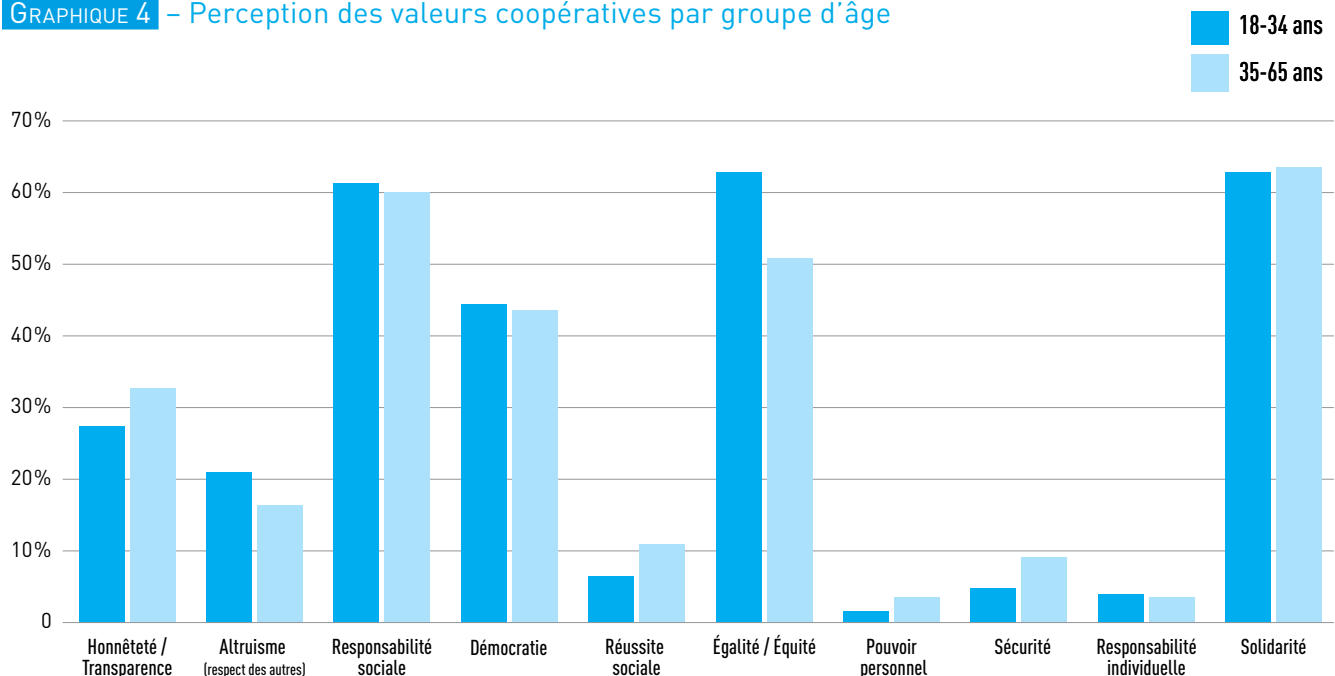
Le graphique 4 présente le classement des valeurs associées aux coopératives par les milléniaux (18-34 ans) et par les générations précédentes (35-65 ans). Comme pour les valeurs personnelles, nous remarquons que le classement est identique dans ces deux groupes. En effet, les valeurs les plus associées aux coopératives sont « Responsabilité sociale » (61,3 % des 18-34 ans vs 60,0 % des 35-65 ans), « Solidarité » (62,9 % des 18-34 ans vs 63,6 % des 35-65 ans) et « Égalité et équité » (62,9 % des 18-34 ans vs 50,9 % des 35-65 ans).

TABLEAU 2 – Classement des valeurs personnelles selon les spécialisations

	Top #1	Top #2	Top #3	Top #4	Top #5
Entrepreneuriat et innovation sociale	Altruisme 71,4%	Responsabilité sociale 71,4%	Honnêteté et transparence 42,9%	Solidarité 42,9%	Égalité et équité 28,6%
Gestion financière et économie appliquée	Honnêteté et transparence 70,6%	Égalité et équité 56,9%	Altruisme 35,3%	Responsabilité sociale 31,4%	Sécurité 23,5%
Management et fonctions de l'entreprise	Honnêteté et transparence 80,6%	Altruisme 57,3%	Égalité et équité 48,5%	Responsabilité sociale 35,0%	Solidarité 18,4%
Technologies et science des données	Honnêteté et transparence 66,7%	Égalité et équité 63,0%	Responsabilité sociale 44,4%	Altruisme 37,0%	Sécurité 33,3%

Source: Auteurs (2019)

GRAPHIQUE 4 – Perception des valeurs coopératives par groupe d'âge



Source: Auteurs (2019)

Autre constat, alors que les répondants ont classé « Honnêteté et transparence » (graphiques 1 et 2) au 1^{er} rang de leurs valeurs personnelles, cette valeur arrive au 4^e rang des valeurs associées aux entreprises coopératives. Un autre élément observable est l'absence, aux premiers rangs du classement, de certaines valeurs clairement coopératives, notamment « Démocratie » et « Honnêteté et transparence ».

Le graphique 5 compare les réponses de notre sondage auprès des étudiants de HEC Montréal et celles du sondage de Léger (2017) auprès d'habitants du Québec à la question des valeurs associées aux coopératives. Dans ce cas de figure, nous constatons également que les valeurs « Responsabilité sociale » (61 % pour les 18-34 ans de HEC vs 36 % pour les 18-34 ans du Québec), « Solidarité » (63 % des 18-34 ans de HEC vs 47 % des 18-34 ans du Québec) et « Égalité et équité » (63 % des 18-34 ans de HEC vs 46 % des 18-34 ans du Québec) sont celles qui sont le plus associées aux valeurs coopératives. Cela confirme le constat que les milléniaux prônent des valeurs qui rejoignent les principes coopératifs (Léger, 2017). Pourtant, ces résultats indiquent aussi que leur perception des valeurs coopératives n'est pas totalement alignée avec leurs propres valeurs.

Le graphique 6 compare le niveau de connaissance des répondants de HEC Montréal et de ceux de la province de Québec (Léger, 2017) sur les entreprises coopératives. D'après notre sondage, 56 % des personnes interrogées à HEC Montréal affirment connaître les entreprises coopératives comparativement à seulement 24 % des répondants du sondage de Léger.

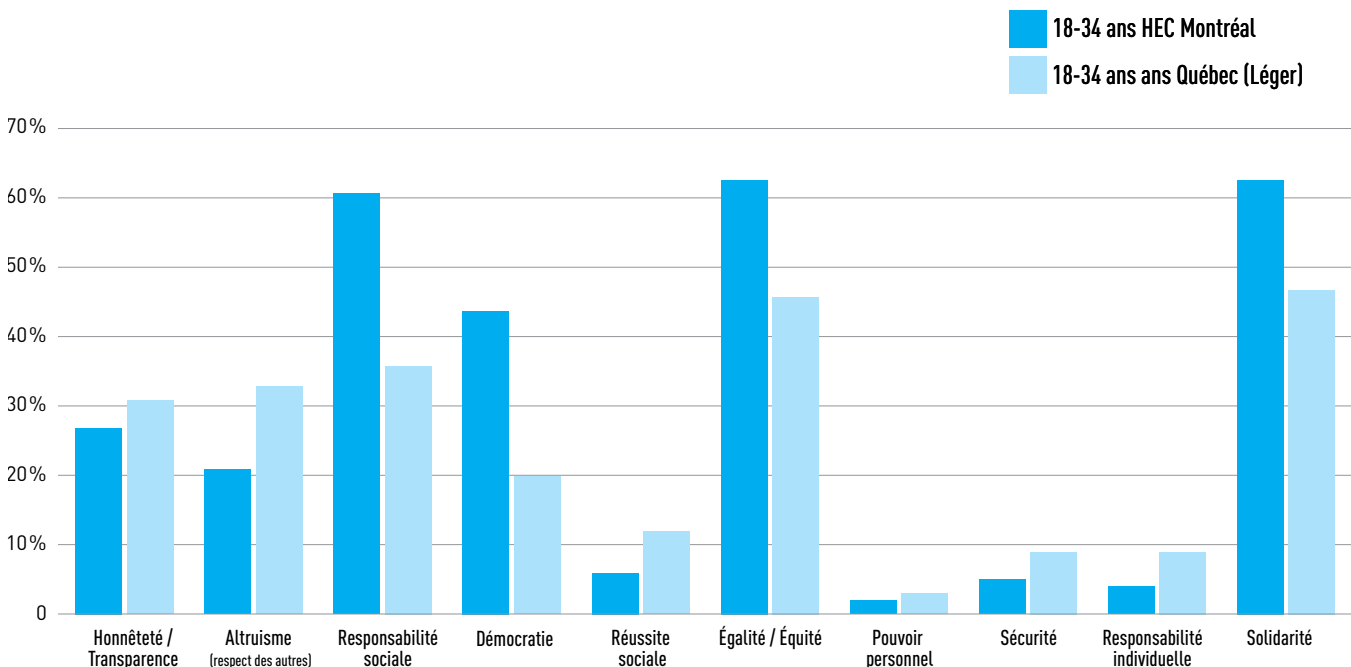
Bien que l'approche méthodologique des deux sondages soit légèrement différente, particulièrement dans la formulation de cette question, les résultats indiquent que le niveau de connaissance des coopératives est plus élevé chez les étudiants de HEC Montréal que dans l'ensemble du Québec.

Cette différence du niveau de connaissance des coopératives pourrait s'expliquer par de nombreux facteurs, dont certains dépassent le cadre de notre étude. Toutefois, un élément nous paraît des plus pertinents pour expliquer cette différence : le fait que les répondants du bassin de HEC Montréal ont un niveau de scolarité plus élevé que ceux du bassin de la province de Québec. Dans ce dernier cas, seulement 35 % des répondants déclarent avoir atteint le niveau universitaire (Annexe 1).

En nous basant sur la littérature, qui fait état du peu de connaissances des coopératives par les jeunes en général (ILO, 2015), ainsi que sur le sondage de Léger (2017), qui montre que peu de jeunes connaissent les coopératives au Québec, nous pouvons dire que peu de personnes pourraient véritablement définir ce qu'est une entreprise coopérative. Partant de ce constat, nous avons introduit une forme « d'éducation coopérative » dans notre sondage en présentant la définition d'une entreprise coopérative et ses principes fondateurs structurés autour des trois valeurs qui résonnent chez les 18-34 ans :

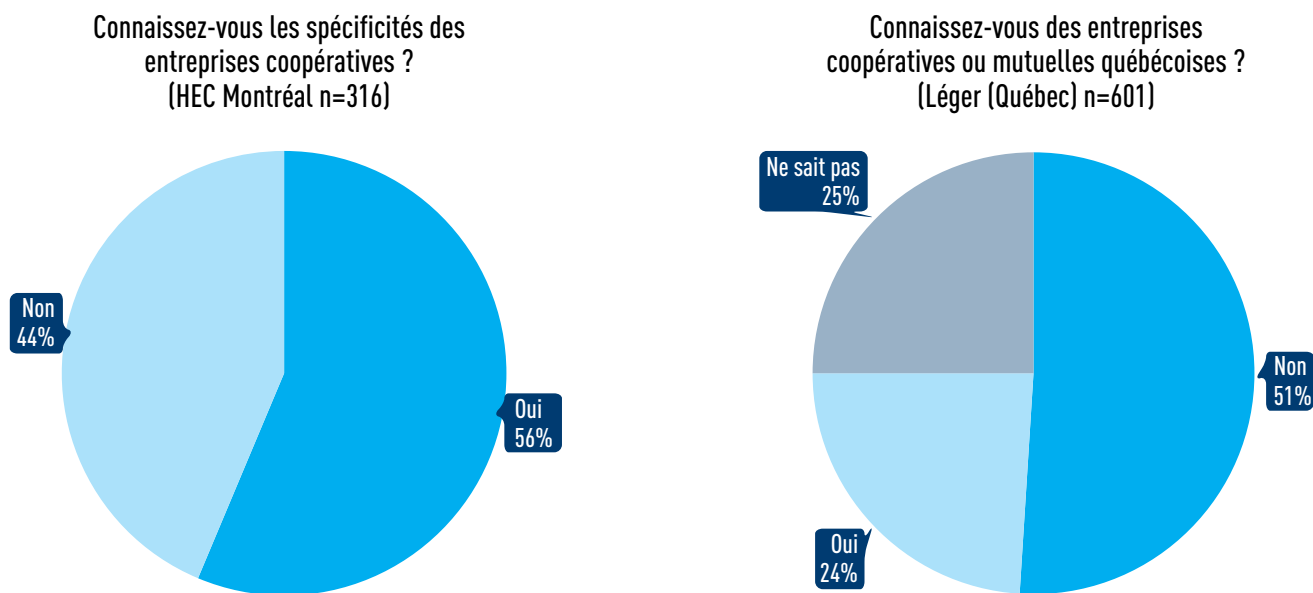
1. La démocratie
2. L'égalité et l'équité
3. La solidarité

GRAPHIQUE 5 – Perception des valeurs coopératives des groupes 18-34 ans de HEC Montréal et du Québec



Source: Auteurs (2019)

GRAPHIQUE 6 – Perception des valeurs coopératives des groupes 18-34 ans de HEC Montréal et du Québec



Source: Auteurs (2019)

Une question portant sur la préférence d'un emploi dans une coopérative versus une entreprise non coopérative a été posée avant et après avoir informé le répondant sur ce qu'est une coopérative et ses trois principales valeurs afin d'évaluer les effets de « l'éducation coopérative » (tableaux 3 et 4).

Le tableau 3 présente les préférences entre un emploi coopératif et un emploi non coopératif selon les variables de segmentation du sexe, de l'âge et de l'occupation principale avant l'éducation coopérative. Les femmes (83,1 %) sont plus susceptibles que les hommes (71,4 %) de choisir un emploi au sein d'une entreprise coopérative. Les milléniaux (78,2 %) et les générations précédentes (77,7 %) choisissent quasiment au même niveau l'emploi coopératif.

Le tableau 4 montre que l'éducation coopérative a peu d'effet sur le choix d'emploi des répondants. En effet, avant l'éducation coopérative, 78,0 % des personnes interrogées préfèrent l'emploi au sein d'une coopérative (total général, tableau 3). Après l'éducation coopérative, 78,6 % des personnes interrogées favorisent l'emploi au sein d'une coopérative (total général, tableau 4), ce qui représente une augmentation de 0,72 % seulement. Par ailleurs, l'effet de l'éducation coopérative est négatif chez les femmes (-1,1 %) et nul chez les milléniaux.

Ce dernier constat est important pour les entreprises coopératives. En effet, si l'éducation coopérative contribue positivement à la connaissance de cette forme d'organisation, elle ne semble pas influencer sur le choix d'emploi. Dans certains

cas, une meilleure connaissance du fonctionnement et des particularités des entreprises coopératives semble même dissuader les individus à choisir un emploi coopératif en dépit de leur intérêt pour ce type d'organisation au départ.

Ces résultats nous amènent à analyser les critères d'emploi favorisés par les milléniaux afin de tenter d'identifier la valeur ajoutée des entreprises coopératives en tant qu'employeur.

2.4 Critères d'emploi et facteurs d'autonomisation

Le graphique 7 présente le classement des critères d'emploi pour les milléniaux (18-34 ans) et pour les générations précédentes (35-65 ans). Nous observons que le classement est identique dans ces deux groupes. Les critères d'emploi les plus importants sont « Salaire et autres compensations financières » (54,5 % des 18-34 ans vs 64,1 % des 35-65 ans), « Présence d'opportunités d'avancement de carrière » (59,4 % des 18-34 ans vs 57,6 % des 35-65 ans) et « Culture organisationnelle » (47,8 % des 18-34 ans vs 51,1 % des 35-65 ans). Alors que le télétravail se démocratise et devient de plus en plus accepté au sein de nombreuses organisations, il est intéressant de constater que le critère d'emploi « Liberté de choisir soi-même son horaire et son lieu de travail » (31,7 % des 18-34 ans vs 39,1 % des 35-65 ans) n'apparaît qu'au 5^e rang du classement.

Par ailleurs, les deux groupes d'âge classent au 4^e rang le critère d'emploi « Impact de son travail sur la société » (41,1 % des 18-34 ans vs 31,5 % des 35-65 ans). Ces résultats suggèrent

TABLEAU 3 – Choix d'emploi coopératif vs non coopératif (1/2)

En vous basant sur vos connaissances, à choisir entre 2 emplois identiques (poste, salaire, conditions de travail, etc.), préféreriez-vous travailler pour?

Si proche de 100%=Coopérative (l'individu a répondu entreprise coopérative à la question)

Si proche de 0%=Non-coopérative (l'individu a répondu entreprise non-coopérative à la question)

	Avant éducation coopérative
Femme	83.2%
18-34 ans	84.1%
35-65 ans	81.3%
Homme	71.4%
18-34 ans	70.9%
35-65 ans	72.7%
Total général	78.1%
	Avant éducation coopérative
18-34 ans	78,2%
Employé	77,8%
Étudiant	79,3%
35-65 ans	77,8%
Employé	76,3%
Étudiant	76,9%
Total général	78,1%

Source: Auteurs (2019)

TABLEAU 4 – Choix d'emploi coopératif vs non coopératif (2/2)

En vous basant sur vos connaissances (et sur les éléments présentés précédemment), à choisir entre 2 emplois identiques (poste, salaire, conditions de travail, etc.), préféreriez-vous travailler pour?

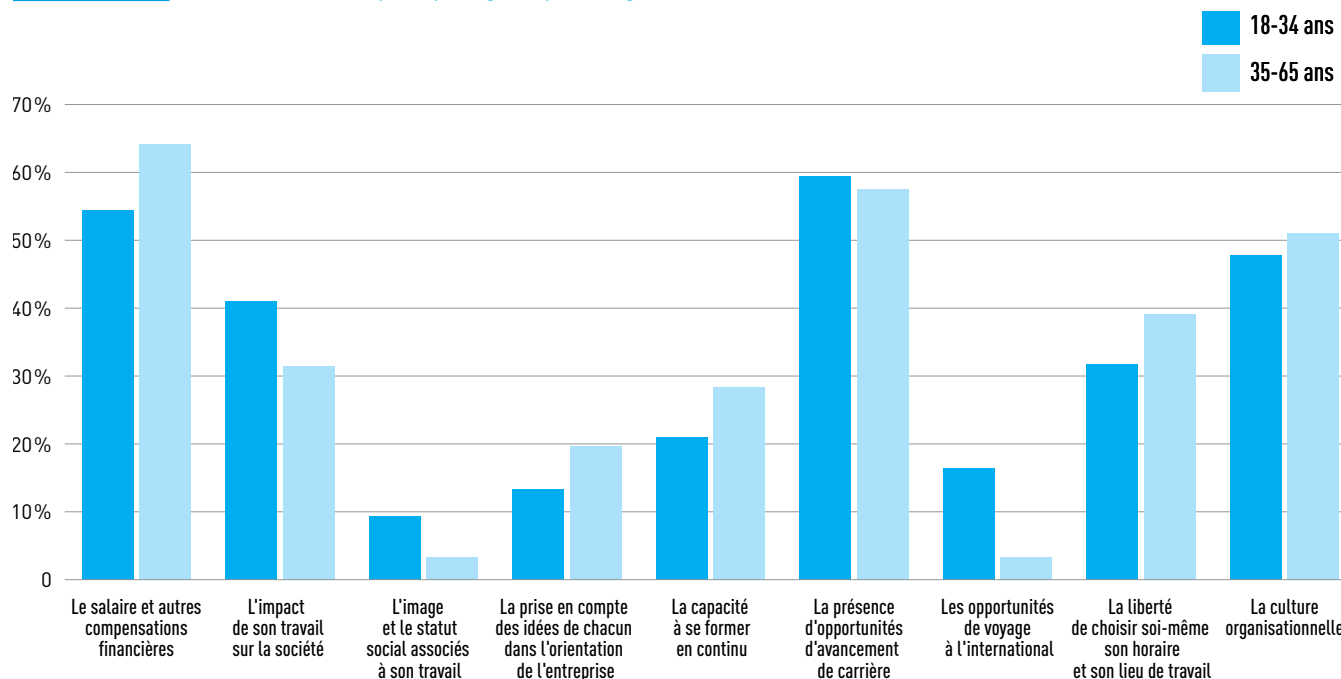
Si proche de 100%=Coopérative (l'individu a répondu entreprise coopérative à la question)

Si proche de 0%=Non-coopérative (l'individu a répondu entreprise non-coopérative à la question)

	Après éducation coopérative	Variation Avant/Après (Delta)
Femme	82.2%	-1.2%
18-34 ans	82.6%	-1.7%
35-65 ans	81.3%	0.0%
Homme	74.0%	3.6%
18-34 ans	72.7%	2.6%
35-65 ans	77.3%	6.3%
Total général	78.7%	0.7%
	Après éducation coopérative	Variation Avant/Après (Delta)
18-34 ans	78,2%	0,0%
Employé	74,1%	-4,8%
Étudiant	79,3%	0,0%
35-65 ans	79,6%	2,4%
Employé	78,9%	3,4%
Étudiant	76,9%	0,0%
Total général	78,7%	0,7%

Source: Auteurs (2019)

GRAPHIQUE 7 – Critères d'emploi par groupe d'âge



Source: Auteurs (2019)

que les différentes générations ont tendance à se rejoindre en ce qui a trait aux critères d'emploi. Toutefois, certains critères, tels que « Présence d'opportunités d'avancement de carrière » et « Impact de son travail sur la société », semblent avoir plus d'importance pour les milléniaux que pour les autres générations.

Le graphique 8 présente le classement de ces mêmes critères d'emploi selon les différentes spécialisations universitaires à HEC Montréal. Dans l'ensemble, les trois critères d'emploi les plus importants sont les mêmes peu importe le groupe de spécialisations, soit le salaire, les opportunités de carrière et la culture organisationnelle. Toutefois, nous notons quelques différences en ce qui a trait à la priorité accordée par les groupes de spécialisations à chacun de ces trois critères d'emploi. Les étudiants en « Gestion financière et économie appliquée » accordent plus d'importance aux opportunités de carrière (74,5 %) et au salaire (66,7 %) que les trois autres groupes de spécialisation. En ce qui a trait à la culture organisationnelle, les étudiants en « Technologies et science des données » (55,6 %), en « Entrepreneuriat et innovation sociale » (51,7 %) et en « Management et fonctions » (43,7 %) y accordent plus d'importance que ceux en « Gestion financière et économie appliquée » (39,2 %).

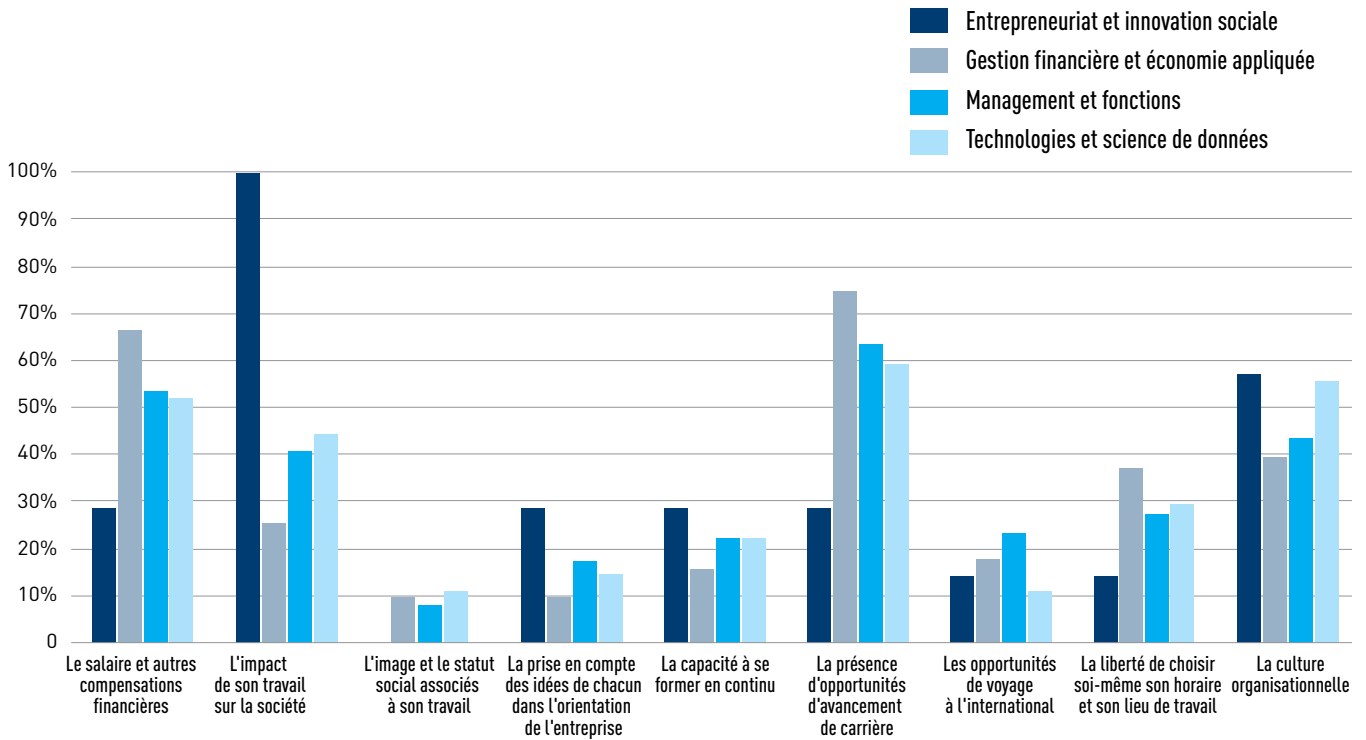
Par ailleurs, les étudiants en « Entrepreneuriat et innovation sociale » classent au 1^{er} rang des critères d'emploi « Impact de son travail sur la société » (100 %). De plus, contrairement aux

trois autres groupes de spécialisations, ils sont les seuls à souligner l'importance du critère « Capacité à se former en continu » (28,6 %) au lieu de « Liberté de choisir soi-même son horaire et son lieu de travail ». Cependant, étant donné le nombre peu élevé de répondants dans ce groupe de spécialisations (7 répondants au total), la pertinence de ces observations reste limitée.

Le graphique 9 met en perspective les réponses des étudiants et celles des employés afin de repérer les différences fondamentales entre ces deux groupes. Tout d'abord, nous constatons que le classement des critères d'emploi est similaire à celui des variables de segmentation précédentes : les critères « Salaire et autres compensations financières », « Présence d'opportunités d'avancement de carrière » et « Culture organisationnelle » arrivent aux trois premiers rangs.

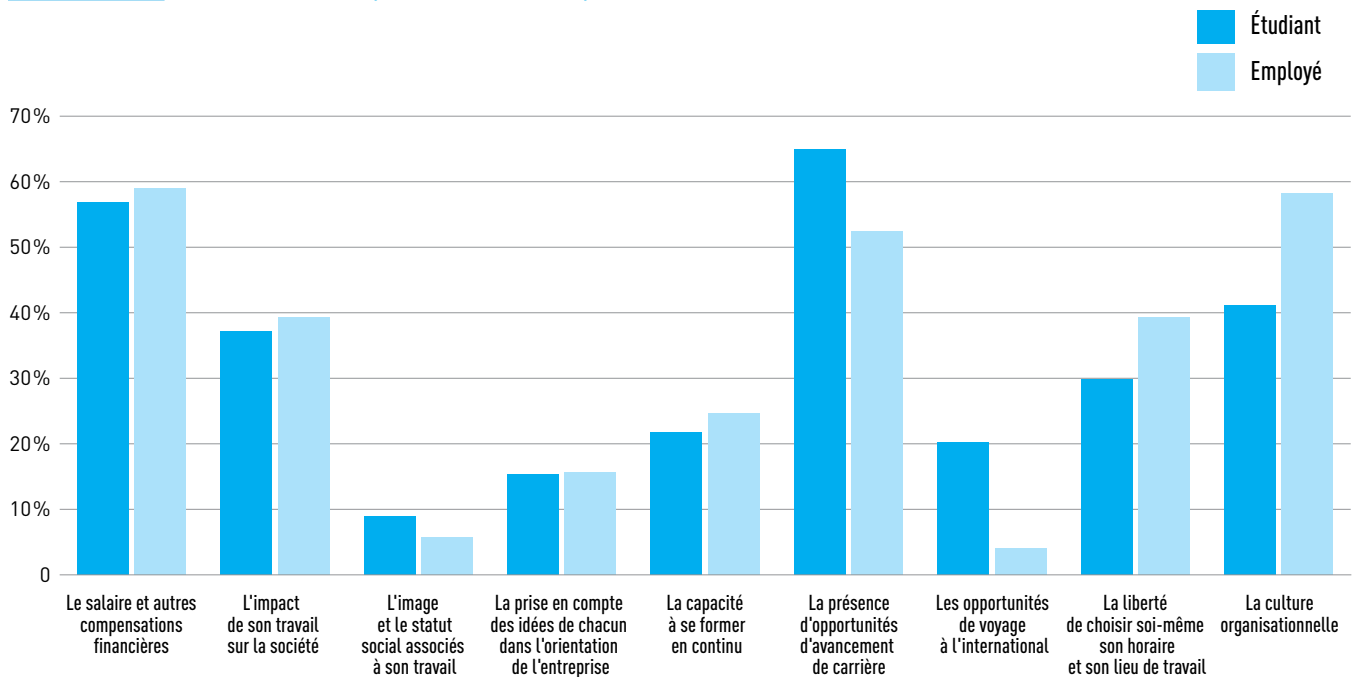
Ensuite, nous notons des écarts assez importants entre les étudiants et les employés pour les critères « Présence d'opportunités d'avancement de carrière » (64,9 % des étudiants vs 52,5 % des employés) et « Culture organisationnelle » (43,1 % des étudiants vs 58,2 % des employés). En effet, ces réponses suggèrent que les nouveaux travailleurs privilégient un emploi qui offre des opportunités d'avancement claires, tandis que ceux qui travaillent depuis plus longtemps privilégient un emploi au sein d'une entreprise ayant une « bonne » culture organisationnelle. Le même constat peut être fait pour le critère d'emploi « Liberté de choisir soi-même son horaire et son lieu de travail »

GRAPHIQUE 8 – Critères d’emploi par groupe de spécialisations



Source: Auteurs (2019)

GRAPHIQUE 9 – Critères d’emploi selon l’occupation



Source: Auteurs (2019)

dont le classement est plus élevé chez les employés que chez les étudiants. En somme, cela suggère que les variables relatives à l'âge et au nombre d'années de travail pourraient avoir un effet sur l'importance accordée aux critères d'emploi.

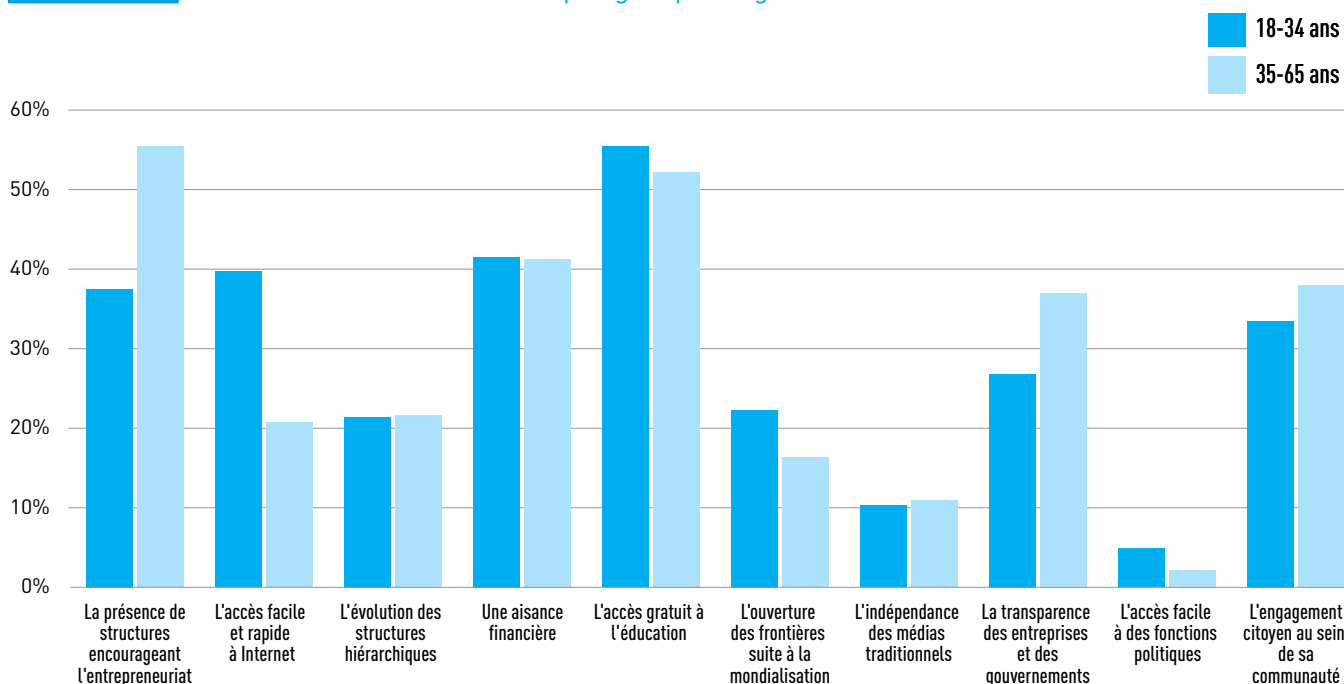
Enfin, le graphique 10 montre le classement des facteurs d'autonomisation selon l'âge et les différentes spécialisations universitaires. Nous observons que le facteur « Accès gratuit à l'éducation » (55,4 % des 18-34 ans vs 52,2 % des 35-65 ans) est un facteur très important pour la majorité des répondants. Du point de vue des pratiques de ressources humaines, cela laisse penser que tout programme d'éducation et de formation gratuit ou payé par l'employeur peut être envisagé comme une pratique d'attraction ou de rétention qui aura un impact positif à long terme, en particulier lorsqu'il est intégré dans un plan d'opportunités d'avancement de carrière.

Les résultats présentés dans cette première partie nous ont permis de comparer les valeurs des étudiants milléniaux de HEC Montréal ainsi que leurs attentes en matière d'emploi aux conclusions de nombreux rapports d'études et articles scientifiques sur ce sujet. Toutefois, en comparant les réponses des 18-34 ans de la région métropolitaine de Montréal issues de notre sondage et celles des 18-34 ans de la province de Québec (Léger, 2017), on trouve quelques différences au niveau

des valeurs personnelles. Par ailleurs, bien que les trois critères d'emploi les plus importants et les trois principales valeurs personnelles soient semblables chez les 18-34 ans et les 35-65 ans, l'importance accordée à certaines valeurs personnelles et à certains critères d'emploi diffère de façon notable dans les deux groupes d'âge. On fait le même constat dans les groupes d'occupations différentes (employés vs étudiants) et de spécialisations universitaires différentes : si les critères d'emploi et les valeurs personnelles sont les mêmes, le classement en ordre d'importance, lui, est différent.

Ces éléments indiquent que les milléniaux ne sont pas si différents des générations précédentes et ne forment pas une génération homogène. Toutefois, ils ont une approche et des priorités au travail différentes en raison du contexte sociétal actuel. Ce portrait des milléniaux capturé au Québec en 2018 peut être amené à évoluer à l'avenir. Par ailleurs, nous avons vu que la coopérative est en général connue des jeunes, en particulier, lorsque ces derniers sont éduqués et exposés à un environnement professionnel et entrepreneurial propice à susciter l'intérêt pour le modèle coopératif. Nous avons donc tenté d'identifier des pratiques d'attraction et de rétention qui correspondraient aux valeurs personnelles, aux critères et attentes en matière d'emploi chez les milléniaux dans le contexte coopératif.

GRAPHIQUE 10 – Facteurs d'autonomisation par groupe d'âge



Source: Auteurs (2019)

3 Les milléniaux, les coopératives et l'emploi : politiques, pratiques et défis d'attraction et de rétention

Dans cette partie, nous avons répertorié des pratiques et politiques de ressources humaines qui tiennent compte des valeurs, attentes et critères d'emploi des milléniaux présentés à la partie 2. En nous appuyant sur une recherche documentaire, nous avons d'abord identifié les éléments d'attraction et les défis du modèle coopératif chez les jeunes. Nous avons ensuite établi les meilleures politiques et pratiques d'attraction des milléniaux en contexte coopératif selon les trois pôles qu'ils valorisent, soit le travail, les gens et les opportunités.

3.1 Éléments d'attraction et défis du modèle coopératif chez les jeunes

L'intérêt des jeunes pour le modèle coopératif n'est pas nouveau. Selon l'Organisation internationale du travail (ILO, 2015), il y a plusieurs raisons pour lesquelles les jeunes trouvent le modèle coopératif attractif :

- **Une approche collaborative pour travailler ensemble :** la familiarité des jeunes avec, par exemple, les réseaux sociaux et les plateformes de production de contenus en ligne met en valeur leur attrait pour la collaboration qui est bien ancrée dans le modèle coopératif;
- **Une façon de contourner les difficultés de création d'une entreprise :** créer une entreprise « collectivement » peut aider à surmonter les difficultés de l'entrepreneuriat en permettant de partager les risques et les responsabilités;
- **Un moyen de formaliser les contrats informels de l'emploi :** en raison de la difficulté de trouver un emploi, les jeunes sont plus susceptibles de travailler informellement; les coopératives peuvent être un moyen de créer de l'emploi dans un cadre légal.
- **La possibilité de faire les choses différemment :** les jeunes sont à une étape de leur vie où ils sont plus enclins à expérimenter et à partager les risques;
- **La facilité de travailler avec des pairs du même groupe d'âge :** les coopératives peuvent offrir un milieu de travail où les jeunes peuvent s'engager plus socialement tout en travaillant;
- **Un sens de l'équité et de la justice sociale :** les valeurs des jeunes qui veulent changer les choses et contribuer à un monde meilleur correspondent à celles des coopératives;

- **Une occasion de développer ses compétences :** les coopératives offrent une plateforme adéquate pour acquérir des compétences de membres plus expérimentés.

Cependant, en dépit de ces avantages qu'offre la forme coopérative sur le plan de l'emploi, des défis importants freinent à la fois le développement des coopératives et la participation des jeunes dans les coopératives (ILO, 2015) :

- **Un manque de connaissances du modèle d'affaires coopératif :** ce modèle n'est pas assez enseigné dans les écoles et les universités. Même des cours axés sur les affaires s'intéressent exclusivement aux modèles d'affaires conventionnels et ne mentionnent pas la solution coopérative;
- **Un manque de capital pour le financement :** les jeunes peuvent trouver difficile d'avoir accès à du capital pour les besoins de leur coopérative;
- **Les difficultés liées à la législation sur les coopératives :** dans de nombreux pays, créer une coopérative est plus long et coûteux que créer une entreprise conventionnelle;
- **L'accès aux marchés :** les coopératives peuvent avoir des difficultés à accéder aux appels d'offres du secteur public. Cela peut résulter d'obstacles législatifs ou réglementaires, ou bien d'un manque de compréhension de la nature de l'entreprise coopérative;
- **Une vision dépassée de l'entreprise coopérative :** les coopératives de certains pays continuent d'être mal perçues en raison de l'échec des approches descendantes (top down) de certains États, dans les années 1960 et 1990, considérant les coopératives comme une forme de propriété quasi étatique;
- **Un manque de données sur les coopératives et les jeunes :** très peu de recherches ont été menées afin d'examiner les effets de la participation des jeunes dans les coopératives. Une évaluation plus rigoureuse des retombées est nécessaire pour concevoir et mettre en œuvre des programmes de coopération pour les jeunes efficaces, notamment en utilisant des méthodologies de recherche expérimentales et quasi expérimentales.

3.2 L'importance du travail, des gens et des opportunités

Le portrait des milléniaux, présenté à la première partie, confirme les valeurs et les attentes de ces groupes d'individus. Les « Gen Y » et les « Gen Z » aiment leur travail autant que

l'entreprise qui les emploie et, dans l'ensemble, ils désirent les mêmes choses que les générations précédentes au même âge :

- Un travail intéressant, stable et rémunéré à sa juste valeur (le travail);
- Un environnement de travail constitué de gens qu'ils apprécient, en qui ils ont confiance, qui les apprécient en retour et avec qui ils collaborent (les gens);
- Une entreprise socialement responsable qui leur offre assez de flexibilité et d'opportunités pour se développer et s'épanouir (les opportunités).

La figure 2 résume bien l'influence de ces différents éléments sur l'attraction, l'engagement et la rétention des jeunes d'aujourd'hui au sein des organisations.

Jusqu'à présent, les résultats de notre étude dressent un portrait plutôt optimiste des différences intergénérationnelles au travail. D'une part, nous constatons que les valeurs et attentes des milléniaux, en termes d'emploi, ne sont pas très éloignées de celles des générations précédentes. D'autre part, les nouvelles pratiques et politiques d'attraction et de rétention ciblant ces nouvelles générations sont tout aussi adéquates pour les « Gen X » et les « Boomers » déjà présents au sein de nombreuses organisations.

Qu'ils soient « Gen Z », « Gen Y », « Gen X » ou « Boomers », les travailleurs d'aujourd'hui attendent des organisations qu'elles évoluent avec leur époque. En somme, ils souhaitent que l'entreprise pour laquelle ils travaillent, qu'elle soit coopérative ou non coopérative, devienne plus moderne et plus agile. Pour de nombreuses organisations, atteindre l'agilité organisationnelle que nécessite la société contemporaine exige un changement culturel et systémique majeur. L'urgence de la pénurie de main-d'œuvre ainsi que l'importante transition générationnelle à venir fait de cet enjeu d'agilité un enjeu

capital, notamment en termes de recrutement et de rétention des nouveaux talents.

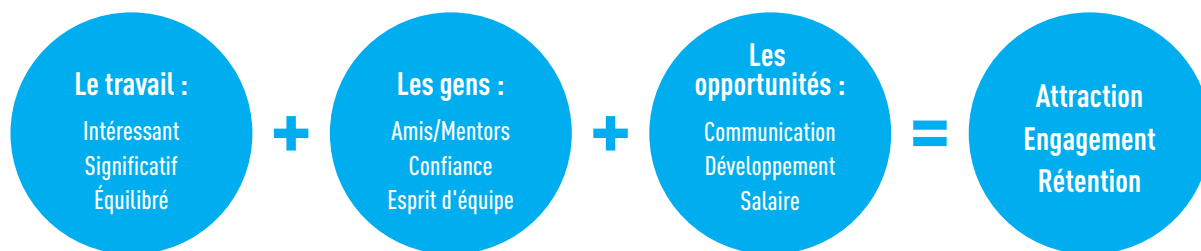
Considérant ces éléments, nous pensons que les différents axes de développement présentés ci-dessous vont permettre à l'organisation, coopérative ou autre, d'être plus en phase avec son époque et ainsi de croître en harmonie avec les nombreuses forces vives qui la constituent.

3.2.1. Engager les milléniaux dans l'amélioration des processus de travail pour augmenter leur engagement

Travailler en équipe est primordial pour les milléniaux. En effet, 77 % préfèrent travailler en groupe plutôt que seul (Deal et Levenson, 2016). Les « Gen Z », bien qu'encore peu nombreux sur le marché du travail, montrent un intérêt similaire pour le travail d'équipe. Même s'ils préfèrent travailler de manière collaborative, les milléniaux reconnaissent que chaque employé doit accomplir certaines tâches routinières. Les milléniaux veulent également aider les organisations pour lesquelles ils travaillent à trouver des solutions qui permettront d'améliorer l'environnement de travail. Aujourd'hui, les employés, particulièrement le personnel opérationnel et administratif, désirent contribuer autant au management qu'à l'amélioration des processus afin que le travail de tous soit plus varié et intéressant.

Les gestionnaires doivent donc agir pour engager au maximum les jeunes travailleurs dans l'amélioration des processus de travail. Si la nature du travail le permet, ils peuvent impliquer les employés dans une dynamique de travail multiprojet afin de varier au maximum leurs tâches quotidiennes et ainsi réduire la monotonie de certains emplois. Lorsque cela n'est pas possible, ils doivent prendre le temps d'expliquer pourquoi certaines tâches monotones sont nécessaires, comment elles contribuent à la réalisation du projet et au succès global de l'organisation.

FIGURE 2 – Facteurs cruciaux d'attraction et de rétention chez les milléniaux⁴



Source: Auteurs (2019)

4. Cette figure est extraite et adaptée du livre «What Millenials Want From Work» publié par Jennifer J. Deal et Alec Levenson (2016).

Manifester son appréciation aux employés qui effectuent ce genre de tâches est crucial, encore plus que de féliciter les employés qui ont réussi à mener à bien un projet intéressant. Dans le cas contraire, les employés risquent de considérer que l'organisation « les exploite ». Si c'est le cas, ils ne verront plus l'intérêt d'effectuer ce genre de tâches et pourraient refuser de les accomplir.

Voici des exemples de pratiques de rétention identifiées au sein de coopératives (tableau 5).

3.2.2. Assurer un suivi régulier en créant des occasions de mentorat gestionnaires-employés

Un suivi régulier, notamment des performances individuelles, est un élément critique pour les milléniaux au travail, tout comme pour les « Gen X » et les « Boomers ». Les organisations peuvent en bénéficier en ajustant leurs pratiques et politiques internes pour assurer une forme de rétroaction et de communication avec leurs employés, ce qui peut avoir des retombées positives sur l'ensemble de l'organisation.

En effet, de manière générale, les employés évoluent plus vite s'ils ont accès à du mentorat. Ce dernier est particulièrement important pour les milléniaux en début de carrière, car il peut les aider à déterminer le type de travail qui leur convient le mieux. En effet, 98 % des milléniaux affirment que le développement d'affinités avec leurs collègues de travail est important pour eux (Deal et Levenson, 2016). Ainsi, en ayant un mentor au sein de l'organisation, les nouveaux travailleurs, jeunes comme plus âgés, peuvent s'adapter plus rapidement à la culture organisationnelle et y trouver plus facilement leur place. Pour que le mentorat soit efficace, il faut veiller à l'authenticité et la transparence. De nos jours, les employés sont aussi des consommateurs et, grâce aux technologies de

l'information et la communication, ils ont accès à l'information, y compris sur l'organisation qui les recrute ou bien les emploie.

La structure et le fonctionnement des coopératives encouragent les échanges et la participation, souvent volontaire et bénévole des membres et travailleurs. Cette caractéristique organisationnelle peut être un levier pour encourager, par exemple, le mentorat intergénérationnel (tableau 6).

3.2.3. Permettre aux milléniaux d'avoir un impact au travail et sur leur communauté

Bien que cela ne soit pas un critère de choix prioritaire, 34 % des milléniaux affirment rester en poste parce qu'ils croient en la mission de l'organisation et partagent ses valeurs (Deal et Levenson, 2016). Les milléniaux veulent s'engager et avoir un impact positif sur la société, même si cela se fait en dehors du travail. Aujourd'hui, les organisations doivent donner aux employés la possibilité d'intégrer leurs intérêts et objectifs personnels dans leur travail. Pour certains, cela signifie tirer parti des possibilités de bénévolat commanditées par l'organisation. Pour d'autres, cela signifie de pouvoir voyager et découvrir d'autres cultures grâce à une affectation à l'étranger. Ainsi, plus une organisation donne à ses employés la chance de faire ce qui les intéresse au travail, plus l'effet de ces mesures sur leur engagement au travail sera positif. Les gestionnaires devraient, dans la mesure du possible, offrir aux employés la possibilité de s'engager et d'avoir un impact au travail.

Les gestionnaires ont un rôle important à jouer dans cette démarche. En effet, ils doivent s'investir activement et aider leurs employés à réfléchir à la manière dont ils vont remplir leurs obligations tout en tirant parti des possibilités d'implication offertes. Bien que l'impact du travail sur la société constitue aujourd'hui un avantage concurrentiel non

TABLEAU 5 – Exemples de politiques et pratiques d'attraction ou de rétention de coopératives en matière d'implication des employés

Pratiques et politiques identifiées	Exemples d'application	Impacts attendus
Proposer des programmes de formation offrant aux employés la possibilité de participer à la gestion et à l'amélioration des processus de travail	La coopérative bancaire argentine Banco Credicoop offre depuis 2009 le programme de formation en ligne « PLED » pour former et impliquer les employés de la coopérative dans la gestion et l'amélioration de celle-ci à l'échelle nationale.	Rétention Les milléniaux se sentent fiers de travailler pour une entreprise bienveillante qui les implique concrètement dans sa gestion, son amélioration et son évolution. C'est un facteur d'attraction important pour les milléniaux.
Laisser la chance aux employés de « définir » eux-mêmes leurs tâches, ainsi que le profil de leur poste et l'organisation de leur temps de travail.	Des coopératives françaises laissent la flexibilité aux employés de personnaliser leur profil de poste au sein de l'entreprise. Dans certains cas, ces « nouveaux » profils de poste s'imposent et deviennent la nouvelle norme.	Rétention Les milléniaux adorent définir eux-mêmes la liste de tâches et de responsabilités en lien avec leur emploi. S'il y a des incohérences, ils n'hésitent pas à trouver des solutions pour les corriger et à s'exprimer sur la réussite ou l'échec de cette correction.

TABLEAU 6 – Exemples de politiques et pratiques d'attraction ou de rétention de coopératives en matière de coopération intergénérationnelle

Pratiques et politiques identifiées	Exemples d'application	Impacts attendus
Mettre en place un système de mentorat intergénérationnel de type « compagnonnage », particulièrement entre les employés partant à la retraite et les nouvelles recrues.	Des unions de crédit américaines associent, dès l'embauche, les nouvelles recrues à des employés plus âgés afin de les aider à s'adapter aux pratiques internes et ainsi mieux s'intégrer à leur environnement de travail.	Rétention La création d'un système de mentorat permet une transmission du savoir tacite et une adaptation plus rapide et facile à la culture organisationnelle. C'est un signe que l'organisation est prête à investir du temps et des ressources pour le développement de ses employés.
Implanter des entretiens individuels d'évaluation (EIE), qui visent à soutenir des décisions stratégiques GRH individuelles. Ils servent principalement « à individualiser les rémunérations, à définir un plan individuel de formation et à préparer des évolutions professionnelles » [Cadin et coll., 2012, p. 149].	La coopérative Scopix en France ⁴ a implanté les EIE auprès de ses employés avec un guide d'entretien divisé en trois parties intitulées « L'associé et l'entreprise », « L'associé et son poste » et « Observations du directoire et du responsable hiérarchique ».	Attraction Dans ce contexte coopératif, les EIE visent en premier lieu à alimenter des décisions stratégiques collectives. Les acteurs, évaluateurs et évalués collectivisent les objets d'évaluation. Les employés mettent à profit la situation d'entretien pour aussi évaluer, à leur tour, les responsables.

Source : Auteurs [2019]

4. Voir Jaumier et coll. [2018]. « Les pratiques de GRH à l'épreuve des valeurs coopératives », *Lavoisier /Revue française de gestion*, n° 276, pp. 85-103.

négligeable en termes de rétention et d'engagement de la main-d'œuvre, il ne doit en aucun cas être substitué à un salaire et à des avantages sociaux compétitifs ou bien à la présence d'opportunités d'avancement clairement définies. L'impact du travail est un critère lié à la responsabilité sociale et demeure important, surtout pour les milléniaux, mais ce n'est pas suffisant pour attirer et retenir les employés à long terme si les conditions de travail ne sont pas satisfaisantes.

En raison de leur nature et de leur fonctionnement, les coopératives sont des entreprises ayant une double mission, soit économique et sociale. Ainsi, leur culture et leurs valeurs organisationnelles axées sur la responsabilité sociale, la solidarité et l'équité peuvent être un levier pour attirer ou retenir les nouvelles générations qui souhaitent avoir un impact social par l'intermédiaire de leur travail (tableau 7).

3.2.4. Mettre à profit les nouvelles technologies pour stimuler l'innovation

Selon une étude sur les habitudes technologiques des milléniaux publiée par le Pew Research Center (2010), 74 % des milléniaux estiment que les technologies modernes facilitent leur vie. Les nouvelles technologies présentent souvent des avantages réels, y compris des économies de temps et d'argent, qui profitent à l'organisation dans son ensemble. Donner aux employés la possibilité d'utiliser les nouveautés technologiques, de manière encadrée ou ouverte, peut constituer un moyen efficace d'introduire de nouveaux processus et d'innover au sein de l'organisation.

Les gestionnaires doivent travailler en étroite collaboration avec leurs employés, notamment les milléniaux, pour comprendre

le potentiel et les inconvénients des nouvelles technologies. Toutefois, le temps et les efforts investis pour la mise en œuvre de ces nouveaux outils peuvent être très rentables à long terme et accélérer la capacité de l'organisation à s'adapter à la nouvelle façon dont les gens communiquent et interagissent entre eux. Cela rejoint l'enjeu d'agilité mentionné précédemment.

Un autre avantage de l'adoption des nouvelles technologies est le message que l'organisation envoie à ses employés. En permettant aux employés d'utiliser les outils qu'ils jugent les plus efficaces, l'organisation montre qu'elle est ouverte à l'expérimentation et l'audace au travail. Dans un désir d'optimisation, certaines organisations ont tendance à trop codifier le travail et à multiplier les procédures internes. Cela freine les employés qui n'osent dès lors plus sortir du cadre que l'organisation a défini. Une culture organisationnelle plus souple et entrepreneuriale, qui tolère l'expérimentation de la part de ses employés et qui leur permet même d'échouer sans que cela affecte leur avancement potentiel à l'interne, est aujourd'hui très recherchée par les travailleurs de tout âge.

Dans le cas des grandes coopératives, en réseau ou groupes, l'organisation des activités et de l'innovation est souvent décentralisée et autonome (Brat, Buendia-Martinez et Ouchene, 2016). Cette décentralisation offre aux entités, indépendantes du groupe coopératif, une plus grande capacité d'innovation et d'expérimentation et une flexibilité accrue pour le faire. Cette autonomie organisationnelle et souvent régionale des coopératives peut être un levier en vue de favoriser l'entrepreneuriat et la transformation numérique (tableau 8).

TABLEAU 7 – Exemples de politiques et pratiques d'attraction ou de rétention de coopératives en matière d'impact sur la société

Pratiques et politiques identifiées	Exemples d'application	Impacts attendus
Instaurer une forme de gouvernance participative et une distribution équitable des revenus.	L'entreprise américaine Carris Reels, inspirée par le modèle coopératif de Mondragon, a mis en place un plan de transfert de la propriété de l'entreprise à ses employés. Aujourd'hui, l'entreprise est détenue à 100% par les employés, et la gouvernance et les revenus générés sont distribués équitablement entre les employés-actionnaires.	Rétention La gouvernance participative et le partage des richesses génèrent un sentiment d'appartenance très fort. Les salariés se réapproprient l'entreprise, la redéfinissent et montrent ainsi de plus en plus d'intérêt pour sa performance future. C'est un très fort vecteur d'innovation et de créativité.
Mettre en place des occasions de bénévolat accessibles à tous, en lien avec la mission et les valeurs de l'organisation.	La banque coopérative Rabobank a lancé, en partenariat avec d'autres institutions hollandaises, une initiative nommée «Sallandse Dialoog» qui vise à éduquer la population sur les méfaits de l'endettement, notamment dans le cadre d'activités de sensibilisation auprès des plus jeunes.	Attraction Les milléniaux accordent de l'importance à la possibilité de créer un impact positif sur leur communauté dans le cadre de leur emploi.

Source : Auteurs (2019)

TABLEAU 8 – Exemples de politiques et pratiques d'attraction ou de rétention de coopératives en matière d'innovation

Pratiques et politiques identifiées	Exemples d'application	Impacts attendus
Créer une communauté d'apprentissage pour chaque division. Mettre en place un système centralisé et accessible à tous les employés afin de diffuser plus ouvertement le savoir généré par ces communautés.	Mondragon a implanté des communautés d'apprentissage dans chacune des coopératives de son réseau et diffuse ouvertement au sein du réseau les pistes de réflexion de ces différentes communautés.	Attraction Les communautés d'apprentissage favorisent la collaboration, stimulent l'innovation et constituent des sources importantes de connaissances puisque l'information générée est facilement accessible au sein de l'organisation.
Implanter un programme ou laboratoire d'expérimentation technologique et d'innovation pour les employés de l'organisation, qui peut être ouvert aux membres, clients et partenaires.	Le Mouvement Desjardins a mis en place le Desjardins Lab, un espace entièrement consacré à l'innovation technologique «ouverte» et destiné aux employés, membres et clients de l'organisation.	Attraction/Rétention La participation des employés à des projets innovants, de l'idéation au lancement en passant par le prototype. Le Lab offre des ressources en formation, du mentorat et du financement si le projet est prometteur.

Source : Auteurs (2019)

3.2.5. Fournir aux milléniaux des opportunités de développement et d'évolution pour les engager à long terme

Une étude réalisée par Universum (2015) a révélé que 39% des milléniaux souhaitent apprendre de nouvelles choses chaque jour et que 45% aimeraient consacrer du temps à acquérir de nouvelles connaissances utiles pour leur emploi s'ils avaient la possibilité de gérer leurs priorités. Développer son personnel donne à une organisation un avantage concurrentiel réel sur ses concurrents. Lorsque les employés ont la possibilité de développer et d'améliorer leurs compétences, l'organisation en profite puisque les employés ont tendance à s'y investir davantage.

Les gestionnaires jouent un rôle central dans le développement de leurs employés. Certains employés ne sont pas conscients des opportunités de développement offertes. D'autres les connaissent, mais ont besoin d'aide pour les détails. D'autres encore connaissent très bien les détails, mais ne se sentent pas à l'aise de demander à leurs supérieurs de suivre des formations.

Aujourd'hui, les organisations sont confrontées au fait que leurs employés, en particulier les nouvelles générations, peuvent quitter leur emploi à tout moment. Pour augmenter la rétention des employés, les organisations pourraient mettre en place des opportunités d'avancement «fragmentées» sur deux ou trois ans pour continuellement mobiliser leurs

employés tout en développant leurs compétences et expertise professionnelles. Ce type de démarche pourrait encourager les employés à rester plus longtemps et à s'engager davantage précisément parce que l'organisation leur fait confiance et leur offre la possibilité de se développer, que ce soit dans leur poste actuel ou ailleurs dans l'organisation, en leur donnant un aperçu de leur avenir professionnel.

Les coopératives sont des organisations dont le fonctionnement tend à favoriser le développement de leurs membres, travailleurs ou employés, notamment par la promotion de l'éducation non seulement dans la culture et les valeurs organisationnelles, mais aussi par l'intermédiaire de programmes concrets de formation et de développement. Cet atout peut être un levier d'attraction et de rétention pour les coopératives (tableau 9).

Les coopératives disposent, par leurs caractéristiques et leur fonctionnement, d'atouts « naturels » qui peuvent être des facteurs de différenciation sur le marché du travail et leur permettraient de se positionner comme une marque employeur « coop » auprès des nouvelles générations. Les cinq axes de développement qui s'articulent autour des pôles « Travail », « Gens » et « Opportunités », présentés dans la troisième partie de cette étude, peuvent servir de base de réflexion et d'adaptation de la coopérative en fonction de son contexte économique et social afin d'attirer les talents des nouvelles générations. Les pratiques d'attraction exigent, en effet, un constant exercice d'adaptation à l'environnement économique et social dans lequel évolue toute organisation.

TABLEAU 9 – Exemples de politiques/pratiques d'attraction ou de rétention de coopératives en matière de développement professionnel

Pratiques et politiques identifiées	Exemples d'application	Impacts attendus
Mettre de l'avant, dès l'entretien d'embauche, les possibilités d'avancement de carrière au sein de l'entreprise avec des exemples réels de succès et d'échecs.	Des coopératives américaines présentent, lors de l'entretien, le parcours potentiel d'un employé au sein de l'organisation avec l'identification des postes libres et des compétences requises pour l'obtenir.	Attraction Les milléniaux accordent beaucoup d'importance à leur développement de carrière. Montrer le plus tôt possible le parcours potentiel de l'employé au sein de l'organisation le rassure dans son choix.
Mettre en place des cours d'apprentissage de langues étrangères pour permettre à tous les employés de se comprendre, mais aussi d'en apprendre plus sur la culture d'origine de leurs collègues le cas échéant.	L'entreprise américaine Carris Reels, inspirée par le modèle coopératif de Mondragon, a mis en place des cours d'anglais langue seconde pour permettre à ses employés hispanophones de s'adapter plus facilement à leur environnement de travail.	Rétention Les milléniaux cherchent à évoluer dans des environnements de travail sains pour tous. Une entreprise qui montre son ouverture sur le monde et son respect des multiples cultures qui la composent rejoint les valeurs de « citoyens du monde » des jeunes d'aujourd'hui.
Mettre en place un modèle de compétences qui permet aux entreprises de construire et de mettre en œuvre leur système de gestion de talents. Ce modèle est utilisé dans le cadre des fonctions de ressources humaines et de développement de l'employé.	Une coopérative d'énergie aux États-Unis ⁵ a développé, avec des chercheurs, un modèle de compétences qui identifie et définit les connaissances, compétences et habiletés nécessaires pour réussir dans cette industrie en constante évolution.	Rétention Le modèle décrit 59 compétences et 5 niveaux de développement pour chacune de ces compétences. Il est utilisé pour la sélection des employés, les plans de succession, l'évaluation de la performance et le développement du leadership stratégique.

Source : Auteurs (2019)

5. Voir Brown et coll. (2018) « The development of a competency model and its implementation in a power utility cooperative: an action research study », *Industrial and Commercial Training*, vol. 50, n° 3, pp.123-135.

Conclusion

Bien que les valeurs les plus importantes, « Honnêteté et transparence », « Altruisme » et « Égalité et équité », soient les mêmes pour l'ensemble des jeunes au Québec et les étudiants de HEC Montréal, nos résultats montrent que les milléniaux issus de HEC Montréal connaissent davantage les coopératives (55,3 % des 18-34 ans à HEC Montréal vs 24 % des 18-34 ans au Québec) et seraient plus intéressés à travailler au sein de ce type d'organisations (78,2 % des 18-34 ans). De même, les trois plus importantes valeurs associées aux coopératives par les jeunes au Québec et ceux de HEC Montréal sont également les mêmes, soit « Solidarité », « Égalité et équité » et « Responsabilité sociale ». Toutefois, nous constatons que les trois plus importantes valeurs personnelles des jeunes ne correspondent pas entièrement aux trois plus importantes valeurs associées aux coopératives, excepté pour « Égalité et équité ».

Nos résultats montrent également que l'éducation coopérative, bien qu'elle ait un impact positif chez les jeunes, n'est pas suffisante pour les convaincre de travailler au sein de ces organisations. De même, autant chez les 18-34 ans que chez les 35-65 ans, les critères d'emploi les plus importants demeurent les critères « Salaire et autres compensations financières » et « Présence d'opportunités d'avancement de carrière ». Notons que le critère d'emploi « Culture organisationnelle » a été classé au troisième rang, en majorité chez les 35-65 ans. Toutefois, ces éléments indiquent que la marque employeur « coop » ne remplace pas le salaire et le développement professionnel et personnel, ces derniers étant nécessaires pour attirer et retenir les milléniaux et même les autres générations au sein de ces organisations.

Comme les entreprises incorporées, les entreprises coopératives doivent s'appuyer avant tout sur des pratiques de gestion des ressources humaines compétitives sur le marché du travail et ciblant les milléniaux en fonction de leurs valeurs, critères d'emploi et attentes en matière de développement professionnel. C'est donc une stratégie d'attraction et de rétention à long terme qui peut s'appuyer sur le potentiel de la culture organisationnelle dont bénéficient les coopératives. En effet, la génération des travailleurs milléniaux adhère « naturellement » aux valeurs coopératives puisque ces dernières demeurent proches de leurs propres valeurs personnelles (CQCM, 2017; auteurs, 2019). Les valeurs coopératives sont donc un complément et un facteur de différenciation crucial pour les coopératives sur le marché compétitif du travail.

Par ailleurs, le fonctionnement de la gouvernance des coopératives offre des occasions d'intégrer les jeunes à différents paliers de la gouvernance. La participation aux comités de gouvernance stratégiques et décisionnels, en particulier dans les grandes coopératives, pourrait être utilisée comme une pratique d'attraction et de rétention des jeunes travailleurs. En plus de les attirer, cette pratique pourrait contribuer à renforcer l'engagement et l'implication des nouvelles générations de talents. La participation des jeunes à des comités décisionnels ou à des conseils d'administration pourrait contribuer à intégrer dans l'entreprise, selon une approche ascendante (bottom up), la vision et les valeurs de ces jeunes qui sont les futurs travailleurs, membres ou clients de ces mêmes organisations coopératives. Une approche humaine, intergénérationnelle et coopérative afin de, continuellement, adapter la coopérative à son environnement et la pérenniser sur les plans économique et social.

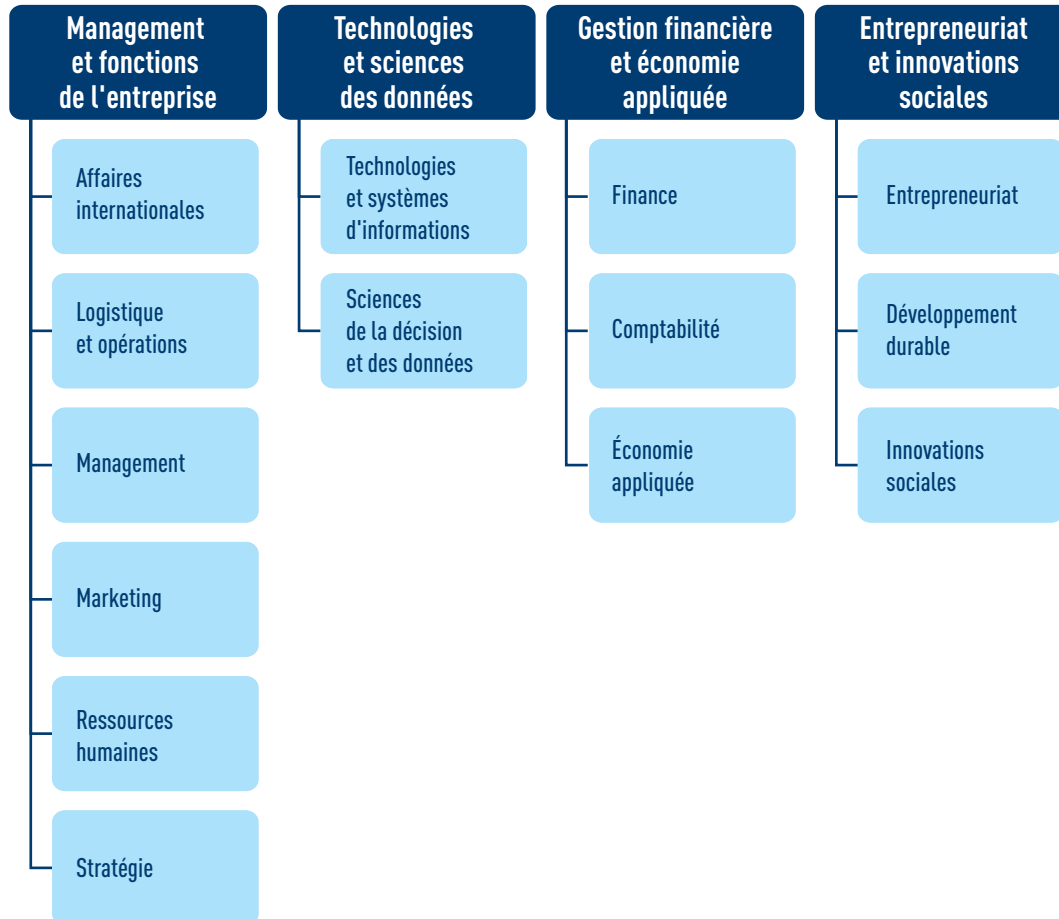
Annexe 1 – Portrait des répondants du sondage de Léger pour le CQCM (2017)

TABLEAU 10 – Profil des répondants

Base : Tous les repondants n = 601	Total	Base : Tous les repondants n = 601	Total
Sexe		Revenu	
Homme	50 %	Moins de 20 000 \$	16 %
Femme	50 %	De 20 000\$ à 39 999\$	2 %
Âge		De 40 000 à 59 999 \$	17 %
De 18 à 20 ans	18 %	De 60 000 \$ à 79 999\$	14 %
De 21 à 24 ans	22 %	De 80 000 \$ à 99999 \$	9 %
De 25 à 29 ans	29 %	100 000\$ et plus	13 %
De 30 à 34 ans	31 %	Occupation	
Région		Services / Ventes / Bureau	26 %
Montréal RMR	51 %	Travailleurs manuel	4 %
Québec RMR	11 %	Professionnels	28 %
Ouest	17 %	Étudiants	27 %
Centre	15 %	Au foyer / Sans emploi	9 %
Est	6 %	Scolarité	
Enfants		Primaire / Secondaire	38 %
Oui	34 %	Collégiale	27 %
Non	65 %	Universitaire	35 %

Annexe 2 – Regroupement des spécialisations universitaires

FIGURE 3 – Regroupement des spécialisations universitaires



Liste des figures et graphiques

Figure 1 – Triangulation des données secondaires	12
Graphique 1 – Valeurs personnelles par groupe d'âge.....	14
Graphique 2 – Valeurs personnelles des groupes 18-34 ans de HEC Montréal et du Québec.....	15
Graphique 3 – Valeurs personnelles par spécialisation.....	15
Graphique 4 – Perception des valeurs coopératives par groupe d'âge.....	16
Graphique 5 – Perception des valeurs coopératives des groupes 18-34 ans de HEC Montréal et du Québec.....	17
Graphique 6 – Perception des valeurs coopératives des groupes 18-34 ans de HEC Montréal et du Québec.....	18
Graphique 7 – Critères d'emploi par groupe d'âge	20
Graphique 8 – Critères d'emploi par groupe de spécialisations.....	21
Graphique 9 – Critères d'emploi selon l'occupation.....	21
Graphique 10 – Facteurs d'autonomisation par groupe d'âge	22
Figure 2 – Facteurs cruciaux d'attraction et de rétention chez les milléniaux	24
Figure 3 – Regroupement des spécialisations universitaires.....	31

Liste des tableaux

Tableau 1 – Portrait des répondants.....	13
Tableau 2 – Classement des valeurs personnelles selon les spécialisations	16
Tableau 3 – Choix d’emploi coopératif vs non coopératif (1/2)	19
Tableau 4 – Choix d’emploi coopératif vs non coopératif (2/2)	19
Tableau 5 – Exemples de politiques et pratiques d’attraction ou de rétention de coopératives en matière d’implication des employés....	25
Tableau 6 – Exemples de politiques et pratiques d’attraction ou de rétention de coopératives en matière de coopération intergénérationnelle	26
Tableau 7 – Exemples de politiques et pratiques d’attraction ou de rétention de coopératives en matière d’impact sur la société	27
Tableau 8 – Exemples de politiques et pratiques d’attraction ou de rétention de coopératives en matière d’innovation	27
Tableau 9 – Exemples de politiques/pratiques d’attraction ou de rétention de coopératives en matière de développement professionnel.....	28
Tableau 10 – Profil des répondants.....	30

Bibliographie

- Achieve (2013). "Inspiring the Next Generation Workforce: The 2013 Millennial Impact Report", Achieve.
- Alexander, C.S. and Sysko, J.M. (2013). "I'm Gen Y, I Love Feeling Entitled, And It Shows", *Academy of Educational Leadership Journal*, Vol. 17, N° 4, p. 127-131.
- Allain, C. (2008). *Génération Y : Qui sont-ils, comment les aborder ? Un regard sur le choc des générations*. Les Éditions Logiques, 2008.
- Altuna, R. et Urteaga, E. (2014). « Le modèle de gestion dans les coopératives de Mondragon : qualité, légitimation et changement institutionnel », *Revue internationale de l'économie sociale*, N° 333, P. 26-42.
- Autissier, D., Moutot, J-M. et Johnson, K. (2018). *L'innovation managériale collaborative*. Paris, Eyrolles, 2018, 244 p.
- Bajan, A. (2016). "Creating a co-op program that gets results", *Canadian HR Reporter*.
- Banco Credicoop (2013). "Cooperative Social Responsibility Report", 36th Social and Fiscal year Ended June 30, 2013, Banco Credicoop Cooperativo Limitado.
- Bargues-Bourlier E. (2009). « Pratiques d'intégration en contexte de développement économique et social durable. Le cas d'une Scop », *Management & Avenir*, vol. 26, no 6, p. 256-279.
- Bargues, E., Hollandts, X. et Valiorgue, B. (2017). « Mettre en œuvre une gouvernance démocratique suite à une reprise en SCOP : Une lecture en termes de travail institutionnel », *Revue française de gestion*, 2017/2, N° 263, p. 31-50.
- Barraud-Didier, V., Henninger, M-C. et N'Guyen, G. (2015). « Les agriculteurs sont-ils traités justement par leur coopérative », *Revue internationale de l'économie sociale*, 2015/2, N° 336, p. 67-79.
- Behrstock-Sherratt, E. and Coggshall, J.G. (2010). "Realizing the promise of generation Y", *Educational Leadership*, Vol. 67, No. 8, pp. 28-34.
- Birchall, J. and Ketilson, L.H. (2009). "Resilience of the Cooperative Business Model in Times of Crisis", *International Labour Organisation*, Geneva.
- Birkman (2013). *How Do Generational Differences Impact Organizations and Teams?*, Birkman International.
- Boston Consulting Group (2014). "Creating People Advantages 2014-2015: How to Set Up Great HR Functions", *The Boston Consulting Group*, WFPMA, 40 p.
- Boyatzis, R.E. and Ratti, F. (2009). "Emotional, social and cognitive intelligence competencies distinguishing effective Italian managers and leaders in a private company and cooperatives", *Journal of Management Development*, Vol. 28 No. 9, pp. 821-38.
- Bretos I., Errasti A. et Marcuello C. (2017). "Ownership, governance, and the diffusion of HRM practices in multinational worker cooperatives. Case-study evidence from the Mondragon group", *Human Resource Management Journal*, vol. 75, no 1, p. 61.
- Broadbridge, A.M., Maxwell, G.A. and Ogden, S.M. (2007). "13_2_30: experiences, perceptions and expectations of retail employment for generation Y", *Career Development International*, Vol. 12 No. 6, pp. 523-544.
- Brown, L., George. B. and Mehaffey-Kultgen, C. (2018). "The development of a competency model and its implementation in a power utility cooperative: an action research study", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 50 Issue: 3, pp.123-135.
- Brown, W.S. (2018). "Socially Responsible Entrepreneurship as Innovative Human Resource Practice", *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol 54 (2).
- Campion, M.A., Fink, A.A., Ruggeberg, B.J., Carr, L., Phillips, G.M. and Odman, R.B. (2011). "Doing competencies well: best practices in competency modeling", *Personnel Psychology*, Vol. 64 No. 1, pp. 225-62.
- Canadian HR Reporter (2016). "What's on HR's radar", *Canadian HR Reporter*, HAB Press.
- Cennamo, L. and Gardner, D. (2008). "Generation differences in work values, outcomes and person-organisation values fit", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23 No. 8, pp. 891-906.
- Charmettant, H., Juban, J-Y., Magne, N. et Renou, Y. (2016). « La "sécuflexibilité" : au-delà des tensions entre flexibilité et sécurité de l'emploi, les sociétés coopératives et participatives (SCOP) », *Formation Emploi*, 2016/2, N° 134, p. 107-124.
- Chiapello, È. et Gilbert, P. (2013). *Sociologie des outils de gestion. Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*, *La Découverte*, coll. « Grands Repères », 2013, 294 p.
- CICOPA (2018). « Global Study on Youth Cooperative Entrepreneurship », *CICOPA*.
- Codello-Guijarro P. et Béji-Bécheur A. (2015). « Les entreprises sociales et solidaires à l'épreuve des outils de gestion », *Revue française de gestion*, vol. 41, no 246, p. 103-109.
- Coupet, A. et coll. (2014). « Vers une entreprise progressiste porteuse de performance économique et sociétale », *Sommet international des coopératives*, 28 p.
- Deal, J.J. and Levenson, A. (2016). *What Millennials Want From Work*. McGraw Hill Education, 2016, 252 p.
- De Hauw, S. and De Vos, A. (2010), "Millennials' career perspective and psychological contract expectations: does the recession lead to lowered expectations?", *Journal of Business Psychology*, Vol. 25 No. 2, pp. 293-302.

- Deloitte (2018). "2018 Deloitte Millennial Survey: Millennials disappointed in business, unprepared for Industry 4.0," Deloitte, 32 p.
- Desjardins (2019). « Pénurie de main-d'œuvre au Québec et en Ontario : quels régions et secteurs d'activité sont les plus touchés? », Études Économiques, Mars 2019.
- Dries, N., Pepermans, R. and Kerpel, E. (2008), "Exploring four generations' beliefs about career. Is satisfied the new successful?" *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23 No. 8, pp. 907-928.
- Ernst & Young (2012). « La gouvernance éclairée des coopératives : Établir un équilibre entre le rendement et les principes plus généraux des coopératives et des mutuelles », Sommet international des coopératives, 2012, 16 p.
- Everaere C. (2011). « Valeurs et pratiques de GRH dans l'économie sociale », *Revue française de gestion*, vol. 37, no 217, p. 15-33.
- Farrand, L. (2017). "How successful are employee engagement strategies?" London, Employee Benefits.
- Forum des Politiques Publiques du Canada (2014). « À l'avant-garde de l'innovation canadienne : Compilation d'études de cas sur les coopératives », Public Policy Forum.
- Fox, A. (2011). "Mixing It Up", HR Magazine.
- Gand, S. (2015). « Gouvernance démocratique et circulation des savoirs : Quels dispositifs de gestion? », *Revue française de gestion*, Vol. 41, n° 246, p. 127-142.
- Gillett, J. (2013). "Continual Improvement". Chartered Quality Institute.
- Goldwyn, T. (2017). "Managing Today's Multigenerational Workforce", *Credit Union Magazine*.
- Guillot-Soulez, C. and Soulez, S. (2014). "On the heterogeneity of Generation Y job preferences". *Employee Relations*, Vol. 36, N° 4, pp. 319-332.
- Ha, J. (2006). "Figuring our Boomers, Gens X and Y", Reliable Plant, Published by Noria.
- Howe, N. and Strauss, W. (2000). *Millennials Rising: The Next Great Generation*. Vintage Book, 2000, 432 p.
- Howe, N. and Strauss, W. (2007). "The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve". *Harvard Business Review*, July-August 2007 Issue.
- Hurst, J.L. and Good, L.K. (2009). "Generation Y and career choice. The impact of retail career perceptions, expectations and entitlement perceptions", *Career Development International*, Vol. 14 No. 6, pp. 570-593.
- ILO New York (2013). "Cooperatives enterprises remain strong in time of crisis", Speeches and statement: https://www.ilo.org/newyork/speeches-and-statements/WCMS_217368/lang-en/index.htm
- ILO (2015). «Rediscovering cooperatives: young people finding work the cooperative way», ILO COOP Cooperatives and the World of Work series: <https://www.ilo.org/global/topics/cooperatives/lang-en/index.htm>
- Juban, J.-Y. (2015). « Les SCOP relèvent-elles d'un modèle de GRH homogène? Enseignements d'une recherche de terrain », @GRH, vol. 15, N° 2, p. 79-98.
- Juban, J.-Y., Charmettant, H. et Magne, N. (2015). « Les enjeux cruciaux du recrutement pour les organisations hybrides : Les enseignements à tirer d'une étude sur les SCOP », *Management & Avenir*, Vol. 8, N° 82, p. 81-101.
- Jaumier, S., Pasquier, V., et de Lautour, V.J. (2018). « Les pratiques de GRH à l'épreuve des valeurs coopératives », *Lavoisier | Revue française de gestion*, Vol. 7, N° 276, p. 85-103.
- Kadakia, C. (2015). "Corporate Fail: Millennials & Gen Z Entrepreneurial", TEDx Centennial Park Women: <https://www.youtube.com/watch?v=-VkVz1IVciE>
- Kariv, D., Fillion, L.J. and Borges, C. (2014). "Generational Cohorts and New venture Creation", *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 21, N° 2, p. 133-154.
- Krell, E. (2017). "Managing Millenials is a Lot Like Managing Humans", *Baylor Business Review*: <https://bbr.baylor.edu/managing-millennials/>
- Lacan, A. (2016). « La postmodernité dans l'entreprise : quel manager pour relever le défi? » *Management & Avenir*, Vol. 8, N° 90, p. 195-217.
- Lahouze-Humbert, E. (2014). *Le choc générationnel : Comment faire travailler ensemble 3 générations*. Maxima, Laurent du Mesnil Éditeur.
- Lapoint, P.-A. and Liprie-Spence, A. (2017). «Employee Engagement: Generational Differences in the Workforce», *Journal of Organizational Psychology*, Vol. 17, N° 5, p. 118-128.
- Léger 360 (2017). « Les milléniaux québécois et les valeurs coopératives », Rapport d'analyse d'un sondage par Internet pour le compte du Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM), 26 p.
- Marrelli, A.F. (1998). "An introduction to competency analysis and modeling", *Performance Improvement*, Vol. 37 No. 5, pp. 8-17.
- Martin, C.A. (2005). "From high maintenance to high productivity", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 37 No. 1, pp. 39-44.
- Mauger, G. (2015). *Âges et générations*, Paris, La Découverte, coll. « Repères », 2015, 128 p.
- McKinsey & Company (2012). "Improving cooperatives' agility", McKinsey on Cooperatives, Autumn 2012.

- McKinsey & Company (2018). “True Gen. Generation Z and its implications for companies”, article, November 2018: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies>
- Meriac, J., Woehr J.D. and Banister, C. (2012). “Generational Differences in Work Ethic: An Examination of Measurement Equivalence Across Three Cohorts”, *Journal of Business & Psychology*, Vol. 25, Issue 2, pp. 315-324.
- Meyronin, B. (2015). *La génération Y, le manager et l'entreprise*. Presses Universitaires de Grenoble (1er janvier 2015), 203 p.
- Naquin, S.S. and Holton, E.F. III (2006). “Leadership and managerial competency models: a simplified process and resulting model”, *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 8 No. 2, pp. 144-65.
- Pew Research Center (2010). “Millennials: A Portrait of Generation Next. Confident. Connected. Open to Change», Pew Research Center.
- Pichault F. et Nizet J. (2013 [2000]). *Les pratiques de gestion des ressources humaines. Conventions, contextes et jeux d'acteurs*, Points, 2e édition (13 juin 2013), Paris, 368 p.
- Pollak, L. (2016). “It’s About Time We Stop Shaming Millennials”, TEDx St-Louis Women: <https://www.youtube.com/watch?v=kaCQ-giZOxg>
- Rodriguez, D., Patel, R., Bright, A., Gregory, D. and Gowing, M.K. (2002). “Developing competency models to promote integrated human resource practices”, *Human Resource Management*, Vol. 41 No. 3, pp. 309-24.
- Roelants, B., Hyungsik, E. and Terrasi, E. (2014). “Cooperatives and Employment: A Global Report”, CICOPA & Desjardins Group.
- Sève, N. et Migneault, D. (2019). « Un prix nobel d'économie au service de votre culture d'entreprise », *Revue Gestion*, Édition Hiver 2019.
- Sirota (2008). “Employee Engagement Differences Across Generations Are Relatively Small”. Purchase, NY.
- Statistiques Canada (2016). « Profil du recensement », Recensement 2016.
- Steele, M. and Gordon V. (2013). “Advising in a Multigenerational Workplace”. Clearinghouse: Academic Advising Resources, web: <https://nacada.ksu.edu/Resources/Clearinghouse/View-Articles/Generational-issues-in-the-workplace.aspx>
- Strozniak, P. (2015). “12 strategies to attract young members”, *Credit Union Times*, web: <https://www.cutimes.com/2015/02/26/12-strategies-to-attract-young-members/>
- Strozniak, P. (2017). “Laws of attracting young talent”, *Credit Union Times*, web: <https://www.cutimes.com/2017/11/10/laws-of-attracting-young-talent/>
- Sturges, J., Guest, D., Conway, N. and Davey, K.M. (2002). “A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23 No. 6, pp. 731-748.
- Universum (2015). “Understanding a misunderstood millennial generation”, Universum, web: <https://universumglobal.com/wp-content/uploads/2017/11/Part-1-Understanding-a-misunderstood-generation-NEW-EDITION.pdf>
- Valéau P. (2013). « La fonction RH dans les associations. Les valeurs militantes à l'épreuve de la professionnalisation », *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, no 328, p. 76-94.
- Verschoor, C.C. (2013). “Ethical Behavior Differs Among Generations”. *Strategic Finance*, August 2013.
- Vicki Culpin, D., Carla Millar, P., Kai Peters, P., Kultalahti, S. and Viitala, R. (2015). “Generation Y – challenging clients for HRM?”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 30 No. 1, p. 101-114.
- White, S. (2017). “Quarter Life Crisis: Defining Millennial Success”. TEDx Royal Central School: <https://www.youtube.com/watch?v=dgf0OUuQJuA>
- Williams, K.C and Page, R.A. (2011). “Marketing to the Generations”, *Journal of Behavioral Studies in Business*.
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W. and Coulon, L. (2008). “Generational differences in personality and motivation. Do they exist and what are the implications for the workplace?”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23 No. 8, pp. 878-890.

L'Institut international des coopératives Alphonse-et-Dorimène-Desjardins de HEC Montréal aspire à comprendre ainsi qu'à promouvoir la place et le rôle des coopératives dans les économies et les sociétés du monde entier. Il souhaite ainsi éclairer les pratiques de gestion, de même que les politiques et les mesures à prendre dans l'avenir pour préserver l'identité des coopératives et assurer leur développement.

Francophone, ancrée dans la collectivité, ouverte sur le monde, HEC Montréal, établissement universitaire de calibre international en gestion, contribue à l'essor de la société en exerçant son leadership dans l'ensemble de ses champs d'activité : enseignement à tous les cycles, recherche et services à la collectivité.

INSTITUT INTERNATIONAL DES COOPÉRATIVES ALPHONSE-ET-DORIMÈNE-DESJARDINS

HEC Montréal : 3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine, Montréal (Québec) H3T 2A7
Téléphone : 514 340-6982 Télécopieur : 514 340-6995
institutcoop@hec.ca | institutcoop.hec.ca

Institut international
des coopératives
Alphonse-et-Dorimène-Desjardins
HEC MONTRÉAL

