

# À la recherche de la « génération Y »

JEAN-LUC PLACET

Président d'IDRH, président de la fédération Syntec

FRÉDÉRIC PETITBON

Associé en charge de l'École IDRH<sup>1</sup>

*L'engouement autour de la « génération Y » est inversement proportionnel à l'intérêt académique qu'elle suscite. Mais, si elle est un artefact, elle n'en est pas moins utile au renouvellement du management.*

**M**ode il y a, et intérêt des managers et DRH pour les comportements décalés et les attentes exigeantes de ces jeunes nés avec Internet et plongés dans les réseaux sociaux – on peut recenser les ouvrages écrits à ce sujet...

Mais d'un point de vue académique, bernique ! Les spécificités de cette génération ne ressortent pas des analyses de terrain, ou plutôt elles sont à mettre en perspective avec des facteurs de contexte et de diversité de population qui transcendent souvent l'effet générationnel.

## Un mirage

Deux illustrations à cet égard : tout d'abord, les travaux de Jean Pralong sur « l'image du travail » de la génération Y<sup>2</sup>. Ce chercheur s'est appuyé sur une démarche socio-cognitive des contextes de travail et a mené des entretiens semi-directifs auprès de

---

1. Avec le soutien de Jean-Pierre Bouchez, professeur associé à l'université de Versailles-Saint-Quentin.

2. Jean Pralong, « L'image du travail selon la génération Y », *Revue internationale de psychosociologie*, vol. XVI, 2010/39.

trois populations: des membres de la génération Y avant leur premier emploi, des « Y » au travail et des membres de la génération X. Tous choisis parmi les anciens d'une école d'ingénieurs de chimie et de physique, ce qui assure la proximité culturelle nécessaire à la comparaison.

L'EFFET DES  
CONTEXTES (L'ÉCOLE  
OU L'ENTREPRISE)  
EST PLUS FORT  
QUE L'EFFET  
GÉNÉRATIONNEL.

Les résultats de l'enquête? L'effet des contextes (l'école ou l'entreprise) est plus fort que l'effet générationnel. De fait, la transition vers l'entreprise provoque des réarrangements dans les schémas cognitifs: les cadres de référence intègrent de nouvelles composantes – en particulier l'existence d'un nouvel acteur (le manager) et une nouvelle donnée (la stratégie de l'entreprise). Et la performance professionnelle ainsi que la stratégie de carrière des « X » et des « Y » utilisent les mêmes res-

sources: création d'un réseau et construction d'une relation efficace avec le manager. Ce qui fait que les schémas cognitifs des jeunes de la génération Y convergent vers ceux de leurs aînés...

En résumé, l'effet de socialisation est plus puissant que l'effet générationnel, et les résultats laissent à penser que la génération Y décrite par la littérature managériale n'existe pas vraiment.

Seconde illustration, les travaux de François Pichault et Mathieu Pleyers « Pour en finir avec la génération Y... »<sup>3</sup>. Les auteurs y mettent en évidence le flou des constats sur les représentations de cette génération, notamment dans la délimitation des âges de la génération Y. Montrant ainsi la fragilité des bases méthodologiques sur lesquelles cette littérature se développe, avec des différences allant jusqu'à cinq ans pour les « Y ». De manière plus générale, selon ces auteurs, de nombreuses études citées paraissent peu fiables, sans bases empiriques sérieuses, fondées sur des stéréotypes. Les auteurs invitent à relativiser le discours dominant sur la spécificité de la génération Y, enjoignant les employeurs de préparer la gestion spécifique de cette catégorie par des programmes de formation *ad hoc* et par l'adoption de dispositifs de management appropriés.

Les différences peuvent exister entre les différentes générations, mais elles se situent probablement à la croisée de multiples facteurs (âge, expérience, statut professionnel,

3. François Pichault et Mathieu Pleyers, « Pour en finir avec la génération Y... Enquête sur une représentation managériale », Nouveaux comportements, nouvelle GRH? – XXI<sup>e</sup> congrès AGRH, 17 au 17 décembre 2010, Rennes, Saint-Malo.

niveau d'éducation, charge de famille...). Et le rapport au travail de la génération Y ne diverge pas fondamentalement de celui des autres générations.

Donc, d'un point de vue académique, la génération Y serait un artefact, un « buzz » de journalistes ou de consultants, une mode managériale parmi d'autres...

## À l'écoute

Mais cette mode est cependant très fructueuse! Pour la qualité des pratiques de management en entreprise, il faut la promouvoir, l'encourager, la démultiplier. Pour trois raisons.

Tout d'abord, cette découverte des attentes particulières de la génération Y rappelle un point majeur de management: les attentes de mes collaborateurs ne sont pas forcément conformes à ma propre vision du monde et du travail! *A fortiori* dans des contextes de forte pression sur les résultats et de contraintes de gestion du temps renforcées, trop de managers oublient cette évidence et projettent sur leurs collaborateurs leur propre perception du travail, leur propre vision de l'entreprise, voire leur propre parcours... Non! Ces attentes sont très personnelles et ne portent que pour partie sur les rémunérations... Une approche analytique est indispensable. Issue de différents travaux de psycho-sociologie<sup>4</sup>, la grille Arobase est très éclairante dans cette perspective. Elle permet d'identifier de manière systématique les composantes du travail telles qu'elles seront perçues par chaque collaborateur. Six composantes doivent être distinguées, qui ne peuvent être réduites à une vision trop univoque de la motivation: l'Activité, le sens du travail, élément majeur de la motivation, en particulier dans les cultures latines; les Relations au travail, dont celles avec ses collègues et son chef; l'Organisation du travail, avec les règles du jeu et repères qu'elle donne ou non; l'image de l'entreprise, de sa « Boîte »; l'Avenir professionnel possible; et bien sûr le Salaire. Sur chaque composante, il s'agira de recenser les facteurs positifs

TROP DE MANAGERS  
PROJETTENT  
SUR LEURS  
COLLABORATEURS  
LEUR PROPRE  
PERCEPTION DU  
TRAVAIL, LEUR  
PROPRE VISION  
DE L'ENTREPRISE,  
VOIRE LEUR PROPRE  
PARCOURS.

4. Nous nous appuyons ici notamment sur les travaux de Pierre Morin. Voir en particulier Pierre Morin et Éric Delavallée, *Le Manager à l'écoute du sociologue*, Éditions d'Organisation, 2003.

ou négatifs qui déterminent le niveau d'engagement dans le travail de la personne concernée.

Cette exploration des attentes est révélatrice dans le cas des « jeunes Y ». Nous avons repris dans le tableau suivant quelques extraits de conversation recueillis au quotidien et au cours d'études en entreprise...

Composante de la situation de travail	Facteurs de motivation
<p><b>Activité</b> : faire des comptes, réaliser un cahier des charges, paramétrer un logiciel, encadrer une équipe...</p>	<p>Intérêt, technique, défi, occasion de donner un sens, de se prendre au jeu, de développer son expérience... « Quand vais-je être formé ? » ; « L'introduction du nouveau système informatique est une opportunité pour apprendre de nouvelles technologies » ; « Moi, ce qui m'intéresse, c'est mon engagement humanitaire : je ne travaille pas que pour l'argent ! »</p>
<p><b>Relation</b> : avec les collègues, la hiérarchie, clients et partenaires, ambiance, climat de travail, réseaux de relations...</p>	<p>Intégration à un groupe, solidarité, coopération, négociation, affirmation de soi, sentiment d'être valorisé... « Avec le call center, j'aurai moins de rapports avec les utilisateurs » ; « Je me suis toujours bien intégré dans les nouvelles équipes » ; « On est un groupe qui s'entend bien, on fait la fête de temps en temps » ; « Mon chef, il est cool, il explique bien »</p>
<p><b>Organisation</b> : horaires, modalités de contrôle, taille des équipes, fonctionnement entre services, répartition des tâches...</p>	<p>Maîtrise de son activité, affirmation de son indépendance dans le cadre d'engagements, accès à l'information... « Je reste dans ce job parce qu'ici on sait travailler en mode projet, on reste créatif » ; « J'en ai assez, c'est trop mal organisé, on n'est pas efficace »</p>
<p><b>ma Boîte</b> : réputation, situation économique, politique sociale, expansion ou régression...</p>	<p>Image, histoire, prestige, avantages sociaux, communauté de valeurs... « Moi, ce qui me plaît, c'est quand on me demande chez qui je travaille, et qu'on répond « houa ! » quand je prononce le nom de mon entreprise... »</p>
<p><b>mon Avenir</b> : en interne (perspectives de carrière) et à l'extérieur (employabilité).</p>	<p>Garanties d'évolution (salaire, carrière), sécurité en interne ou employabilité renforcée... « Les évolutions de la boîte, c'est l'occasion de voir autre chose » ; « On se sent mis à l'écart, qu'est-ce qu'on va devenir ? » ; « Ici, c'est dur, mais on apprend plein de choses, et je trouverai plus facilement un boulot après »</p>
<p><b>SalairE</b> : rémunérations directe et indirecte, primes, intéressement, avantages...</p>	<p>Sentiment que les rémunérations correspondent aux efforts, comparaisons favorables avec d'autres employeurs... « Ça me tue de voir des gens qui font la même chose que moi et qui sont beaucoup mieux payés » ; « Même si on me propose un salaire plus élevé, je ne partirai pas d'ici » ; « Les choses ne sont pas claires : j'aimerais savoir ce que j'aurai comme retour si je me défonce, si j'explose les objectifs. Ce n'est pas le cas, ce n'est pas clair ! »</p>

Chaque individu au travail trouve son équilibre de motivation dans ces différentes composantes – avec une situation qui lui est très personnelle. Et qui n'est probablement pas la même que celle de ses aînés, ni même que celle d'individus de la même génération placés dans un autre contexte. La génération Y nous pousse à cette « redécouverte » de la spécificité et de l'individualisation des motivations.

## Donnant-donnant

Deuxième raison de se féliciter du succès emphatique de la génération Y : il incite à développer un management plus contractuel dans la relation entre l'entreprise et ses collaborateurs.

Chaque individu est dans un « contrat implicite<sup>5</sup> » avec son entreprise, qui lui indique les termes de l'échange, au-delà de ce que lui stipule son contrat de travail. Ce contrat implicite est défini à partir des impressions de la prise de poste, des engagements pris à l'oral par le responsable hiérarchique et, le cas échéant, par les règles du jeu rappelées par les collègues ou les organisations syndicales : autant d'éléments qui donnent à l'individu une vision de ce qu'il peut attendre et de ce qu'il doit donner.

Dans de nombreuses entreprises, ce contrat psychologique était établi sur un temps long, avec une dimension implicite très forte, transcendant les règles du jeu affichées.

Les débats autour de la génération Y mettent en évidence que cet « implicite long » ne tient plus. D'une part, parce que les entreprises n'ont plus la visibilité ni la stabilité pour permettre cette vision longue, à l'exception – et encore – d'entreprises très protégées et de certaines composantes du secteur public. D'autre part, parce que, sous l'impact de facteurs multiples, les individus en entreprise entrent de plus en plus dans un management transactionnel : on n'accepte plus de se donner à son entreprise en faisant seulement confiance à son chef. On a besoin d'explicitier les termes de l'échange, de s'inscrire dans un échange « donnant-donnant ». C'est souvent particulièrement marquant

LES INDIVIDUS  
EN ENTREPRISE  
ENTRENT DE PLUS  
EN PLUS DANS  
UN MANAGEMENT  
TRANSACTIONNEL.

5. Voir *Restaurer la confiance dans l'entreprise*, Alain Reynaud, Frédéric Petitbon et Hubert Heckmann, Dunod 2010.

pour des jeunes de la génération Y... mais cette préoccupation existe-t-elle uniquement chez eux? Certainement pas!

## Au plus proche

Troisième plus-value du concept de génération Y: il met en évidence le besoin d'investir autrement la « proximité ». Répondre à cette diversité d'attentes, établir un contrat explicite et de qualité avec les collaborateurs, cela ne peut pas être mené à un niveau « macro », par une direction des ressources humaines et de la communication – ni même par un directeur général, aussi puissant soit-il. C'est au niveau « micro » que la question se pose. Avec toutes les évolutions correspondantes dans le management au plus près du terrain: dans le type de posture professionnelle à construire avec son équipe (pour être en phase avec les attentes en matière de relation d'équipe et de professionnalisation); dans sa capacité à investir l'énergie nécessaire dans la découverte de parcours professionnels pour ses collaborateurs, dans l'entreprise ou en dehors (alors même que ce sujet était largement délégué à la DRH); dans sa capacité à expliquer une rémunération (dans sa construction et son équité). On voit ici par un nouvel angle l'ampleur des demandes adressées en réponse à ce management de proximité. *A fortiori* quand il est lui-même de la génération Y.

## Génération Y : de quoi parle-t-on ?

Ce terme aurait été inventé par le magazine *Advertising Age* en 1993. D'autres appellations ont été utilisées pour désigner cette population, des plus anglophones (« Digital Native », « Millenials ») aux plus connectées (« Génération Internet, e-génération »).

Les membres de la génération Y ont des comportements qui les distinguent des générations précédentes. On mettra notamment en évidence :

- les « quatre i » : ils sont interconnectés, inventifs, individualistes et impatientes ;
- ils accordent une place importante à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ;
- ils ne perçoivent pas toujours l'autorité comme synonyme de compétence ;
- ils veulent un retour immédiat sur leur investissement : on est dans le « donnant-donnant ».