

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

THÈSE PRÉSENTÉE À  
LA FACULTÉ DES LETTRES ET SCIENCES HUMAINES

COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DU DOCTORAT EN PSYCHOLOGIE ORGANISATIONNELLE (D.Ps.)

PAR  
© SOPHIE LANGLOIS

LES VALEURS INDIVIDUELLES DANS L'APPRÉCIATION DES DIVERSES  
PRATIQUES DE RECONNAISSANCE NON-MONÉTAIRE AU TRAVAIL

OCTOBRE 2014

## Composition du jury

Les valeurs individuelles dans l'appréciation des diverses pratiques de reconnaissance  
non-monétaire au travail  
par

Sophie Langlois

Directrice de recherche :

Nicole Chiasson

Cette thèse a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Nicole Chiasson, directrice de recherche

Département de psychologie, Université de Sherbrooke

François Courcy, membre du jury

Département de psychologie, Université de Sherbrooke

André Savoie, membre du jury

Département de psychologie, Université de Montréal

## Sommaire

La pénurie de la main-d'œuvre est une réalité avec laquelle les organisations québécoises devront composer de plus en plus durant les prochaines décennies. Or, la reconnaissance au travail est un moyen de favoriser l'attraction ainsi que la rétention du personnel; elle peut donc contribuer à amoindrir l'effet d'un manque de main-d'œuvre. Par ailleurs, malgré des résultats de recherche mitigés, il semble pertinent de s'intéresser aux groupes générationnels en tant que variable pouvant influencer les préférences des modalités de reconnaissance au travail. Il importe toutefois de s'intéresser à des variables transgénérationnelles dans la mesure des préférences quant aux diverses modalités de reconnaissance non-monétaire. C'est dans cette perspective que la présente thèse porte sur les valeurs individuelles. En effet, les valeurs occupent une place importante chez les individus étant donné qu'elles sont à la base des motivations, attitudes et comportements. La présente étude s'intéresse donc à mesurer la place qu'occupent les valeurs individuelles ainsi que les différences générationnelles dans l'appréciation de divers modes de reconnaissance non-monétaire. L'hypothèse de recherche avance que les valeurs individuelles auront un poids plus élevé que l'appartenance générationnelle dans l'appréciation de diverses modalités de reconnaissance non-monétaire au travail. Pour atteindre les objectifs de l'étude, deux questionnaires ont été complétés par 240 Québécois représentant trois groupes générationnels : la Génération Y, la Génération X et les *Baby Boomers*. Le premier questionnaire permettait d'évaluer l'appréciation vis-à-vis de six modalités de reconnaissance au travail et le second a permis d'évaluer l'importance accordée à 10 valeurs individuelles. Différentes analyses statistiques ont permis d'observer quelques différences entre les groupes générationnels quant à l'appréciation des diverses

modalités de reconnaissance non-monétaire ainsi qu'en ce qui concerne les valeurs individuelles. De plus, les résultats d'une analyse de régression multiple permettent de conclure que les valeurs individuelles ont plus de poids dans l'appréciation des diverses modalités de reconnaissance non-monétaire que l'appartenance à un groupe générationnel. Enfin, les résultats de la présente étude permettent d'avancer que les gestionnaires devraient s'intéresser davantage aux valeurs de leurs employés qu'à leur appartenance générationnelle, dans leur quête de choix stratégiques judicieux.

Mots-clés : générations, valeurs, reconnaissance au travail, reconnaissance non-monétaire

## Table des matières

Sommaire.....	iii
Table des matières .....	v
Liste des Tableaux .....	vii
Liste des figures.....	viii
Remerciements .....	ix
Introduction .....	1
Contexte théorique.....	8
La reconnaissance au travail .....	9
Une définition.....	9
Un regard général sur différents types de reconnaissance au travail .....	10
L'étude de Westover et Taylor (2010) : une étude sur les déterminants de la satisfaction au travail.....	11
Un regard spécifique sur la reconnaissance non monétaire .....	14
L'âge et les différences générationnelles .....	18
Les caractéristiques et les différences des générations au regard de variables relatives au travail .....	20
Les générations au regard de la reconnaissance non-monétaire au travail .....	26
Les valeurs individuelles .....	29
Dix valeurs universelles issues des travaux de Schwartz.....	30
Les générations au regard des valeurs individuelles .....	36
Objectifs de recherche.....	38
Méthode.....	40
Participants.....	41
Description de l'échantillon .....	42
Instruments de mesure .....	44
L'appréciation des modalités de reconnaissance non-monétaire .....	44
Les valeurs individuelles.....	46
Considérations éthiques .....	49
Résultats .....	51
Analyses des données .....	52
Réduction des données.....	52

Vérification des postulats de base .....	53
Analyses statistiques .....	54
Présentation des résultats .....	55
Examen de l'effet potentiel des variables « genre » et « niveau de scolarité ».....	58
Les générations au regard des valeurs individuelles .....	59
Les générations au regard des modalités de reconnaissance.....	61
Analyses de régression multiple.....	63
Discussion.....	67
Valeurs individuelles et modalités de reconnaissance non-monétaire au travail.....	69
Force de prédiction des valeurs « réussite » et « pouvoir » .....	69
L'hédonisme, la conformité et l'appréciation des activités sociales.....	72
La liberté et l'appréciation de l'autonomie .....	73
Génération et modalités de reconnaissance non-monétaire au travail .....	74
Les activités sociales .....	75
Reconnaissance publique .....	76
Commentaires généraux.....	77
Confirmation de l'hypothèse de recherche.....	78
Pistes de recherches futures et retombées pratiques .....	78
Forces et limites de l'étude .....	80
Conclusion.....	83
Références .....	86
Appendice A.....	94
Appendice B .....	97

## Liste des Tableaux

Tableau 1	Cadre de référence conceptuel développé par Gaudreau (2012) et inspiré des travaux de Bourcier et Palobart (1997), Brun et Dugas (2002) et la CGSST (2009) .....	16
Tableau 2	Les 10 valeurs universelles identifiées par Schwartz (2006).....	32
Tableau 3	Répartition des âges pour chacune des générations à l'étude.....	43
Tableau 4	Description de l'échantillon en fonction du genre et des niveaux de scolarité.....	43
Tableau 5	Scores moyens obtenus sur chaque valeur et modalité de reconnaissance.....	56
Tableau 6	Matrice corrélacionnelle.....	57
Tableau 7	Résultats aux tests de comparaisons intergroupes de Tukey sur les valeurs individuelles.....	60
Tableau 8	Résultats aux tests de comparaisons intergroupes de Tukey sur les modalités de reconnaissance.....	62
Tableau 9	Résultats des prédicteurs aux analyses de régression.....	65

## Liste des figures

Figure 1. Le modèle circomplexe des valeurs de Schwartz (2006).....	33
---------------------------------------------------------------------	----

## Remerciements

Je tiens à adresser mes remerciements les plus sincères aux personnes qui m'ont accompagnée et soutenue tout au long de mon parcours universitaire. Ces personnes qui ont permis de rendre possible l'accomplissement du doctorat ainsi que de la thèse.

Parmi ces personnes, je dois d'abord une profonde reconnaissance à mes parents, Constance et Jean-Luc. Vous m'avez toujours soutenue et encouragée tout au long de mon parcours scolaire. Vous n'avez jamais hésité à me donner les moyens d'aller jusqu'au bout de mes rêves. Je vous en suis très reconnaissante et je vous remercie d'avoir cultivé ma curiosité intellectuelle et de m'avoir transmis le sens de l'accomplissement. Aussi, merci à ma sœur, Geneviève. Tu as toujours été à mes côtés, dans mes joies comme dans mes peines. Ton écoute, ton soutien et ta présence m'ont donné l'énergie de persévérer.

Je remercie ensuite ma fille, ma petite puce, Lilia. Sans le savoir, tu m'as fourni la plus grande motivation dans les derniers milles de mon parcours scolaire, lorsque parfois, la fin était plus difficile à percevoir.

Je dois ensuite particulièrement remercier mon mari Rémi pour son soutien, sa générosité et ses encouragements à toutes les étapes de mes études en psychologie. Il est impossible de décrire en simple mots toute la gratitude que je ressens envers toi. Tu m'as permis d'avoir confiance en mes capacités et ainsi, m'inciter à me dépasser. Tu as fait preuve de sincère compréhension et de patience pour continuellement m'accommoder et m'aider à continuer.

Je remercie également Patrick Gosselin, Célia Matte-Gagné et Jean Descoteaux pour leur disponibilité, leur aide ainsi que leurs judicieux conseils en ce qui concerne les analyses statistiques.

Je tiens à remercier spécialement mes collègues de doctorat avec qui j'ai partagé de beaux moments. Chacun et chacune d'entre vous a contribué au développement de la psychologue que je suis devenue.

Finalement, je dois un immense merci à ma directrice de thèse, Nicole Chiasson, pour son soutien et sa présence inestimable. Elle a su me guider et m'encourager à chacune des étapes de la réalisation de cette thèse, en jumelant avec brio chaleur et rigueur. L'accompagnement, la confiance et les encouragements de Nicole ont permis de rendre beaucoup plus agréable et réalisable le long parcours que représente une thèse.

## **Introduction**

Le dernier bilan démographique déposé par l'Institut de la statistique du Québec (2013) informe que les personnes âgées de 65 ans et plus représentaient, en 2013, 16,6 % de la population. Cette proportion pourrait atteindre 26 % en 2031, soit plus d'une personne sur quatre. En ce qui a trait à la population âgée entre 20 et 64 ans, celle-ci représentait, toujours en 2013, 62,3 % de la population et l'Institut de statistique du Québec prévoit qu'elle ne représenterait plus que 54 % en 2031. Par ailleurs, selon Jobboom, le Québec connaîtra une pénurie de la main-d'œuvre qui affectera son économie dans les années à venir, car il y aura jusqu'à 26 fois plus d'offres d'emploi que de diplômés (Renaud, 2011). Déjà en 2009, un sondage mené pour le compte de la Fédération des chambres du commerce du Québec (FCCQ) démontre que les deux tiers des entreprises québécoises (67 %) subissaient les effets négatifs d'une pénurie de la main-d'œuvre sur leur chiffre d'affaires (Bertrand, 2009).

De façon générale, le départ d'employés qualifiés représente des coûts importants pour l'entreprise. Selon un dossier sur l'enjeu de la rétention du personnel issu de l'Observatoire de gestion stratégique des ressources humaines (2011), le coût de remplacement d'un employé varie entre 93 % à 200 % du salaire annuel de l'employé, dépendamment de ses responsabilités. En conséquence, les entreprises qui se trouvent dans un contexte économique hautement concurrentiel ne peuvent ignorer l'incidence de ces dépenses sur l'efficacité de leur organisation (Jobdiffusion, 2012). Aux départs des

personnes qui prennent leur retraite, s'ajoute comme préoccupation le roulement volontaire du personnel, qui se définit comme étant la décision personnelle de l'employé de quitter de façon volontaire son organisation (Heppell, 2011). Ce roulement peut vraisemblablement freiner l'entreprise dans sa croissance économique. Or, parmi les facteurs principalement responsables du roulement volontaire du personnel, se trouvent la disponibilité des emplois sur le marché du travail, la faible préoccupation de l'organisation à l'égard des besoins des employés, l'incompatibilité entre le candidat et l'organisation et, finalement, le peu de reconnaissance, selon l'Observatoire de gestion stratégique des ressources humaines (Jobdiffusion, 2012). En considérant à la fois les caractéristiques démographiques de la population et le phénomène du roulement volontaire du personnel, la rétention d'une main-d'œuvre qualifiée constitue plus que jamais une préoccupation et un défi de taille pour les employeurs. Aussi, comme l'avancé déjà la journaliste Gagnon-Paradis en 2001, si une organisation veut rester concurrentielle, elle ne pourra plus se contenter de gens qui font seulement leur *job*; elle aura besoin d'employés engagés.

Le projet de grande envergure de l'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST), dirigé par Estelle Morin (2008), vise à déterminer, entre autres, les facteurs qui ont un impact sur l'engagement organisationnel. Les résultats de l'étude, menée auprès de quatre organisations (un centre hospitalier, un centre de santé et de services sociaux, un centre de recherche dans le secteur de l'agriculture et une société conseil en ingénierie), révèlent que la reconnaissance au travail est un des

facteurs qui expliquent le mieux l'engagement affectif<sup>1</sup> des employés envers l'organisation. Les propos de Laval (2010) et l'étude de Giffords (2009) vont dans le même sens que ce résultat dévoilé par l'IRSST. En effet, Laval, consultant en management, président-fondateur d'un cabinet-conseil en France et auteur d'un ouvrage intitulé *Plaidoyer pour la reconnaissance au travail*, affirme que la reconnaissance au travail permet non seulement de réduire le roulement par la fidélisation des employés, mais aussi d'améliorer l'attractivité de l'organisation, de réduire l'absentéisme, d'augmenter la fidélisation des clients grâce à la qualité des services, ainsi que d'améliorer le climat social. Par ailleurs, l'étude de Giffords (2009) menée auprès d'un échantillon de 241 travailleurs sociaux de l'état de New York aux États-Unis, démontre que le développement professionnel et l'autonomie au travail sont, entre autres, des prédicteurs significatifs de l'engagement au travail. Or, ces variables sont identifiées comme étant des modes de reconnaissance, de type non-monétaire (Brun & Dugas, 2002; Gaudreau, 2012; Jacob, 2001).

Il s'avère donc pertinent de s'intéresser à la reconnaissance des employés au travail dans le but d'optimiser la rétention et l'attraction du personnel dans les organisations. Dans cette visée, la présente thèse s'intéresse à comprendre comment les mécanismes de reconnaissance sont privilégiés par les employés, notamment les mécanismes de type non-monétaire, afin d'aider les organisations d'aujourd'hui et de

---

<sup>1</sup> Meyer et Allan (1997) identifient trois formes d'engagement au travail, soit l'engagement affectif, l'engagement normatif et l'engagement de continuité. L'engagement affectif se définit comme étant un attachement, une implication et une identification à l'égard d'un milieu de travail qui se situent à un niveau émotif.

demain à optimiser leur capital humain et à éviter d'exacerber l'effet de la pénurie de la main-d'œuvre. À cet effet, il importe de considérer que trois générations sont principalement actives présentement sur le marché du travail. Selon la typologie de Howe et Strauss (2007), celles-ci sont nommées comme suit : les « *Baby Boomers* », la « Génération X » et la « Génération Y ». Aussi, dans une étude récente, Gaudreau (2012) a évalué les différences potentielles dans l'appréciation des moyens de reconnaissance non-monétaire selon le groupe générationnel d'appartenance. Les résultats de son étude révèlent de faibles différences entre la Génération Y et les deux autres groupes, mais surtout, ils révèlent que, peu importe le groupe générationnel, les individus non seulement privilégient les mêmes modalités de reconnaissance mais ils leur attribuent le même ordre de préférence. Le groupe générationnel ne semble donc pas être une variable particulièrement significative pour expliquer l'appréciation des différentes modalités de reconnaissance non-monétaire au travail. Aussi, dans sa discussion, Gaudreau propose d'évaluer l'apport potentiel des valeurs individuelles sur l'appréciation des modalités de reconnaissance.

Ce questionnement au sujet des valeurs individuelles est aussi porté par Saba (2009) ainsi que par Côté (2013). La première auteure rapporte les résultats de trois enquêtes sur les différences et les attentes de jeunes générations, comparativement à celles de générations plus âgées, relativement à des variables telles que l'autonomie, la reconnaissance ou la loyauté. Il s'en dégage, entre autres, que de nombreuses attentes sont partagées à travers les générations. Aussi, Saba avance qu'il importe de prendre en

considération les différences entre les individus d'une même génération, notamment en ce qui a trait aux valeurs qui « ne sont pas nécessairement équivalentes » (p. 35). Quant à Côté (2013), elle a mené dans le cadre de sa thèse doctorale une étude intergénérationnelle sur le sens du travail et la santé psychologique au travail ( $N = 426$ ). Dans le même ordre d'idées que Saba, cette auteure conclut qu'il convient de vérifier si ce ne sont pas les valeurs prépondérantes dans des groupes générationnels qui ont une influence sur le sens accordé au travail ou la santé psychologique, plutôt que l'appartenance à un groupe générationnel défini en fonction de l'âge. Pour sa part, (Chu 2008) affirme qu'il est essentiel pour les organisations de comprendre les valeurs au travail de leurs employés, puisque celles-ci influencent leurs attitudes envers le travail.

La présente étude s'inscrit dans le prolongement de l'étude de Gaudreau (2012). Bien que le contexte théorique exposera d'autres résultats plutôt faibles au regard des différences générationnelles évaluées en contexte de travail, il demeure que peu de recherches ont été faites sur ce sujet et il appert encore utile de s'intéresser aux groupes générationnels dans l'étude de la reconnaissance au travail. Cependant, l'évaluation des différences en fonction de l'appartenance à différents groupes générationnels est une visée secondaire dans la présente étude. C'est l'évaluation de l'apport potentiel des valeurs individuelles sur l'appréciation des modalités de reconnaissance qui est à l'avant-plan.

Quatre sections constituent la partie centrale de la présente thèse. En premier lieu, le contexte théorique mettra l'accent sur les moyens de reconnaissance au travail, les différences générationnelles ainsi que les valeurs individuelles, et ce, à partir d'une recension des écrits. En deuxième lieu, suivra une section portant sur la méthode qui présentera l'échantillon recruté ainsi que les outils de collecte de données. Les résultats obtenus seront ensuite exposés après avoir expliqué les analyses effectuées. Finalement, une section « Discussion » permettra de mettre en évidence les principaux résultats de la présente recherche ainsi que ses retombées potentielles, ses forces et ses limites. Des avenues pour des recherches futures seront aussi avancées.

## **Contexte théorique**

Dans les pages qui suivent, le concept de reconnaissance au travail sera présenté. Les particularités de la reconnaissance non monétaire seront abordées et des études jugées pertinentes seront décrites. Suivra une section sur les valeurs individuelles. Y seront présentées dix valeurs universelles, les instruments de mesure ayant servi à les circonscrire, ainsi qu'un modèle circomplexe qui situe celles-ci les unes par rapport aux autres. Quelques résultats d'études mettant en lumière des différences au regard des valeurs individuelles en fonction de l'âge ou de la génération, compléteront le contexte théorique.

## **La reconnaissance au travail**

### **Une définition**

Plusieurs auteurs se sont intéressés à définir la reconnaissance au travail. Selon Bourcier et Palobart (1997), la reconnaissance c'est « la réaction constructive et personnalisée, exprimée à court terme par un individu à la suite d'une action ou d'une attitude, particulière ou globale, qui constitue un effort méritant d'être relevé à ses yeux » (p. 67). Pour St-Onge, Haines III, Aubin, Rousseau et Lagassé (2005), la reconnaissance peut « s'exprimer de diverses façon. Il peut s'agir d'une rétroaction (feed-back) ou d'une récompense (pécuniaire ou non pécuniaire) qui vise à encourager certains comportements » (p. 89). Enfin, selon Brun (2008, p. 40) :

La reconnaissance au travail est une action constructive ou une appréciation posée sur la contribution de la personne, tant sur le plan des pratiques de

travail que sur celui de l'investissement personnel. Enfin, la reconnaissance se pratique sur une base régulière en la manifestant de manière formelle ou informelle.

D'après Jacob (2001), la reconnaissance formelle se traduit comme étant une pratique de gestion officielle et programmée (p. ex., rencontre d'accueil pour les nouveaux employés, cérémonie de reconnaissance, évaluation du rendement, etc.), tandis que la reconnaissance informelle s'apparente davantage aux styles de gestion ainsi qu'aux relations entre les personnes au travail et s'exprime par des gestes spontanés faits au quotidien (p. ex., dire « merci », faire preuve de transparence, suivi des demandes des employés, etc.). En complément, les travaux de Brun et Dugas (2002) précisent que, du point de vue de celui qui la mérite, la reconnaissance peut avoir une valeur symbolique, affective, concrète ou financière. Cette définition de la reconnaissance mise de l'avant par Brun (2008) est retenue dans le cadre de la présente thèse, car elle traduit bien la complexité de ce concept en considérant les dimensions personnelles et professionnelles de la reconnaissance au travail.

### **Un regard général sur différents types de reconnaissance au travail**

Eisenberg et Cameron (1996) distinguent les types de reconnaissance reçue au travail en deux catégories distinctes. Pour ces auteurs, il y a la reconnaissance exprimée sous forme de récompenses verbales (p. ex., félicitations) ainsi que la reconnaissance

exprimée sous forme de récompenses tangibles (p. ex., argent)<sup>2</sup>. Pour sa part, Herzberg (1959) fait la distinction entre les récompenses intrinsèques et extrinsèques, distinction qui sera ensuite utilisée par plusieurs auteurs (p. ex., Porter et Lawler, 1968, dans une étude visant à identifier les liens entre l'effort, la performance et la motivation). L'auteur explique qu'un employé est récompensé de façon intrinsèque lorsqu'on lui confie des responsabilités ou qu'il a des opportunités d'avancement ou de promotion dans son milieu de travail. Les récompenses extrinsèques se rapportent, quant à elles, à des éléments tels que la paie, les bénéfices marginaux, les conditions de travail ainsi que les relations interpersonnelles dans le milieu de travail de l'employé. Ces deux types de récompense sont d'ailleurs considérés dans une étude longitudinale menée par Westover et Taylor (2010), en tant que facteurs déterminants de la satisfaction au travail.

### **L'étude de Westover et Taylor (2010) : une étude sur les déterminants de la satisfaction au travail**

L'étude de Westover et Taylor (2010) revêt un intérêt particulier dans le cadre de la présente thèse, car elle met en lumière les liens positifs entre la reconnaissance et la satisfaction au travail qui, à long terme, influence la productivité et la performance des travailleurs. L'objectif principal de cette étude était d'explorer les différences entre divers pays au regard de la satisfaction au travail et de ses déterminants. Deux de leurs hypothèses de recherche concernaient les récompenses intrinsèques et les récompenses

---

<sup>2</sup> Les termes français « reconnaissance » et « récompense » semblent se confondre en un seul terme en anglais : « reward ». Dans le cadre de la présente thèse, une attention est portée au sens qui doit lui être accordé et l'auteure utilise l'un et l'autre des deux termes français, selon celui qui lui semble le plus à propos pour rapporter chacune des études citées.

extrinsèques, postulées être positivement et significativement liées à la satisfaction au travail.<sup>3</sup> Outre ces deux formes de reconnaissance, les déterminants potentiels de la satisfaction au travail étudiés par les chercheurs sont les relations de travail avec les collègues ainsi que les relations de travail avec la direction; s'ajoute l'évaluation de certaines caractéristiques personnelles, telles l'âge, le genre, le secteur d'emploi. Les auteurs ont analysé les données d'une étude longitudinale d'un programme international d'enquête sociale sur les orientations de travail pour les années 1989 ( $N = 5\ 007$ ), 1997 ( $N = 5\ 214$ ) et 2005 ( $N = 3\ 917$ ). Au total, les données utilisées aux fins de cette étude provenaient de 14 192 individus de l'Allemagne de l'Ouest, de la Grande-Bretagne, des États-Unis, de la Hongrie, de la Norvège et d'Israël. Cet échantillon était composé d'individus qui étaient à l'emploi à temps plein, à temps partiel, de façon occasionnelle et d'individus qui aidaient un membre de la famille avec le travail.

Les résultats démontrent que chacun des déterminants étudiés est significativement et positivement lié à la satisfaction au travail. Par ailleurs, sur l'ensemble des données, ce sont les récompenses intrinsèques qui sont en tête de liste, suivies par les relations de travail avec la direction, et ce, aux trois temps des données analysées. Seuls les participants norvégiens et états-uniens placent au premier rang les relations de travail avec la direction, devant les récompenses intrinsèques. Quant aux

---

<sup>3</sup> Les récompenses intrinsèques ont été mesurées par les trois items suivants : « Mon travail est intéressant », « Je peux travailler de façon autonome », « Mon travail me permet de développer mes habiletés » [traduction libre] ( $\alpha = 0,68$ ). Les récompenses extrinsèques ont été mesurées par les trois items suivants : « J'ai une sécurité d'emploi », « Mon salaire est élevé », « Mes opportunités d'avancement sont élevées » [traduction libre] ( $\alpha = 0,60$ ).

récompenses extrinsèques, les participants états-uniens semblent leur accorder la même importance qu'aux récompenses intrinsèques en relation avec la satisfaction au travail, alors que les Hongrois les placent au deuxième rang, après les récompenses intrinsèques.

Les résultats de cette recherche permettent donc de voir certaines différences entre les pays à l'étude. Toutefois, les auteurs ne discutent aucunement ces résultats en fonction de différences culturelles, donc en fonction de valeurs communes pouvant prévaloir dans certains pays. En ce qui a trait à la dimension longitudinale de l'étude, les résultats révèlent que seules les résultats relatifs aux variables « récompenses intrinsèques » et « relations de travail avec la direction » (les deux variables en tête de liste des facteurs déterminants de la satisfaction au travail) ne varient pas de façon significative à travers les trois temps des données analysées. La plupart des autres variables affichent des scores croissants d'un temps à l'autre, sauf en ce qui a trait aux récompenses extrinsèques évaluées de façon supérieure en 1989, comparativement aux données de 1997 et 2005. Enfin, l'importance des caractéristiques personnelles au regard de la satisfaction au travail varie d'un pays à l'autre ainsi qu'à travers le temps. Cependant, au chapitre des caractéristiques personnelles, seule la variable « âge » s'avère être un déterminant significatif de la satisfaction au travail à travers les trois temps. Sur le plan national, cette variable s'avère significative seulement en Grande-Bretagne, en Hongrie et aux États-Unis, où les répondants plus âgés sont plus satisfaits au travail que ne le sont les répondants plus jeunes.

En dépit de limites relatives à leur méthode de recherche, les résultats de Westover et Taylor (2010) confirment le rôle significatif de la reconnaissance au regard de la satisfaction au travail, notamment en ce qui a trait aux récompenses intrinsèques. Ces résultats appuient également, toujours selon Westover et Taylor, l'importance documentée des caractéristiques organisationnelles, comparativement au rôle limité des caractéristiques personnelles, au regard de la satisfaction au travail. L'âge étant cependant ressorti comme étant un déterminant significatif de la satisfaction au travail à chacun des temps de mesure, il semble pertinent de maintenir un intérêt pour cette variable, ou une variable afférente, la génération.

### **Un regard spécifique sur la reconnaissance non monétaire**

En cohérence avec les résultats de Westover et Taylor (2010) qui observent une stabilité dans l'évaluation des récompenses intrinsèques à travers les quinze années couvertes par les données analysées, l'objet de la présente étude est la reconnaissance non-monétaire. St-Onge, Haines III, Aubin, Rousseau et Lagassé (2005) définissent ce type de reconnaissance comme étant une pratique ne requérant que peu ou aucun frais et ayant des effets positifs sur la productivité, la rétention, l'attraction et le moral du personnel. Selon ces auteurs, les moyens de reconnaissance non-monétaire sont plus flexibles et personnalisés, octroyés plus rapidement, moins perçus comme des droits acquis et symbolisent plus facilement les valeurs des dirigeants que les moyens de reconnaissance monétaire.

La reconnaissance non monétaire couvre un large éventail de pratiques organisationnelles. D'après les travaux de Bourcier et Palobart (1997), de Brun et Dugas (2002) et de la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail (CGSST) (2012), ces pratiques de divers types (reconnaissance de la personne, de la contribution au travail, des résultats) viennent de diverses sources (organisationnelle, verticale, horizontale ou externe) et prennent diverses formes (paroles, écrits, symboles et comportements). Gaudreau (2012) a regroupé ces variables dans un cadre de référence conceptuel qui est présenté au Tableau 1.

En 2013, *PR Newswire* diffuse les résultats d'un sondage mené auprès de 1 200 travailleurs au sujet de la reconnaissance au travail. Il s'en dégage que la reconnaissance non-monétaire figure parmi les facteurs motivants les plus valorisés. Par exemple, 83 % des répondants affirment que la reconnaissance de leurs contributions au travail est plus valorisante que n'importe quelle récompense tangible ou cadeau, et 71 % des répondants affirment que la reconnaissance la plus significative qu'ils aient reçue ne se mesure pas en dollars. De surcroît, les opportunités de développement s'avèrent être la force motrice principale pour rester dans l'organisation, d'après 76 % des répondants (cette proportion s'élève à 90 % chez les employés de moins de 25 ans). Ces résultats concordent avec ceux exposés par Dewhurst, Guthridge et Mohr (2009) à l'effet que les récompenses non-monétaires (p. ex., les félicitations, ou l'attention personnalisée du gestionnaire, l'opportunité de mener un projet ou une équipe de travail) sont non moins efficaces, et voire même plus efficaces, que trois des récompenses monétaires les plus courantes, soit

Tableau 1

*Cadre de référence conceptuel développé par Gaudreau (2012) et inspiré des travaux de Bourcier et Palobart (1997), Brun et Dugas (2002) et la CGSST (2009)*

Types de reconnaissance	
Reconnaissance de la personne	Ce type de reconnaissance porte essentiellement sur l'employé en tant qu'être humain distinct possédant une identité, des besoins et une expertise uniques. Les moyens retenus dans cette catégorie sont : l'implication lors de prises de décision; le soutien à l'employé; le développement professionnel; la transmission d'informations aux employés; le soulignement d'un évènement spécial pour un individu; un horaire flexible et des activités sociales.
Reconnaissance de la contribution au travail	Ce type de reconnaissance porte sur les qualités professionnelles et les compétences du travailleur. Il porte aussi sur l'investissement dans le travail et l'importance des efforts fournis par l'employé dans le but de contribuer au processus de travail, indépendamment des résultats obtenus. Les moyens retenus dans cette catégorie sont : la liberté et l'autonomie au travail; les responsabilités additionnelles et les rétroactions positives à l'employé sur son processus de travail.
Reconnaissance des résultats	Ce type de reconnaissance porte sur les fruits du travail de l'employé. Il s'agit en fait d'un jugement et d'un témoignage de gratitude basés sur l'efficacité, l'utilité et la qualité du travail réalisé par un travailleur. Le moyen retenu dans cette catégorie est le soulignement des réussites.
Sources de reconnaissance	
Organisationnelle	Rassemble les moyens (politique, programme de reconnaissance, etc.) utilisés par un milieu de travail afin de reconnaître la contribution et l'implication des membres de l'organisation au processus de travail.
Verticale	Rassemble les moyens de reconnaissance manifestés par un gestionnaire à son employé ou entre tous les autres individus de niveaux hiérarchiques différents.
Horizontale	Rassemble les moyens de reconnaissance qui s'exprime entre pairs et collègues.
Externe	Rassemble des moyens de reconnaissance manifestés par un individu n'étant pas membre de l'organisation mais tout de même en mesure d'apprécier l'effort investi et la qualité d'un travail (service ou produit), tel un client.
Moyens de transmission de la reconnaissance	
Paroles	Lorsque la reconnaissance se manifeste verbalement, d'un individu à l'autre.
Écrits	Lorsque la reconnaissance se manifeste par écrit via une note, un courriel, une lettre, etc.
Symboles	Lorsque la reconnaissance se manifeste symboliquement via un objet significatif, un prix quelconque ou par l'attribution d'un titre particulier.
Comportements	Lorsque la reconnaissance se manifeste à travers des actions précises et ciblées, à l'attention de la personne ou des personnes reconnues.

les bonus en argent, l'augmentation de salaire, des actions ou des options sur des actions. Les auteurs observent par ailleurs qu'une majorité d'organisations ont coupé dans leurs programmes de récompenses financières au cours des 12 mois précédant le sondage. Par ailleurs, de 13 % à 26 % des répondants rapportent que les éloges des gestionnaires à l'égard de leurs subordonnés ont aussi diminué au cours de cette même période, que les opportunités de mener un projet ou une équipe de travail sont plus rares qu'avant, et que les gestionnaires portent moins attention qu'avant aux talents qui méritent d'être développés.

Des écrits scientifiques font pourtant valoir les effets positifs des récompenses non-monétaires. Par exemple, dans un article visant à établir des liens conceptuels entre la reconnaissance non-monétaire et la satisfaction au travail, Abdullah et Wan (2013) postulent un lien direct entre ces deux variables. Aussi, d'après leur analyse des écrits sur le sujet, autant la reconnaissance non-monétaire que la satisfaction au travail seraient directement liés à la performance au travail. De leur côté, Depedri, Tortia et Carpita (2010) ont mené des analyses quantitatives sur des données collectées dans 320 coopératives sociales en Italie ( $N = 4\ 134$ ). Leurs analyses révèlent que les récompenses non-monétaires (p. ex., l'autonomie ou la participation aux décisions) sont parmi les facteurs les plus importants au regard du bien-être des employés. Pour sa part, dans une étude menée auprès de 200 employés pakistanais du secteur de l'éducation (divisés en huit groupes d'âge), Tausif (2012) observe un lien positif significatif entre la reconnaissance non-monétaire et la satisfaction au travail. De surcroît, cette étude révèle

que l'âge est une variable modératrice du lien entre les récompenses non-monétaires et la satisfaction au travail, les personnes plus âgées affichant un niveau élevé de satisfaction au travail lorsqu'ils reçoivent des récompenses non-monétaires. Enfin, dans le cadre d'une recherche qualitative menée au Canada, Lamont (2007) rapporte que, tant chez des employés plus âgés (10 travailleurs à temps complet âgés de 45 ans et plus) que chez des employés plus jeunes (10 travailleurs temporaires à temps partiel, âgés de 25 ans et moins), une frustration se fait sentir au regard de l'absence de récompenses extrinsèques souhaitées (notamment les conditions salariales et de travail) lorsque les récompenses intrinsèques ne sont pas offertes (telles les opportunités de développement ou des responsabilités accrues). Ces dernières compenseraient donc, en quelque sorte, pour une reconnaissance monétaire qui n'est pas à la hauteur des attentes.

### **L'âge et les différences générationnelles**

L'âge des individus et le groupe générationnel auquel ils appartiennent sont deux variables interdépendantes mais tout de même distinctes. L'âge réfère au nombre d'unités de temps qui se sont écoulées entre la naissance d'un individu et le point dans le temps au cours duquel une réponse est mesurée (Schaie, 1965). Rhodes (1983) définit les effets liés à l'âge des personnes comme étant des changements qui affectent les gens à mesure qu'ils vieillissent, indépendamment de la période où ils sont nés, tandis que les effets générationnels sont causés par le fait que les valeurs des gens seront touchées par les influences historiques qui existent à une époque donnée. Pour sa part, Turner (1998) définit une génération comme étant une cohorte de personnes qui, à

travers le temps, partagent des habitudes et un mode de vie commun. Ainsi, un groupe générationnel est un rassemblement d'individus, sensiblement du même âge qui ont vécu des expériences historiques relativement semblables qui ont influencé leur développement; ces individus sont donc façonnés par des événements, une culture et une éducation au cours d'une période de temps spécifique et commune.

Tel qu'introduit antérieurement, trois générations sont principalement actives présentement sur le marché de travail. D'après la taxonomie de Howe et Strauss (2007) largement utilisée dans les écrits sur les générations (p. ex., D'amato & Herzfeldt, 2008; Lyons & al., 2007; Twenge & Campbell, 2008; Gaudreau 2012), il s'agit des *Baby Boomers*, de la « Génération X » et de la « Génération Y ». Les *Baby Boomers* sont nés entre 1941 et 1960 et correspondent aux individus qui ont bénéficié de la croissance économique. Selon Howe et Strauss ainsi que les résultats de Twenge et Campbell, cette génération valorise la réussite professionnelle, l'autonomie individuelle, la loyauté envers l'entreprise ainsi que la hiérarchie. Pour sa part, la Génération X est née entre 1961 et 1976. Cette génération a été influencée par la crise économique, l'effondrement des valeurs et le choc technologique. Les individus de cette génération auraient, par conséquent, développé un scepticisme envers le futur ainsi que les organisations (Twenge & Campbell). Enfin, la Génération Y est née entre 1977 et 1992 avec la mondialisation, les technologies de l'information, le progrès, ainsi que l'impression que tout est possible. Cette génération est vue comme étant confiante et optimiste. Les

individus de cette génération sont indépendants mais éprouveraient toutefois un grand besoin d'être approuvés et de progresser dans l'organisation (Twenge & Campbell).

### **Les caractéristiques et les différences des générations au regard de variables relatives au travail**

Gursoy, Maier et Chi (2008) ont mené une étude qualitative afin d'identifier, entre autres, les valeurs au travail des différentes générations dans le but d'améliorer les pratiques de gestion utilisées pour améliorer le bien-être, la productivité, le recrutement et la rétention des employés. Les données de l'étude proviennent de groupes de discussion composés d'employés et de gestionnaires provenant du secteur de l'hôtellerie ( $N = 91$ ). Les résultats mettent en lumière certaines différences entre les générations quant à leur vision du monde, leurs attitudes envers l'autorité, ainsi que leurs aspirations d'avancement au travail. D'abord, les résultats suggèrent que les *Baby-Boomers* ( $n = 36$ ) respectent l'autorité et la hiérarchie dans une organisation, tandis que la Génération X ( $n = 38$ ) tend davantage à se rebeller contre l'autorité. Les résultats révèlent aussi que les *Baby-Boomers* « vivent pour travailler », tandis que les gens de la Génération X « travaillent pour vivre ». De plus, les *Baby-Boomers* seraient prêts à attendre leur tour pour une promotion et une meilleure rémunération; ils seraient aussi des employés plus loyaux envers l'organisation, comparativement aux individus des autres générations. La Génération X, quant à elle, désire une reconnaissance immédiate en obtenant une promotion, une reconnaissance verbale ou une meilleure rémunération. Les gens de cette génération privilégient leur vie en dehors de l'organisation. Les gens de la Génération Y

( $n = 17$ ), quant à eux, croient en l'action collective, possèdent une vision positive de l'avenir et font confiance aux décisions de l'autorité. Les résultats de l'étude de Gursoy et al. révèlent aussi que les gens de la Génération Y aiment le travail d'équipe et démontrent une forte volonté de faire avancer les choses. Malgré les limites à la généralisation attribuées à un échantillon restreint de participants d'un secteur d'emploi spécifique, il semble que les caractéristiques identifiées dans cette étude concordent avec celles identifiées dans d'autres études (p. ex., la loyauté chez les *Baby-Boomers* ou la vision positive de l'avenir chez la Génération Y observées dans l'étude de Twenge et Campbell, 2008).

De leur côté, Arsenault (2004) ainsi que Sessa, Kabakoff, Deal et Brown (2007) ont examiné si les différentes générations admirent des caractéristiques similaires chez leurs supérieurs. Les résultats de l'étude d'Arsenault démontrent qu'il existe des différences significatives entre les caractéristiques jugées importantes pour les jeunes employés (Génération Y et Génération X) ( $n$  respectifs = 154 et 243), comparativement aux générations plus âgées (*Baby-Boomers* et *Vétérans*<sup>4</sup>) ( $n$  respectifs = 203 et 190). En effet, les employés plus jeunes privilégient la présence de caractéristiques telles que la détermination et l'ambition. Quant à eux, les employés plus âgés considèrent plus importantes des caractéristiques telles que l'honnêteté et la confiance. Quant aux résultats de l'étude de Sessa et al., ils démontrent qu'il existe des différences significatives entre chacune des générations à l'étude. En effet, d'après ces résultats, les

---

<sup>4</sup> Les « Vétérans » désignent ici les individus nés entre 1922 et 1945.

« *Matures*<sup>5</sup> » ( $n = 34$ ) valorisent chez les leaders principalement des capacités telles que celle d'avoir une vision stratégique et de partager le pouvoir de décision. Les *Baby-Boomers* préfèrent des leaders qui sont à l'écoute et qui reconnaissent les talents de leurs employés, alors que la Génération X valorise des leaders qui sont optimistes et fiables. Enfin, la Génération Y valorise des leaders qui sont dévoués et créatifs.

Pour leur part, Kowske, Rasch et Wiley (2010) ont examiné une banque de données couvrant une période de 18 ans ( $N = 115\,044$ ), dans le but d'identifier l'effet des différentes générations sur les attitudes au travail, en fonction des variables suivantes : satisfaction générale au travail, satisfaction liée à la paie et aux avantages, satisfaction liée à la sécurité d'emploi, satisfaction liée à la reconnaissance au travail, satisfaction liée aux possibilités d'avancement ainsi que les intentions de quitter l'entreprise. Un objectif spécifique visait à clarifier en quoi la Génération Y pouvait être différente des autres générations. Les résultats de l'étude révèlent quelques différences quant aux attitudes au travail chez les participants de différentes générations. En effet, contrairement aux *Baby-Boomers* ( $n = 55\,905$ ) et la Génération X ( $n = 39\,396$ ), la Génération Y ( $n = 4\,495$ ) démontre des niveaux plus élevés de satisfaction générale au travail ainsi qu'au regard de la sécurité d'emploi, de la reconnaissance et des possibilités d'avancement de carrière. Toutefois, la Génération Y a démontré des niveaux de satisfaction similaires aux autres générations, en ce qui a trait à la paie et aux avantages ainsi qu'aux intentions de quitter l'entreprise. Les auteurs de cette étude critiquent la

---

<sup>5</sup> Les « *Matures* » désignent ici les individus nés entre 1925 et 1942.

taille de l'échantillon de la Génération Y. Moins de la moitié des gens de la Génération Y était éligible à l'étude, étant donné qu'au moment de la cueillette de données (2009), plus de la moitié des gens de la Génération Y se trouvait toujours à l'école secondaire. En effet, pour être considérés dans l'étude, les participants devaient travailler à temps plein dans une organisation de plus de 100 employés. À la lumière de ces résultats, Kowske et al. concluent que, bien qu'il s'avère y avoir des différences entre les générations, l'idée que les entreprises doivent adapter leurs pratiques de gestion pour la Génération Y est discutable. De façon particulière, les auteurs affirment qu'aucune autre étude n'a examiné empiriquement les différences dans les attitudes de travail à travers les différentes générations tout en contrôlant les effets liés à l'âge et aux périodes de temps.

Bien que l'objet de leur recherche ne porte pas spécifiquement sur les attitudes au travail, mais plutôt sur les valeurs au travail, Smola et Sutton (2002) ont comparé des données collectées en 1999 ( $N = 335$ ) à des données collectées en 1974 ( $N = 3\ 000$ ). Elles aussi concluent qu'il y a bel et bien des différences générationnelles, du moins en ce qui a trait aux *Baby-Boomers* et aux gens de la Génération X : « Sur l'ensemble, [nos] résultats suggèrent que les expériences d'une génération ont une influence supérieure sur les valeurs au travail que ne l'ont l'âge et le processus de maturation des individus » (p. 379) [traduction libre]. Pour sa part, Saba (2009) rapporte les résultats de trois enquêtes réalisées entre 2003 et 2006 qui cherchaient à analyser les différences entre les générations afin de mettre en perspective les croyances populaires entourant les

différences relatives aux générations au travail. Ces enquêtes ont été réalisées dans trois secteurs, soit le commerce de détail ( $N = 271$ , moyenne d'âge de 32 ans), les télécommunications ( $N = 101$ , moyenne d'âge de 39 ans) et l'administration publique canadienne ( $N = 784$ , moyenne d'âge de 43 ans), auprès de participants correspondant aux générations présentement actives sur le marché du travail, soit la Génération Y, la Génération X, et les *Baby-Boomers*. Lors de ces enquêtes, sept besoins relatifs au travail ont été sondés : 1) le besoin d'équilibre travail-famille; 2) le besoin de développer son employabilité; 3) le besoin d'avancement de carrière; 4) le besoin d'autonomie au travail; 5) le besoin de reconnaissance; 6) le besoin de stabilité d'emploi; 7) le besoin d'un climat de travail sain. Les résultats indiquent que les besoins relatifs à l'avancement de carrière, à l'employabilité et à l'équilibre travail-famille s'avèrent être plus importants chez les plus jeunes (Génération Y) qu'ils ne le sont chez les membres de la Génération X et les *Baby-Boomers*. Toutefois, les enquêtes révèlent des résultats équivalents pour les trois générations à l'étude, au sujet des besoins tels que la stabilité d'emploi, l'autonomie ainsi que la reconnaissance. Les résultats révèlent également que des attentes sont liées à l'évolution de carrière ou des conditions d'emploi, et non seulement à l'âge. À la lumière des résultats, Saba conclut que bien que la segmentation de la population des travailleurs en catégories d'âges ou en générations soit intéressante pour comprendre certaines problématiques, penser qu'il doit nécessairement en découler des traitements différents est erroné. Cette position concorde avec l'avis de Kowske et al. (2010), cité plus haut, ainsi qu'avec celui de Jorgensen (2003) qui rejette l'idée que les organisations doivent adapter leurs politiques de main-d'œuvre pour répondre aux

besoins des différentes générations. En effet, cet auteur suggère que la majorité des données générationnelles sont subjectives, non représentatives, et ne considèrent pas l'effet de l'âge dans leurs comparaisons. L'auteur croit que les différences seraient plutôt reliées aux étapes de vie de chacun des individus ainsi qu'aux domaines d'activités auxquelles les individus se livrent.

Alors que certaines études confirment l'effet de différences générationnelles, d'autres arrivent à des constats différents. Cela varie, entre autres, selon les variables à l'étude. Au sujet de la reconnaissance, les résultats de Saba (2009) suggèrent que les différences générationnelles n'ont pas d'effet particulier. Par ailleurs, malgré la présence de quelques études longitudinales confirmant des différences générationnelles, plusieurs auteurs continuent de critiquer l'absence de plans méthodologiques qui permettent de considérer les étapes de vie ou de carrière plutôt que l'appartenance à un groupe générationnel. Pour notre part, considérant les résultats de Smola et Sutton (2002) qui avancent que les expériences d'une génération ont une influence supérieure à l'âge sur les valeurs au travail, nous choisissons de maintenir l'appartenance générationnelle comme variable à l'étude. Il est visé apporter ainsi une contribution à ce domaine de recherche relativement jeune et dont les résultats semblent encore mitigés, et ce, malgré le fait que plusieurs auteurs avancent que les différences générationnelles ne sont pas pertinentes au regard des pratiques de gestion. À l'instar de Chu (2007) cité plus haut, nous croyons utile que les organisations comprennent les valeurs des employés et il

semble encore opportun d'avoir comme visée secondaire l'étude de l'influence potentielle des générations aux côtés de celles-ci.

### **Les générations au regard de la reconnaissance non-monétaire au travail**

Twenge, Campbell, Hoffman et Lance (2010) s'intéressent aux différentes générations et aux valeurs, notamment en ce qui a trait aux valeurs au travail, lesquelles semblent dans cette étude intimement liées à la reconnaissance. En effet, Twenge et al., conceptualisent les valeurs au travail sous différentes catégories nommées comme suit : les loisirs, la reconnaissance extrinsèque, la reconnaissance intrinsèque, la reconnaissance altruiste et la reconnaissance sociale. La particularité de leur étude est d'avoir utilisé des données de 16 507 participants ayant tous 17 et 18 ans, et ayant répondu à un même questionnaire, soit en 1976, en 1991 ou en 2006. Les auteurs ont ainsi eu accès au point de vue des *Baby Boomers* (en 1976), des gens de la Génération X (en 1991) et des gens de la Génération Y (en 2006). Cette étude a permis de démontrer que l'importance accordée à des « valeurs intrinsèques » (p. ex., avoir plusieurs responsabilités et percevoir du défi au travail) diminue au cours des générations. Par ailleurs, il n'y a pas de différence significative sur l'importance accordée aux récompenses sociales entre les *Baby Boomers* et la Génération X, alors qu'elle est significativement plus faible pour les individus de la Génération Y. En général, l'étude démontre que les différences générationnelles ont une influence allant de petite à modérée dans les préférences exprimées par les participants.

Alors que les auteurs font valoir la richesse d'une étude portant sur des données collectées en trois temps (couvrant une période de 30 ans), ainsi que le potentiel de prédiction du groupe d'âge à la source des données, à notre avis, les résultats de leurs travaux s'avèrent insatisfaisants pour rendre compte de l'effet générationnel sur les préférences vis-à-vis des modes de reconnaissance non monétaire. D'abord, tous les participants sont âgés de 17 et 18 ans. Puis, ce que les auteurs définissent dans cette étude comme étant des valeurs au travail est plutôt identifié dans les écrits sur la reconnaissance au travail comme étant des modes de reconnaissance. Afin de sortir de cette impasse, l'étude rapportée dans la présente thèse cherche à mesurer l'effet potentiel de valeurs individuelles reconnues comme étant universelles sur la préférence des diverses modalités de reconnaissance non-monétaire, sans toutefois mettre de côté l'influence potentielle du groupe générationnel.

Pour sa part, dans l'intérêt de mesurer les différences générationnelles pouvant affecter l'appréciation de différentes modalités de reconnaissance non monétaire, Gaudreau (2012) a mené son étude auprès de 374 participants, représentant les trois groupes générationnels décrits plus haut : les *Baby-Boomers* ( $n = 85$ ), la Génération X ( $n = 120$ ), puis la Génération Y ( $n = 169$ ). Une analyse factorielle lui a permis d'identifier six modalités de reconnaissance non-monétaire en fonction desquelles ont été effectuées des analyses comparatives. Ces modalités sont : 1) la rétroaction positive, 2) la liberté (en référence au degré de liberté perçu par l'employé lors de l'accomplissement de son travail), 3) le niveau de responsabilité (en référence à ce qui est confié à l'employé), 4)

le soutien (en référence à l'écoute, la compréhension et la disponibilité perçues dans le milieu de travail), 5) l'activité sociale et 6) la reconnaissance publique. Les résultats révèlent des différences faiblement significatives dans l'appréciation des diverses modalités de reconnaissance non-monétaire entre la Génération Y et les deux autres groupes. En effet, la Génération Y apprécie généralement davantage les modalités de reconnaissance au travail que les individus des deux autres générations. De façon spécifique, la Génération Y apprécie plus les activités sociales comme modalité de reconnaissance non-monétaire que les gens des générations plus âgées et elle apprécie aussi davantage la reconnaissance publique que la Génération X. Toutefois, les résultats de l'étude démontrent aussi que, peu importe le groupe générationnel, les individus privilégient les mêmes modalités de reconnaissance et ont le même ordre de préférence vis-à-vis des six modalités.

Ces résultats concordent avec ceux de Dufour (2012) qui s'est intéressée, entre autres, à vérifier s'il existe des divergences entre les générations dans la conception et les attentes liées à la reconnaissance et au soutien au travail ( $N = 239$ ). Les résultats de son étude montrent principalement l'absence de différences liées au groupe générationnel, révélant que l'efficacité globale des pratiques de reconnaissance et de soutien ne change pas en fonction de la génération d'appartenance. Les résultats de Dufour démontrent aussi que les similitudes entre les employés de différentes générations sont nettement plus grandes que leurs différences, tant au niveau de leurs

attentes en termes de reconnaissance et de soutien que de leurs perceptions des pratiques de reconnaissance et de soutien, et de leurs effets sur ses diverses résultantes.

À la lumière des résultats de Twenge et al. (2010) ainsi que de Gaudreau (2012) et de Dufour (2012), bien que chacune de ces dernières reconnaisse des limites méthodologiques à son étude (la taille comparative des groupes qui composent l'échantillon chez l'une et, chez l'autre, l'absence de contrôle du stade de carrière des participants), il est justifié de dire que le groupe générationnel ne soit pas une variable particulièrement significative pour expliquer l'appréciation des différentes modalités de reconnaissance non monétaire au travail. Ainsi, tel que mentionné dans l'introduction à la présente thèse, selon la suggestion de Gaudreau, nous proposons d'approfondir la compréhension des différences et similitudes dans l'appréciation des moyens de reconnaissance en évaluant de façon particulière l'apport potentiel des valeurs individuelles dans cette appréciation.

### **Les valeurs individuelles**

Les valeurs individuelles constituent un concept largement étudié par plusieurs auteurs. Selon Rockeach (1973), les valeurs sont des conceptions individuelles et socialement partagées de ce qui est bon, désirable et juste. Elles représentent des croyances stables, des préférences sociales et personnelles à l'égard des différents modes de conduite ainsi que des buts existentiels. D'après Rokeach, les valeurs influencent donc toutes les facettes du comportement humain. De leur côté, Lyons, Duxbury et

Higgins (2007) définissent les valeurs comme étant durables, mais non immuables. Elles sont acquises au cours des années de formation de l'individu et restent assez constantes tout au long de la vie. Les gens cherchent à être cohérents envers leurs valeurs au travers de leurs activités, dans les objets qu'ils acquièrent, dans les principes qu'ils cultivent, dans les situations qu'ils vivent, dans le travail qu'ils occupent ainsi que dans l'évaluation qu'ils en font. Suar et Khuntia (2010) ajoutent que les valeurs sont en fait les principaux moteurs des différents choix et préférences personnelles, sociales ou professionnelles.

### **Dix valeurs universelles issues des travaux de Schwartz**

Une recension des écrits scientifiques sur les valeurs met en évidence l'apport considérable de Schwartz et ses nombreux collaborateurs (notamment : Janik, & Schwartz, 2011; Schwartz, 1992; Schwartz, Melech, Lehmann, Burgess, Harris, & Owens, 2001). D'ailleurs, Gollan et Witte (2014) avancent que, dans le domaine de la psychologie, le modèle circomplexe<sup>6</sup> des valeurs de Schwartz est reconnu comme étant le modèle de base à utiliser dans les recherches sur les valeurs. Dans ce modèle, Schwartz (1992, 2006) adopte une conception des valeurs articulée autour de six caractéristiques principales : 1) les valeurs sont des croyances associées de manière

---

<sup>6</sup> « Le circomplexe (Guttman, 1954) est un système qui permet de représenter des variables qui ont une relation d'ordre circulaire. Les corrélations entre ces variables montrent une croissance et une décroissance systématique en lien avec leur degré d'éloignement sur le cercle (deux éléments proches auront une corrélation positive élevée; deux éléments bipolaires auront une corrélation négative élevée). Les variables du modèle sont représentées sur un plan (généralement défini par deux axes) et ont un rayon constant. Elles sont aussi souvent uniformément espacées le long de la circonférence » (Genoud, 2003, p. 1).

indissociable aux affects; 2) les valeurs sont reliées à des objectifs désirables qui motivent l'action; 3) les valeurs transcendent les actions et les situations spécifiques; 4) les valeurs servent d'étalon ou de critères; 5) les valeurs sont classées par ordre d'importance les unes par rapport aux autres; 6) l'importance relative de multiples valeurs guident l'action.

Afin de consolider sa théorie, Schwartz a analysé une multitude de données obtenues avec le *Schwartz Value Survey* (SVS) (1992; 2005) ainsi qu'avec le *Portrait Value Questionnaire* (PVQ) intégré dans l'enquête *European Social Survey* (ESS) (Schwartz, et al., 2001; Schwartz, 2005; Bilsky et al., 2011). Les données obtenues avec le SVS et le PVQ ont été recueillies entre les années 1988 et 2002 dans 68 pays appartenant à différents continents (au total 64 271 participants) (Schwartz, 2006). Les résultats sont venus corroborer l'existence et la structure de dix valeurs universelles identifiées par Schwartz en 1992 : 1) l'autonomie, 2) la stimulation, 3) l'hédonisme, 4) la réussite, 5) le pouvoir, 6) la sécurité, 7) la conformité, 8) la tradition, 9) la bienveillance et 10) l'universalisme. Le Tableau 2 expose les définitions de chacune de ces valeurs en termes d'objectifs globaux visés par les individus.

Outre le fait d'offrir une typologie des valeurs, Schwartz (1992, 2006) intègre celles-ci dans une structure circomplexe, en fonction des relations « de compatibilité et d'antagonisme que ces valeurs entretiennent les unes avec les autres (2006, p. 23). Par exemple, explique-t-il, la recherche de la réussite risque fort d'entrer en conflit avec les

Tableau 2

*Les 10 valeurs universelles identifiées par Schwartz (2006)*

Valeurs	Objectifs
Autonomie	Indépendance de la pensée et de l'action - choisir, créer, explorer
Stimulation	Enthousiasme, nouveauté et défis à relever dans la vie
Hédonisme	Plaisir ou gratification sensuelle personnelle
Réussite	Succès personnel obtenu grâce à la manifestation de compétences socialement reconnues
Pouvoir	Statut social prestigieux, contrôle des ressources et domination des personnes
Sécurité	Sûreté, harmonie et stabilité de la société, des relations entre groupes et entres individus, et de soi-même
Conformité	Modération des actions, des goûts, des préférences et des impulsions susceptibles de déstabiliser ou de blesser les autres ou encore, de transgresser les attentes ou les normes sociales
Tradition	Respect, engagement et acceptation des coutumes et des idées soutenues par la culture ou la religion auxquelles on se rattache
Bienveillance	Préservation et amélioration du bien-être des personnes avec lesquelles on se trouve fréquemment en contact
Universalisme	Compréhension, estime, tolérance et protection du bien-être de tous et de la nature

valeurs de bienveillance. Cette structure repose sur le postulat que les valeurs forment un continuum en termes de motivations. Aussi, tel qu'illustré dans la Figure 1, Schwartz identifie deux grandes dimensions autour desquelles se situent les valeurs : la première dimension oppose l'*ouverture au changement* à la *continuité*, alors que la seconde oppose l'*affirmation de soi* au *dépassement de soi*. Voici à ce sujet la description des dimensions fournie par Schwartz.

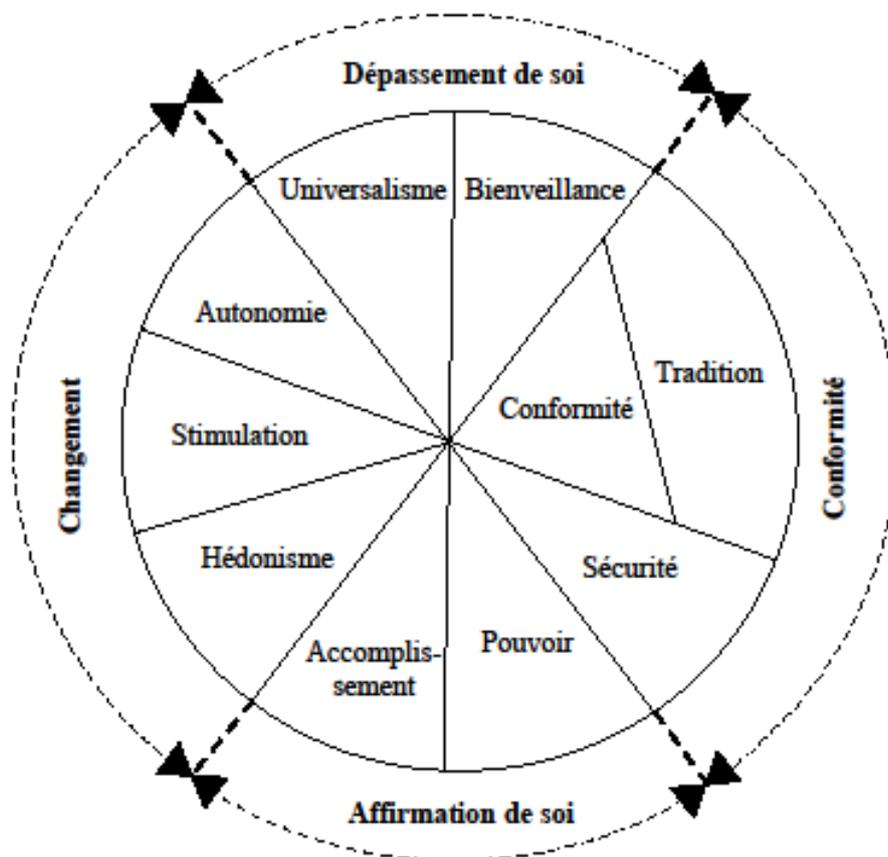


Figure 1 : Le modèle circulaire des valeurs de Schwartz (2006).

Une dimension oppose l'*ouverture au changement* (*'openness to change'*) et la *continuité* (*'conservation'*). Cette dimension rend compte du conflit entre les valeurs qui mettent en avant l'indépendance de la pensée, de l'action et de sensations ainsi que la disposition au changement (autonomie, stimulation), et celles qui mettent l'accent sur l'ordre, l'autolimitation, la préservation du passé et la résistance au changement (sécurité, conformité, tradition). La seconde dimension oppose l'*affirmation de soi* (*'self-enhancement'*) au *dépassement de soi* (*'self-transcendence'*). Cette dimension rend compte du conflit qui oppose les valeurs qui mettent en avant le bien-être et l'intérêt des autres (universalisme, bienveillance) aux valeurs qui mettent au premier plan la poursuite d'intérêts individuels, la réussite personnelle et la domination (pouvoir, réussite). L'hédonisme

relève à la fois de l'*ouverture au changement* et de l'*affirmation de soi*.  
(2006, p. 27)

L'universalité des dix valeurs démontrée grâce aux données recueillies dans 68 pays ainsi que l'analyse rigoureuse de la structure du PVQ par des auteurs scientifiques justifient l'utilisation de ce cadre théorique dans le présent projet de recherche. En effet, Hinz, Brähler, Schmidt et Albani (2005) ainsi que Vecchione, Casconi et Barbaranelli (2009) ont validé les propriétés psychométriques des dix valeurs mesurées à l'aide du PVQ. Les résultats de ces études confirment, entres autres, le caractère distinctif de chacune des valeurs. Par ailleurs, bien que les travaux de Hinz et al. (2005) aient confirmé que les dix valeurs de base identifiées par Schwartz puissent se placer dans un espace bidimensionnel et que ceux de Vecchione et al. (2009) aient confirmé leur disposition quasi circulaire, leurs analyses n'ont pas démontré la solidité du modèle circomplexe de Schwartz, en ce qui a trait à la position des différentes valeurs dans cet espace. De leur côté, utilisant une banque de données internationales (17 pays), Gollan et Witte (2014) ont testé avec des résultats probants la structure du modèle circomplexe sur le plan intra-individuel (plutôt qu'en fonction de corrélations interindividuelles). Ils ont notamment constaté que l'adéquation du modèle (« *fit* ») était modérée par l'âge et les préférences au regard des valeurs. En effet, un faible niveau d'adéquation a été observé chez les personnes plus jeunes que la majorité et chez les personnes qui endossaient des valeurs habituellement jugées comme étant peu importantes.

**Instruments de mesure.** Le SVS est le premier instrument mis en place par l'auteur pour mesurer les valeurs (Schwartz, 2006). Le questionnaire se présente en deux sections. La première comprend 30 items qui décrivent des buts potentiellement désirables pour les participants. La deuxième section comprend 26 ou 27 items<sup>7</sup> qui décrivent différentes manières d'agir; chaque item correspond à un aspect de la valeur de base auquel il appartient. Les participants doivent répondre en notant l'importance accordée à chaque item sur une échelle de Likert en 9 points (*7 = d'importance suprême, 6 = très important, 5, 4 [sans précision], 3 = important, 2, 1 [sans précision], 0 = sans importance, -1 = opposé à mes valeurs*). Le dernier point de l'échelle a été conçu particulièrement pour les études transculturelles, car certaines personnes appartenant à une culture peuvent rejeter les valeurs d'autres cultures. Le SVS a été traduit en 47 langues différentes.

Quant au PVQ, il est constitué d'une série de 40 énoncés qui correspondent à 40 courtes descriptions de personnes. Chacune des descriptions est reliée à une des dix valeurs. Les énoncés décrivent des aspirations, des besoins ou des objectifs particuliers, en fonction de la valeur qui est traduite dans l'énoncé. Par exemple, l'énoncé « *C'est important pour elle d'avoir un gouvernement stable. Elle s'inquiète du maintien de l'ordre social.* » décrit une personne qui valorise la sécurité. Quant à lui, l'énoncé « *C'est important pour elle d'être toujours polie avec les autres. Elle essaie de ne jamais déranger ou irriter les autres.* » décrit une personne qui valorise la conformité. Pour chacun des énoncés, les participants sont invités à se positionner, sur une échelle de

---

<sup>7</sup> Le nombre varie, selon qu'il s'agit d'une étude nationale ou internationale.

Likert en cinq points (5 = *Tout à fait comme moi*, 4 = *Comme moi*, 3 = *un peu comme moi*, 2 = *Pas comme moi* et 1 = *Pas du tout comme moi*). L'avantage de ce questionnaire est qu'il permet d'évaluer les valeurs sans que les participants n'aient à identifier celles-ci de façon spécifique. Schwartz (2006) explique que, comparativement au SVS, le PVQ a l'avantage d'être plus simple et accessible à une plus grande diversité de participants. Cet instrument a aussi été utilisé dans 32 pays différents (Bilsky, Janik, & Schwartz, 2011). La version française de cet instrument a été retenue pour les fins de la présente étude.

### **Les générations au regard des valeurs individuelles**

Schwartz (2006) rapporte quelques différences dans l'appréciation des 10 valeurs universelles selon l'âge des participants ( $N = 35\ 030$ ), sans toutefois s'intéresser à la dimension générationnelle. Des corrélations entre l'âge des participants et les valeurs ont permis d'observer que les valeurs de tradition, conformité et sécurité prennent de l'importance avec l'âge, contrairement aux valeurs d'autonomie, de stimulation et d'hédonisme, qui elles, décroissent en importance avec l'âge. L'auteur explique cette observation par le fait qu'en vieillissant, les gens ont tendance à être davantage impliqués dans des réseaux sociaux ainsi que dans la reproduction d'habitudes et moins exposés à des changements ou des défis importants.

Lyons et al. (2007) ont mené une étude auprès de 1 194 participants de différentes générations (11 % de la Génération Y, 53 % de la Génération X, 31 % des

*Baby Boomers* et 4% de la génération appelée « *Vétérans* »), afin d'examiner les allégations au sujet des différences générationnelles en termes de valeurs individuelles qu'ils observaient dans la presse populaire. L'échantillon est composé d'employés canadiens travaillant à temps plein dans des organisations comprenant plus de 500 employés dans les secteurs public, privé et communautaire, ainsi que d'étudiants de premier cycle inscrits à des cours de deuxième année en gestion des ressources humaines dans deux universités canadiennes. Afin de recueillir les données nécessaires aux analyses, les auteurs ont utilisé le questionnaire « *Schwartz Value Survey* » (SVQ). Les résultats de cette étude révèlent que la Génération X a obtenu un score plus élevé aux valeurs d'autonomie et de stimulation, ainsi qu'un score plus faible aux valeurs de sécurité, de conformité et de tradition, comparativement aux *Baby Boomers*. Les auteurs ont été surpris de constater que les données ne révèlent aucune différence significative entre la Génération Y et les *Baby Boomers* concernant ces mêmes valeurs. Par ailleurs, la Génération Y a obtenu un score significativement plus faible sur les valeurs d'autonomie et de stimulation et un score significativement plus haut sur les valeurs de sécurité, de conformité et de tradition, comparativement à la Génération X. Les auteurs concluent que ces dernières données viennent contredire la tendance perçue vers une ère de plus grande ouverture au changement et moins conservatrice. Comme pour des recherches précédentes sur les différences générationnelles, les auteurs affirment qu'il est difficile de savoir si les résultats sont davantage influencés par l'effet de la génération ou par l'effet de l'âge des participants.

Pour leur part, Parry et Urwin (2011) ont passé en revue les études qui tentent de mettre en relief les valeurs au travail ainsi que les différences générationnelles. Les auteurs concluent que la majorité des études ont davantage trouvé des ressemblances entre les différentes générations que des différences. De plus, ils affirment que la littérature démontre que les effets des différences générationnelles peuvent varier selon la provenance, la culture des participants et d'autres différences individuelles, telles que le sexe.

### **Objectifs de recherche**

La question de recherche à la base du présent projet est la suivante. Les valeurs individuelles contribue-t-elles aux préférences accordées à différentes modalités de reconnaissance non-monétaire? Une deuxième question concerne les groupes générationnels. L'appartenance à un groupe d'âge constituant une génération préalablement définie (selon la taxonomie de Howe et Strauss, 2000, 2007) contribue-t-elle aux préférences accordées à différentes modalités de reconnaissance non-monétaire? À cet égard, il est prédit que les valeurs ont plus de poids dans l'appréciation des diverses modalités de reconnaissance non-monétaire au travail que les différences générationnelles. Ainsi les objectifs spécifiques du présent projet de recherche sont :

- évaluer l'importance relative de dix valeurs individuelles dans les différents groupes générationnels (Génération Y, Génération X et *Baby Boomers*);
- évaluer le rôle des valeurs individuelles dans l'appréciation de diverses modalités de reconnaissance non-monétaire;

- évaluer le rôle qu’occupe l’appartenance à une génération dans l’appréciation de diverses modalités de reconnaissance non-monétaire;
- vérifier l’hypothèse qui prétend que les valeurs ont un poids plus élevé dans l’appréciation des diverses modalités de reconnaissance non-monétaire que l’appartenance générationnelle.

## **Méthode**

Dans cette section, sont décrits le mode de recrutement des participants à la recherche, l'échantillon, ainsi que les deux outils utilisés pour la collecte des données. L'étude a été menée au cours des mois de février 2013 à avril 2013, après avoir reçu l'approbation du Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines de l'Université de Sherbrooke.

### **Participants**

La présente recherche s'intéresse à la population active sur le marché du travail. Comme les valeurs individuelles sont au cœur des objectifs de recherche et que l'importance de celles-ci peut varier d'un groupe ethnoculturel à l'autre (Schwartz, 2006), afin de réduire un possible effet de culture dans les analyses, il fut décidé de restreindre la population aux personnes habitant au Québec. Même si cette mesure n'excluait pas d'emblée des personnes appartenant à diverses communautés culturelles, il fut jugé que cela permettait d'en restreindre la proportion suffisamment pour ne pas en faire une variable significative. Au départ, les critères d'inclusion précisaient qu'il fallait être actif sur le marché du travail et être âgé de plus de 21 ans au moment de la passation des questionnaires (étant donné que cet âge constitue la limite inférieure considérée par la Génération Y). En cours de collecte des données, l'exigence d'être actif sur le marché du travail a été supprimée pour les répondants potentiels du groupe des *Baby Boomers*.

Dans le but de pouvoir réaliser des analyses statistiques inférentielles, il était visé recruter une centaine de participants par groupe générationnel ( $N$  théorique = 300). La technique boule de neige a été utilisée où les individus sont sélectionnés en fonction de leurs liens avec un « noyau » d'individus; les individus sélectionnés recrutent ensuite de nouveaux participants par le biais de leur réseau (Vallerand, 2000). À la base, le réseau de la chercheure a été mis à contribution. En effet, un courriel d'invitation à participer à la recherche en répondant à deux questionnaires en ligne a été acheminé à des répondants potentiels dans l'entourage personnel et professionnel de la chercheure, puis à quelques personnes dans l'entourage de sa directrice de thèse. Les personnes ainsi contactées étaient invitées à transmettre à leur tour l'invitation à d'autres participants potentiels.

### **Description de l'échantillon**

Au total, 240 personnes ont participé à la présente étude. L'âge des participants varie de 22 ans à 68 ans (moyenne = 40,88; écart type = 13,44), l'âge médian étant de 38 ans. Le Tableau 3 présente l'âge maximum et minimum, l'âge moyen ainsi que l'écart type pour chacune des générations à l'étude. Tel que présenté dans le Tableau 4, l'échantillon compte 173 femmes et 67 hommes. De ces participants, 110 sont de la Génération Y, 64 sont de la Génération X et 66 sont de la génération des *Baby Boomers*. Concernant le niveau de scolarité, la majorité des participants ( $n = 200$ ) détient un diplôme d'études universitaires, alors que 26 participants détiennent un diplôme d'études collégiales.

Tableau 3

*Répartition des âges pour chacune des générations à l'étude (N = 240)*

Données	Génération Y <i>n</i> = 110	Génération X <i>n</i> = 64	<i>Baby Boomers</i> <i>n</i> = 66
Âge minimum	22	37	53
Âge maximum	36	52	68
Moyenne	28,22	44,63	58,50
Écart type	3,47	5,28	3,91

Tableau 4

*Description de l'échantillon en fonction du genre et des niveaux de scolarité*

Caractéristiques	Échantillon <i>N</i> = 240	Génération Y <i>n</i> = 110	Génération X <i>n</i> = 64	<i>Baby Boomers</i> <i>n</i> = 66
Genre				
Hommes	67	40	8	19
Femmes	173	70	56	47
Niveau de scolarité				
Aucun diplôme	1	1	0	0
Secondaire professionnel	7	2	1	4
Secondaire général	4	1	2	1
Attestation d'études collégiales	2	0	2	0
Diplôme d'études collégiales	26	15	3	8
Diplôme universitaire	200	91	56	53

### **Instruments de mesure**

Deux instruments de mesure électroniques hébergés sur le site web *SurveyMonkey*, et administrés au même moment, ont été utilisés pour recueillir les données. Le premier instrument porte sur l'appréciation de diverses modalités de reconnaissance non-monétaire au travail, alors que le second porte sur les valeurs individuelles. Ces deux instruments sont présentés aux Appendices A et B. Quelques questions servant à décrire l'échantillon étaient aussi posées, notamment en ce qui a trait au genre, à l'âge et au niveau de scolarité, ces variables s'étant avérées significatives dans l'étude menée par Gaudreau (2012) ainsi que dans les travaux de Schwartz (2006).

### **L'appréciation des modalités de reconnaissance non-monétaire**

Plusieurs items du questionnaire conçu par Gaudreau (2012) se sont révélés être de bons indicateurs pour mesurer l'appréciation de diverses modalités de reconnaissance. À la base, ce questionnaire comprenait 50 items. Au terme d'une analyse factorielle, Gaudreau en a retenu 29, représentant les six types de modalités de reconnaissance non-monétaire présentés précédemment. La cohérence interne des items mesurant chacune des modalités de reconnaissance est satisfaisante, les alphas de Cronbach rapportés par Gaudreau variant entre 0,81 et 0,90, la valeur moyenne des alphas étant de 0,86. Ces 29 items ont donc été retenus pour les fins de la présente étude qui s'inscrit en prolongement de celle de Gaudreau. Les items consistent en des énoncés relatifs à des modalités spécifiques de reconnaissance non-monétaire pertinentes à chacun des six types identifiés par Gaudreau.

- 1) La Rétroaction positive ( $\alpha = 0,86$ ) comporte 9 items, par exemple : *Me faire dire par mon supérieur que je prends de bonnes initiatives; Me faire dire, par un partenaire (ou client), que c'est agréable de collaborer avec moi.*
- 2) La Liberté ( $\alpha = 0,88$ ) comporte 3 items, par exemple : *Avoir de la liberté en ce qui concerne les façons de faire mon travail; Pouvoir aménager mon temps de travail selon les exigences de ma vie personnelle.*
- 3) Le Niveau de responsabilité ( $\alpha = 0,83$ ) comporte 6 items, par exemple : *Me faire confier des responsabilités particulières par mon supérieur en son absence; Être invité à siéger sur un comité afin de participer aux prises de décisions affectant le personnel.*
- 4) Le Soutien ( $\alpha = 0,81$ ) comporte 3 items, par exemple : *Avoir du soutien de mon supérieur en cas de décès ou de grave maladie d'un proche. Pouvoir compter sur la compréhension de mon supérieur en cas de divorce/séparation.*
- 5) Les Activités sociales ( $\alpha = 0,90$ ) comportent 3 items, par exemple : *Être invité au souper de Noël ou au tournoi de golf annuel organisé par mon milieu de travail; Participer à une activité sportive organisée par mon supérieur avec mes collègues de travail.*
- 6) La Reconnaissance publique ( $\alpha = 0,89$ ) comporte 4 items, par exemple : *Publication (communiqué, article de journal, mémo) dans l'entreprise qui souligne une réalisation; Être inscrit sur le tableau d'honneur pour une réussite.*

La consigne donnée aux participants est de s'imaginer qu'ils se retrouvent dans un monde idéal où ils se sentent pleinement appréciés au travail. Cette consigne a été élaborée par Gaudreau (2012) afin de diminuer les probabilités d'avoir des données manquantes au moment de compiler les résultats. En effet, demander aux participants de se prononcer en fonction des moyens de reconnaissance en vigueur dans leur milieu de travail pourrait avoir comme effet de restreindre le nombre de moyens vis-à-vis desquels ils pourraient se prononcer. Avec ce « monde idéal » en tête, les participants doivent indiquer, sur une échelle de 1 à 6, l'importance qu'ils accorderaient à chacune des modalités de reconnaissance listées (1 indique que le moyen énoncé les *laisse totalement indifférent*, 6 indique que le moyen énoncé serait *excessivement important* pour eux). Un score qui correspond à l'importance accordée à chacune des modalités de reconnaissance est obtenu avec la moyenne des notes mises à chacun des items associés aux modalités.

### **Les valeurs individuelles**

Le second instrument utilisé est le PVQ dont la version française a été obtenue auprès de l'auteur Bilsky (Bilsky & al., 2011). Tel qu'expliqué antérieurement, le PVQ comporte 40 courtes descriptions décrivant des personnes différentes. Chaque courte description, appelée « portrait », décrit les objectifs, les aspirations ou les souhaits d'une personne vis-à-vis de laquelle doit se situer le répondant. Ces « portraits » font tous implicitement référence à une des dix valeurs de base identifiées par Schwartz (2006) et constituent les items de l'instrument de mesure. Les alphas de Cronbach témoignant de

la cohérence interne de chacune des dix valeurs universelles, varient entre 0,47 et 0,80, la valeur moyenne des alphas étant de 0,68 (Schwartz, 2006).

- 1) L'Autonomie comporte 5 items, par exemple : *Elle pense qu'il est important de s'intéresser aux choses; Elle aime être curieuse et essaie de comprendre toutes sortes de choses.*
- 2) La Stimulation comporte 3 items, par exemple : *Elle aime prendre des risques/Elle recherche toujours l'aventure; Elle aime les surprises/C'est important pour elle d'avoir une vie passionnante.*
- 3) L'Hédonisme comporte 3 items, par exemple : *Elle recherche toutes les occasions de s'amuser/C'est important pour elle de faire des choses qui lui procurent du plaisir; Profiter des plaisirs de la vie est important pour elle/Elle aime se donner du bon temps.*
- 4) La Réussite comporte 4 items, par exemple : *Réussir brillamment est important pour elle/Elle aime impressionner les autres; Il est très important pour elle de montrer ses capacités/Elle veut que les gens admirent ce qu'elle fait.*
- 5) Le Pouvoir comporte 3 items, par exemple : *C'est important pour elle d'être riche/Elle veut avoir beaucoup d'argent et posséder des choses qui coûtent cher; Elle aime les responsabilités et dire aux autres ce qu'ils doivent faire/Elle veut que les autres fassent ce qu'elle dit.*
- 6) La Sécurité comporte 5 items, par exemple : *C'est important pour elle de vivre dans un endroit où elle se sent en sécurité/Elle évite tout ce qui pourrait la*

*mettre en danger; Elle fait tout ce qu'elle peut pour éviter de tomber malade/Rester en bonne santé est très important pour elle.*

- 7) La Conformité comporte 4 items, par exemple : *Elle croit qu'il faut toujours montrer du respect à ses parents et aux personnes âgées/C'est important pour elle d'être obéissante; C'est important pour elle de se comporter comme il faut/Elle veut éviter de faire quoique ce soit que les autres trouveraient incorrect.*
- 8) La Tradition comporte 4 items, par exemple : *Elle pense qu'il ne faut pas demander plus que ce que l'on a/Elle croit que les gens devraient se contenter de ce qu'ils ont; C'est important pour elle d'être humble et modeste/Elle essaie de ne pas attirer l'attention.*
- 9) La Bienveillance comporte 4 items, par exemple : *C'est très important pour elle d'aider les gens qui l'entourent/Elle veut prendre soin de leur bien-être; C'est important pour elle de répondre aux besoins des autres/Elle essaie de soutenir ceux et celles qu'elle connaît.*
- 10) L'Universalisme comporte 6 items, par exemple : *Elle pense que c'est important que tous les hommes du monde soient traités de manière égale/Elle croit que tout le monde devrait avoir les mêmes chances dans la vie; Elle est tout à fait convaincue que les gens devraient protéger la nature/ Préserver l'environnement est important pour elle.*

Les participants doivent indiquer jusqu'à quel point la personne de l'énoncé lui ressemble (*Jusqu'à quel point est-elle comme vous?*) sur une échelle de 1 à 6 (1 = pas

*du tout comme moi, 2 = pas comme moi, 3 = un petit peu comme moi, 4 = un peu comme moi, 5 = comme moi, 6 = tout à fait comme moi*). Un score qui correspond à l'importance accordée à chacune des valeurs est obtenu avec la moyenne des notes mises à chacun des portraits.

### **Considérations éthiques**

Afin de pouvoir répondre aux questions des participants au cours de l'étude, les coordonnées de la chercheuse et de la directrice de cette thèse étaient fournies dans la lettre de présentation du questionnaire. Il y était aussi indiqué que le fait de compléter le questionnaire signifiait que la personne consentait à participer au projet de recherche. Une attention a été portée au respect des aspects éthiques tout au long de l'étude, notamment en ce qui a trait au traitement confidentiel des données. Notamment, la chercheuse s'est assurée que l'anonymat des participants serait préservé en tout temps, étant donné que le serveur SurveyMonkey ne permet pas de retracer les données nominales des participants (p. ex., adresse courriel). D'ailleurs, seule la chercheuse a eu accès aux données individuelles collectées dans chaque questionnaire complété, sans que celles-ci soient nominatives. La compilation des données s'est effectuée par le logiciel *SurveyMonkey*. L'entrée des données dans un fichier nécessaire à l'analyse par SPSS a été réalisée par la chercheuse uniquement. Les données recueillies seront gardées sur le logiciel *SurveyMonkey* auquel seule la chercheuse a accès, pour une période maximale de cinq ans, après quoi elles seront détruites. Finalement, tel que mentionné plus haut, le

projet de recherche menant à cette thèse a préalablement reçu l'approbation du Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines de l'Université de Sherbrooke.

## **Résultats**

Cette section présente les stratégies d'analyse appliquées aux données recueillies dans le cadre de l'étude ainsi que les résultats qui en découlent. L'ensemble des analyses statistiques ont été conduites à l'aide du logiciel IBM SPSS Statistic 20 pour Windows. Après vérification des différents postulats, 10 ANOVAS univariées ont été effectuées auprès de chacune des valeurs individuelles afin d'évaluer leur poids auprès des générations ainsi que dans l'appréciation des différentes modalités de reconnaissance au travail. Ensuite, 6 ANOVAS univariées ont été réalisées auprès de chacune des modalités de reconnaissance afin d'évaluer leur rôle auprès des différentes générations à l'étude. Enfin, 6 analyses de régression multiple ont été effectuées dans le but d'évaluer l'hypothèse qui prétend que les valeurs ont un poids plus élevé dans l'appréciation des divers modes de reconnaissance non-monétaires que l'appartenance générationnelle.

## **Analyses des données**

### **Réduction des données**

Des analyses descriptives ont permis de constater que la majorité des participants possèdent un diplôme d'études universitaires ( $n = 200$ ) alors que les autres participants ( $n = 40$ ) ont un niveau de scolarité inférieur, se situant dans l'une ou l'autre des cinq autres possibilités au regard des études, allant de « diplôme d'études collégiales » à « aucun diplôme ». La variable relative au niveau de scolarité a donc été recodée afin d'obtenir uniquement deux catégories, soit « Diplôme d'études universitaires » et « Autres ».

### **Vérification des postulats de base**

Les postulats relatifs aux ANOVAS et aux analyses de régression multiple ont été vérifiés, selon les recommandations de Tabachnik et Fidell (2013). D'abord, le postulat concernant l'indépendance des observations est respecté étant donné que l'étude s'effectue auprès de groupes indépendants. Les données extrêmes univariées ont été écartées des analyses. Selon les normes établies par Kline (2005), la distribution des données est normale (asymétrie et aplatissement) pour la majorité des variables à l'étude. Toutefois, certaines variables comportent des indices d'asymétrie positive ou négative ou des indices d'aplatissement légèrement élevé. Comme le recommandent Tabachnick et Fidell, des transformations logarithmiques, racine carrée et inversées ont été réalisées sur ces items afin de tendre vers la normalité de la distribution. Puisque ces transformations n'ont eu aucun effet d'amélioration de la normalité de ces items, l'analyse s'est poursuivie en utilisant les items non-transformés. À cet égard, Tabachnick et Fidell rappellent que les analyses réalisées à partir d'un échantillon plus grand que 100 sont robustes malgré des indices d'asymétrie ou d'aplatissement dépassant les critères énoncés par Kline. Le test de Levene a permis d'observer le respect du postulat de l'homogénéité des variances pour la majorité des variables. Les nuages de points observés permettent de conclure au respect des postulats de singularité et de multicollinéarité. Enfin, les tests des résidus studentisés de Leverage et Cook permettent de constater le respect du postulat des données extrêmes multivariées.

Il convient aussi de vérifier si la règle statistique prescrite par Tabachnick et Fidell (2013) au sujet du nombre de participants est respectée. Cette règle suggère

d'avoir entre 15 et 20 participants pour chaque variable indépendante, le minimum étant de cinq participants par prédicteur. Dans la présente étude, il y a plus de 20 participants pour chacun des prédicteurs, soit les dix valeurs individuelles ainsi que les trois générations. La taille de l'échantillon est donc considérée satisfaisante pour procéder aux analyses statistiques.

### **Analyses statistiques**

Après avoir dressé un portrait descriptif des résultats en termes de scores moyens obtenus sur les deux variables dépendantes mesurées puis avoir examiné les corrélations entre ces variables, des tests t standards ont été effectués pour comparer les résultats en fonction du genre et du niveau de scolarité. Par la suite, dix ANOVAS univariées ont permis d'évaluer l'importance relative pour chacune des valeurs individuelles à l'étude dans les différents groupes générationnels. Des comparaisons multiples ont été effectuées à l'aide du test de Tukey afin de vérifier où se situaient les différences entre les trois générations lorsqu'une ANOVA était significative. Ensuite six autres ANOVAS univariées, correspondant aux six types de modalités de reconnaissance non-monétaire au travail, ont été effectuées afin d'évaluer le rôle qu'occupent les différences générationnelles dans l'appréciation de divers modes de reconnaissance non-monétaire. Des comparaisons multiples ont été effectuées à l'aide du test de Tukey afin de vérifier où se situaient les différences entre les trois générations. Lorsqu'une ANOVA était significative pour une modalité de reconnaissance, la variable indépendante « génération » a été utilisée dans les régressions standards qui permettent de vérifier si

les valeurs ont un poids plus élevé dans l'appréciation des divers modes de reconnaissance non-monétaires que ne l'a l'appartenance générationnelle.

### **Présentation des résultats**

À la lumière des scores moyens exposés dans le Tableau 5, il est possible de constater qu'il semble y avoir plusieurs ressemblances entre les générations. En effet, chacun des trois groupes générationnels valorise en première position la valeur individuelle « bienveillance ». De plus, il est possible d'observer que la valeur « autonomie » est parmi les trois valeurs les plus privilégiées par les trois générations à l'étude. En ce qui concerne les modalités de reconnaissance non-monétaire, les trois générations à l'étude démontrent que les activités sociales et la reconnaissance publique sont les deux modalités les moins appréciées. Enfin, il est possible de constater que la Génération Y accorde significativement plus d'importance aux les valeurs « hédonisme », « réussite » et « pouvoir » que les deux autres générations à l'étude.

L'observation de la matrice de corrélations exposée au Tableau 6 permet d'obtenir une représentation générale des liens corrélationnels entres les différentes variables à l'étude et ainsi, confirmer, ou non, la pertinence de poursuivre les analyses

Tableau 5

*Scores moyens obtenus sur chaque valeur et modalité de reconnaissance (N = 240)*

Variables dépendantes	Moyennes (écarts types)		
	Génération Y <i>n</i> = 110	Génération X <i>n</i> = 64	<i>Baby Boomers</i> <i>n</i> = 66
Valeurs (échelle de 1 à 6)			
Autonomie	3,82 (0,57)	3,87 (0,60)	3,97 (0,55)
Stimulation	3,33 <sup>a</sup> (0,70)	3,10 (0,87)	3,03 <sup>b</sup> (0,86)
Hédonisme	3,92 <sup>a</sup> (0,68)	3,58 <sup>b</sup> (0,78)	3,49 <sup>b</sup> (0,82)
Réussite	3,67 <sup>a</sup> (0,78)	2,83 <sup>b</sup> (0,68)	2,84 <sup>b</sup> (0,76)
Pouvoir	2,70 <sup>a</sup> (0,76)	2,36 <sup>b</sup> (0,70)	2,26 <sup>b</sup> (0,63)
Sécurité	3,07 (0,64)	3,14 (0,66)	3,28 (0,74)
Conformité	3,27 (0,70)	3,32 (0,64)	3,11 (0,78)
Tradition	2,36 (0,58)	2,41 (0,57)	2,29 (0,71)
Bienveillance	3,95 (0,47)	4,05 (0,44)	3,96 (0,56)
Universalisme	3,63 (0,49)	3,64 (0,51)	3,65 (0,45)
Modalités de reconnaissance (échelle de 1 à 5)			
Rétroaction positive	4,63 (0,57)	4,60 (0,60)	4,48 (0,71)
Liberté	5,03 <sup>a</sup> (0,77)	5,35 <sup>b</sup> (0,64)	5,30 (0,61)
Niveau de responsabilité	4,32 (0,81)	4,36 (0,64)	4,12 (0,87)
Soutien	4,38 (0,90)	4,60 (0,82)	4,37 (0,89)
Activités sociales	3,82 <sup>a</sup> (0,96)	3,67 <sup>b</sup> (0,88)	3,15 <sup>b</sup> (1,11)
Reconnaissance publique	3,57 <sup>a</sup> (0,90)	3,11 <sup>b</sup> (0,10)	3,22 (0,94)

*Note.* Les moyennes qui ne partagent pas la même lettre en indice supérieur sont significativement différentes entre elles ( $p < 0,05$ ).

Tableau 6

*Matrice corrélacionnelle (N = 240)*

Variables	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1. Autonomie	0,43**	0,21**	0,13*	0,14*	0,10	-0,11	-0,15	0,20**	0,30**	0,20**	0,52**	0,20**	0,10	-0,03	0,01	0,10
2. Stimulation		0,49**	0,34**	0,17**	-0,09	-0,18**	-0,22**	0,06	0,19**	0,18**	0,18**	0,28**	0,03	0,22*	0,17*	-0,17**
3. Hédonisme			0,26**	0,08	-0,01	-0,07	-0,13*	0,15*	0,18**	0,18**	0,09	0,06	0,14*	0,32**	0,17**	-0,24
4. Réussite				0,56**	0,17**	0,17**	-0,03	-0,03	0,18**	0,33**	0,05	0,39**	-0,02	0,31**	0,41**	-0,43**
5. Pouvoir					0,17**	0,10	-0,05	0,05	0,07	0,15*	0,14*	0,39**	0,06	0,22**	0,36**	0,25**
6. Sécurité						0,43**	0,35**	0,06	0,09	0,16*	0,12	0,16*	0,09	0,11	0,20**	0,13
7. Conformité							0,54**	0,18**	0,11	0,17**	-0,09	0,11	0,08	0,21**	0,19**	-0,06
8. Tradition								0,07	0,05	0,02	-0,19**	0,06	-0,01	0,06	0,18**	-0,04
9. Bienveillance									0,37**	0,13	0,21**	0,10	0,18**	0,02	0,01	,04
10. Universalisme										0,22**	0,24**	0,18**	0,18**	-0,00	-0,00	0,02
11. Rétroac. pos.											0,26**	0,45**	0,28**	0,32**	0,44**	-0,09
12. Liberté												0,33**	0,27**	0,01	-0,00	0,16*
13. Responsabilités													0,20**	0,34**	0,44**	-0,08
14. Soutien														0,21**	0,23**	0,01
15. Activités sociales															0,50**	-0,28**
16. Reconn. publique																0,17**
17. Génération																

\*  $p < 0,05$ . \*\*  $p < 0,01$ .

avec celles-ci, selon la valeur des corrélations. Il est possible de constater que la majorité des variables sont significativement corrélées entre elles et leur variabilité est suffisante pour être considérées dans les analyses. En considérant un seuil significatif de  $p < 0,01$ , il s'avère que chacune des valeurs individuelles est corrélée avec une à cinq modalités de reconnaissance non-monétaire au travail. De plus, la variable « génération » est corrélée avec les valeurs individuelles « stimulation », « réussite » et « pouvoir », ainsi qu'avec les modalités de reconnaissance non-monétaire « activités sociales » et « reconnaissance publique ».

#### **Examen de l'effet potentiel des variables « genre » et « niveau de scolarité »**

En premier lieu, différents tests t standards sur échantillons indépendants ont été effectués dans le but d'évaluer si les variables « genre » et « niveau de scolarité » étaient reliés aux scores accordés aux différentes valeurs ou aux préférences vis-à-vis des modalités de reconnaissance non-monétaire. Ces analyses ont permis d'observer une différence significative entre les hommes et les femmes en ce qui a trait à l'appréciation des modalités de reconnaissance du type « soutien » ( $t(238 \text{ ou } 110, 377) = 2,713, p = 0.008$ ). La variable « genre » a donc été utilisée comme covariable lors de l'analyse de variance (ANCOVA) cherchant à mesurer le rôle des groupes générationnels dans l'appréciation de cette modalité de reconnaissance non-monétaire.

### Les générations au regard des valeurs individuelles

Différentes ANOVAS ont été effectuées sur chacune des valeurs individuelles à l'étude dans le but de mesurer l'influence potentielle des groupes générationnels dans les réponses des répondants. Tout d'abord, une différence significative est observée sur la valeur « hédonisme » ( $F(2, 239) = 8,114, p < 0,001$ ). Afin de vérifier quel groupe générationnel se distingue des autres dans ses réponses, le test de comparaisons multiples de Tukey a été effectué (voir Tableau 7). Les résultats montrent une différence significative entre la Génération Y et la Génération X ( $p < 0,05$ ) ainsi qu'entre la Génération Y et les *Baby Boomers* ( $p < 0,05$ ). La comparaison des moyennes permet de constater que la Génération Y valorise davantage l'hédonisme que la Génération X et les *Baby Boomers*. Une différence significative est aussi observée sur la valeur « réussite » ( $F(2, 239) = 36,667, p < 0,001$ ). Le test de Tukey montre que cette différence concerne à nouveau la Génération Y vis-à-vis de la Génération X ( $p < 0,001$ ), ainsi que vis-à-vis des *Baby Boomers* ( $p < 0,001$ ) : la Génération Y valorise davantage la réussite que la Génération X et les *Baby Boomers*. Une différence significative est également observée sur la valeur « pouvoir » ( $F(2, 239) = 8,689, p < 0,001$ ), où le test de Tukey révèle encore une fois une différence significative entre la Génération Y et la Génération X ( $p < 0,05$ ), ainsi qu'entre la Génération Y et les *Baby Boomers* ( $p < 0,001$ ). Cette comparaison des moyennes permet d'observer à nouveau que la Génération Y se distingue des deux autres générations à l'étude : la Génération Y valorise davantage le pouvoir que la Génération X et les *Baby Boomers*. Enfin, il y a une différence significative sur la valeur « stimulation » ( $F(2, 239) = 3,594, p < 0,05$ ) : la Génération Y

Tableau 7

Résultats aux tests de comparaisons intergroupes de Tukey sur les valeurs individuelles

Valeur	Groupes		Différence (I-J)	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95%	
	I	J			Borne inférieure	Borne supérieure
Hédonisme	Y	X	1,03*	0,35	0,2	1,86
	Y	BB	1,29*	0,35	0,46	2,1
	BB	X	-0,25	0,39	-1,18	0,68
Réussite	Y	X	3,36*	0,47	2,25	4,47
	Y	BB	3,30*	0,47	2,20	4,41
	BB	X	0,06	0,53	-1,19	1,30
Pouvoir	Y	X	0,95*	0,33	0,17	1,73
	Y	BB	1,26*	0,33	0,49	2,03
	BB	X	-0,31	0,37	-1,18	0,55
Stimulation	Y	X	0,70	0,37	-0,18	1,58
	Y	BB	0,92*	0,37	0,05	1,79
	BB	X	-0,22	0,42	-1,20	0,76
Tradition	Y	X	-0,19	0,36	-1,05	0,67
	Y	BB	0,29	0,71	-0,57	1,14
	BB	X	-0,49	0,47	-1,44	0,48
Bienveillance	Y	X	-0,44	0,30	-1,15	0,27
	Y	BB	-0,15	0,30	-0,86	0,56
	BB	X	-0,29	0,68	-1,08	0,51
Sécurité	Y	X	-0,37	0,53	-1,62	0,88
	Y	BB	-1,08	0,52	-2,32	0,16
	BB	X	0,71	0,59	-0,69	2,10
Conformité	Y	X	-0,22	0,44	-1,25	0,81
	Y	BB	0,48	0,44	-0,56	1,50
	BB	X	-0,70	0,49	-1,85	0,46
Autonomie	Y	X	-0,19	0,36	-1,03	0,66
	Y	BB	-0,58	0,35	-1,42	0,26
	BB	X	0,39	0,40	-0,55	1,34
Universalisme	Y	X	-0,09	0,46	-1,17	0,98
	Y	BB	-0,16	0,45	-1,22	0,91
	BB	X	0,07	0,51	-1,14	1,27

Légende : Y = Génération Y; X = Génération X; BB = *Baby Boomers*.

\* $p < 0,05$ .

apprécie davantage cette valeur que les *Baby Boomers*.

À la lumière de ces résultats, il est possible de conclure que, dans le cadre de la présente étude, les valeurs d'hédonisme, de réussite et de pouvoir sont plus prégnantes chez la Génération Y qu'elles ne le sont chez les générations X et *Baby Boomers*. Cette Génération Y accorde également plus d'importance à la stimulation que ne le font les *Baby Boomers*.

### **Les générations au regard des modalités de reconnaissance**

Cinq ANOVAS et une ANCOVA (pour la modalité de reconnaissance « soutien ») ont été effectuées afin d'évaluer le poids des générations sur chaque modalité de reconnaissance à l'étude. Ces analyses ont permis de démontrer une différence significative sur la modalité de reconnaissance « liberté » ( $F(2, 239) = 4,754$ ,  $p < 0,05$ ). Comme en témoignent les résultats exposés au Tableau 8, le test de Tukey révèle que cette différence se situe entre la Génération Y et la Génération X ( $p < 0,05$ ), la première y accordant moins d'importance que la dernière. Une autre différence significative est observée au regard des « activités sociales » ( $F(2, 239) = 10,543$ ,  $p < 0,001$ ), où le test de Tukey révèle une différence entre la Génération Y et la Génération X ( $p < 0,05$ ), ainsi qu'entre la Génération Y et les *Baby Boomers* ( $p < 0,001$ ) : la Génération Y affiche une appréciation plus élevée de cette modalité de reconnaissance que les deux autres groupes. Enfin, une dernière différence significative est observée au regard de la modalité « reconnaissance publique » ( $F(2, 239) = 2,233$ ,  $p < 0,05$ ). Le test

Tableau 8

*Résultats aux tests de comparaisons intergroupes de Tukey  
sur les modalités de reconnaissance*

Facteur	Groupes		Différence (I-J)	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95%	
	I	J			Borne inférieure	Borne supérieure
Liberté	Y	X	-0,84*	0,3	-1,56	-0,12
	Y	BB	-0,70	0,3	-1,4	0,02
	BB	X	-0,15	0,34	-0,95	0,65
Activités sociales	Y	X	1,36*	0,46	0,27	2,46
	Y	BB	2,00*	0,46	0,92	3,09
	BB	X	-0,65	0,52	-1,87	0,57
Rétroaction positive	Y	X	0,41	0,81	-1,51	2,33
	Y	BB	1,09	0,81	-0,81	3,00
	BB	X	-0,68	0,91	-2,83	1,46
Niveau de responsabilité	Y	X	-0,16	0,70	-1,82	1,50
	Y	BB	1,00	0,70	-0,65	2,65
	BB	X	-1,16	0,79	-3,02	0,70
Reconnaissance publique	Y	X	2,30*	0,74	0,56	4,04
	Y	BB	1,73	0,73	0,00	3,45
	BB	X	0,57	0,82	-1,37	2,52
Soutien	Y	X	-0,64	0,41	-1,60	0,32
	Y	BB	0,03	0,40	-0,92	0,98
	BB	X	-0,68	0,45	-1,75	0,39

Légende : Génération Y = Y; Génération X = X; *Baby Boomers* = BB.

\* $p < 0,05$ .

de Tukey révèle ici une différence entre la Génération Y et la Génération X ( $p < 0,05$ ) : la première affiche une appréciation plus élevée de la reconnaissance publique que la seconde.

Ces analyses de variance et les tests de Tukey subséquents révèlent donc que les participants de la Génération X ont un niveau d'appréciation plus élevé de la liberté qui

peut leur être accordée dans l'accomplissement de leur travail, comparativement aux participants de la Génération Y. Par ailleurs, la Génération Y apprécie plus que la Génération X et les *Baby Boomers* les activités sociales, en tant que mode de reconnaissance. Enfin, la Génération Y valorise plus la modalité « reconnaissance publique », comparativement à la Génération X.

Étant donné la présence de ces différences significatives entre les générations au regard de certaines modalités de reconnaissance, la variable « génération » a été utilisée lors des analyses de régression effectuées sur les variables « liberté », « activités sociales » et « reconnaissance publique ». Cela permet d'en tenir compte dans la vérification de l'hypothèse qui prétend que les valeurs individuelles ont un poids plus élevé dans l'appréciation de diverses modalités de reconnaissance non-monétaire que l'appartenance générationnelle.

### **Analyses de régression multiple**

L'analyse de régression multiple a été utilisée pour expliquer la variance des appréciations des modalités de reconnaissance (variables dépendantes continues), à l'aide des valeurs individuelles (variables indépendantes continues) et des groupes générationnels (variables indépendantes catégorielles). Le modèle avec entrée forcée a été utilisé afin de ne pas influencer l'ordre d'entrée des variables; celles-ci ont donc toutes été entrées en même temps en vue d'évaluer l'ensemble du modèle à l'aide du test

F. Il convient de spécifier que le seuil de signification a été ajusté ( $p = 0,008$ ) selon la méthode de Bonferroni.

Les résultats des analyses de régression sont rapportés au Tableau 9. Ceux-ci démontrent d'abord une régression significative pour la modalité de reconnaissance « rétroaction positive » ( $F(10, 239) = 4,661, p < 0,001$ ). La valeur individuelle « réussite » prédit significativement cette modalité ( $\beta = 0,267, t = 3,308, p = 0,001$ ). Ensuite, une régression significative est obtenue pour la modalité de reconnaissance « responsabilités » ( $F(10, 239) = 6,866, p < 0,001$ ) où les prédicteurs significatifs sont « pouvoir » ( $\beta = 0,238, t = 3,358, p = 0,001$ ) ainsi que « réussite » ( $\beta = 0,208, t = 2,694, p = 0,008$ ). La modalité de reconnaissance « soutien » obtient une régression significative ( $F(10, 239) = 2,133, p < 0,05$ ). Toutefois, aucune des valeurs individuelles n'obtient un score significatif ( $p = 0,008$ ) afin d'être un prédicteur pour cette modalité spécifique de reconnaissance. Ensuite, la modalité de reconnaissance « activités sociales » obtient une régression significative ( $F(11, 233) = 5,950, p < 0,001$ ), ayant comme prédicteurs significatifs les valeurs « hédonisme » ( $\beta = 0,210, t = 2,986, p = 0,003$ ) et « conformité » ( $\beta = 0,223, t = 2,912, p = 0,004$ ). La modalité de reconnaissance « liberté » obtient aussi une régression significative ( $F(11, 239) = 10,496, p < 0,001$ ).

Tableau 9

*Résultats des prédicteurs aux analyses de régression*

Prédicteurs	Rétroaction positive		Responsabilités		Soutien		Activités sociales		Liberté		Reconnaissance publique	
	Bêta	<i>t</i>	Bêta	<i>t</i>	Bêta	<i>t</i>	Bêta	<i>t</i>	Bêta	<i>t</i>	Bêta	<i>t</i>
Autonomie	0,12	1,72	0,69	0,98	0,04	0,54	-0,13	-1,78	0,44	6,84**	-0,71	-1,05
Stimulation	0,03	0,38	0,14	1,84	-0,04	-0,47	0,14	1,84	-0,08	-1,07	0,08	1,09
Hédonisme	0,07	0,94	-0,12	-1,55	0,11	1,5	0,21	2,99**	0,01	0,22	0,1	1,51
Réussite	0,27	3,31**	0,21	2,69**	-0,16	-1,92	0,07	0,86	-0,02	-0,31	0,27	3,37**
Pouvoir	-0,07	-0,9	0,24	3,36**	0,1	1,29	0,09	1,22	0,11	1,64	0,22	3,06**
Sécurité	0,05	0,67	0,07	0,98	0,07	0,93	0,07	1,03	0,13	1,95	0,06	0,87
Tradition	-0,02	-0,23	0,09	1,16	-0,1	-1,28	-0,06	-0,75	-1,16	-2,25*	0,17	2,4*
Bienveillance	0,04	0,53	0,07	0,98	0,12	1,47	0,01	0,17	0,12	1,93	0,02	0,29
Universalisme	0,11	1,54	0,04	0,65	0,12	1,5	-0,1	-1,52	0,06	0,93	-0,12	-1,8
Conformité	0,12	1,46	-0,01	-0,16	0,11	1,37	0,22	2,91**	-0,04	-0,57	0,05	0,64
Génération	-	-	-	-	-	-	-0,12	-1,76	0,09	1,37	0,05	0,79

\*  $p < 0,05$ . \*\*  $p < 0,08$ .

L'unique prédicteur significatif de cette variable est la valeur « autonomie » ( $\beta = 0,456$ ,  $t = 7,088$ ,  $p = 0,000$ ). Enfin, la modalité « reconnaissance publique » obtient une régression significative ( $F(10, 239) = 7,959$ ,  $p < 0,001$ ) ayant comme prédicteurs significatifs les valeurs individuelles « réussite » ( $\beta = 0,252$ ,  $t = 3,308$ ,  $p = 0,001$ ), « pouvoir » ( $\beta = 0,211$ ,  $t = 3,019$ ,  $p = 0,003$ ) et « tradition » ( $\beta = 0,174$ ,  $t = 2,379$ ,  $p = 0,018$ ). Aucun résultat significatif n'a émergé des analyses au regard des groupes générationnels.

À la lumière de ces résultats, il est possible de conclure que l'hypothèse de départ qui prétend que les valeurs individuelles ont un poids plus élevé dans l'appréciation des divers modes de reconnaissance non-monétaire que ne l'a l'appartenance générationnelle est confirmée puisque les prédicteurs significatifs de l'appréciation des différentes modalités de reconnaissance au travail sont uniquement des valeurs individuelles. En outre, les analyses permettent d'établir des liens de prédiction significatifs entre la valorisation de la réussite et l'appréciation de la rétroaction au travail, ainsi qu'entre la valorisation de la réussite et du pouvoir au regard de l'appréciation des responsabilités confiées à l'individu au travail, ainsi qu'au regard de l'appréciation de la reconnaissance publique. La valorisation de l'autonomie prédit pour sa part l'appréciation de la liberté dans l'accomplissement des tâches au travail. Enfin, les valeurs d'hédonisme et de conformité ont toutes deux un pouvoir de prédiction à l'égard de l'appréciation des activités sociales.

## **Discussion**

La présente étude s'intéressait à comprendre les mécanismes de reconnaissance qui sont privilégiés par les employés, afin d'aider les organisations d'aujourd'hui à optimiser leur capital humain et à éviter d'exacerber l'effet de la pénurie de la main-d'œuvre. Deux questions de recherche ont guidé cette étude.

- 1) Les valeurs individuelles contribuent-elles aux préférences accordées à différentes modalités de reconnaissance non-monétaire?
- 2) L'appartenance générationnelle, préalablement définie selon la taxonomie de Howe et Strauss (2000, 2007), contribue-t-elle aux préférences accordées à diverses modalités de reconnaissance non-monétaire?

En complément, la présente étude avait comme objectif de vérifier l'hypothèse formulée comme suit : les valeurs individuelles ont un poids plus élevé que l'appartenance générationnelle dans l'appréciation de diverses modalités de reconnaissance non-monétaire au travail.

Dans les pages qui suivent, les résultats seront d'abord discutés en fonction des questions de recherche ainsi que de l'hypothèse de recherche. Ensuite, les retombées possibles seront abordées pour terminer avec une explication des forces et des faiblesses de cette recherche.

### **Valeurs individuelles et modalités de reconnaissance non-monétaire au travail**

Les analyses ont d'abord permis d'établir des liens de prédiction significatifs entre plusieurs valeurs individuelles et diverses modalités de reconnaissance au travail. En effet, cinq des six modalités de reconnaissance non-monétaire à l'étude sont prédites significativement par une, deux ou trois valeurs individuelles. La seule modalité de reconnaissance qui ne semble aucunement être affectée par l'une ou l'autre des valeurs mesurées est le soutien. Nous faisons l'hypothèse que cette modalité est plus associée à un besoin fondamental qu'à un système de valeurs. Il est donc possible de confirmer que les valeurs individuelles contribuent aux préférences accordées à différentes modalités de reconnaissance non-monétaire. Par définition, les valeurs représentent des croyances stables et elles influencent toutes les facettes du comportement humain (Rockeach, 1973). De plus, elles sont les principaux moteurs de différents choix et préférences personnelles, sociales ou professionnelles (Suar & Khuntia, 2010). Il n'est donc pas étonnant de constater que les dix valeurs individuelles sont associées à la préférence accordée à diverses modalités de reconnaissance au travail.

### **Force de prédiction des valeurs « réussite » et « pouvoir »**

Il est intéressant de noter que les valeurs « réussite » et « pouvoir » sont celles qui possèdent le meilleur pouvoir prédictif sur les modalités de reconnaissance au travail. Rappelons que ces deux valeurs sont voisines dans le modèle circomplexe de Schwartz (1992, 2006), sous la dimension *affirmation de soi*. Considérant que la reconnaissance est une action posée au regard de la « contribution de la personne »

(définition de Brun, 2008, p. 40), il est logique que ces deux valeurs soient à l'avant plan au regard de l'appréciation des modalités de reconnaissance.

Les résultats révèlent de plus que les gens qui valorisent l'*affirmation de soi*, à travers une valorisation de la réussite et du pouvoir, apprécient particulièrement qu'on leur confie des responsabilités et être reconnus de façon publique. Recevoir de la rétroaction est aussi considéré important chez les gens qui valorisent la réussite. Or, la valeur « réussite » se définit par la valorisation du succès personnel obtenu suite à la manifestation de compétences socialement reconnues, alors que la valeur « pouvoir » est définie par la valorisation d'un statut social prestigieux ainsi que par le contrôle des ressources et des personnes (Schwartz, 2006). Il n'est donc pas surprenant d'observer que les participants qui privilégient la reconnaissance publique et les responsabilités sont aussi des personnes chez qui l'*affirmation de soi* est au premier plan de leur évaluation des modalités de reconnaissance. Quant à la rétroaction, elle est certes vue comme un outil nécessaire à l'avancement sur la voie de la réussite.

Il convient de rappeler par ailleurs qu'en termes hiérarchiques, tous groupes confondus, la valeur « bienveillance » se place au premier rang, selon les scores moyens rapportés dans le Tableau 5. Pourtant, rappelons que la bienveillance se situe au pôle opposé de l'*affirmation de soi*, sous la dimension *dépassement de soi*. Peut-on soupçonner, d'après le modèle circumplexe de Schwartz (1992, 2006), que les gens vivraient alors un conflit dans l'opposition entre des valeurs qui mettent en avant le

bien-être et l'intérêt des autres et des valeurs qui mettent au premier plan la poursuite d'intérêts individuels? Notre étude ne permet pas d'apporter une réponse à cette question. Nous ne pouvons que suggérer que ce conflit potentiel est atténué par la recherche de cohérence au travers de différentes activités et situations (Lyons et al., 2007). Ou encore, conformément aux résultats de Gollan et Witte (2014), appuyer notre réflexion sur l'observation que le modèle circomplexe de Schwartz, qui structure les relations entre les valeurs en termes de compatibilités et d'antagonismes en fonction de deux axes et quatre dimensions, s'avère moins adéquat (*poor fit*) pour expliquer la structure des valeurs chez des gens « plus jeunes » que chez les gens plus avancés en âge. Les auteurs avancent l'hypothèse que ce résultat peut s'expliquer par le fait que les individus plus avancés en âge ont eu un éventail plus large d'expériences, comparativement aux individus plus jeunes, et que cela contribue à mieux différencier leurs valeurs. Or, dans la présente étude, les valeurs de réussite et de pouvoir se révèlent être plus prégnantes chez la Génération Y qu'elles ne le sont chez la Génération X et les *Baby Boomers*. Ce résultat concorde d'ailleurs avec ceux de Gollan et Witte qui, au terme de leurs analyses sur des données provenant de 17 pays, concluent que, contrairement à la majorité des individus qui accordent une plus grande importance au *dépassement de soi*, les jeunes accordent une importance plus élevée à l'*affirmation de soi*. Cela étant dit, tel qu'expliqué antérieurement, les travaux de Hinz et al. (2005) et ceux de Vecchione et al. (2009) n'ont pas démontré la solidité du modèle circomplexe de Schwartz (1992, 2006), en ce qui a trait à la position des différentes valeurs dans cet

espace. La pertinence d'utiliser ce modèle pour mieux saisir les motivations liées à l'appréciation des modalités de reconnaissance peut donc être questionnée.

### **L'hédonisme, la conformité et l'appréciation des activités sociales**

Les résultats de l'étude permettent de constater que les gens qui privilégient les activités sociales comme modalité de reconnaissance non-monétaire au travail sont ceux qui accordent de l'importance à l'hédonisme et la conformité. Le lien significatif entre le fait de valoriser des activités sociales et l'hédonisme s'explique aisément, à notre avis, par le fait que les activités sociales peuvent souvent être source de plaisir et de divertissement. En contrepartie, il est plutôt étonnant de constater que la valeur « conformité », caractérisée par la modération des actions, des goûts, des préférences et des impulsions, tendances quelque peu opposées à la représentation que l'on peut avoir de l'hédonisme (qui se caractérise par le plaisir et la gratification sensuelle personnelle), prédise aussi une appréciation des activités sociales. Par ailleurs, malgré des limites empiriques observées dans l'application du modèle circomplexe de Schwartz (1992, 2006), il semble opportun de rappeler que l'hédonisme et la conformité sont des valeurs antagonistes dans ce modèle, la dernière se plaçant sous la dimension nommée *continuité*, alors que l'hédonisme reflète à la fois l'*ouverture au changement* et l'*affirmation de soi*.

En considérant que la valeur « conformité » est aussi définie à travers le rapport à autrui et les normes sociales (éviter de déstabiliser ou de blesser les autres ou encore, de

transgresser les attentes ou les normes sociales), nous avançons spontanément deux hypothèses explicatives à ce sujet. En premier lieu, peut-être que les gens qui privilégient les activités sociales comme modalité de reconnaissance sont des individus qui ont besoin de se sentir unis aux autres, de sentir qu'ils font partie d'un groupe ayant une caractéristique commune, notamment le même employeur. En deuxième lieu, il se pourrait que les personnes qui valorisent la conformité apprécient les activités sociales parce qu'elles sont une modalité de reconnaissance très répandue dans les organisations et auxquelles s'attendent les personnes : ne pas offrir d'activités sociales constituerait une transgression d'une norme sociale. Par ailleurs, tel qu'expliqué ci-dessus, il se peut que ces résultats qui associent deux valeurs dites antagonistes à l'appréciation des activités sociales reflètent un manque d'adéquation du modèle circumplexe de Schwartz (2006) pour expliquer la structure des valeurs, notamment chez des individus plus jeunes puisque ce sont les participants de la Génération Y qui accordent plus d'importance aux activités sociales, comparativement aux participants plus avancés en âge des générations X et *Baby Boomers*.

### **La liberté et l'appréciation de l'autonomie**

Enfin, il n'est pas étonnant de constater un lien entre le fait de privilégier la liberté comme modalité de reconnaissance au travail et le fait de valoriser l'autonomie, étant donné la similarité des définitions de ces deux concepts. En effet, Schwartz (2006) définit l'autonomie par la valorisation d'objectifs tels que l'indépendance de la pensée et de l'action, alors que la liberté, selon le Petit Robert (2012), consiste en une possibilité,

en la capacité de pouvoir agir sans contrainte. De son côté, dans un livre dédié à la théorisation de ce qu'est la liberté, Pettit (2001) avance que la responsabilité rattachée à la liberté en est la pierre angulaire. D'après cet auteur, être libre signifie d'abord et avant tout être capable d'être tenu responsable de ses choix. À cet égard, la personne qui agit de façon libre doit être capable de voir l'action comme « lui appartenant » (p. 10) [traduction libre], ce qui reflète bien, à notre avis, la notion d'indépendance de la pensée et de l'action associée à l'autonomie. Pettit explique en outre que la liberté est valorisée par tous les êtres humains et qu'une personne aura du ressentiment à l'égard de quiconque en réduira l'étendue ou la lui enlèvera. À l'inverse, conformément aux résultats de Gaudreau (2012), se voir accorder de la liberté dans l'exécution de ses tâches est apprécié.

### **Génération et modalités de reconnaissance non-monétaire au travail**

En réponse à la deuxième question de recherche, il semble que l'appartenance à un groupe générationnel contribue peu aux préférences accordées à diverses modalités de reconnaissance non-monétaire. En effet, alors que les résultats de la présente étude permettent de constater certaines différences significatives entre les générations à l'étude dans l'appréciation des diverses modalités de reconnaissance non-monétaire, celles-ci sont peu nombreuses et ne concernent que les activités sociales et la reconnaissance publique.

### **Les activités sociales**

Conformément aux résultats de l'étude de Gaudreau (2012), la Génération Y apprécie significativement plus les activités sociales comme modalité de reconnaissance non-monétaire que les gens des générations plus âgées. Dans l'étude de Lyons et al. (2007), les résultats indiquent que la Génération Y obtient un score significativement plus élevé sur les valeurs de conformité et de tradition, comparativement à la Génération X. Or, tel que mentionné plus haut, la valeur « conformité » prédit l'appréciation des activités sociales comme modalité de reconnaissance non-monétaire. Puis, considérant que l'étude de Gursoy et al. (2008) révèle que les gens de la Génération Y valorisent l'action collective et le travail d'équipe, nous suggérons que les activités sociales peuvent contribuer à renforcer le sentiment de faire partie d'un tout. De plus, les résultats de la présente étude ont aussi établi que la Génération Y, en cohérence avec les résultats de Gollan et Witte (2014), accorde plus d'importance à la valeur « hédonisme » que ne le font les deux autres groupes. Il en va de même pour la concordance avec les observations faites par Schwartz (2006) qui rapporte que l'importance de l'hédonisme décroît avec l'âge. Nous avançons donc que le fait que les activités sociales peuvent être une source de plaisir et de divertissement expliquerait cette appréciation des activités sociales manifestée par la Génération Y. Cette observation va toutefois à l'encontre des résultats de l'étude de Twenge et al (2010), qui indiquent que la Génération Y accorde significativement moins d'importance aux récompenses sociales que les Baby-Boomers et la Génération X. D'autres études s'avèrent donc nécessaires pour mieux cerner ces préférences en fonction des groupes générationnels.

### **Reconnaissance publique**

Les résultats de la présente étude ont aussi permis de constater une autre différence significative entre la Génération Y et la Génération X : conformément aux résultats de Gaudreau (2012), les individus de la Génération Y apprécient davantage la reconnaissance publique que ceux de la Génération X. Le questionnaire utilisé par la présente recherche illustre la reconnaissance publique par des moyens de reconnaissance qui agissent sur l'image de soi qui est projetée aux autres (p. ex., *Être inscrit sur le tableau d'honneur pour une réussite; Recevoir un prix attribué au mérite lors d'un gala officiel organisé par mon milieu de travail*). Or, des recherches ont permis de démontrer que les gens de la Génération Y ont une meilleure estime de soi ainsi qu'une plus grande affirmation de soi que les gens des autres générations (Twenge & Campbell, 2001). Twenge et al. (2008) ont en outre mis en évidence que cette génération était davantage narcissique que les autres. Sans entrer dans la dimension pathologique du trouble de personnalité narcissique, le narcissisme est défini comme étant une admiration de soi-même, une attention exclusive portée à soi (Petit Robert, 2012). Dans le même ordre d'idées et en cohérence avec les résultats de Gollan et Witte (2014), nous avons vu que les résultats de la présente recherche révèlent que les gens de la Génération Y valorisent davantage les valeurs associées à l'*affirmation de soi*, soit la « réussite » et le « pouvoir », que les autres générations à l'étude. Tel que rappelé plus haut, Schwartz (2006) définit la valorisation de la réussite par des objectifs de succès personnel obtenu grâce à la manifestation de compétences socialement reconnues, puis la valorisation du pouvoir par, entre autres, des objectifs de statut social prestigieux. Les gens de la

Génération Y auraient donc une image de soi positive, valoriseraient le succès personnel ainsi que le prestige associé au statut social et combleraient ainsi leur besoin d'être admiré par les autres par le biais de la reconnaissance publique, et tout cela, en congruence avec l'accent relativement important qu'ils placent sur l'*affirmation de soi*.

### **Commentaires généraux**

Enfin, il est intéressant de constater que les deux seules différences générationnelles au regard de l'appréciation des modalités de reconnaissance issues de la présente étude correspondent aux deux seules différences identifiées dans l'étude de Gaudreau (2012) : l'appréciation notable des activités sociales et de la reconnaissance publique par la Génération Y. Ce même résultat obtenu dans le cadre de deux études distinctes semble en confirmer la solidité. Par ailleurs, le peu de différences observées entre les trois groupes générationnels concorde avec les résultats généraux rapportés dans différentes études. En effet, Kowske et al. (2010) n'observent que de minces différences quant aux attitudes au travail chez des participants de différentes générations. De son côté, Saba (2009) observe, d'une part, une distinction de la Génération Y envers les autres générations sur des besoins relatifs à l'avancement de carrière, l'employabilité et l'équilibre vie-famille. D'autre part, elle observe surtout des similarités entre les générations concernant la stabilité d'emploi, l'autonomie et la reconnaissance. Enfin, Dufour (2012) observe principalement l'absence de différences liées au groupe générationnel dans les attentes reliées à la reconnaissance et au soutien au travail.

### **Confirmation de l'hypothèse de recherche**

Les résultats de la présente étude permettent de dire que l'hypothèse qui prétend que les valeurs individuelles ont un poids plus élevé dans l'appréciation des diverses modalités de reconnaissance non-monétaire que ne l'a l'appartenance générationnelle est confirmée. En effet, les seuls prédicteurs significatifs dans l'appréciation des diverses modalités de reconnaissance non-monétaire au travail sont des valeurs individuelles. Il semble donc que les valeurs individuelles constituent un concept plus robuste que celui des générations quand vient le temps d'évaluer l'appréciation de diverses modalités de reconnaissance. D'après le modèle théorique développé par Schwartz (1992, 2006), les valeurs sont des croyances nettement liées aux affects ainsi qu'à des objectifs qui motivent l'action, en plus de servir d'étalon ou de critères. Elles sont durables et constantes tout au long de la vie d'un individu (Higgins, 2007), puis elles sont considérées être les principaux moteurs des différents choix et préférences personnelles, sociales ou professionnelles (Suar & Khuntia, 2010). Ces notions issues d'études scientifiques corroborent la confirmation de notre hypothèse.

### **Pistes de recherches futures et retombées pratiques**

Comme ceux de plusieurs auteurs (Kowske et al., 2010; Gaudreau, 2012; Jorgensen, 2003; Saba, 2009), les résultats de la présente recherche réfutent l'idée que les entreprises doivent adapter leurs pratiques de gestion aux différentes générations. Toutefois, il pourrait être intéressant d'étudier l'effet de l'appartenance générationnelle, en tentant le plus possible d'éliminer les effets possibles reliés à l'âge ou à l'étape de vie

des participants. Pour ce faire, un plan de recherche longitudinal dans lequel la collecte de données débiterait chez les jeunes adultes, qui seraient ensuite suivis dans les différentes étapes de leur vie, amèneraient des réponses plus précises quant aux différences et aux similitudes entre des gens appartenant à différentes générations.

Considérant les réflexions partagées plus haut au regard des valeurs dites « antagonistes » sur l'axe de l'*ouverture au changement* (hédonisme) et de la *continuité* (conformité) ainsi que sur l'axe de l'*affirmation de soi* (réussite et pouvoir) et du *dépassement de soi* (bienveillance), il conviendrait également de mener une recherche permettant de mieux saisir l'importance relative des valeurs, les unes par rapport aux autres, dans le contexte très spécifique de l'environnement de travail. Aussi, de façon particulière, il conviendrait d'évaluer la solidité et la pertinence du modèle circomplexe de Schwartz (1992, 2006) en tant que modèle explicatif au regard de l'appréciation de différentes modalités de reconnaissance au travail.

Les résultats de cette étude démontrent l'importance pour les organisations de s'intéresser davantage aux valeurs individuelles de leurs employés afin d'adapter leurs pratiques de gestion. De leur côté, Boon, Den Hartog, Boselie et Paauwe (2011) affirment que les différentes pratiques de gestion (p. ex., sélection du personnel, programmes de récompenses, opportunités de promotion et de développement) communiquent les valeurs de l'organisation aux employés, ce qui facilite un phénomène nommé, en anglais, *Person-Organisation fit* (« *PO fit* »). Le *PO fit* se définit comme

étant une compatibilité entre les individus et l'organisation identifiée, entres autres, par le partage de caractéristiques fondamentales, notamment des valeurs (Kristof, 1996). Aussi, il a été démontré que la similarité des valeurs véhiculées par l'organisation et celles des employés apporte des effets positifs, tels que l'attraction du personnel (Carless, 2005) et la satisfaction au travail des employés (Mostafa & Gould-Williams, 2013). De notre côté, nous avons démontré que les valeurs sont prépondérantes par rapport aux différences générationnelles en ce qui a trait aux préférences des modalités de reconnaissance. Nous en dégageons la recommandation de miser davantage sur une compréhension des valeurs individuelles et universelles lors de l'implantation de différentes stratégies de gestion des ressources humaines, que sur la tendance populaire, mais non soutenue sur le plan scientifique, d'accorder une attention importante aux potentielles différences générationnelles.

### **Forces et limites de l'étude**

La présente thèse témoigne d'originalité en insistant sur l'influence possible des valeurs individuelles sur l'appréciation de différentes modalités de reconnaissance non-monnaire au travail. En effet, bien que plusieurs études se soient intéressées aux valeurs au travail, aucune étude à notre connaissance ne s'est penchée sur l'effet potentiel des valeurs individuelles dans l'appréciation de diverses modalités de reconnaissance au travail. Aussi, l'étude relatée dans cette thèse a utilisé des instruments de mesure ayant déjà été validés et possédant de bonnes qualités psychométriques (Bilsky et al., 2011; Gaudreau, 2012).

Certaines limites méthodologiques doivent toutefois être prises en considération dans la généralisation des résultats. D'abord, l'âge des participants a été utilisé afin de déterminer l'appartenance générationnelle des participants. Il est alors difficile d'évaluer si les résultats obtenus dans la présente étude répondent davantage à l'effet de l'âge des participants ou à leur appartenance générationnelle. En effet, ces deux variables sont difficilement dissociables, étant donné que la collecte des données pour la présente étude a été réalisée à un seul moment. Tel que mentionné plus haut, le devis de recherche idéal pour mesurer l'effet des différences générationnelles serait un devis longitudinal.

De plus, la taille des groupes à l'étude constitue une autre faiblesse méthodologique. En effet, les trois groupes de participants, correspondant aux trois groupes générationnels à l'étude, étaient inégaux. Les participants issus de la Génération Y sont beaucoup plus nombreux que ceux de la Génération X et des *Baby Boomers*. Ainsi, la représentativité de la Génération X et des *Baby Boomers* est moindre que celle de la Génération Y dans les résultats rapportés. Il conviendrait de chercher à prévenir ce type de limite dans des recherches futures.

Enfin, une faiblesse au niveau de l'échantillonnage a aussi été constatée. La chercheuse a recruté les participants en envoyant une invitation à participer à des personnes dans son entourage personnel et professionnel. Ces dernières étaient ensuite invitées à transmettre l'invitation à d'autres participants. Cette technique, appelée « boule de neige », a résulté en une homogénéité dans la provenance des participants,

notamment en ce qui a trait au niveau d'éducation. En effet, la grande majorité des participants se retrouvaient dans la catégorie « diplôme universitaire ».

Compte tenu des limites énoncées quant à l'échantillonnage, la validité externe de la présente recherche est affectée. Les résultats détiennent donc une faible certitude quant à la généralisation de ceux-ci à la population générale (Vallerand & Hess, 2000), notamment en raison d'un échantillon de participants plutôt homogène sur le plan des études réalisées. Il est donc recommandé de recourir à des procédures d'échantillonnage plus adéquates que celles utilisées dans la présente thèse, lors de recherches futures.

## **Conclusion**

La reconnaissance au travail est une pratique permettant de favoriser, entre autres, la rétention et l'attraction du personnel ainsi que l'engagement des employés envers l'organisation. En ce sens, cette recherche visait à mettre en lumière que les aspects pouvant influencer l'appréciation des modalités de reconnaissance non-monnaire au travail pourraient être davantage reliés à des facteurs individuels, tels que les valeurs, plutôt qu'à l'appartenance générationnelle. Pour atteindre cet objectif, deux questionnaires ont été complétés par 240 Québécois représentant trois groupes générationnels : la Génération Y, la Génération X et les *Baby Boomers*. Le premier questionnaire permettait d'évaluer l'appréciation vis-à-vis de six modalités de reconnaissance au travail et le second a permis d'évaluer l'importance accordée à 10 valeurs individuelles reconnues comme étant universelles.

Lors du traitement des données, différentes ANOVAS ont d'abord été effectuées sur chacune des valeurs individuelles dans le but de mesurer l'influence potentielle des groupes générationnels dans les réponses des répondants. D'autres ANOVAS et une ANCOVA (afin de contrôler l'effet du genre) ont ensuite été réalisées afin d'évaluer le poids des générations dans l'évaluation de chaque modalité de reconnaissance à l'étude. Ces analyses ont permis d'observer quelques différences entre les groupes générationnels quant à l'appréciation des diverses modalités de reconnaissance non-

monétaire ainsi qu'en ce qui concerne les valeurs individuelles. Toutefois, les résultats d'une analyse de régression multiple, permettent de conclure que les valeurs individuelles ont plus de poids dans l'appréciation des diverses modalités de reconnaissance non-monétaire que l'appartenance à un groupe générationnel. Aussi, malgré des limites dans la généralisation des résultats (p. ex., les nombres inégaux de participants dans les trois groupes), nous sommes confiantes d'avancer que les gestionnaires devraient s'intéresser davantage aux valeurs des employés qu'à leurs différences générationnelles, dans leur quête de choix stratégiques judicieux, notamment en ce qui a trait aux programmes de reconnaissance non-monétaire.

Dans les études futures, il serait intéressant d'approfondir la compréhension de l'impact des valeurs individuelles sur d'autres pratiques de gestion des organisations, afin de favoriser l'attraction et la rétention du personnel en cette période de pénurie de la main-d'œuvre. Aussi, étant donné qu'il est difficile de distinguer l'influence reliée à l'âge ou au stade de carrière avec celle reliée à l'appartenance générationnelle, il serait pertinent de mener une étude disposant d'un devis longitudinal afin de mesurer adéquatement l'effet potentiel des différences générationnelles. Enfin, il serait intéressant d'inclure dans un futur devis de recherche des visées et analyses permettant d'évaluer la solidité et l'utilité du modèle circomplexe de Schwartz (1992, 2006) au regard d'une compréhension de l'appréciation de différentes modalités de reconnaissance non monétaire.

## Références

- Abdullah, A. A., & Wan, H. L. (2013). Relationships of non-monetary incentives, job satisfaction and employee job performance. *International Review of Management and Business Research*, 2, 1085-1091.
- Arsenault, P. M. (2004). Validation generational differences : A legitimate diversity and leadership issue. *Leadership and Organizational Development Journal*, 25, 124-141.
- Bilsky, W., Janik, M., & Schwartz, S. H. (2011). The structural organization of human values – evidence from the three rounds of the European Social Survey (ESS). *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 42, 759-776.
- Boon, C., Den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2011). The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: Examining the role of person-organization and person-job fit, *International Journal of Human Resource Management*, 22, 138-162.
- Boucier, C., & Palobart, Y. (1997). *La reconnaissance : un outil de motivation pour vos salariés*. Paris, France : Les Éditions d'organisation.
- Brun, J.-P. (2008). *Les sept pièces manquantes du management; une stratégie d'amélioration du bien-être au travail et de l'efficacité des entreprises*. Montréal, QC : Les Éditions Transcontinental.
- Brun, J.-P., & Dugas, N. (2002). *La reconnaissance: une pratique riche de sens*. Repéré à <http://www.tresor.gouv.qc.ca/ressources/centre.html>
- Bertrand, F. (2009, Octobre). *Sondage FCCQ-BN : les entreprises doivent faire gaffe*. Repéré à <http://argent.canoe.ca/lca/affaires/quebec/archives/2009/10/20091022-085908.html>
- Carless, S. (2005). Person-Job Fit versus Person-Organization Fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 411– 429.
- Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail (2012). *Huit sous-catégories de la reconnaissance en milieu de travail*. Repéré à <http://www.cgsst.com/fra/definition/les-huit-sous-categories.asp>

- Chu, K. H. A. (2008). A factorial validation of work value structure: Second-order confirmatory factor analysis and its implications. *Tourism Management*, 29, 320-330.
- Côté, A. (2013). *Caractéristiques du travail, sens du travail et santé psychologie : une étude intergénérationnelle*. (Thèse de doctorat inédite). Université de Sherbrooke, QC.
- Depedri, S., Tortia, E., & Carpita, M. (2010). Incentives, job satisfaction and performance: Empirical evidence in Italian social enterprises. *Euricse Working Papers*, 12, 1-49.
- Dewhurst, M., Guthridge, M., & Mohr, E. (2009, Novembre). Motivating people: Getting beyond money. *McKinsey Quarterly*. Repéré à <http://www.techlaborate.com/wp-content/uploads/2013/09/Motivating-people-Getting-beyond-money.pdf>
- D'Amato, A., & Herzfeldt, R. (2008). Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 929-937.
- Dufour, M.-P. (2012). *Perception de la reconnaissance et du soutien organisationnel selon l'appartenance générationnel*. (Thèse de doctorat inédite). Université de Sherbrooke, QC.
- Eisenberger, R., & Cameron, J. (1996). Detrimental effect of reward: Reality or myth? *American Psychologist*, 51, 1153-1166.
- Gagnon-Paradis, I. (2011, Février). *L'engagement au travail : une question de cœur*. Repéré à [http://affaires.lapresse.ca/cv/201102/02/01-4366067-lengagement-au-travail-une-question-de-coeur.php?utm\\_categorieinterne=traffidrivers&utm\\_contenuinterne=envoyer\\_lp\\_a](http://affaires.lapresse.ca/cv/201102/02/01-4366067-lengagement-au-travail-une-question-de-coeur.php?utm_categorieinterne=traffidrivers&utm_contenuinterne=envoyer_lp_a)
- Gaudreau, S. (2012). *Exploration des préférences de Québécois de différentes générations à l'égard des pratiques de reconnaissance non-monnaire au travail*. (Thèse de doctorat inédite). Université de Sherbrooke, QC.
- Genoud, P. A. (2003, Octobre). Le modèle circomplexe au service de l'analyse des interaction enseignant-élève. *Huitième congrès de la Société Suisse de*

*Psychologie*. Berne, Suisse. Représenté à  
[http://www.unifr.ch/ipg/assets/files/DocGenoud/2003\\_SSP.pdf](http://www.unifr.ch/ipg/assets/files/DocGenoud/2003_SSP.pdf)

- Giffords, E. D. (2009). An examination of organizational commitment and professional commitment and the relationship to work environment, demographic and organizational factors. *Journal of Social Work, 9*, 386-404.
- Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management, 27*, 448-458.
- Heppell, N. (2011). *Le roulement du personnel et la performance organisationnelle : l'effet modérateur des pratiques de gestion des ressources humaines*. (Thèse de doctorat inédite). Université de Montréal, QC.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Hinz, A., Brähler, E., Schmidt, P., & Albani, C. (2005). Investigating the circumplex structure of the portrait values questionnaire (PVQ). *Journal of Individual Differences, 26*, 185-193.
- Howe, N., & Straus, W. (2000). *Millennials rising: The next great generation*. New York, NY: Vintage Books.
- Howe, N., & Straus, W. (2007). The next 20 years: How customer and workforce attitudes evolve. *Harvard Business Review, 4*, 41-52.
- Institut de la Statistique du Québec (2013). *Le bilan démographique du Québec*. Représenté à <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/population-demographie/bilan2013.pdf>
- Jacob, R. (2001). *La reconnaissance au travail : pourquoi, approches, priorités d'action*. Centre d'études en transformation des organisations, HEC, Montréal, QC. Document inédit.
- Jobdiffusion. (2012). *L'enjeu de la rétention du personnel : conséquences positives et négatives du roulement volontaire*. Représenté à <http://www.jobdiffusion.com/dossier-enjeux/view.php?id=104>

- Jorgensen, B. (2003). Baby Boomers, Generation X and Generation Y? Policy implications for defence forces in the modern era. *Foresight*, 5, 41-49.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling* (2<sup>e</sup> ed.). New York, NY: Guilford Press.
- Kowske, B., Rasch, R., & Wiley, J. (2010). Millennials' (lack of) attitude problem: An empirical examination of generational effects on work attitudes. *Journal of Business & Psychology*, 25, 265-279.
- Kristof, A. L. (1996). Person-Organization fit: An integrative review of its conceptualisations, measurement, and implications, *Personnel Psychology*, 49, 1-49.
- Lamont, B. (2007). *The effects of age differences on job satisfaction: A qualitative explanation of attitude differences between younger and old workers in the supermarket industry*. (Thèse de maîtrise inédite). McMaster University, Hamilton, ON.
- Laval, C. (2010, Octobre). *La reconnaissance au travail : pratiques internationales et différences culturelles*. Repéré à <http://www.portailrh.org/effectif/fichedemo.aspx?f=70424>
- Le Petit Robert* (2012). Paris, France: Le Robert.
- Lyons S. T., Duxbury, L., & Higgins, C. (2007). An empirical assessment of generational differences in basic human values. *Psychological Reports*, 101, 339-352.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Morin, E. (2008). *Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel*. Montréal, QC : Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail.
- Mostafa, A. M. S., & Gould-Williams, J. S. (2013). Testing the mediation effect of person-organization fit on the relationship between high performance HR practices and employee outcomes in the Egyptian public sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 25, 276-292,

- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13, 79-96.
- Pettit, P. (2001). *A theory of freedom: From the psychology to the politics of agency* (chap. 1). Cambridge, RU: Polity Press.
- Poissant, C. (2011, Janvier). *La pénurie de la main-d'œuvre inquiète les ordres professionnels*. Repéré à <http://www.lesaffaires.com/archives/generale/la-penurie-de-main-doeuvre-inquiete-les-ordres-professionnels/523708>
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, ILL: R. D. Irwin.
- PR Newswire (2013, Juin). *Study on employee engagement finds 70% of workers don't need monetary rewards to feel motivated*. Repéré à : <http://www.prnewswire.com/news-releases/study-on-employee-engagement-finds-70-of-workers-dont-need-monetary-rewards-to-feel-motivated-211394831.html>
- Renaud, C. (2011, Février). *Une pénurie de main-d'œuvre accrue*. Repéré à <http://www.journaldequebec.com/journaldequebec/actualites/national/archives/2011/02/20110203-045150.html>
- Rhodes, S. R. (1983). Age-related differences in work attitudes and behavior: A review and conceptual analysis. *Psychological Bulletin*, 93, 328-367.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York, NY: Free Press.
- Saba, T. (2009) Les différences intergénérationnelles au travail : faire la part des choses. *Gestion*, 34, 25-37.
- Schaie, K. W. (1965). A general model of the study of developmental problems. *Psychological Bulletin*, 64, 92-107.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Social Psychology*, 25, 1-65.
- Schwartz, S. H. (2006). Les valeurs de base de la personne : théorie, mesures et applications. *Revue française de sociologie*, 47, 929-968.

- Schwartz, S. H., Melech, G., Lehmann, A., Burgess, S., Harris, M., & Owens, V. (2001). Extending the cross-cultural validity of the theory of basic human values with different methods of measurement. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 32*, 519-542.
- Sessa, V., Kabacoff, R., Deal, J. J., & Brown, H. (2007). Generational differences in leader values and leadership behaviour. *The Psychologist-Manager Journal, 10*, 47-74.
- Smola, K. W., & Sutton, C. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior, 23*, 363-382.
- St-Onge, S., Haines III, V.Y., Aubin, I., Rousseau, C., & Lagassé, G. (2005). Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail. *Gestion : revue internationale de gestion, 30*, 2, 89-101.
- Suar, D., & Khuntia, R. (2010). Influence of personal values and value congruence on unethical practices and work behavior. *Journal of Business Ethics, 97*, 443-460.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). Using multivariate statistics (4<sup>e</sup> éd.). Needham Heights, MA : Allyn & Bacon.
- Tausif, M. (2012). Influence of non financial rewards on job satisfaction: A case study of educational sector of Pakistan. *Asian Journal of Management Research, 2*, 688-696.
- Turner, B. (1998). Ageing and generational conflicts: A reply to Sarah Irwin. *British Journal of Sociology, 49*, 299-304.
- Twenge, J. M., & Campbell, S. M. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology, 23*, 862-877.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. R., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management, 36*, 1117-1142.

- Vallerand, R. J., & Hess, U. (2000). *Méthodes de recherche en psychologie*. Boucherville, QC: Gaëtan Morin.
- Vecchione, M., Casconi, T., & Barbaranelli, C. (2009). Assessing the circular structure of the portrait values questionnaire. *Journal of Psychological Assessment, 25*, 231-238.
- Westover, J. H., & Taylor, J. (2010). International differences in job satisfaction: The effects of public service motivation rewards and work relations. *International Journal of Productivity and Performance Management, 59*, 811-828.

## **Appendice A**

Questionnaire d'évaluation des préférences à l'égard des modalités de reconnaissance

### **Questionnaire sur mes préférences à l'égard de différentes modalités de reconnaissance au travail**

Dans un monde idéal, tous les employés se sentiraient pleinement reconnus dans leur milieu de travail. En effet, les travailleurs se sentiraient appréciés à leur juste valeur, tant pour ce qu'ils sont que pour ce qu'ils font. **Imaginez que vous vous retrouvez dans ce monde idéal et que vous vous sentez pleinement apprécié dans votre milieu de travail!**

Veillez indiquer, selon vos préférences personnelles et de façon spontanée, l'importance qu'aurait pour vous chacun des moyens listés ci-dessous. Encerchez le chiffre correspondant à votre choix :

1 = Ce genre de chose me laisse totalement indifférent

2 = Ce genre de chose m'importe peu

3 = J'apprécierais, sans plus.

4 = Cela aurait une certaine importance pour moi

5 = Cela serait très important pour moi

6 = Cela serait excessivement important pour moi

<b>Moyen de reconnaissance</b>	<b>Importance pour se sentir apprécié</b>					
1. Me faire dire par mes collègues que mon idée est bonne, même si elle ne peut être réalisée.	1	2	3	4	5	6
2. Me faire dire par mon supérieur que je prends de bonnes initiatives.	1	2	3	4	5	6
3. Avoir du soutien de mon supérieur en cas de décès ou de grave maladie d'un proche.	1	2	3	4	5	6
4. Me faire dire « bravo! » par mon supérieur pour un bon coup.	1	2	3	4	5	6
5. Être invité à un 5 à 7 entre collègues.	1	2	3	4	5	6
6. Publication (communiqué, article de journal, mémo) dans l'entreprise qui souligne une réalisation.	1	2	3	4	5	6
7. Avoir de la liberté en ce qui concerne les façons de faire mon travail.	1	2	3	4	5	6
8. Recevoir des félicitations de collègues pour avoir relevé un défi efficacement.	1	2	3	4	5	6
9. Me faire confier des responsabilités particulières par mon supérieur en son absence.	1	2	3	4	5	6

10. Être inscrit sur le tableau d'honneur pour une réussite.	1	2	3	4	5	6
11. Être invité à siéger sur un comité afin de participer aux prises de décisions affectant le personnel.	1	2	3	4	5	6
12. Être invité au souper de Noël ou au tournoi de golf annuel organisé par mon milieu de travail.	1	2	3	4	5	6
13. Me faire dire « Merci, je suis très satisfait de votre travail ! » par un client.	1	2	3	4	5	6
14. Me voir attribuer de nouvelles tâches en raison de mes compétences.	1	2	3	4	5	6
15. Recevoir, de mon organisation, une plaque pour souligner mes 25 ans de service.	1	2	3	4	5	6
16. Être informé des objectifs à atteindre par mon supérieur immédiat.	1	2	3	4	5	6
17. Pouvoir compter sur la compréhension de mon supérieur en cas de divorce/séparation.	1	2	3	4	5	6
18. Recevoir un prix attribué au mérite lors d'un gala officiel organisé par mon milieu de travail.	1	2	3	4	5	6
19. Être nommé employé du mois pour mes efforts.	1	2	3	4	5	6
20. Recevoir régulièrement du feed-back sur mon travail.	1	2	3	4	5	6
21. Recevoir une appréciation de rendement (évaluation) basée sur des critères et objectifs clairs et connus.	1	2	3	4	5	6
22. Me faire dire « Merci » par mon supérieur pour mon dévouement.	1	2	3	4	5	6
23. Avoir une marge de manœuvre en ce qui concerne l'organisation de mes tâches au quotidien (ex. : le moment choisi ou la séquence des activités).	1	2	3	4	5	6
24. Participer à une activité sportive organisée par mon supérieur avec mes collègues de travail.	1	2	3	4	5	6
25. Avoir à représenter mon équipe lors de réunions externes au lieu de travail.	1	2	3	4	5	6
26. Avoir accès à un programme d'aide aux employés.	1	2	3	4	5	6
27. Recevoir un courriel de mon supérieur qui me félicite pour ma créativité.	1	2	3	4	5	6
28. Pouvoir aménager mon temps de travail selon les exigences de ma vie personnelle.	1	2	3	4	5	6
29. Me faire dire, par un partenaire (ou client), que c'est agréable de collaborer avec moi.	1	2	3	4	5	6

## **Appendice B**

Questionnaire d'évaluation des valeurs individuelles

### « Portrait Value Questionnaire »

Nous allons décrire rapidement des personnes. Pouvez-vous lire chacune de ces descriptions et vous demander, pour chacune d'elles, jusqu'à quel point cette personne est comme vous ou différente de vous Mettez une croix dans la colonne de droite qui correspond au degré auquel la personne que l'on décrit est comme vous.

#### À QUEL POINT EST-ELLE COMME VOUS?

	Tout à fait comme moi	Comme moi	Un peu comme moi	Pas comme moi	Pas du tout comme moi
1. C'est important pour elle d'avoir des idées nouvelles et d'être créative. Elle aime faire des choses à sa façon, de manière originale.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. C'est important pour elle d'être riche. Elle veut avoir beaucoup d'argent et posséder des choses qui coûtent cher.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Elle pense que c'est important que tous les hommes du monde soient traités de manière égale. Elle croit que tout le monde devrait avoir les mêmes chances dans la vie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Il est très important pour elle de montrer ses capacités. Elle veut que les gens admirent ce qu'elle fait.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. C'est important pour elle de vivre dans un endroit où elle se sent en sécurité. Elle évite tout ce qui pourrait la mettre en danger.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Elle pense qu'il est important de faire une foule de choses différentes dans sa vie. Elle est toujours à la recherche de nouvelles choses à essayer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Elle croit que les gens devraient faire ce qu'on leur dit de faire. Elle pense qu'on doit toujours suivre les règles, même si personne ne vous surveille.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. C'est important pour elle d'écouter les gens différents d'elle. Même si elle n'est pas d'accord avec eux, elle veut malgré tout les comprendre.
9. Elle pense qu'il ne faut pas demander plus que ce que l'on a. Elle croit que les gens devraient se contenter de ce qu'ils ont.
10. Elle recherche toutes les occasions de s'amuser. C'est important pour elle de faire des choses qui lui procurent du plaisir.
11. C'est important pour elle de décider elle-même de ce qu'elle fait. C'est important pour elle d'être libre de planifier et de choisir elle-même ses activités.
12. C'est très important pour elle d'aider les gens qui l'entourent. Elle veut prendre soin de leur bien-être.
13. Réussir brillamment est important pour elle. Elle aime impressionner les autres.
14. C'est très important pour elle que son pays soit en sécurité. Elle pense que l'État doit prendre garde aux menaces venant de l'intérieur comme de l'extérieur.
15. Elle aime prendre des risques. Elle recherche toujours l'aventure.
16. C'est important pour elle de se comporter comme il faut. Elle veut éviter de faire quoique ce soit que les autres trouveraient incorrect.
17. Elle aime les responsabilités et dire aux autres ce qu'ils doivent faire. Elle veut que les autres fassent ce qu'elle dit.
18. C'est important pour elle d'être loyale envers ses amis. Elle veut être dévouée à ceux qui sont proche d'elle.
19. Elle est tout à fait convaincue que les gens devraient protéger la nature. Préserver l'environnement est important pour elle.

20. Être religieux est important pour elle. Elle fait tout pour être en accord avec ses croyances religieuses.
21. C'est important pour elle que tout soit propre et organisé. Elle n'aime pas vraiment le désordre.
22. Elle pense qu'il est important de s'intéresser aux choses. Elle aime être curieuse et essaie de comprendre toutes sortes de choses.
23. Elle croit que tous les gens du monde devraient vivre en harmonie. Promouvoir la paix entre toutes les communautés partout dans le monde est important pour elle.
24. Elle pense qu'il est important d'être ambitieuse. Elle veut montrer à quel point elle est compétente.
25. Elle pense que c'est mieux de faire les choses de façon traditionnelle. C'est important pour elle de se conformer aux coutumes qu'elle a apprises.
26. Profiter des plaisirs de la vie est important pour elle. Elle aime se donner du bon temps.
27. C'est important pour elle de répondre aux besoins des autres. Elle essaie de soutenir ceux et celles qu'elle connaît.
28. Elle croit qu'il faut toujours montrer du respect à ses parents et aux personnes âgées. C'est important pour elle d'être obéissante.
29. Elle veut que tout le monde soit traité de manière juste, même les gens qu'elle ne connaît pas. C'est important pour elle de protéger les plus faibles de la société.
30. Elle aime les surprises. C'est important pour elle d'avoir une vie passionnante.
31. Elle fait tout ce qu'elle peut pour éviter de tomber malade. Rester en bonne santé est très important pour elle.

- |                                                                                                                                            |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 32. Progresser dans la vie est très important pour elle. Elle s'efforce de faire mieux que les autres.                                     | <input type="checkbox"/> |
| 33. Pardonner à ceux qui l'ont blessée est important pour elle. Elle essaie de voir ce qui est bon chez eux et de ne pas avoir de rancune. | <input type="checkbox"/> |
| 34. C'est important pour elle d'être indépendante. Elle aime ne compter que sur elle-même.                                                 | <input type="checkbox"/> |
| 35. C'est important pour elle d'avoir un gouvernement stable. Elle s'inquiète du maintien de l'ordre social.                               | <input type="checkbox"/> |
| 36. C'est important pour elle d'être toujours polie avec les autres. Elle essaie de ne jamais déranger ou irriter les autres.              | <input type="checkbox"/> |
| 37. Elle veut vraiment profiter de la vie. C'est très important pour elle de s'amuser.                                                     | <input type="checkbox"/> |
| 38. C'est important pour elle d'être humble et modeste. Elle essaie de ne pas attirer l'attention.                                         | <input type="checkbox"/> |
| 39. Elle veut toujours être celle qui prend les décisions. Elle aime être celle qui dirige.                                                | <input type="checkbox"/> |
| 40. C'est important pour elle de s'adapter à la nature et de s'y intégrer. Elle croit qu'on ne devrait pas modifier la nature.             | <input type="checkbox"/> |