

Génération Y en entreprise : réalité ou préjugé ?



¹ <http://laruche.wizbii.com/15059-generation-y-recrutement-twitter/>

² <https://sawisms.blog/2014/11/10/generation-y-info-ou-intox/>

Introduction :

Figurant depuis 2013 dans le *Petit Robert*, la « génération Y » donne lieu à de nombreux articles dans la presse, en particulier sur son rapport au travail, ses attentes et ses comportements en entreprise.

Est-ce une réalité ou un préjugé ? C'est ce que nous allons tenter de découvrir. Dans un premier temps, nous allons définir la génération Y et ses caractéristiques supposées. Ensuite, nous analyserons ses relations au travail et enfin nous étudierons la nécessité d'avoir des pratiques RH spécifiques.

I - Comprendre la génération Y :

1 - Définition d'une génération :

La notion de génération peut être abordée du point de vue sociologique, ethnologique ou démographique. On peut la définir comme un ensemble de personnes nées pendant une même période, et ayant grandi en partageant le même contexte politique, économique et technologique. « *Les générations sont ainsi façonnées par les événements, les leaders, les développements et les grandes tendances qui interviennent durant l'enfance et l'adolescence* ». (POUGET, 2010, page 13).



2 - Définition de la génération Y :

Le terme de génération Y a été inventé en 1993 par le magazine américain Advertising Age pour désigner les jeunes nés entre 1978-1980 et 1993-1995, les dates variant selon les auteurs. On les appelle ainsi car ils suivent la génération X (nés entre 1965 et 1977). On trouve également d'autres noms comme « *Echos Boomers* » (car enfants des baby-boomers nés entre 1945 et 1964), *Millennials* (enfants du millénaire), *Digital Natives* (natifs du numérique), génération Why (y en phonétique anglaise), génération pourquoi, « *GenY* » ou « *Yers* ». La génération Y est la deuxième génération la plus nombreuse après celle des baby-boomers. Elle représente 13 millions de personnes en France (soit près de 21% de la population) et 40% des actifs en 2015⁴.



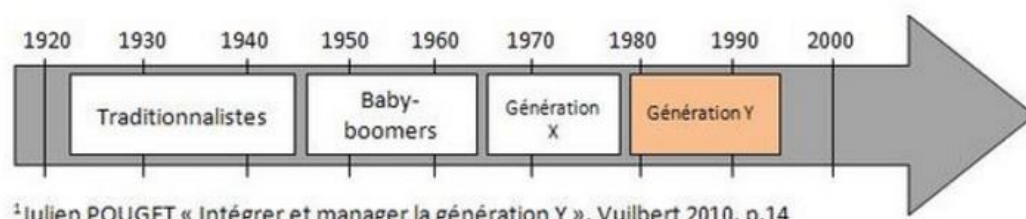
5

³ <https://www.ctamission.org/la-generation-y>

⁴ Selon un rapport de l'Union Européenne sur la jeunesse de 2009

⁵ <https://www.mycommunit.com/fr/publication/show/la-generation-y-sur-le-marche-du-travail>

Les quatre grandes générations du XX^{ème} siècle¹



3 - Caractéristiques de la génération Y :

Les jeunes de la génération Y sont nés avec internet et ils l'utilisent tous les jours dans le domaine privé ou professionnel. Grâce à l'utilisation massive des technologies de l'information et de la communication (TIC), ils sont habitués à obtenir rapidement ce qu'ils cherchent, et ils sont impatient. Comme le dit Pouget (2010, page 26) « *ils veulent tout, tout de suite* ». Ils sont dans le goût de l'instantanéité et dans la satisfaction immédiate qui devient



6

la norme. Cela a développé chez eux des capacités de rapidité et d'efficacité à rechercher l'information dont ils ont besoin. Cette culture du temps réel leur permet d'être multitâches et de passer facilement d'une activité à une autre, voire plusieurs en même temps.

Existe-t-il réellement une spécificité « génération Y » et les salariés de la génération Y nécessitent-ils des processus RH particuliers ?

Pour essayer de répondre à la question, nous allons nous attarder sur la perception de la génération Y au travail.

⁶ <http://www.cocktailrh.com/tag/generation%20y/>

II - Mieux connaître la génération Y au travail

1 - Attente de la génération Y dans sa relation au travail ;

La génération Y recherche l'emploi idéal lui permettant de travailler dans un environnement agréable avec des missions motivantes et stimulantes tout en gardant un certain équilibre professionnel.

reconnu et de se manager de apprécié s'il a professionnelles « Y » a besoin actions à réaliser de sens.



7

entre vie privée et vie « Y » a besoin d'être sentir respecté par un proximité qui sera les compétences et relationnelles. de comprendre les et est toujours en quête

Pour la génération Y, ce qui compte est le résultat final, et peu importe comment y arriver.

Les « Y » ne veulent pas d'horaires imposés et aspirent à un équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle même si les deux sont de plus en plus liées. En effet, ils sont prêts à travailler chez eux quand ils sont disponibles, le soir par exemple et à l'inverse n'ont pas de complexes à utiliser les réseaux sociaux sur leur temps de travail et à passer leurs commandes de courses (DELAYE, 2013, p.100).

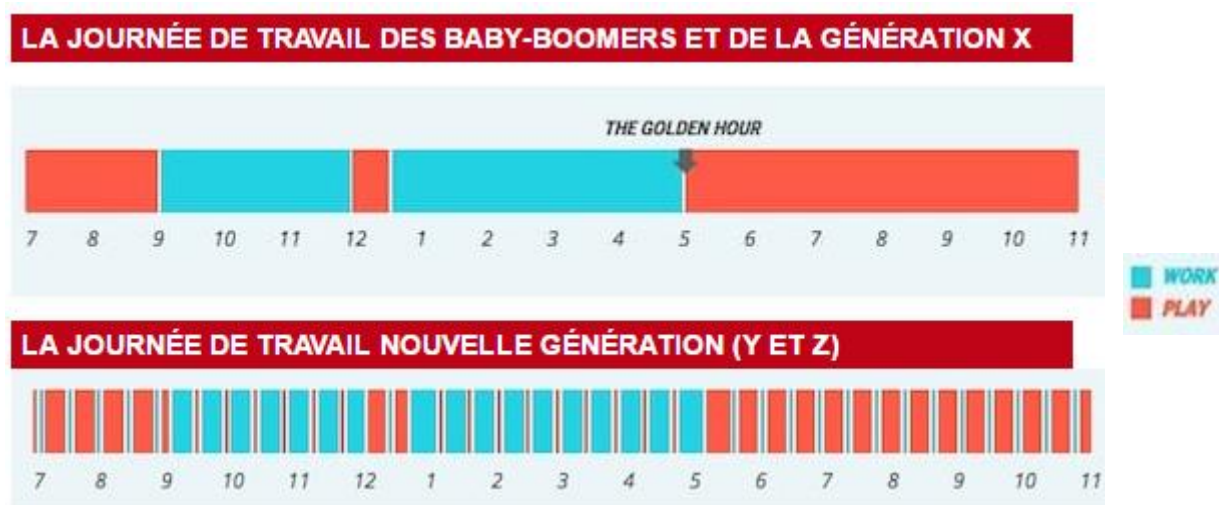


8

⁷ <http://www.formation-intergeneration.com/integrer-g%C3%A9n%C3%A9ration-y-dans-entreprise>

⁸ <https://blogs.mediapart.fr/valentin-brunella/blog/050116/la-generation-y>

Ceci peut être illustré par le schéma suivant :



LA JOURNÉE DE TRAVAIL DES GÉNÉRATIONS Y ET Z VA VOUS ÉTONNER De MARSOLLIER Ingrid, le 18/09/2015⁹

2 - Ce qu'attend la génération Y de son manager :

WHY?

¹⁰

Le manager doit laisser de l'autonomie et donner des défis pour arriver à des résultats. L'autonomie est indispensable pour que « Y » ait envie de s'impliquer. Le manager devra expliquer ce qu'il attend et quand « Y » aura compris ce qu'il doit faire, il s'impliquera avec énergie et se lancera dans le travail, motivé par la mission. Le manager devra accompagner

le jeune et jouer son rôle de coach avec un rapport d'égal à égal. « Y » sera en confiance et saura mobiliser ses connaissances et son réseau pour donner satisfaction.

« Y » n'est pas très sensible à l'autorité, mais il la respecte si elle est basée sur la compétence appelée aussi autorité sapientale. Il faut passer à un mode de management incitatif et poser des questions à « Y » pour l'inviter à réfléchir et à s'investir. « Y » appréciera son manager s'il lui laisse prendre des risques, lui donne le droit à l'erreur pour progresser et sait reconnaître les efforts et les progrès. « Y » attend des objectifs clairs et un retour en matière de réalisations professionnelles. « Y » a besoin de reconnaissance et les qualités humaines de son manager seront sources de confiance s'il sait l'écouter et communiquer. « Y » a besoin de se projeter et souhaite évoluer rapidement. Il sera exigeant avec son manager.

⁹ http://www.anciens.iseg.fr/public/articles/article.php?id_article=2456

¹⁰ <https://freshworldofvaleria.wordpress.com/page/2/>

Génération Y en entreprise : réalité ou préjugé ?

« Y » accepte les organisations si elles sont sources d'opportunité de carrière et lui permettent de donner un sens à leur vie.

*Spécificités supposées de la génération Y et réponses managériales associées
selon Pichault et Pleyers (2012)*

Thèmes	Caractéristiques de la génération Y	Réponses managériales
Recherche de sens au travail	Sens moral et civique Besoin d'un travail avec signification	Expliciter la signification et l'importance des tâches à accomplir, ainsi que la position occupée
Besoin d'accomplissement	Intérêt pour le travail et les défis proposés Attentes en matière d'éducation continue Attitudes positive à l'égard du travail	Offrir des opportunités d'avancement et/ou de gains liées à la réalisation d'objectifs ambitieux, à l'aide de critères précis
Recherche de feedback	Besoin de gratification rapide en termes monétaires ou de promotion, une fois les objectifs atteints Recherche de feedback par rapport à l'engagement professionnel	Récompenser et mettre régulièrement en évidence les meilleurs éléments Stimuler, par le biais de discussions collectives, la recherche de pistes d'amélioration
Intégration vie privée / vie professionnelle	Indifférenciation temps de travail / temps de loisir Forte importance accordée au loisir, au divertissement, aux amis, à la famille Recherche du plaisir et de l'épanouissement au travail Capacité d'être multitâche	Accroître la flexibilité des horaires et veiller à entretenir le plaisir au travail tout en rappelant régulièrement la « norme »
Opportunisme	Poursuite d'un agenda personnel Opportunisme Agissements de free lancers Individualisme Estime de soi Besoin de s'affirmer	Emettre régulièrement des commentaires critiques constructifs et développer la capacité des employés à les recevoir
Esprit de groupe	Intérêt pour le travail en équipe et les collaborations	Favoriser le team-building et encourager les modes de travail collaboratifs
Faible loyalisme institutionnel	Peu de sentiment d'appartenance à l'entreprise Méfiance envers l'autorité et les institutions	Abandonner le mythe de l'intégration et de la fidélité organisationnelle, ainsi qu'une gestion des carrières exclusivement fondée sur la progression interne
Difficulté à se projeter dans le long terme	Incertitude sur l'avenir Difficulté à se projeter dans le futur Difficulté à s'engager et à faire des choix Primat de l'instantanéité	Multiplier les possibilités de s'impliquer dans des projets

III – Les pratiques RH doivent-elle s’adapter à la génération Y ?

Il existe plusieurs théories :

1 - Le management doit évoluer :

Les managers doivent trouver « *le mode opératoire à utiliser pour manager les jeunes qui veulent plus de liberté et d’autonomie tout en refusant le passage à l’état adulte suivant les critères des baby-boomers et des X* » (Delaye, 2013).

Selon Pouget (2010, p. 137 et 138), le manager idéal pour les membres de la génération Y doit trouver la bonne posture et le mode de management adéquat. Pour eux, le manager est « *celui qui dispose d’une compétence professionnelle reconnue et qui est capable d’animer un réseau de collaborateurs* ». Il doit avoir une posture de manager coach pour développer le lien de collaboration.

Mais le concept de génération Y ne fait pas l’unanimité. Est-elle vraiment différente des autres générations ?

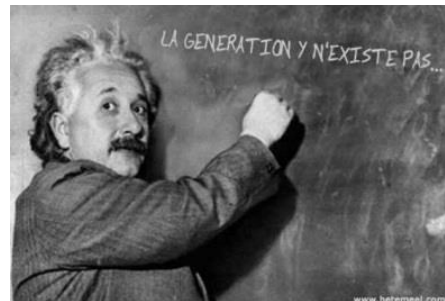
2- Génération Y : une réalité ?

11

Pichault et Pleyers (2010) ont fait une étude en Belgique en 2008 sur un échantillon de 851 personnes de 20 à 59 ans avec un tiers de baby-boomers, un tiers de génération X et un tiers de génération Y comprenant des étudiants universitaires ou non, des travailleurs et des chômeurs. Parmi un choix de 12 affirmations où ils demandaient « *quelles sont celles qui vous représentent le plus ?* », il ressort que les 3 générations mettent en avant les mêmes valeurs, à savoir :

- La recherche de l’équilibre entre vie privée et vie professionnelle (33,7% des réponses)
- La réalisation d’un projet personnel clair (10% des réponses).

Ce que met en avant la génération Y par rapport aux autres générations est le développement des compétences et le besoin de changer régulièrement d’environnement, mais pas forcément d’employeur.



¹¹ <https://startupeers.co/recruter-manager-et-fideliser-la-generation-y%E2%80%A6bullshit/>

Il ressort de cette étude que les 3 générations ont des motivations similaires : se sentir utile (recherche de sens au travail) et le besoin de reconnaissance. Donc, la recherche de sens et le besoin de feedback ne sont pas spécifiques à la génération Y, car ce sont des préoccupations des 3 générations.

Ainsi, est-ce à dire qu'il n'y aurait pas de spécificité « génération Y » ?

C'est aussi ce qui est mis en évidence dans l'étude faite par Pralong (2010) sur 400 personnes issues d'une même école d'ingénieurs, réparties en 3 groupes : étudiants de la génération Y en master 2 avant leur 1^{er} emploi, salariés de la génération Y en poste, et salariés de la génération précédente en activité. Les résultats montrent que les salariés de la génération X et ceux de la génération Y ont des schémas cognitifs semblables, alors que les étudiants de la génération Y et les salariés de la génération Y ont des schémas cognitifs différents. Il en a été conclu que les schémas cognitifs ne sont pas liés à la génération mais au statut de salarié ou d'étudiant. L'effet de contexte (école et entreprise) serait plus fort que l'effet générationnel. Les résultats de l'étude montrent que l'influence de l'appartenance générationnelle est moindre que celle de l'appartenance au groupe. Il en ressort que l'effet de socialisation est plus fort que l'effet générationnel.

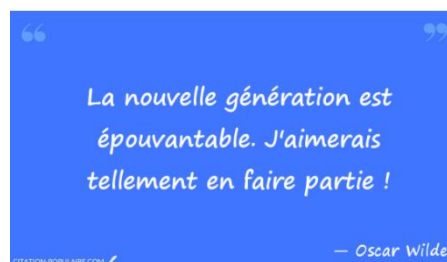
Pour Pralong, la génération Y décrite dans la littérature managériale n'existe pas. S'il n'y a pas de spécificité de la génération Y, il serait donc inutile d'avoir des processus différenciés au sein de l'entreprise.

Conclusion :

En définitive, les allégations de consultants qui attribuent à la génération Y des spécificités dans leur relation au travail sont à nuancer au regard des études scientifiques.

Il ne semble pas nécessaire de mettre en œuvre des processus RH spécifiques par génération. Une approche intergénérationnelle des ressources humaines semble plus appropriée pour que l'entreprise développe la dimension humaine de sa politique RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise). La fonction RH a un rôle important à jouer en matière de RSE pour satisfaire tous ses salariés et développer leurs compétences.

12



¹² <http://citation-populaire.com/quote/oscar-wilde-116/>

Bibliographie

Livres :

Barabel, M., Meier, O., & Perret, A. (2012). *Travailler avec les nouvelles générations Y et Z*. Levallois-Perret: StudyramaPro.

Desplats, M., Pinaud, F., & Alcaïde, J. (2011). *Manager la génération Y: Travailler avec les 20-30 ans*. BEST PRACTICES, Paris: Dunod.

Levain, M., & Tissier, J. (2012). *La génération Y par elle-même: Quand les 18-30 ans réinventent la vie*. Paris: François Bourin Editeur

Meyronin, B. (Ed.). (2015). *La génération Y, le manager et l'entreprise*. Grenoble: Presses universitaires de Grenoble.

Pouget, J. (2010). *Intégrer et manager la génération Y: Attirer cette nouvelle population active, riche d'opportunités: adapter l'organisation et les méthodes de l'entreprise pour mieux l'intégrer: comprendre ses attentes au travail pour motiver son implication*. Paris: Vuibert.

Articles – Etudes :

Dalmas, M. (2016). Que recherchent les cadres chargés du recrutement de la génération Y ? Une analyse exploratoire. *Management & Avenir*, 1(n° 83), p. 51-76.
doi 10.3917/mav.083.0051

Delaye, R. (2013). Quelle perception du management des seniors par la génération Y ?. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 1(n°5), p. 96-105.
doi 10.3917/rimhe.005.0096

Pichault, F., & Pleyers, M. (2010). Pour en finir avec la génération Y... enquête sur une représentation managériale. *Annales des Mines – Gérer et comprendre*, 2(n°108), p. 39-54.
doi 10.3917/geco.108.0039

Pralong, J. (2010). L'image du travail selon la génération Y. Une comparaison intergénérationnelle conduite sur 400 sujets grâce à la technique des cartes cognitives. *Revue internationale de psychosociologie*, 39(Vol. XVI), p. 109-134.
doi 10.3917/rips.039.0109

Sitographie pour les images : consultations le 03/12/2016

<http://laruche.wizbii.com/15059-generation-y-recrutement-twitter/>

<https://sawisms.blog/2014/11/10/generation-y-info-ou-intox/>

<https://www.ctamission.org/la-generation-y>

<https://www.mycommunit.com/fr/publication/show/la-generation-y-sur-le-marche-du-travail>

<http://www.cocktailrh.com/tag/generation%20y/>

<http://www.formation-intergeneration.com/integrer-g%C3%A9n%C3%A9ration-y-dans-entreprise>

<https://blogs.mediapart.fr/valentin-brunella/blog/050116/la-generation-y>

MARSOLLIER, I., le 18/09/2015. La journée de travail des générations X et Z va vous étonner... Source : enquête de MR Y

http://www.anciens.iseg.fr/public/articles/article.php?id_article=2456

<https://freshworldofvaleria.wordpress.com/page/2/>

<https://startupeers.co/recruter-manager-et-fideliser-la-generation-y%E2%80%A6bullshit/>

<http://citation-populaire.com/quote/oscar-wilde-116/>