



CIRANO

*Allier savoir et décision*

# Nouvelles formes d'engagement dans le travail : Y-a-t-il une « spécificité jeune » ?

MIRCEA VULTUR

DANIEL MERCURE

CHARLES FLEURY

2020S-04  
CAHIER SCIENTIFIQUE



Les **cahiers de la série scientifique** visent à rendre accessibles les résultats des recherches effectuées par des chercheurs membres du CIRANO afin de susciter échanges et commentaires. Ces cahiers sont rédigés dans le style des publications scientifiques et n'engagent que leurs auteurs.

*The purpose of the Working Papers is to disseminate the results of research conducted by CIRANO research members in order to solicit exchanges and comments. These reports are written in the style of scientific publications. The ideas and opinions expressed in these documents are solely those of the authors.*

Le **CIRANO** est un organisme sans but lucratif constitué en vertu de la Loi des compagnies du Québec. Le financement de son infrastructure et de ses activités de recherche provient des cotisations de ses organisations-membres, d'une subvention d'infrastructure du gouvernement du Québec, de même que des subventions et mandats obtenus par ses équipes de recherche.

*CIRANO is a private non-profit organization incorporated under the Quebec Companies Act. Its infrastructure and research activities are funded through fees paid by member organizations, an infrastructure grant from the government of Quebec, and grants and research mandates obtained by its research teams.*

### **Les partenaires du CIRANO – CIRANO Partners**

#### **Partenaires corporatifs – Corporate Partners**

Autorité des marchés financiers  
Banque de développement du Canada  
Banque du Canada  
Banque Laurentienne du Canada  
Banque nationale du Canada  
Bell Canada  
BMO Groupe financier  
Caisse de dépôt et placement du Québec  
Énergir  
Hydro-Québec  
Innovation, Sciences et Développement économique Canada  
Intact Corporation Financière  
Investissements PSP  
Manuvie Canada  
Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation  
Ministère des finances du Québec  
Mouvement Desjardins  
Power Corporation du Canada  
Rio Tinto  
Ville de Montréal

#### **Partenaires universitaires – Academic Partners**

École de technologie supérieure  
École nationale d'administration publique  
HEC Montréal  
Institut national de la recherche scientifique  
Polytechnique Montréal  
Université Concordia  
Université de Montréal  
Université de Sherbrooke  
Université du Québec  
Université du Québec à Montréal  
Université Laval  
Université McGill

Le CIRANO collabore avec de nombreux centres et chaires de recherche universitaires dont on peut consulter la liste sur son site web. *CIRANO collaborates with many centers and university research chairs; list available on its website.*

© Janvier 2020. Mircea Vultur, Daniel Mercure, Charles Fleury. Tous droits réservés. *All rights reserved.* Reproduction partielle permise avec citation du document source, incluant la notice ©. *Short sections may be quoted without explicit permission, if full credit, including © notice, is given to the source.*

Les idées et les opinions émises dans cette publication sont sous l'unique responsabilité des auteurs et ne représentent pas nécessairement les positions du CIRANO ou de ses partenaires. *The observations and viewpoints expressed in this publication are the sole responsibility of the authors; they do not necessarily represent the positions of CIRANO or its partners.*

# Nouvelles formes d'engagement dans le travail : Y-a-t-il une « spécificité jeune » ?

*Mircea Vultur* \*, *Daniel Mercure* †, *Charles Fleury* ‡

## Résumé

Les jeunes contemporains entretiennent-ils un rapport spécifique au travail ? Sont-ils les vecteurs de nouvelles formes d'engagement dans l'activité productive, différentes de celles des anciennes générations ? Pour répondre à ces questions, à partir d'une enquête par questionnaire auprès de mille travailleurs québécois, nous analysons dans cet article trois dimensions essentielles de l'engagement des jeunes au travail : la centralité du travail, sa finalité principale et les attitudes à l'égard des normes managériales. Les résultats des analyses montrent qu'il n'y a pas de hiatus profond entre les jeunes travailleurs et les plus âgés en ce qui a trait aux trois dimensions de l'engagement. Cependant, les jeunes travailleurs accordent une moins grande importance au travail que les plus âgés, tout en étant en plus forte quête de reconnaissance et de réalisation personnelle. On constate également une adhésion plus forte des jeunes aux normes du nouveau modèle productif, notamment l'acceptation en grande proportion de la rémunération au rendement et de la responsabilité individuelle en matière de sécurité d'emploi et d'avenir professionnel.

**Mots-clés :** Travail, Engagement, Jeunes, Différences intergénérationnelles, Emploi

## Abstract

Do young people today maintain a unique relationship with work? Do they promote new forms of engagement with work, in contrast to those pursued by previous generations? In this article, we aim to answer these questions based on the results of a questionnaire-based study involving a thousand Quebec workers. The analysis focuses on three key dimensions of on-the-job engagement among young people: the centrality of work, its main purpose, and attitudes toward managerial norms. Ultimately, we find no major discrepancies between younger workers and their older counterparts with regard to these three dimensions of engagement. However, younger workers do place less importance on work than their elders, despite being more committed to achieving recognition and self-fulfillment. Young people are also more attached to the norms underlying the new model of production, especially through their widespread acceptance of performance-based remuneration and of individual responsibility for job security and career development.

**Keywords:** Work, Engagement, Youth, Intergenerational Differences, Employment

---

\* Fellow CIRANO et professeur titulaire à l'Institut national de la recherche scientifique.

† Professeur titulaire et directeur du Département de sociologie de l'Université Laval.

‡ Professeur agrégé au Département de relations industrielles de l'Université Laval.

Dans le domaine de la recherche sociologique, le terme « engagement » connaît un succès grandissant. « Les sociologues utilisent ce terme dans leurs analyses des comportements des individus comme de ceux des organisations. Ils l'utilisent comme un concept descriptif pour souligner une forme d'action caractéristique de groupes ou de personnes spécifiques » (Becker, 2006, p. 2). Se situant sur ce terrain analytique, le présent article traitera de la spécificité de l'engagement des jeunes dans la sphère du travail à partir de la question générale de leur rapport au travail. La notion d'engagement qui, dans les études sur la sphère productive des activités individuelles, comporte une multitude de définitions (Truss, Soane, Edwards, Wisdom, Croll et Burnett, 2006 ; Gallant, 2019), renvoie autant à des principes et des convictions qu'à des comportements et des gestes qui définissent notre relation à l'environnement de travail (Kahn, 1990). L'engagement traduit des dispositions personnelles enracinées dans la structure sociétale (Harter, Schmidt et Hayes, 2002; Giraud, 2011), étant indissociable du contexte de son développement. Il a un caractère individuel ou générationnel, peut être passager mais repose sur des actions collectives et s'inscrit dans la durée (Miles, 2001).

Dans ce cadre, l'incipit sociologique général qui préside à nos analyses peut s'énoncer comme suit : Les jeunes contemporains entretiennent-ils un rapport spécifique au travail ? Sont-ils les vecteurs de nouvelles formes d'engagement dans l'activité productive et de nouvelles relations au travail, différentes de celles des anciennes générations ? Plusieurs chercheurs se sont déjà posé ces questions et je ne cite ici que Gauthier, Trottier, Hamel, Molgat et Vultur (2004) et Hamel (2007) au Québec; Gorz (1988) et Méda (2011) en France; Offe (1985), Habermas (1985) et Zoll (1999) en Allemagne ou Tchernia (2005) et Vendramin (2010) pour l'ensemble des jeunes Européens. Ces questions ne datent pas non plus d'aujourd'hui. Dès les années 1970, divers chercheurs ont commencé à observer les transformations des valeurs au travail dans une perspective intergénérationnelle afin d'expliquer les évolutions économiques dans les pays occidentaux. À titre illustratif, une recherche menée à cette époque en France, portant sur la problématique de la réussite professionnelle et des valeurs au travail chez les jeunes (Rousselet, Balazs et Mathey, 1975) conduisait ses auteurs au constat suivant :

À l'heure où certains sont tentés d'expliquer, sinon de justifier les difficultés qu'ont les jeunes à trouver un emploi par le refus des valeurs traditionnelles, l'enquête menée sur la notion de réussite et d'échec chez les jeunes paraît de nature à remettre en question un certain nombre d'idées reçues [...]. Quand la plupart des employeurs spécialisés dans l'emploi des jeunes se font l'écho des difficultés nouvelles qu'ils ont avec cette main-d'œuvre, en prétendant qu'ils ne trouvent plus chez elle les qualités d'amour du travail, d'ambition et de sérieux qui, à les en croire, caractérisaient les générations précédentes et quand ils expliquent par ces raisons subjectives leur répugnance à continuer à les employer, comment caractériser le phénomène ? (Rousselet, Balazs et Mathey, 1975, p. 11)

Pour répondre à cette question, les auteurs de l'étude ont réalisé des entrevues avec 300 jeunes et ont pu tirer une série de conclusions. Premièrement, ils n'observent pas un désengagement des jeunes par rapport au travail. Le travail reste très important mais d'autres sphères de la vie sont également considérées, notamment le couple, la famille et les amis. Deuxièmement, dans le rapport au travail, les considérations économiques prédominent : « l'aspect économique semble l'emporter sur les autres, puisque le travail apparaît avant tout comme le moyen de gagner sa vie, comme un simple échange de temps contre de l'argent et comme le principal facteur d'indépendance économique » (Rousselet, Balazs et Mathey, 1975, p. 39). Enfin, les auteurs de l'étude n'ont pas trouvé une spécificité liée à l'âge sur le plan du rapport des jeunes au travail :

la première conclusion qui s'impose est que contrairement à ce qui est souvent dit ou écrit, il ne semble pas que l'on puisse faire état en ce domaine d'une mentalité spécifique, caractéristique d'un groupe d'âge aux limites plus ou moins tranchées. Rien dans l'analyse que nous avons faite des diverses opinions concernant le travail, la réussite ou l'échec ne permet en effet de retrouver les reflets d'une idéologie jeune homogène, qui s'opposerait en tout ou partie à celle des adultes. Loin d'apparaître comme les membres d'une quelconque communauté jeune univoque, nos sujets n'ont fait la plupart du temps que refléter dans leurs réponses les préoccupations professionnelles ou sociales de leurs pères en les réactualisant en fonction des plus récentes évolutions socio-éducatives, et à la lumière de ce qu'ils savent du contexte socio-économique d'aujourd'hui. (Rousselet, Balazs et Mathey, 1975, p. 95-97)

Les conclusions de cette étude ne sont pas dépourvues d'actualité, et le débat routinisé portant sur l'« hiatus de valeurs » entre « jeunes » et « vieux » mérite d'être renouvelé. Dans ce qui suit, afin d'évaluer le degré de différenciation entre les valeurs et les

attitudes relatives au travail des jeunes au regard des celles des plus âgés, nous allons exposer des analyses visant à répondre aux trois questions suivantes: 1) Les jeunes accordent-ils la même importance au travail que les plus âgés ou se caractérisent-ils par un plus grand engagement ou une plus grande désaffection à l'égard du travail que ces derniers ? 2) Les jeunes se démarquent-ils des plus âgés quant à la signification qu'ils attribuent au travail, que ce soit sous la forme d'une plus grande quête de réalisation de soi et d'épanouissement personnel ou, au contraire, sous la forme d'une instrumentalisation grandissante du travail ? 3) Les jeunes se caractérisent-ils par une plus ou moins forte adhésion que leurs aînés aux nouvelles normes managériales promues par les directions des entreprises ? Ces questions renvoient aux trois dimensions essentielles du rapport et de l'engagement au travail, à savoir la centralité du travail, sa finalité principale et les attitudes à l'égard des normes managériales (Mercure et Vultur, 2010).

*La centralité du travail* mesure l'importance accordée par les individus au travail en général (centralité absolue) ainsi que son importance par rapport aux autres composantes de la vie (centralité relative). Alors que la centralité absolue circonscrit l'importance du travail en soi pour un individu, la centralité relative permet de situer le travail par rapport aux autres sphères de la vie (le couple et la famille, les loisirs et les amis, les engagements sociaux et communautaires). *La finalité du travail* désigne, d'une part, la signification du travail, plus particulièrement les principales raisons pour lesquelles un individu travaille et d'autre part, elle fait référence au modèle idéal de travail tel qu'il s'exprime par la voie des aspirations individuelles (qu'est-ce qui est important pour un individu au moment de choisir un emploi). La signification du travail renvoie au sens du travail, à la fonction qu'il revêt pour l'individu, c'est-à-dire à ce qui est important pour lui dans l'activité productive, tandis que les aspirations traduisent ce qu'il recherche dans une telle activité. Dans les analyses présentées dans ce texte, les finalités du travail réfèrent à : a) une finalité économique selon laquelle le travail est avant tout un moyen de gagner sa vie; b) une finalité orientée vers la réalisation personnelle au travail; c) une finalité qui met l'accent sur la quête de reconnaissance, sur le statut et le prestige; d) une finalité orientée vers la valorisation de liens personnels et la sociabilité; f) une finalité de nature altruiste centrée sur le désir de servir la société. Les aspirations, quant à elles, sont regroupées sous les rubriques suivantes : a) les relations sociales au travail, b) le contenu du travail, c) le confort et d) les conditions matérielles de

travail. En ce qui a trait aux *attitudes à l'égard des normes managériales*, celles-ci renvoient au degré d'adhésion des travailleurs à un ensemble de normes jugées importantes par les employeurs et regroupées en trois catégories : a) la valorisation du travail et l'engagement moral envers l'employeur; b) l'adhésion de l'employé aux objectifs de flexibilité de l'entreprise; et c) l'investissement de ressources personnelles des individus pour les besoins de leur travail, plus spécifiquement en ce qui a trait aux deux ressources clés qui sont le temps et l'argent.

L'analyse de la centralité du travail, de sa finalité et des attitudes par rapport aux normes managériales présentée dans ce texte est fondée sur les données d'une enquête réalisée sous forme de questionnaire auprès de 1 000 travailleurs représentatifs (selon l'âge, le sexe et le niveau de scolarité) de la population active québécoise âgée de 18 ans et plus et n'étudiant pas à temps plein<sup>1</sup>. Le libellé des questions associées à chacune de ces dimensions de l'analyse est présenté dans le corps des sections du texte. La catégorie « jeunes travailleurs » qui désigne *les personnes en emploi ou en chômage âgées de 18 à 34 ans qui n'étudiaient pas à plein temps au moment de l'enquête* fera l'objet d'une analyse comparative avec la population active âgée de 35 ans et plus. Dans chacun des deux groupes d'âge retenus, une attention particulière a été accordée aux catégories socioprofessionnelles et au niveau de scolarité afin de déterminer leur influence sur le plan de l'engagement dans le travail et de la comparer avec la variable « âge ».

## **1 La centralité du travail dans la vie des jeunes Québécois**

Quelle importance les jeunes Québécois accordent-ils au travail ? Répondre à cette question implique une analyse de la valeur accordée au travail dans leur vie en général (centralité absolue) ainsi que de son importance par rapport aux autres sphères de vie (centralité relative). Pour mesurer la *centralité absolue*, nous avons posé aux répondants la question suivante : « J'aimerais savoir quelle valeur vous accordez au travail dans votre vie

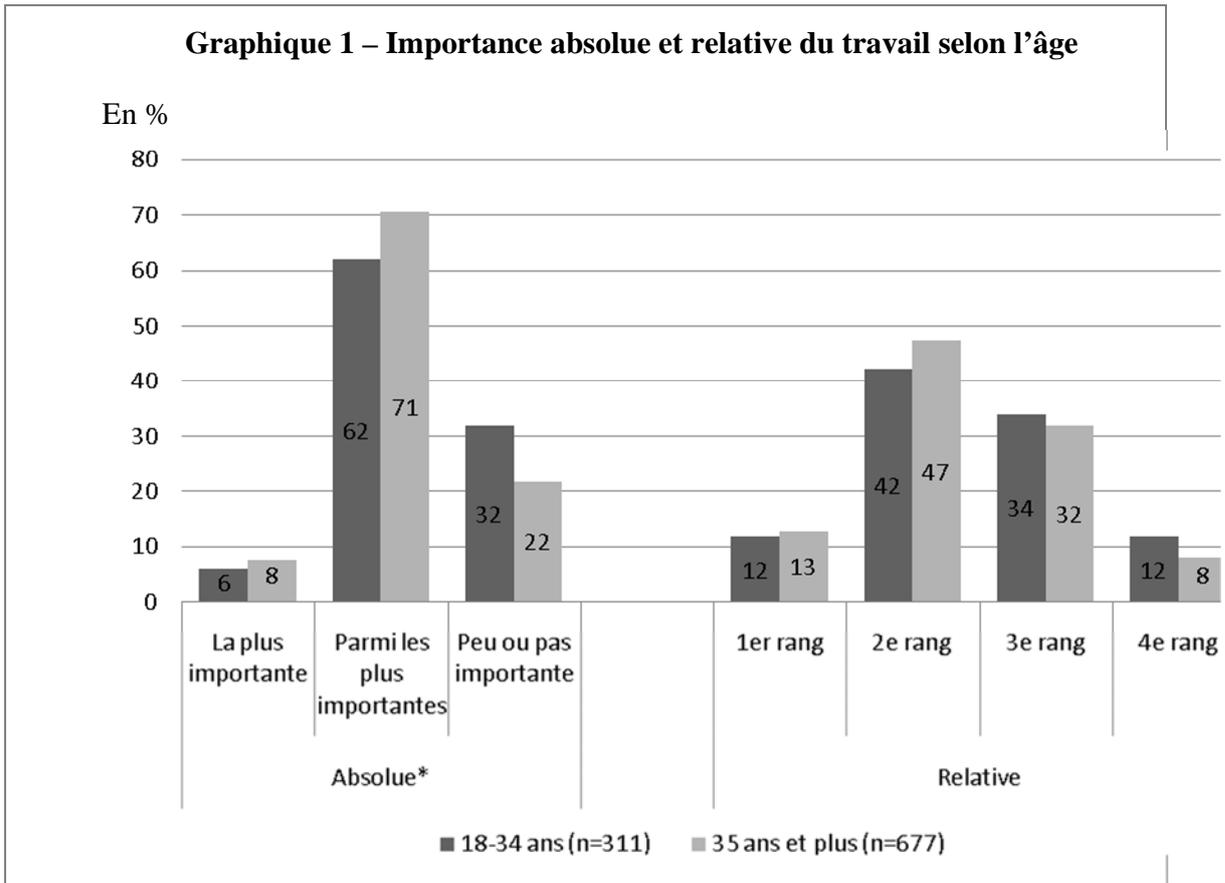
---

<sup>1</sup> Cette enquête a été produite dans le cadre d'un projet de recherche intitulé « L'éthos contemporain du travail », dirigé par Daniel Mercure et Mircea Vultur et financé par le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada. Le lecteur trouvera les détails méthodologiques et l'ensemble des analyses menées dans le cadre de ce projet dans Mercure et Vultur (2010). Ce texte reprend, sous un autre angle d'approche, des analyses et des résultats de cette enquête qui se retrouvent dans : Mercure, Vultur et Fleury (2012).

en général. Pour vous, le travail est-il : a) la valeur la plus importante dans votre vie en général; b) parmi les valeurs les plus importantes dans votre vie en général; c) une valeur plus ou moins importante dans votre vie en général; d) parmi les valeurs les moins importantes dans votre vie en général ? ». Quant à la *centralité relative*, elle a été mesurée en posant aux répondants la question suivante : « Parmi les sphères de vie suivantes, laquelle a le plus de valeur à vos yeux actuellement ? a) le travail et la vie professionnelle; b) la vie de couple et la vie familiale; c) les loisirs et les amis; d) les engagements sociaux, politiques, religieux et communautaires ? » Reprenant les mêmes choix de réponses, le répondant devait ensuite nous dire laquelle de ces sphères venait en deuxième, troisième et quatrième lieu.

L'examen de la centralité absolue montre que, de manière générale, le travail occupe une place relativement importante dans l'univers des valeurs des jeunes. Ce sont en effet sept jeunes sur dix qui ont jugé le travail au moins parmi les valeurs les plus importantes de leur vie en général, et plus de cinq jeunes sur dix qui considèrent le travail parmi les deux sphères les plus importantes de leur vie. On observe toutefois que pour trois jeunes sur dix, le travail est une sphère plus ou moins importante dans leur vie, et que pour près de cinq jeunes sur dix, il se classe au 3<sup>e</sup> ou au 4<sup>e</sup> rang, après la famille, les loisirs, les amis et, parfois même, les engagements sociaux, politiques et communautaires (graphique 1). Une relative remise en question de la sphère du travail, qui caractérise une proportion significative de l'ensemble de la population active, semble légèrement plus prononcée chez les jeunes. Ils sont 32 % à classer le travail comme une sphère peu ou pas importante dans leur vie, alors que chez les plus de 35 ans, cette proportion n'est que de 22 %. De même, les jeunes sont plus susceptibles que leurs aînés de classer le travail au 3<sup>e</sup> ou au 4<sup>e</sup> rang dans leur hiérarchie de valeurs (46 % contre 40 %). Pour chacun des deux groupes, le travail n'apparaît pas comme le seul et l'unique centre d'intérêt dans la vie, ce dont témoigne la faible proportion de répondants qui déclarent que le travail est la sphère la plus importante de leur vie en général (respectivement 6 % et 8 %), ou qui placent le travail au premier rang parmi l'ensemble des sphères de la vie (respectivement 12 % et 13 %).

**Graphique 1 – Importance absolue et relative du travail selon l'âge**



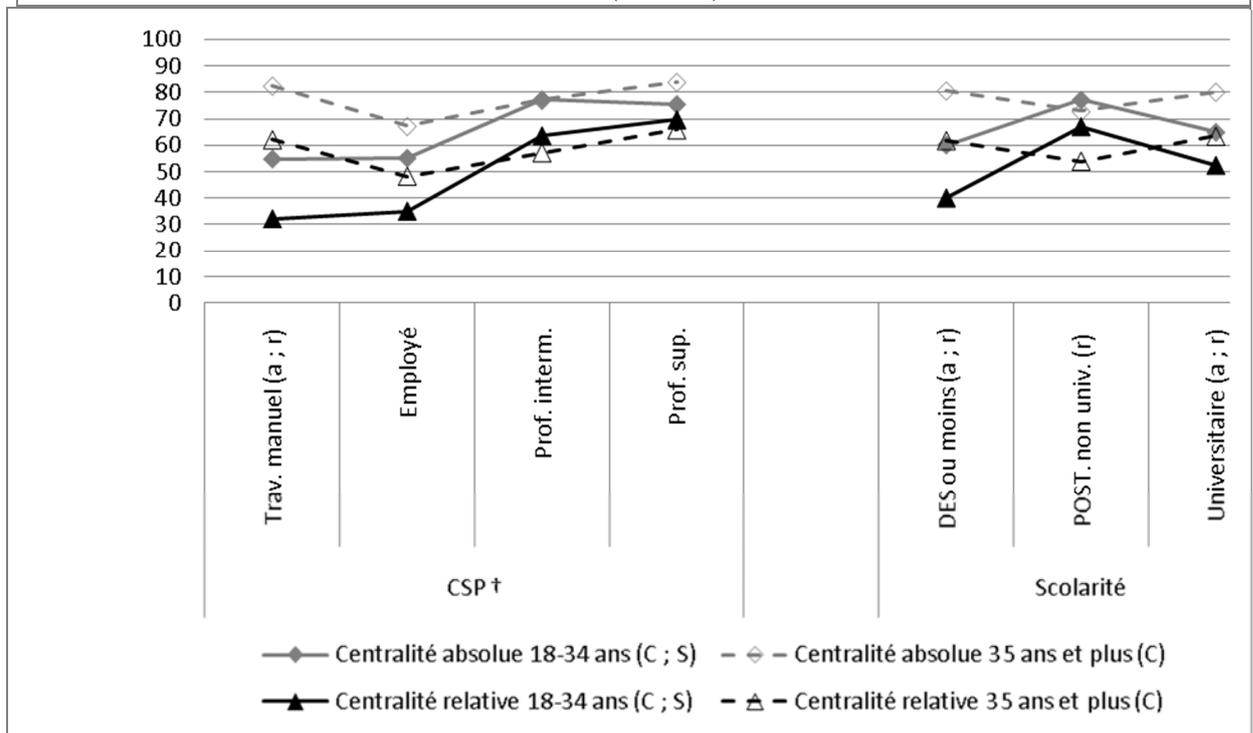
Note : Les différences statistiquement significatives ( $p \leq 0,05$ ) selon le test du Chi2 sont marquées d'un astérisque (\*).

Des différences plus prononcées apparaissent toutefois si l'on fait une analyse selon les catégories socioprofessionnelles et le niveau de scolarité. Sur ce plan, les données montrent que c'est au sein des catégories situées en bas de l'échelle socioprofessionnelle que s'observe la plus forte dévalorisation du travail. La proportion de jeunes travailleurs manuels et de jeunes employés qui considèrent le travail parmi les sphères les plus importantes et/ou le classent au 1<sup>er</sup> ou au 2<sup>e</sup> rang est beaucoup plus faible que chez leurs homologues plus âgés (graphique 2). De leur côté, les jeunes œuvrant dans des professions situées en haut de l'échelle ou occupant des professions intermédiaires ne semblent pas avoir remis en question le travail aussi intensément que les jeunes travailleurs manuels et les employés. En ce qui a trait au niveau de scolarité, les données montrent une moins grande importance accordée au travail au sein des deux catégories situées à la base et au sommet du niveau de formation (secondaire ou moins et universitaire) et une augmentation de cette importance au sein de la

catégorie intermédiaire (postsecondaire non universitaire), ce qui a pour effet d'inverser la relation qui s'observe chez les travailleurs plus âgés. Alors que les jeunes diplômés postsecondaires non universitaires valorisent le travail plus que les autres jeunes de même niveau de scolarité, leurs homologues plus âgés le valorisent sensiblement moins (graphique 2).

### Graphique 2 – Importance du travail selon l'âge, la profession et le niveau de scolarité

Pourcentage jugeant le travail au moins parmi les sphères les plus importantes de leur vie (absolue) et pourcentage de jeunes qui le classent au 1<sup>er</sup> ou au 2<sup>e</sup> rang dans leur hiérarchie de valeurs (relative)



Notes : Les différences selon le groupe d'âge statistiquement significatives ( $p \leq 0,05$ ) selon le test du Chi2 sont marquées d'un a (centralité absolue) et/ou d'un r (centralité relative). Les différences selon la CSP statistiquement significatives ( $p \leq 0,05$ ) selon le test du Chi2 sont marquées d'un C; celles relatives au niveau de scolarité sont marquées d'un S. †En raison de leur petit effectif et du fait qu'aucune CSP ne leur est attribuée, les chômeurs sont exclus de l'analyse selon la CSP.

## 2 Les finalités du travail

Pourquoi les jeunes Québécois travaillent-ils ? Pour répondre à cette question, nous avons analysé la raison principale pour laquelle un jeune travaille, c'est-à-dire la principale finalité du travail<sup>2</sup>, et identifié les caractéristiques de ce qui constitue le modèle idéal de travail, tel qu'il s'exprime par la voie des aspirations (finalité souhaitée)<sup>3</sup>.

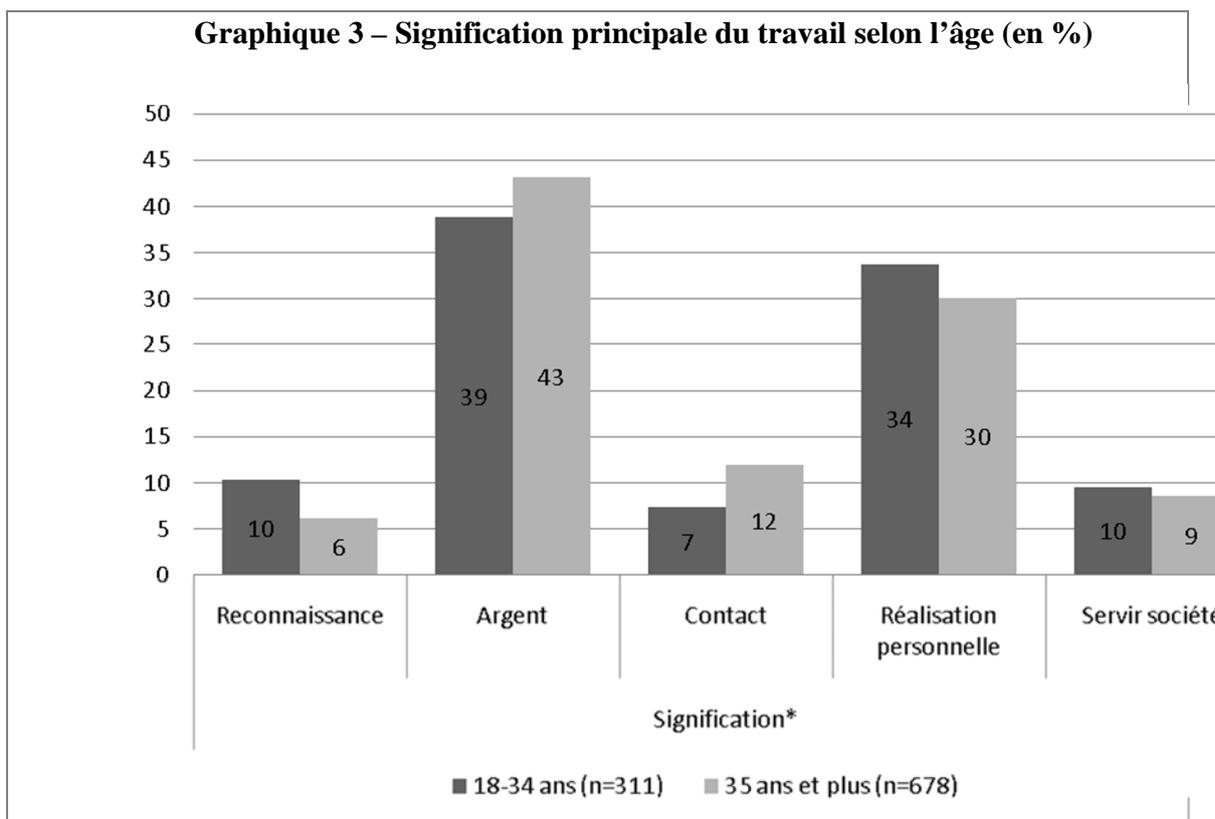
### 2.1 La finalité principale du travail

Les données du graphique 3 montrent que c'est le revenu tiré de l'emploi qui constitue la finalité principale du travail pour 39 % de jeunes travailleurs. Cette finalité est suivie de près par la réalisation personnelle, laquelle est jugée prioritaire par 34 % des jeunes. Les finalités à connotation plus collective (reconnaissance, contact avec les autres, service à la société) sont mentionnées moins fréquemment : une proportion de 10 % des jeunes considère le travail sous l'angle de la reconnaissance et du prestige, et autant de jeunes travaillent pour « servir la société », tandis que 7 % voient le travail comme un moyen d'avoir des contacts intéressants avec d'autres personnes.

---

<sup>2</sup> La question a été formulée en ces termes : « Parmi les énoncés suivants, lequel correspond le mieux à ce que le travail signifie pour vous actuellement ? 1) La reconnaissance et le prestige; 2) l'argent dont j'ai besoin; 3) des contacts intéressants avec d'autres personnes; 4) une activité qui me permet de me réaliser personnellement; 5) un moyen de servir la société ».

<sup>3</sup> La question relative à la finalité souhaitée s'énonçait ainsi : « Dites-moi si vous jugez très important, assez, peu ou pas du tout important les éléments suivants dans le choix d'un emploi ? ». Au nombre de dix, les éléments suggérés portaient sur le contenu du travail (autonomie, intérêt de la tâche et la possibilité de se réaliser au travail), les relations sociales au travail (ambiance et relations avec les collègues de travail), les conditions de confort (horaire de travail convenable et charge de travail raisonnable) et les conditions matérielles de travail (bon salaire et bons avantages sociaux, possibilités de promotions et bonne sécurité et stabilité d'emploi).

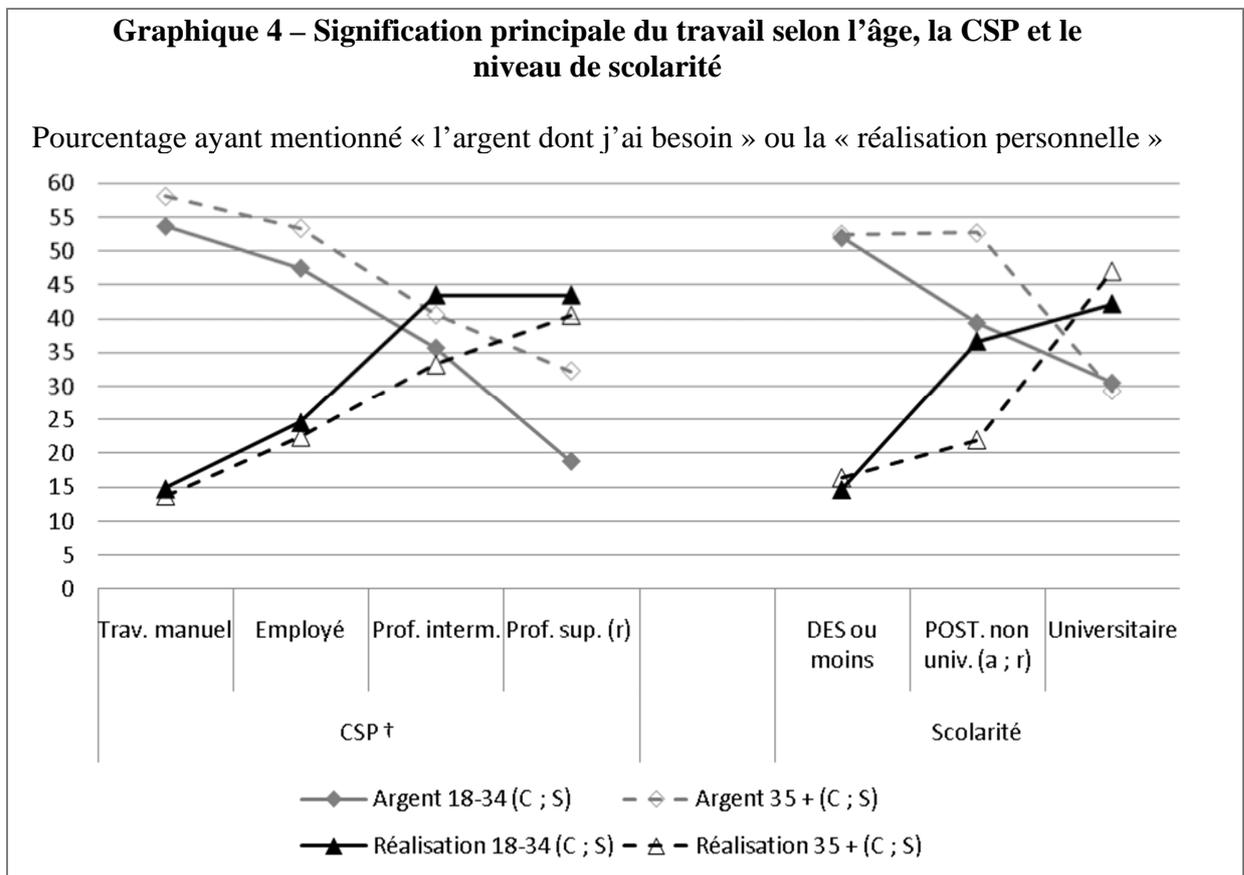


Note : Les différences statistiquement significatives ( $p \leq 0,05$ ) selon le test du Chi2 sont marquées d'un astérisque (\*).

L'analyse comparative des données montre que la dominante instrumentale est plus importante chez les plus âgés : alors que 39 % des jeunes travailleurs associent le travail à une finalité instrumentale (l'argent dont j'ai besoin), cette proportion est de 43 % chez les plus âgés. Les jeunes apparaissent aussi plus susceptibles de lier le travail aux dimensions expressives relatives à la réalisation personnelle, à la reconnaissance et au prestige, mais ils sont moins enclins que leurs aînés à l'associer à la possibilité d'avoir des contacts intéressants avec d'autres personnes (7 % contre 12 %).

Par ailleurs, l'analyse selon le statut socioprofessionnel et le niveau d'éducation (graphique 4) montre que pour les jeunes comme pour les plus âgés, la finalité expressive est positivement associée au statut socioprofessionnel, alors que la finalité instrumentale s'y trouve inversement corrélée. Loin de s'atténuer chez les jeunes, ces clivages tendent à s'accroître légèrement. D'une part, on constate que, dans le cas de la finalité instrumentale, l'écart entre les professions situées en haut de l'échelle et les autres catégories

socioprofessionnelles est légèrement plus grand chez les jeunes que chez les aînés, fort probablement en raison de la plus faible probabilité chez les jeunes professionnels d'associer le travail à l'argent. En revanche, les jeunes qui occupent une profession de niveau intermédiaire associent plus souvent le travail à la réalisation personnelle que ne le font leurs homologues plus âgés. Le même constat ressort de l'analyse selon le niveau de scolarité. Par rapport aux plus âgés, on remarque une proportion plus forte de jeunes travailleurs détenant un diplôme d'études postsecondaire non universitaire qui accorde au travail une finalité expressive. Ces constats ne sont pas sans lien avec l'élévation générale du niveau d'éducation des nouvelles générations.

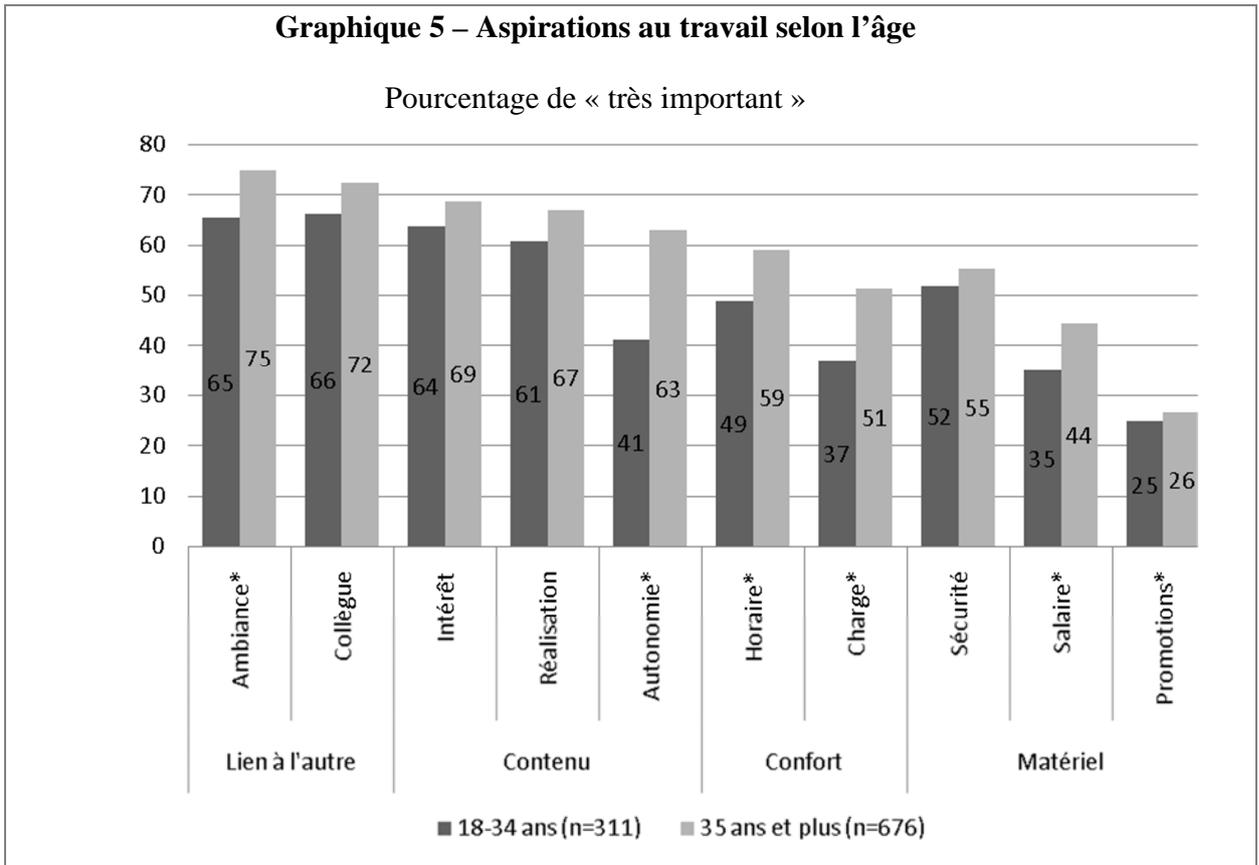


Notes : Les différences selon le groupe d'âge statistiquement significatives ( $p \leq 0,05$ ) selon le test du Chi2 sont marquées d'un a (centralité absolue) et/ou d'un r (centralité relative). Les différences selon la CSP statistiquement significatives ( $p \leq 0,05$ ) selon le test du Chi2 sont marquées d'un C; celles relatives au niveau de scolarité sont marquées d'un S. † En raison de leur petit effectif et du fait qu'aucune CSP ne leur est attribuée, les chômeurs sont exclus de l'analyse selon la CSP.

## **2.2 Les aspirations des jeunes au travail**

Quelles sont les aspirations en matière de relations sociales, de contenu et de conditions de travail des jeunes travailleurs québécois ? Le graphique 5 présente quelques éléments de réponse à cette question. On observe ainsi que les caractéristiques que les jeunes considèrent comme les plus importantes au moment de choisir un emploi sont, dans l'ordre, de bonnes relations avec les collègues de travail (66,3 %), une ambiance de travail agréable (65,3 %), une tâche intéressante (63,6 %) et qui favorise la réalisation personnelle (60,6 %), un bon degré d'autonomie (41,2 %) et un horaire de travail raisonnable (49 %). Une proportion de 26,5 % des jeunes accorde peu ou pas d'importance aux possibilités de promotion, et presque autant considèrent la présence de telles possibilités comme très importante (24,7 %). Bien qu'assez valorisées, les conditions matérielles (sécurité d'emploi et salaire) viennent généralement à la toute fin, les répondants accordant à ces items les niveaux d'importance les plus faibles parmi l'éventail de choix : seulement 51,8 % des jeunes travailleurs jugent la sécurité d'emploi très importante au moment de choisir un emploi, tandis que, pour le salaire, la proportion des jeunes qui considère celui-ci comme très important n'est que de 35 %. La sécurité d'emploi et le salaire, piliers du modèle productif fordiste, ne constituent pas des aspirations professionnelles jugées très importantes pour une majorité de jeunes travailleurs (graphique 5).

**Graphique 5 – Aspirations au travail selon l'âge**

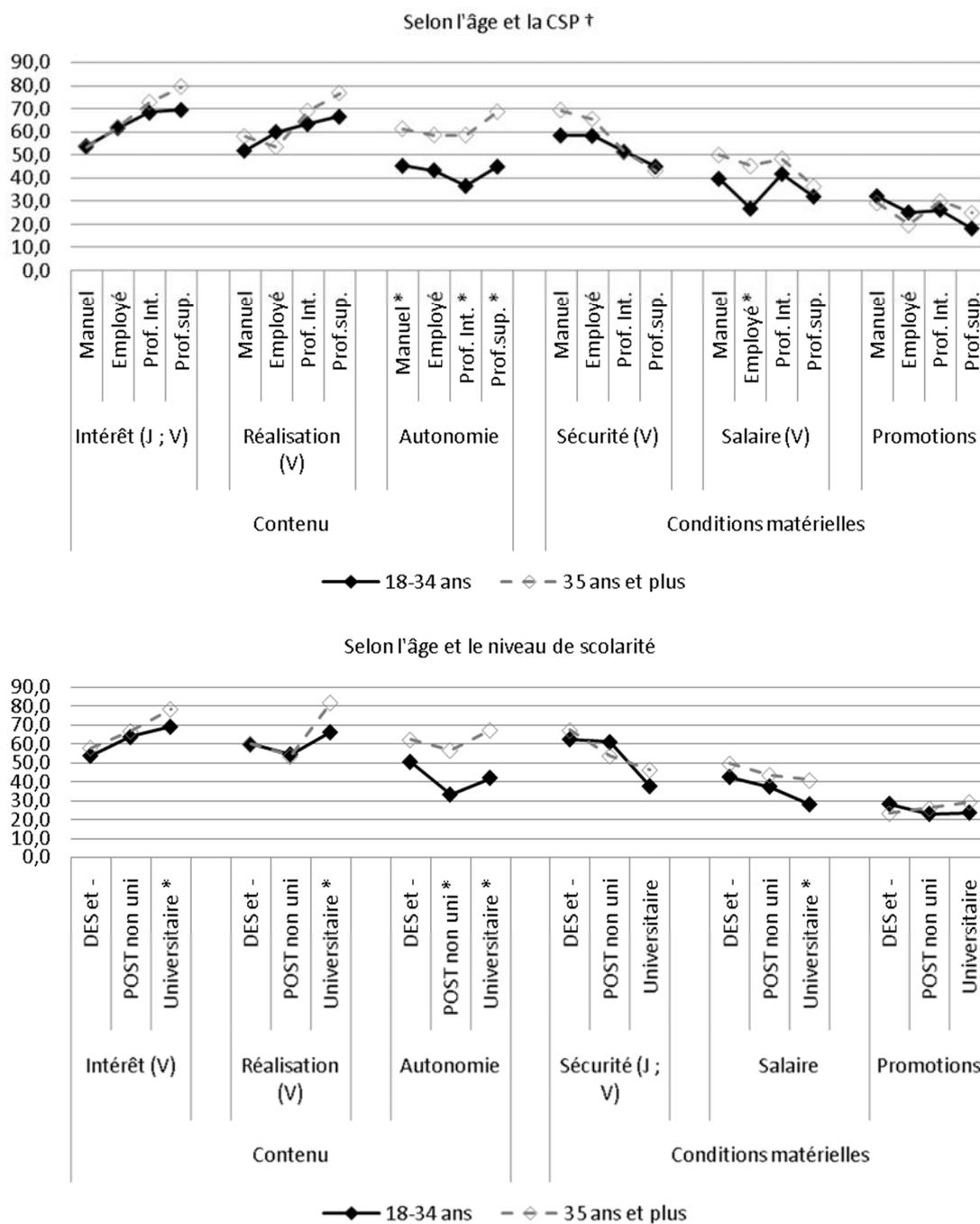


Note : Les différences selon l'âge statistiquement significatives ( $p \leq 0,05$ ) selon le test du Chi2 sont marquées d'un astérisque (\*).

Si l'on compare les jeunes avec leurs homologues plus âgés, on observe que les premiers se démarquent des seconds par le fait que leurs aspirations relatives au travail sont globalement moins élevées. Cette différence est particulièrement accusée sur le plan de l'aspiration à une plus grande autonomie au travail; plus de 20 points de pourcentage séparent les deux groupes d'âge. Des différences notables entre les deux groupes apparaissent également au chapitre des conditions de confort au travail et en ce qui a trait aux aspirations salariales. En revanche, les aspirations relatives à la sécurité de l'emploi constituent un des items où la différence entre les jeunes et les plus âgés est la moins importante. Ce résultat suggère que le discours sur la responsabilisation individuelle relative à la sécurité d'emploi tend à être généralisé à l'ensemble des travailleurs même s'il reçoit un écho plus grand chez les jeunes.

L'analyse selon la catégorie socioprofessionnelle et le niveau de scolarité (graphique 6) montre que la valorisation des aspects liés au contenu du travail (en particulier pour une tâche intéressante et qui favorise la réalisation personnelle) augmente avec la catégorie socioprofessionnelle et le niveau de scolarité. De même l'appréciation du sens accordé aux aspects liés aux conditions matérielles de travail, notamment à la sécurité et au salaire, diminue selon ces mêmes variables. En outre, on peut constater que les aspirations au travail des jeunes Québécois ont tendance à s'homogénéiser légèrement, les écarts entre les variables étant moins nets chez les jeunes qu'ils ne le sont chez les plus âgés. Cette situation s'explique par la moindre valorisation des aspects liés au contenu du travail chez les jeunes appartenant aux catégories professionnelles supérieures et par un plus faible attrait pour le salaire et la sécurité d'emploi chez les jeunes des catégories inférieures. On observe par exemple que la proportion de jeunes jugeant très important l'intérêt de la tâche dans le choix d'un emploi n'est que de 70 % chez les professions supérieures et de 69 % chez les diplômés universitaires, alors que les proportions équivalentes sont respectivement de 80 % et de 79 % chez leurs homologues plus âgés. De même, la proportion de jeunes jugeant la réalisation personnelle très importante n'est que de 67 % chez les jeunes appartenant aux professions supérieures, alors qu'elle est de 77 % chez leurs homologues plus âgés. En revanche, la proportion de jeunes travailleurs manuels jugeant très importants le salaire et la sécurité de l'emploi n'est que de 40 % dans le cas du salaire et de 60 % dans le cas de la sécurité, alors que les proportions correspondantes sont de 50 % et de 60 % respectivement, chez les plus âgés.

**Graphique 6 – Aspirations au travail (contenu du travail et conditions matérielles de travail) selon l'âge, la CSP et le niveau de scolarité, pourcentage de « très important »**



Notes : Les différences selon le groupe d'âge statistiquement significatives ( $p \leq 0,05$ ) selon le test du Chi2 sont marquées d'un astérisque (\*). Les différences selon la CSP et/ou le niveau de scolarité statistiquement significatives ( $p \leq 0,05$ ) selon le test du Chi2 sont marquées d'un "J" lorsqu'elles concernent les 18-34 ans et d'un "V" lorsqu'elles concernent les 35 ans et plus.

### 3 Les attitudes à l'égard des normes managériales

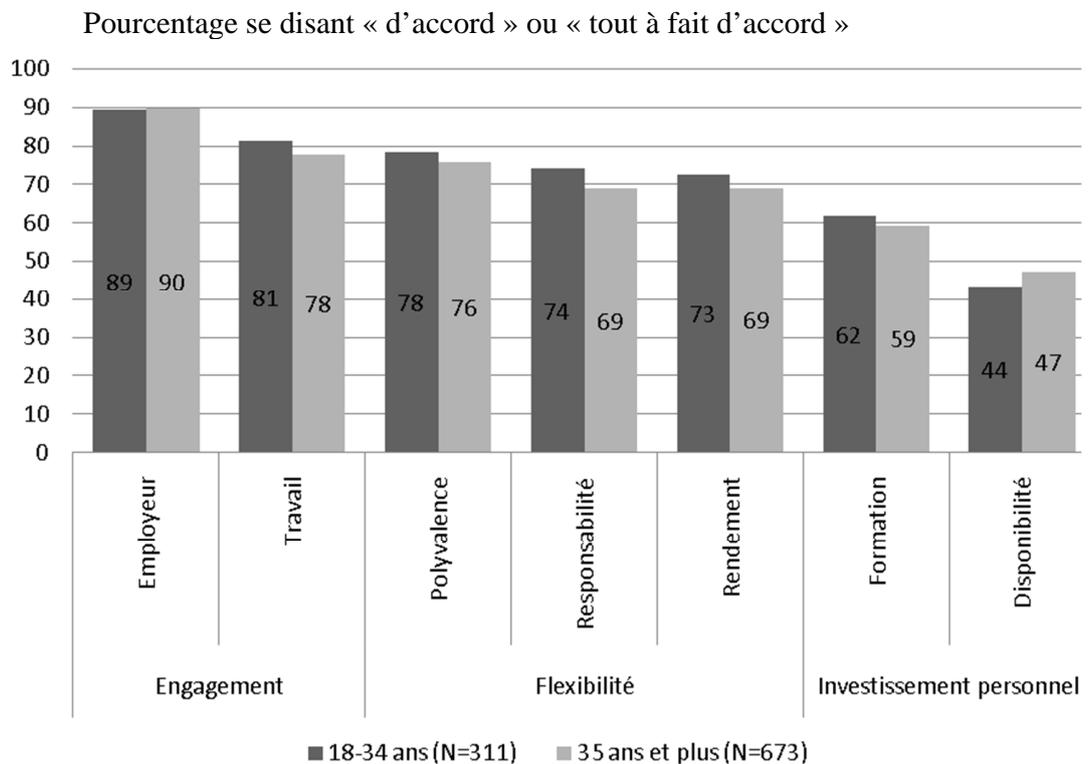
Comme nous l'avons déjà indiqué, l'évaluation des attitudes des jeunes travailleurs québécois à l'égard des normes managériales dominantes repose sur huit propositions soumises aux répondants, lesquelles ont été classées en trois niveaux.

Le premier niveau considéré était l'*engagement* envers le travail et l'employeur et comportait deux énoncés qui se lisaient ainsi : « J'accepterais volontiers un travail peu intéressant plutôt que d'être sur le chômage ou sur l'aide sociale » (engagement envers le travail) et « Je me sens moralement engagé à accroître l'efficacité de l'entreprise pour laquelle je travaille » (engagement envers l'employeur). Le deuxième niveau, plus proche de la dynamique organisationnelle, concernait la *flexibilité* et était mesuré à l'aide de trois énoncés : « J'accepterais volontiers d'accomplir de nouvelles tâches si cela m'était demandé, et ce, même si ces nouvelles tâches étaient peu liées à mon domaine de formation ou à mes expériences antérieures » (flexibilité fonctionnelle); « J'accepterais volontiers qu'une partie de ma rémunération soit liée à mon rendement au travail » (flexibilité salariale); « Il devrait être de ma responsabilité et non celle de mon employeur d'assurer la sécurité de mon emploi et de mon avenir professionnel » (flexibilité numérique). Enfin, le troisième niveau faisait état de l'*investissement* de ressources personnelles aux fins du travail et était mesuré à partir des deux propositions suivantes : « J'accepterais volontiers de travailler en dehors de mes heures normales de travail sans rémunération supplémentaire si cela était nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise pour laquelle je travaille » (disponibilité) et « J'accepterais volontiers d'investir temps et argent pour maintenir mes compétences à jour, même si cela devait se faire en dehors de mes heures de travail et sans le soutien financier de mon employeur » (formation). Pour chacun des énoncés, le répondant devait indiquer son degré d'accord ou de désaccord sur une échelle à 4 niveaux.

L'analyse des données ainsi recueillies révèle que, de manière générale, les jeunes Québécois jugent positivement la plupart des normes managériales dominantes associées au travail (graphique 7). Ce sont les normes liées à l'engagement envers les objectifs des employeurs, puis celles envers le travail qui récoltent les plus hauts niveaux d'adhésion : neuf jeunes sur dix se disent tout à fait d'accord ou d'accord avec les premières, et plus de

huit jeunes sur dix avec les secondes. L'appui aux normes de flexibilité est également élevé : trois jeunes sur quatre sont tout à fait d'accord ou d'accord avec les énoncés liés à la polyvalence (78 %), à la responsabilité individuelle en matière de sécurité et d'avenir professionnel (74 %) et à la rémunération au rendement (73 %). Les jeunes sont toutefois moins enclins à appuyer les normes qui exigent un plus haut niveau d'investissement de leurs ressources personnelles aux fins de leur travail, se montrant moins favorables à l'idée d'investir du temps et de l'argent pour se former et maintenir leurs compétences à jour; ils le sont encore moins lorsqu'il s'agit de travailler en dehors des heures régulières de travail sans rémunération supplémentaire (disponibilité). Dans ce dernier cas, 24 % des jeunes refusent cette exigence, 32 % se disent plutôt en désaccord, tandis que 44 % se disent tout à fait d'accord ou d'accord avec une telle exigence (graphique 7).

**Graphique 7 – Niveau d'appui à différentes normes managériales selon l'âge**

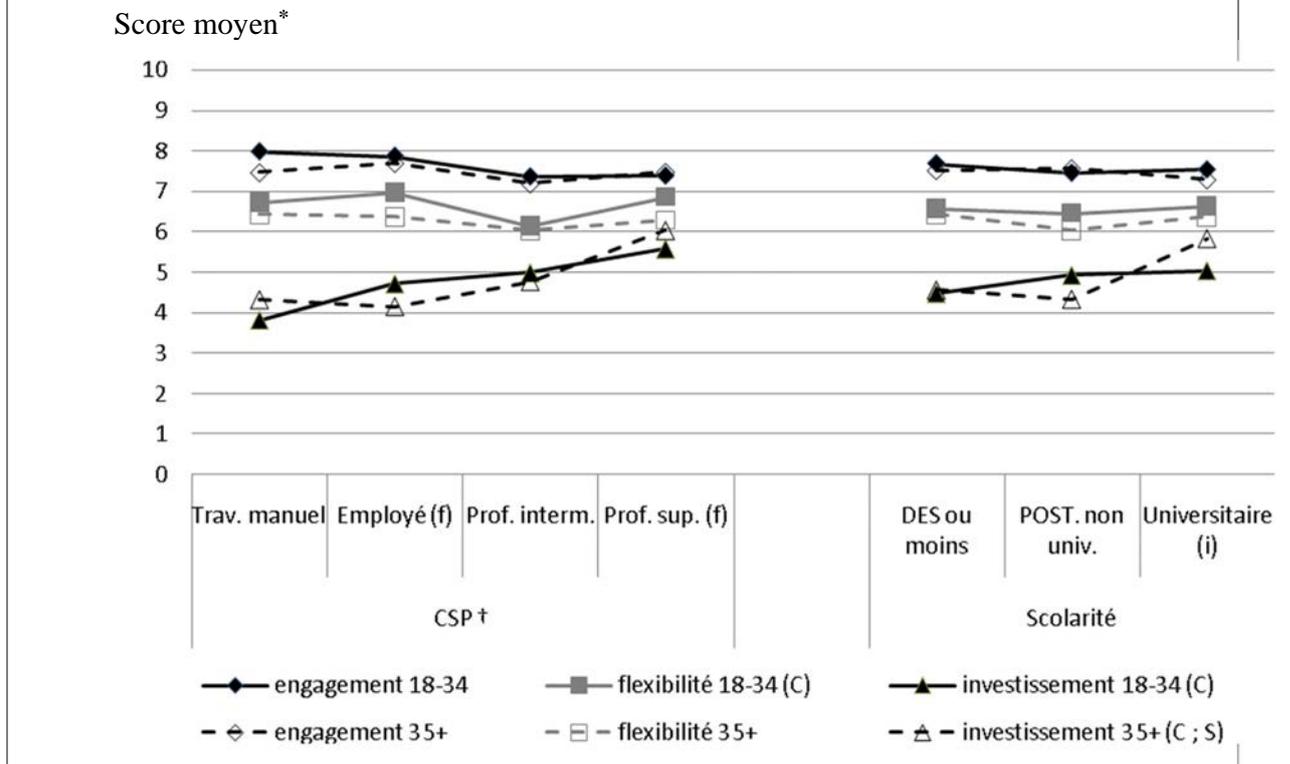


Note : Les différences selon l'âge statistiquement significatives ( $p \leq 0,05$ ) selon le test du Chi2 sont marquées d'un astérisque (\*).

Le taux élevé d'adhésion aux normes managériales indique une forte pénétration des nouvelles idéologies liées à la flexibilité et à la performance dans la conscience des travailleurs québécois. On assiste à une remise en question des piliers traditionnels du système fordiste qui ne sont pas propres à un groupe d'âge particulier, mais sont généralisés à l'ensemble de la population active. Les données présentées montrent que les jeunes sont en phase avec le modèle managérial non pas parce qu'ils sont jeunes et donc plus indépendants des contraintes familiales ou autres, mais parce qu'ils participent d'un mouvement général de diffusion de nouvelles normes productives vers la société tout entière. Ils jouent cependant un rôle plus prononcé dans ce processus de diffusion, en amplifiant les tendances actuelles du marché du travail, comme le montrent les proportions légèrement plus élevées de jeunes qui adhèrent à la plupart des normes apparentées au modèle productif contemporain.

L'analyse selon le statut socioprofessionnel (graphique 8) indique que les jeunes travailleurs manuels semblent plus engagés envers le travail que l'ensemble des autres jeunes (score moyen de 7,98 contre 7,50 en moyenne). Cependant, ils sont nettement plus critiques à l'égard des nouvelles exigences d'investissement des ressources personnelles pour les besoins du travail (score moyen de 3,82 contre 5,09). Si ces différences apparaissent également chez les travailleurs plus âgés, elles sont plus marquées au sein de la jeune génération. Les données montrent également une évolution différente sur le plan de l'appui aux normes d'investissement des ressources personnelles en fonction du niveau de diplôme obtenu (graphique 8). Les jeunes diplômés universitaires sont ainsi plus critiques vis-à-vis de ces normes (score moyen de 5,05 contre 5,83) que leurs homologues plus âgés, alors qu'une situation inverse caractérise les diplômés postsecondaires non universitaires (score moyen de 4,93 contre 4,33). On observe aussi une diminution des écarts entre les différents niveaux de diplôme au sein de la jeune génération de travailleurs, ce qui signifie que le niveau de formation est moins important comme facteur d'appui aux normes managériales que la profession proprement dite.

**Graphique 8 – Niveau d'appui aux normes managériales selon l'âge, la CSP et le niveau de scolarité**



Notes : (\*) Échelle additive comprenant deux ou trois énoncés à quatre classes de réponses pondérées de 1 à 4. L'échelle totale a été transformée de manière à varier de 0 (tout à fait en désaccord) à 10 (tout à fait d'accord). Les différences selon le groupe d'âge statistiquement significatives ( $p \leq 0,05$ ) (anova) sont marquées d'un e (engagement), f (flexibilité) et/ou i (investissement). Les différences selon la CSP statistiquement significatives ( $p \leq 0,05$ ) (anova) sont marquées d'un C; celles relatives au niveau de scolarité sont marquées d'un S. † En raison de leur petit effectif et du fait qu'aucune CSP ne leur est attribuée, les chômeurs sont exclus de l'analyse selon la CSP.

## Conclusion

Les résultats présentés ici indiquent que, de façon générale, il n'y a pas de hiatus profond entre les jeunes travailleurs et les plus âgés en ce qui a trait à la centralité du travail, à sa finalité et aux attitudes à l'égard des principales normes managériales. Cependant, les jeunes travailleurs accordent une moins grande importance absolue et relative au travail que les plus âgés, et ils sont plus en quête de reconnaissance et de réalisation personnelle que ces derniers. Leur rapport à l'entreprise devient plus « expressif », le jeune salarié actuel, plus que celui de la période fordiste ayant besoin d'être reconnu pour ce qu'il est et non pour le produit qu'il fabrique ou le service qu'il dispense. Cependant, les faibles écarts entre les

générations de travailleurs – qui n’ont rien d’inusité, comme l’illustrent les travaux européens anciens déjà mentionnés (Rousselet, Balazs et Mathey, 1975) et des travaux plus récents issus des grandes enquêtes européennes sur les valeurs (Méda, 2011) – indiquent que, pour l’ensemble des salariés, l’engagement est plus fortement enraciné dans des considérations liées à la réalisation personnelle. Être psychologiquement engagé dans son rôle organisationnel constitue ainsi une source importante d’avantage compétitif des entreprises qui doivent renouveler les manières de gestion du personnel pour maintenir un haut niveau de performance de leurs employés (Mercure, 2019)

En ce qui a trait à l’adhésion des jeunes travailleurs aux normes managériales, tout en étant plus élevée que celle des travailleurs plus âgés, elle ne présente pas toutefois une dissonance importante. On observe également que les aspirations des jeunes à l’égard du travail, particulièrement en ce qui concerne les conditions de confort et les salaires, sont moins élevées que celle des travailleurs plus âgés.

De manière plus précise, les analyses présentées ici permettent quatre constats significatifs.

En premier lieu, le travail occupe toujours une place importante dans l’univers des valeurs des jeunes travailleurs. En grande majorité, ils le considèrent au moins parmi les valeurs les plus importantes de leur vie en général, alors qu’une infime partie de ceux-ci le considèrent parmi les valeurs les moins importantes. Vue sous l’angle de la comparaison intergénérationnelle, cette affirmation est également valable pour les plus âgés, ce qui contredit plusieurs clichés relativement à un désengagement des travailleurs à l’endroit de l’activité productive. Des différences entre les deux catégories d’âge sont observées, mais elles ne sont pas majeures et concernent le *degré* et non pas la *nature* du phénomène. L’importance du travail se décline en plus grande mesure en fonction de variables liées au niveau d’études et à l’appartenance à une catégorie socioprofessionnelle.

En deuxième lieu, dans l’échelle des valeurs des Québécois, le travail se situe le plus souvent en deuxième place : c’est la vie privée qui est au sommet de la hiérarchie. Pour la grande majorité des jeunes et de moins jeunes, la vie de couple et la vie familiale constituent la sphère la plus importante de leur vie. La quête d’équilibre entre la vie professionnelle et la

vie privée est revendiquée avec une très grande intensité par les travailleurs, autant les jeunes que les plus âgés. Cette quête d'équilibre n'exprime pas un désengagement du travail, mais le désir que la place prise par le travail leur permette un investissement plus fort dans d'autres activités consommatrices de temps, notamment la famille et la vie de couple. Elle illustre une conception polycentrée de l'existence, selon laquelle le travail ne constitue qu'une sphère de réalisation selon le principe du maintien de l'équilibre entre la vie sociale et la vie privée ainsi qu'entre les différents « temps sociaux ».

En troisième lieu, les analyses montrent que la signification première du travail réside dans la nature de ce qui est fait et de ce qui est vécu au travail. Le travail a comme principale finalité le développement personnel, la reconnaissance pour ce qu'un individu fait au sein du milieu de travail, le développement de liens riches avec les autres, le vécu d'une activité signifiante et utile. Ainsi considéré, c'est 61 % des jeunes travailleurs québécois et 57 % des travailleurs plus âgés qui inscrivent la finalité principale du travail dans la nature même de l'expérience vécue au travail ou dans la reconnaissance, contre 39 % de jeunes et 43 % des plus âgés qui attribuent prioritairement au travail une finalité matérielle et économique. Cette situation remet en question la thèse selon laquelle les sociétés occidentales, marquées par un vaste procès d'individualisation, ne considère le travail que comme un « résidu de vie utile » sans signification substantielle.

Enfin, on observe que le taux d'adhésion des travailleurs aux nouvelles normes managériales est très élevé. Ce sont les normes relatives à l'engagement envers le travail et les objectifs poursuivis par les employeurs qui suscitent le plus haut niveau d'adhésion, témoignant ainsi de la valeur du travail en soi et du degré d'engagement des travailleurs à œuvrer pour accroître l'efficacité de leur entreprise. En revanche, les normes relatives à l'investissement de ressources personnelles aux fins du travail suscitent une adhésion nettement moins prononcée, en particulier en ce qui a trait à la disponibilité en dehors des heures normales de travail. Le taux d'adhésion aux objectifs de polyvalence ainsi que l'acceptation des principes de la rémunération au rendement et de la responsabilité individuelle en matière de sécurité d'emploi et d'avenir professionnel est également élevé. Cette adhésion peut toutefois être perméable à une crise de confiance et on peut s'attendre à ce que les jeunes soient plus individualistes et de plus en plus enclins à se forger un style de

vie en fonction de leurs besoins individuels plutôt qu'en fonction des attentes des entreprises. Sur ce plan, l'avenir seul nous dira si le double caractère de généralité et de stabilité de cette adhésion se cristallisera et perdurera, ou si son espace de validité sera réduit et n'aura qu'une force limitée. Dans le monde social, l'avenir reste, comme toujours, opaque.

## **Bibliographie**

- Becker, H. (2006). Sur le concept d'engagement, *SociologieS*, Découvertes/Redécouvertes. En ligne : <http://sociologies.revues.org/642>.
- Gallant, N. (2019). Prolégomenes pour l'étude de l'engagement des jeunes dans diverses sphères de la vie: réflexions conceptuelles et esquisse d'opérationnalisation, *Revue Jeunes et Société*, 4 (1), 91-112.
- Gauthier, M., C. Trottier, J. Hamel, M. Molgat et M. Vultur (2004). *L'insertion professionnelle et le rapport au travail des jeunes qui ont interrompu leurs études en 1996-1997*, Rapport de recherche. Montréal : Institut national de la recherche scientifique (INRS), Centre Urbanisation, Culture et Société.
- Giraud, C. (2011). *Qu'est-ce que l'engagement*. Paris : L'Harmattan, coll. Logiques sociales.
- Gorz, A. (1988). *Métamorphose du travail, quête du sens*. Paris : Éditions Galilée.
- Habermas, J. (1985). *Le discours philosophique de la modernité*. Paris : Éditions Gallimard.
- Hamel, J. (2007). Le rapport au travail de la génération numérique. In S. Bourdon et M. Vultur (dir.). *Les Jeunes et le travail* (p. 69-88). Québec : Presses de l'Université Laval.
- Harter, J., F. Schmidt et T. Hayes (2002). Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, 87 (2), 268-279.
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work, *Academy of Management Journal*, 33 (4), 692-724.
- Méda, D. (2011). Les jeunes ont-ils un rapport au travail spécifique. In M. Vultur et D. Mercure (dir.), *Perspectives internationales sur le travail des jeunes* (p. 177-198). Québec : Presses de l'Université Laval.
- Mercure, D. et M. Vultur (2010). *La signification du travail. Nouveau modèle productif et éthos du travail au Québec*. Québec : Presses de l'Université Laval.

- Mercure, D., M. Vultur et C. Fleury (2012). Valeurs et attitudes des jeunes travailleurs à l'égard du travail au Québec : une analyse intergénérationnelle, *Industrial Relations/Relations industrielles*, 67 (2), 177-198.
- Mercure, D. (2019). Capitalisme contemporain et régimes de mobilisation subjective au travail. In D. Mercure et M-P. Bourdages-Sylvain (dir.), *Travail et subjectivité. Perspectives critiques* (p. 43-64). Québec : Presses de l'Université Laval.
- Miles, R. (2001). Beyond the age of Dilbert: Accelerating corporate transformations by rapidly engaging all employees, *Organizational Dynamics*, 29 (4), 313-321.
- Offe, C. (1985). Le travail comme catégorie de la sociologie, *Les Temps modernes*, 466, 2058-2094.
- Rousselet, J., G. Balazs et C. Mathey (1975). Les jeunes et l'emploi. L'idée de travail, de réussite et d'échec chez les jeunes de milieux scolaires et sociaux différents, *Cahiers du Centre d'études de l'emploi et du travail*, 7, Paris : Presses universitaires de France.
- Tchernia, J.-F. (2005). Les jeunes Européens, leur rapport au travail. In O. Gallant et B. Roudet (dir.), *Les jeunes européens et leurs valeurs* (p. 205-228). Paris : La Découverte.
- Truss, C., E. Soane, C. Y. L. Edwards, K. Wisdom, A. Croll et J. Burnett (2006). *Working Life: Employee Attitudes and Engagement 2006*. Londres : Chartered Institute of Personnel and Development.
- Vendramin, P. (2010). Connivences et dissonances entre générations au travail. In J. Hamel, C. Pugeault-Ciccheli, O. Galland et V. Cichelli (dir.), *La jeunesse n'est plus ce qu'elle était* (p. 329-342). Rennes : Presses universitaires de Rennes.
- Zoll, R. (1999). Mutation des orientations des jeunes par rapport au travail. In *Travail-activité-emploi. Une comparaison France-Allemagne* (p. 9-14). Paris : La Documentation française, Cahier Travail et emploi.