

« NOUVEAUX COMPORTEMENTS, NOUVELLE GRH ? »
XXI^{ème} CONGRES AGRH - DU 17 AU 19 NOVEMBRE 2010
RENNES / SAINT-MALO



**Pour en finir avec la génération Y...
Enquête sur une représentation managériale**

Auteurs : François Pichault et Mathieu Pleyers

Coordonnées : F.Pichault@ulg.ac.be
LENTIC / HEC-ULg
19, Blvd du Rectorat Bât. B51 4000 Liège (Sart Tilman)
Belgique

Mathieu.Pleyers@ulg.ac.be
HEC-ULg
14, Rue Louvrex Bât. N1 4000 Liège
Belgique

Résumé : Faut-il à tout prix adapter les dispositifs de GRH aux caractéristiques des nouveaux entrants sur le marché du travail, que l'on qualifie généralement de génération Y ? Pour répondre à cette question, nous tentons d'abord de cerner, par le biais d'une analyse de la littérature disponible en GRH, les contours de cette génération et de synthétiser les principales recommandations relatives aux politiques à mettre en œuvre pour faire face aux particularités de la génération Y. Nous testons ensuite ces caractéristiques supposées sur un échantillon de 851 personnes, âgées de 20 à 59 ans. Nos résultats tendent à montrer que les particularités supposées de la génération Y sont minces, du moins en ce qui concernent les attitudes et valeurs au travail de ses membres. En revanche, ils nous rappellent que les fondamentaux de

la GRH (sens au travail, équilibre vie privée/vie professionnelle, reconnaissance, etc.)
continuent à rester des préoccupations partagées par l'ensemble des générations...

Mots clefs : génération Y, diversité, différenciation, coûts de transaction, cohérence,
stéréotype

INTRODUCTION :

Si l'on peut considérer l'art de la gestion des ressources humaines comme la tentative de mettre en correspondance les modalités des dispositifs de gestion et les aspirations individuelles des collaborateurs (Colle & Peretti, 2006), on est logiquement amené à s'interroger sur la nécessité d'adapter ces dispositifs aux caractéristiques des nouveaux entrants sur le marché du travail.

Encore faut-il que ces nouvelles générations présentent effectivement des caractéristiques à ce point spécifiques pour justifier pareille adaptation. La littérature en GRH et de nombreuses manifestations professionnelles nous ont familiarisés, depuis quelques années, aux particularités de la génération Y.

Dans un premier temps, nous tenterons de cerner, par le biais d'une analyse de la littérature disponible, les contours de cette génération et d'en systématiser les principales caractéristiques: nous serons d'ailleurs amenés à constater un relatif manque de convergence entre les auteurs sur les délimitations et les traits supposés de cette génération. Nous aborderons également les recommandations fournies par la littérature en GRH sur les politiques à mettre en œuvre pour faire face aux particularités de la génération Y.

Dans un deuxième temps, nous livrerons les résultats d'une étude menée en Belgique auprès d'un échantillon de 851 personnes, âgées de 20 à 59 ans, dont un tiers environ correspondent à la classe d'âge habituellement associée à la génération Y. Nous examinerons ainsi dans

quelle mesure les valeurs et attitudes au travail de cette génération diffèrent significativement de celles des autres générations.

Dans un troisième et dernier temps, nous discuterons les résultats obtenus. Ceux-ci tendent à montrer que les particularités supposées de la génération Y sont minces, du moins en ce qui concerne les attitudes et valeurs au travail de ses membres. Il nous semble dès lors possible d'en conclure, à l'opposé des tonalités dominantes de la littérature contemporaine en gestion, que la nécessité d'adopter des politiques de GRH spécifiques à la génération Y ne semble guère fondée. Ces dernières peuvent même s'avérer génératrices d'effets pervers pour le bon fonctionnement des organisations. En revanche, les résultats de l'enquête nous rappellent que les fondamentaux de la GRH (sens au travail, équilibre vie privée/vie professionnelle, reconnaissance, etc.) continuent à rester des préoccupations partagées par l'ensemble des générations...

I : UNE GENERATION AUX EXIGENCES SPECIFIQUES

I.1 : Génération Y : les contours d'un mythe...

Tout d'abord, il convient sans doute de s'entendre sur la notion même de génération. Dans une tentative de clarification conceptuelle, Markert (2004) propose de distinguer génération et cohorte : le premier terme couvrirait des périodes d'une vingtaine d'années, correspondant à la durée habituelle du cycle de formation et de maturation sociale, dans les sociétés modernes, préalable à l'entrée dans la vie active tandis que le second constituerait une subdivision plus courte, permettant de repérer des différences intra-générationnelles.

Il n'en reste pas moins que les délimitations de la génération Y présentées par la littérature sont loin d'être uniformes, ce qui nous montre la fragilité des bases méthodologiques sur lesquelles cette littérature se développe. Ainsi, selon Josiam *et al.* (2009), il s'agirait essentiellement des jeunes nés entre 1979 et 1989. Eisner (2005) parle plus simplement de ceux et celles qui sont nés après 1980. Selon Sullivan & Heitmeyer (2008) et Yeaton (2008), le terme désignerait plutôt la génération des jeunes nés entre 1979 et 1994. Cette dernière définition est actuellement la plus répandue et nous l'utiliserons dans la partie empirique de notre travail.

Quelles seraient les spécificités de cette génération ? A nouveau, les bases méthodologiques sur lesquelles s'appuient les études disponibles nous paraissent peu fiables: dans de nombreux cas (Peltron & True, 2004 ; Eisner, 2005 ; Laizé & Pougnet, 2007 ; Sullivan & Heitmeyer, 2008 ; Reddick & Cogburn, 2008 ; Josiam *et al.*, 2009), il s'agit d'étudiants universitaires, généralement attachés à l'institution d'origine de l'auteur de la recherche. On devine aisément

le biais que présente ce type d'échantillon, survalorisant le capital économique, social et culturel des jeunes étudiés. Certains n'hésitent pas à étayer leurs propos en recourant à des anecdotes personnelles —Yeaton (2008) évoque ainsi le cas de son fils !— tandis que d'autres (Erikson, 2009) en viennent à imaginer un cas fictionnel à partir duquel ils recueillent les réactions et conseils de divers managers et consultants... De nombreux auteurs présentent leurs considérations sur la génération Y sans aucune base empirique sérieuse, en n'hésitant pas à recourir à des métaphores de type journalistique: génération « zapping » ou encore génération « me » (Twenge, 2006), composée d'individus de « l'instant » (Aubert, 2007), « surfant » sur la vague Internet, etc.

On ne s'étonnera donc pas qu'un tel manque de rigueur méthodologique conduise à des résultats peu stabilisés. Ainsi Eisner (2005, p. 9) rappelle-t-elle que selon une enquête *Work & Education* menée par Gallup Organization, la génération Y est caractérisée par un sens aigu du loyalisme organisationnel, tout comme les générations précédentes. Mais elle mentionne également une autre étude (*What You Need to Know*) qui souligne une tendance plus affirmée de cette génération à délaisser l'entreprise en quête d'un travail meilleur. Ces deux tendances ne sont-elles pas parfaitement contradictoires ? Toujours selon Eisner (2005) mais aussi selon Yeaton (2008), la génération Y serait plus sensible que la génération qui la précède à la problématique de l'équilibre vie privée-vie professionnelle. D'autres auteurs soulignent au contraire que cette question ne revêt pas plus d'importance pour la génération Y que pour les générations précédentes... Des exemples de ce type abondent.

Toutefois, avec la multiplication des discours plus ou moins prophétiques sur l'avènement de la génération Y, il devient possible de rassembler en un tableau « pur » les tendances

exprimées par cette littérature normative et professionnelle, à la manière d'un type-idéal wébérien, —en les extrapolant jusqu'à l'extrême limite de leur cohérence—, afin de disposer d'un étalon de mesure lors de notre approche empirique des valeurs de la jeune génération. Nous avons tenté de regrouper ces tendances dans le tableau 1 par catégories conceptuelles, en renvoyant aux différentes références utilisées.

Tableau 1 : Vers un type idéal de la génération Y

CATEGORIES	CARACTERISTIQUES	REFERENCES
Recherche de sens au travail	Sens moral et civique, besoin d'un travail avec signification	Eisner (2005) Yeaton (2008)
Besoin d'accomplissement	Intérêt pour le travail et les défis proposés, attentes en matière d'éducation continuée, attitude positive à l'égard du travail	Eisner (2005) Erickson (2009) Josiam <i>et al.</i> (2009) Laizé & Pougnet (2007) Yeaton (2008)
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	Eisner (2005) Erickson (2009) Josiam <i>et al.</i> (2009) Yeaton (2008)
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	Eisner (2005) Erickson (2009) Josiam <i>et al.</i> (2009) Laizé & Pougnet (2007)

		Yeaton (2008)
Opportunisme	Poursuite d'un agenda personnel, opportunisme, agissements de freelancers, individualisme, estime de soi, besoin de s'affirmer	Erickson (2009) Josiam <i>et al.</i> (2009) Laizé & Pougnet (2007) Yeaton (2008)
Esprit de groupe	Intérêt pour le travail en équipe et les collaborations	Josiam <i>et al.</i> (2009) Sullivan & Heitmeyer (2008) Yeaton (2008)
Faible loyalisme institutionnel	Peu de sentiment d'appartenance à l'entreprise, méfiance envers l'autorité et les institutions,	Laizé & Pougnet (2007) Yeaton (2008)
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'instantané	Erickson (2009) Laizé & Pougnet (2007) Pelton & True (2004) Sullivan & Heitmeyer (2008)
Technophilie	Haut degré de familiarisation aux technologies de l'information	Eisner (2005) Sullivan & Heitmeyer (2008)

Les dimensions constitutives de ce type idéal ne sont pas sans rapport avec certains développements théoriques importants du champ de la gestion des ressources humaines. Plusieurs d'entre elles (recherche de sens au travail, besoin d'accomplissement, intégration vie privée/vie professionnelle, etc.) renvoient en effet clairement à la théorie des ancres de carrière de Schein (1978 ; 1990). On pense en particulier à l'ancre "autonomie /

indépendance” (désir d’être son propre maître et de travailler selon son propre rythme) ; à l’ancre “créativité entrepreneuriale” (recherche d’environnements de travail où la créativité peut s’exprimer) ; à l’ancre “défi pur” (souhait de surmonter des obstacles et de résoudre des problèmes insolubles ; ou encore à l’ancre “qualité de vie” (besoin d’intégrer évolution de la carrière et style de vie). Discutant les travaux de Schein, de nombreux auteurs (Feldman & Bolino, 1996 ; Yarnall, 1998 ; Tremblay, Wils & Wils, 2006) ont montré que plusieurs ancres de carrière pouvaient coexister chez un même individu : il ne serait donc pas impossible de penser que les membres de la génération Y se caractérisent par l’intériorisation de plusieurs ancres de carrière dont le trait commun est l’aspiration à mener soi-même ses propres projets professionnels.

D’autres dimensions du type idéal (opportunisme, faible loyalisme institutionnel, difficulté à se projeter dans le long terme) se réfèrent davantage à la question de la fidélité organisationnelle. Kanter (1989) a proposé à ce sujet une distinction entre trois modèles de carrière : la carrière organisationnelle (ou bureaucratique), articulée autour d’une logique de stabilisation dans l’organisation et/ou d’avancement (hiérarchique), la carrière professionnelle, articulée autour d’une logique d’accomplissement d’un projet professionnel personnel, et la carrière marchande (ou entrepreneuriale), correspondant à une logique d’optimisation des investissements consentis en vue de valoriser sa force de travail. Sur une base similaire, Arthur et al. (1996) ont opposé le modèle des carrières nomades (*boundaryless careers*), qu’elles soient de type professionnel ou marchand, aux carrières traditionnelles. Dans un développement ultérieur, Sullivan et Arthur (2006) ont complexifié leur conception de la carrière nomade, en montrant l’interdépendance entre mobilité physique (mouvements effectifs d’un emploi à l’autre, d’une organisation à l’autre, d’un pays à l’autre) et mobilité psychologique (ouverture mentale à de tels mouvements). Sur la base du type idéal présenté

ci-dessus, il est probable que les membres de la génération Y soient enclins, plus que ceux des autres générations, à de la mobilité psychologique, voire physique : ils se rapprocheraient ainsi du modèle de la carrière nomade ou encore des types professionnel et marchand.

Enfin, les dimensions « recherche de feedback » et « esprit de groupe » expriment avec netteté l'un des paradoxes qui traversent de nombreuses organisations contemporaines (Estellat, 2003) : comment concilier les besoins de gratification ou de promotion liés à l'atteinte d'objectifs individuels et la valorisation managériale du travail en équipe et de la performance collective, qui finit par se muer en une demande des salariés eux-mêmes? C'est tout l'enjeu de l'évolution des politiques de gestion des ressources humaines qui se sont orientées, au cours des dernières décennies, vers une individualisation croissante (Morville, 1985 ; Pichault et Nizet, 2000) : les critères de la GRH y sont désormais négociés, dans le cadre d'accords interpersonnels entre ligne hiérarchique et opérateurs (le plus souvent qualifiés), en tenant compte des spécificités de chaque collaborateur. Ce dernier s'attend donc à être reconnu dans ses investissements personnels et valorisé en conséquence, ce que ne permet guère un modèle de GRH objectivant, basé sur des règles uniformes et impersonnelles. La recherche de feedback —et le besoin de gratification immédiate qui lui est lié— s'inscrit clairement dans une telle perspective. Ce même modèle tente toutefois de compenser le caractère centrifuge de l'individualisation —chaque collaborateur négociant ses objectifs, son salaire, son plan de développement, son temps de travail, etc.— par une instrumentalisation très forte de la culture d'entreprise, destinée à renforcer l'appartenance collective (Louart, 1994). En outre, la recherche empirique (Begin, 1993 ; Delery & Doty, 1996) montre qu'un modèle individualisant de GRH est particulièrement bien adapté à des milieux professionnels flexibles, de type adhocratique (Mintzberg, 1982), basés sur le travail en équipe ou les groupes-projets, avec de multiples échanges entre collaborateurs dans la réalisation des

activités quotidiennes. Le type idéal de la génération Y semble donc indiquer que l'adoption d'un modèle de GRH individualisant et d'un fonctionnement organisationnel de type collaboratif constituerait une réponse particulièrement adaptée aux aspirations de cette génération.

I.2 : Comment « gérer » la génération Y ?

A partir du moment où l'on s'accorde pour caractériser ainsi la génération Y, on peut logiquement entrevoir les conséquences qu'un management soucieux de la diversité peut en tirer (Reddick & Cogburn, 2008). C'est effectivement ce à quoi s'attellent désormais un certain nombre de travaux contemporains en GRH.

L'adoption d'un style de management « inclusif » (Sullivan & Heitmeyer, 2008, p. 72; Eisner, 2005, p.6), reposant sur le soutien continu et des feedbacks réguliers ainsi que la multiplication des opportunités de travail collaboratif figurent sans nul doute parmi les réponses managériales les plus souvent invoquées. Ce style de management n'empêche pas, cependant, la nécessité d'une clarification permanente des attentes de rôle, d'un recadrage fréquent de ce qui est toléré et non toléré dans l'entreprise (par exemple pour l'utilisation d'Internet ou des téléphones portables) et d'un exercice régulier de la critique, incitant des jeunes ayant souvent une haute estime d'eux-mêmes à approfondir leurs idées et à les argumenter solidement.

Le tableau 2 associe, aux principales caractéristiques supposées de la génération Y, les réponses managériales les plus fréquemment avancées dans la littérature et mentionne, pour chacune d'elles, une étude de référence.

Tableau 2 : Réponses managériales proposées aux spécificités de la génération Y

CATEGORIES	REPNSES MANAGERIALES SUGGEREES	REFERENCES
Recherche de sens au travail	Expliciter la signification et l'importance des tâches à accomplir ainsi que de la position occupée pour la performance de l'entreprise	Eisner (2005)
Besoin d'accomplissement	Offrir des opportunités d'avancement et/ou de gain liées à la réalisation d'objectifs ambitieux, à l'aide de critères précis	Eisner (2005)
Recherche de feedback	Récompenser et mettre régulièrement en évidence les meilleurs éléments via des revues de performances à court terme; stimuler, par le biais de discussions collectives, la recherche de pistes d'amélioration pour les autres	Erickson (2009) Josiam <i>et al.</i> (2009)
Intégration vie privée/ vie professionnelle	Accroître la flexibilité des horaires de travail et veiller à entretenir le plaisir au travail (fêtes, etc.) tout en rappelant régulièrement la « norme » à propos de ce qui est ou non toléré dans le cadre du travail	Yeaton (2008)
Opportunisme	Emettre régulièrement des commentaires critiques constructifs et développer la capacité des employés à les recevoir	Yeaton (2008)
Esprit de groupe	Favoriser le team-building et encourager les modes de travail collaboratifs	Eisner (2005)
Faible loyalisme institutionnel	Abandonner le mythe de l'intégration et de la fidélité organisationnelle ainsi que les modes de gestion des carrières exclusivement basés sur la	Josiam <i>et al.</i> (2009)

	progression interne	
Difficulté à se projeter dans le long terme	Multiplier les possibilités de s'impliquer dans des projets	Yeaton (2008)
Technophilie	Encourager l'utilisation intensive des technologies de l'information dans le travail et hors travail	Eisner (2005)

On conviendra que ces réponses managériales n'apparaissent pas fondamentalement nouvelles : la plupart d'entre elles font partie du catalogue des méthodes et techniques habituellement proposées par les tenants des pratiques de travail « à haute performance » (Sung & Ashton, 2005) ou encore du modèle individualisant de GRH (Pichault & Nizet, 2000). Pour s'en convaincre, il suffit de reprendre les principales recommandations d'Eisner (2005, pp.10-13) : conditions de travail attractives (sans fausse promesse), recrutement sur le Net ou par appel aux pairs, mise en avant du souci de responsabilité sociale de l'entreprise, espaces de travail ouverts favorisant les échanges et la communication, programmes de formation à caractère stratégique, académie en ligne, coaching, mentoring, plans cafétéria, etc.

Certaines suggestions n'hésitent d'ailleurs pas à retourner à des formes paternalistes de GRH, comme celle imaginée par Erickson où des patrons « baby-sitters » vont jusqu'à proposer à leurs jeunes employés des programmes de formation à la gestion de leur vie privée !

Il n'en reste pas moins qu'au terme de notre revue de littérature, une proposition de base peut être avancée: la génération Y semble présenter des spécificités telles, par rapport aux autres générations au travail, que des réponses managériales appropriées mériteraient de lui être

apportées. Il conviendra donc, dans un premier temps, d'établir l'existence de ces spécificités puis de discuter, dans un deuxième temps, des réponses les plus adéquates à leur fournir, le cas échéant.

Cette proposition de base peut être déclinée en plusieurs hypothèses.

H1 : les membres de la génération Y se différencieraient des autres générations par une combinaison spécifique d'ancres de carrière (autonomie/indépendance, créativité entrepreneuriale, défi pur, qualité de vie) ;

H2 : les membres de la génération Y se différencieraient des autres générations par une ouverture plus grande à la mobilité psychologique et/ou physique (carrières nomades) ;

H3 : les membres de la génération Y se différencieraient des autres générations par des attentes plus marquées en termes d'individualisation de la politique de gestion des ressources humaines et de modes de travail collaboratifs.

Les deux premières hypothèses se réfèrent directement aux spécificités supposées de la génération Y ; la troisième aborde également le type de réponse managériale à leur apporter.

II : LA GENERATION Y A L'EPREUVE DES FAITS

Nous avons souligné, dans la section précédente, les précautions dont il convenait d'entourer les résultats des recherches consacrées à la génération Y. Comme le reconnaissent Reddick & Cogburn (2008), « la recherche empirique sur les valeurs au travail, l'implication et les motivations de la génération Y est actuellement insuffisante » (p.86, notre traduction). De leur côté, Kim *et al.* (2009), estiment que « les différences générationnelles, aussi bien dans les médias populaires que dans les publications professionnelles du management, se présentent sous la forme de résultats très variés et conduisent souvent à des stéréotypes en guise de

conclusions. La masse croissante d'information de type anecdotique concernant les disparités générationnelles plaide pour davantage d'investigation et de validation empirique » (p.548, notre traduction).

Comme nous y invitent ces auteurs, nous avons donc cherché à combler ce manque, par le biais d'une démarche empirique rigoureuse.

II.1 : Précisions méthodologiques

Notre enquête a été effectuée en Belgique, au cours du premier semestre de l'année 2008.

L'échantillon sondé était composé de 851 personnes réparties en trois générations :

- Les « baby-boomers » qui arrivent dans la dernière phase de leur carrière professionnelle. Nous y avons rassemblé les individus nés entre les années 1949 et 1963.
- La génération X qui commence à occuper les positions de pouvoir au sein des organisations. Nous y avons réuni les individus nés entre les années 1964 et 1979.
- La génération Y qui entre ou est sur le point d'entrer sur le marché de l'emploi. Nous y avons regroupé des individus nés entre les années 1979 et 1994.

Tableau 3 : Présentation de l'échantillon de l'enquête

	Hommes			Femmes			TOTAL
	travailleurs	chômeurs	inactifs	travailleurs	chômeurs	inactifs	
Génération Y	47	11	95	41	9	97	300
Génération X	115	8	10	97	8	25	263
Baby-boomers	46	2	86	30	1	123	292
TOTAL	208	21	191	168	18	245	851

La constitution de l'échantillon a été effectuée de manière stratifiée, sur la base des données démographiques officielles diffusées par le Département fédéral de l'Economie, avec toutefois une surreprésentation des membres de la génération Y en vue de renforcer la signification des résultats obtenus sur cette génération¹. Les questionnaires ont été administrés lors d'entretiens en face à face, entre le 28 avril 2008 et le 13 juin 2008.

L'échantillon exclut les personnes de moins de 20 ans et de plus de 65 ans afin de se limiter aux catégories actives et réellement concernées par le monde du travail. Les données ont été soumises à une analyse statistique en tris croisés (valeurs x générations), à l'aide de tests classiques de signification (X^2).

¹ Rappelons que nous ne cherchons pas à préciser la proportion de réponses obtenues pour cette génération au sein de la population globale, mais plutôt à comparer les réponses obtenues pour chaque génération.

Signalons deux spécificités de notre étude, qui fondent à nos yeux toute son originalité. D'une part, à la différence de la plupart des recherches empiriques menées sur la génération Y, notre échantillon n'est pas exclusivement constitué d'étudiants universitaires mais comprend des jeunes de différents statuts : étudiants non universitaires, travailleurs, chômeurs, etc. D'autre part, notre démarche n'est pas cantonnée à une seule cohorte dont on approfondirait les attitudes au travail mais elle procède par différenciation vis-à-vis de deux autres générations (baby-boomers, génération X) : elle permet donc d'établir plus nettement les éventuelles spécificités de la génération Y.

Notre questionnaire a été élaboré sur la base de la littérature existante et de certains questionnaires issus d'enquêtes antérieures, notamment l'étude sur les propensions à l'entrepreneuriat chez les jeunes réalisée par Boissin *et al.* (2008) et l'étude Manpower menée dans le cadre du projet « Future World of Work »²). Le questionnaire tente d'approcher le plus largement possible les rapports que chaque génération entretient avec la sphère du travail en couvrant deux dimensions principales :

- Un positionnement sociologique : au travers de questions auto-référentielles, il cherche à identifier/comprendre les éléments qui font appartenir une personne à un groupe et la différencie d'un autre.
- Un positionnement en entreprise : il s'agit de comprendre les motivations des personnes sondées par rapport à leur travail et les liens qu'elles établissent avec leur groupe de référence (éléments de motivation/démotivation, points forts/faibles, valeurs, attentes envers l'entreprise, apports pour l'entreprise, etc).

Nous avons veillé à aborder, à travers les différentes questions posées, les principales catégories de caractéristiques du type-idéal de la génération Y présenté au tableau 1. Nous

² www.manpower.be/Pub/Content.asp?NodeRef=5920&Ref=BELGIUM&LangID=fr

n'avons toutefois pas envisagé la catégorie « technophilie », dans la mesure où la généralisation actuelle de l'usage de l'Internet dans la sphère du travail ne nous semble plus rendre cette variable suffisamment discriminante.

Pour la plupart des questions, le répondant a été appelé à effectuer des classements par ordre de préférence (de 1 à 3). Pour le traitement des réponses, on a pris le score le plus élevé dans le 1er choix. Ensuite, on a choisi, pour le deuxième choix, le score le plus haut parmi le score le plus élevé du deuxième choix et le 2^{ème} score le plus élevé du 1^{er} choix. Enfin, pour le troisième choix, on a choisi le score le plus haut parmi le score le plus élevé du 3^{ème} choix, le 3^{ème} score le plus élevé du 1^{er} choix et le 2^{ème} score le plus élevé du 2^{ème} choix. Si un item était repris dans le choix précédent, il ne pouvait plus l'être dans les autres choix.

Le questionnaire a fait l'objet d'une phase de test auprès d'une dizaine de témoins privilégiés, ce qui nous a conduits à la reformulation de certains items.

Les traitements statistiques ont été réalisés sur la base de tests non paramétriques simples qui se justifient plus particulièrement dans le cas de données qualitatives de type nominal et qui permettent, pour chaque question, de dégager l'existence ou l'absence de différences significatives. Une exploitation statistique plus poussée aurait pu évidemment être menée sur la base d'analyses factorielles afin de repérer les items les plus discriminants. Mais, comme on le verra plus loin, la plupart des différences observées s'avèrent faiblement significatives : il ne nous a donc pas semblé utile de nous engager dans cette voie.

II.2 : Présentation des données³

II.2.1 Autodéfinition des générations

A la question de savoir « Quelles sont, parmi les affirmations ci-dessous, celles qui vous ressemblent le plus ? », les répondants des trois générations présentent une grande similitude de vue⁴. Ils mettent en premier lieu, et de façon massive, la recherche de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Il est intéressant de noter que cette valeur est devenue centrale pour toutes les générations, alors qu'une certaine littérature gestionnaire en fait un attribut spécifique de la génération Y. Les trois générations partagent un autre choix préférentiel: la réalisation d'un projet personnel clair.

Tableau 4 : Principales formes d'autodéfinition selon les générations

Quelles sont, parmi les affirmations ci-dessous, celles qui vous ressemblent le plus ?

		J'ai besoin continuellement de nouvelles perspectives privées et professionnelles	J'ai besoin de changer d'environnement régulièrement	J'ai besoin de reconnaissance et suis attaché à mon statut	J'ai besoin que l'on me propose de nouvelles choses, de nouveaux défis que j'identifie difficilement seul	J'aime me sentir dans un environnement stable et peu changeant	J'attends la relève pour me consacrer à autre chose	Je cherche à développer mes compétences	Je cherche à stabiliser et garantir mes acquis	Je préfère travailler seul plutôt qu'en groupe	Je recherche un équilibre entre ma vie privée et ma vie professionnelle	Je suis plus efficace en groupe que seul	Mon projet personnel est clair et je cherche à le réaliser	Total général
Observé	Baby-boomers	19	6	10	8	39	3	16	22	16	106	17	26	288
	Génération X	22	7	17	15	23	5	17	14	13	95	9	26	263
	Génération Y	28	19	12	16	22	2	41	9	13	86	19	33	300
	Total général	69	32	39	39	84	10	74	45	42	287	45	85	851
Résidus	Baby-boomers	-0,90	-1,47	-0,88	-1,43	1,98	-0,21	-1,81	1,74	0,47	0,90	0,45	-0,52	
	Génération X	0,15	-0,92	1,42	0,85	-0,58	1,09	-1,23	0,02	0,01	0,67	-1,32	-0,05	
	Génération Y	0,75	2,30	-0,47	0,61	-1,40	-0,81	2,92	-1,72	-0,47	-1,51	0,79	0,55	

³ Nous aimerions remercier ici notre collègue Fabrice De Zanet pour le regard critique et l'aide constructive qu'il nous a apportée dans l'analyse des données.

⁴ Certes, le test du X² est inférieur à 0.05, ce qui rend l'hypothèse nulle peu probable. On observera cependant que les valeurs résiduelles sont importantes (>2) pour deux items seulement: le changement régulier d'environnement et le développement des compétences, plus marqués pour les membres de la génération Y. On peut également pointer la recherche d'un environnement stable avec une valeur résiduelle proche de 2 pour les baby-boomers. Pour les autres items, les différences entre générations restent peu significatives.

$$X^2= 50,33328$$

$$ddl= 22$$

$$\text{Test } X^2= 0,000529$$

De légères différences apparaissent toutefois sur d'autres dimensions: la génération Y met davantage l'accent sur le développement des compétences et le besoin de changer régulièrement d'environnement par rapport aux autres générations ; en revanche, la recherche d'un environnement stable apparaît comme une priorité spécifique aux plus anciens.

II.2.2 Les sources de motivation et de démotivation

Les trois générations sont animées par des motivations relativement similaires : les différences observées entre elles restent peu significatives (test $X^2= 0.2491$).

Le sentiment d'être utile aux autres est la motivation principale des trois générations: nettement présent chez les baby-boomers (26%), son intensité diminue au sein de la génération X (17%) pour remonter légèrement avec la génération Y (19%). Le besoin de reconnaissance est également très présent au sein des trois générations: 13% chez les baby-boomers, 14% pour la génération X et 16% pour la génération Y. On retrouve ici, sans grande surprise, les « fondamentaux » des théories traditionnelles de la motivation (Herzberg, 1968). L'association systématique de la recherche d'un sens au travail et du besoin de feedback avec les seuls membres de la génération Y (tableau 1) apparaît ainsi non fondée : il s'agit bel et bien d'une préoccupation désormais partagée par toutes les générations.

Les sources de démotivation ne permettent pas, elles non plus, de départager clairement les trois générations, comme le montre le tableau suivant.

Tableau 5: Principales sources de démotivation selon les générations

Quels sont les éléments qui vous démotivent le plus ?

	L'absence de perspectives de développement personnel	L'absence de règles de déontologie ou de valeurs et/ou le non-respect	Le comportement individualiste des autres (mesquineries, jalousies, rivalités, etc.)	Le manque de leadership des responsables au-dessus de moi	Le manque de projet dans l'organisation	Le manque de reconnaissance et de succès	Le manque d'initiative à faire valoir dans son travail	Le sentiment d'être inutile	L'incapacité de réaliser les objectifs fixés (manque de réalisme)	Total général
<i>Baby-boomers</i>	22	37	47	25	24	43	13	63	14	288
<i>Génération X</i>	23	30	38	12	15	50	16	59	20	263
<i>Génération Y</i>	20	19	59	11	14	50	24	87	16	300
Total général	65	86	144	48	53	143	53	209	50	851

Résidus	<i>Baby-boomers</i>	<i>Génération X</i>	<i>Génération Y</i>
L'absence de perspectives de développement personnel	0,00	0,65	-0,61
L'absence de règles de déontologie ou de valeurs et/ou le non-respect	1,46	0,66	-2,06
Le comportement individualiste des autres (mesquineries, jalousies, rivalités, etc.)	-0,25	-0,97	1,16
Le manque de leadership des responsables au-dessus de moi	2,17	-0,74	-1,44
Le manque de projet dans l'organisation	1,43	-0,34	-1,08
Le manque de reconnaissance et de succès	-0,78	0,87	-0,06
Le manque d'initiative à faire valoir dans son travail	-1,17	-0,09	1,23
Le sentiment d'être inutile	-0,92	-0,70	1,55
L'incapacité de réaliser les objectifs fixés (manque de réalisme)	-0,71	1,16	-0,39

$$X^2 = 30,5989$$

$$ddl = 16$$

$$\text{Test } X^2 = 0,01513$$

Sans doute ce tableau présente-t-il à nouveau des résultats avec un test de X^2 qui ne permet pas de privilégier l'hypothèse nulle, mais avec une concentration des valeurs résiduelles importantes (>2) sur deux dimensions seulement. La première concerne l'absence et/ou le non respect de règles de déontologie ou de valeurs, item mentionné par les baby-boomers et la génération X et beaucoup moins par les membres de la génération Y. La seconde concerne le manque de leadership, qui semble davantage critique pour les baby-boomers.

Ce qui démotive le plus les trois générations est incontestablement le sentiment d'être inutile : il constitue l'envers de la principale source de motivation. Ce sentiment est le plus marqué auprès de la génération Y. Cette même génération considère le comportement individualiste des autres comme deuxième source de démotivation, qu'il partage avec les baby-boomers, alors que le manque de reconnaissance et de succès est ce qui démotive surtout la génération

X. Quoi qu'il en soit, le comportement individualiste et le manque de reconnaissance sont des dimensions sur lesquelles les trois générations se retrouvent.

II.2.3 La vision du futur

Ce n'est pas davantage sur leur vision du futur que les trois générations peuvent se différencier avec netteté. L'hypothèse nulle ne peut pas, de nouveau, être retenue en tant que telle, mais les différences entre générations se marquent principalement sur les valeurs résiduelles de deux dimensions : respectivement « sauvons la planète », item repris davantage par la génération X, et « no future », item mentionné de manière préférentielle par les baby-boomers dont le plus grand pessimisme relatif est à souligner.

La sélection de l'item « Je construis moi-même mon futur. Je ne peux compter que sur moi », qui reflète incontestablement un certain désenchantement et une perte de confiance dans les institutions, constitue l'élément prioritaire de la vision du futur des trois générations : c'est la génération Y qui l'exprime avec le plus d'intensité; les deux autres générations sont très proches l'une de l'autre à ce sujet. Une fois encore, l'opportunisme supposé de la génération Y (tableau 1) n'apparaît guère, dans les faits, comme une spécificité de cette génération. La nécessité de prendre en main sa carrière (Inkson, 2006) semble donc devenir une valeur de plus en plus partagée entre générations.

Les trois générations se retrouvent également dans leur deuxième priorité : être plus forts ensemble. Elle témoigne d'un attachement commun aux formes de travail collectives (mode projet, travail en équipe, ajustement mutuel entre collègues, etc.).

Tableau 6: Principales visions du futur selon les générations

Quelle est votre vision du futur par rapport au travail?

	A 75 ans, encore au travail	Absorption par la mondialisation	Je construis moi-même mon futur. Je ne peux compter que sur moi	Je ne profiterai pas des avantages que mes aînés ont pu obtenir	Les crises succèdent aux crises	Mon avenir dans ma région	Ne pas trouver l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle	No future	Plus fort ensemble	Sauvons la planète	Small is beautiful	Total général
<i>Baby-boomers</i>	17	22	76	29	20	15	27	14	41	16	11	288
<i>Génération X</i>	25	17	71	21	23	13	15	3	38	31	6	263
<i>Génération Y</i>	22	13	105	18	14	21	24	6	43	16	18	300
Total général	64	52	252	68	57	49	66	23	122	63	35	851

Résidus	<i>Baby-boomers</i>	<i>Génération X</i>	<i>Génération Y</i>
A 75 ans, encore au travail	-1,00	1,05	-1,01
Absorption par la mondialisation	1,17	0,23	-0,78
Je construis moi-même mon futur. Je ne peux compter que sur moi	-0,12	-1,25	1,71
Je ne profiterai pas des avantages que mes aînés ont pu obtenir	1,25	0,00	-1,22
Les crises succèdent aux crises	0,16	1,28	-1,36
Mon avenir dans ma région	-0,39	-0,55	0,90
Ne pas trouver l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle	0,99	-1,20	0,15
No future	2,23	-1,54	-0,74
Plus fort ensemble	-0,04	0,05	0,00
Sauvons la planète	-1,15	2,61	-1,32
Small is beautiful	-0,25	-1,46	1,61

$$X^2 = 42,5$$

$$ddl = 20$$

$$\text{Test } X^2 = 0,00$$

II.2.4 Les valeurs que devrait poursuivre l'entreprise

La question relative aux valeurs que les répondants souhaiteraient voir poursuivre par les entreprises montre des résultats relativement divergents entre générations. Il s'agit sans doute d'une des deux variables de notre enquête où les différences inter-générationnelles sont les plus significatives. Soulignons en particulier la forte mise en avant de la créativité par les membres de la génération Y, le respect de l'environnement pour les baby-boomers et l'équité pour la génération X.

La solidarité et l'esprit d'équipe constituent toutefois la valeur mentionnée en premier lieu, loin devant les autres, par les trois générations. L'engagement et l'entrepreneuriat, l'équité, l'esprit client et la rentabilité sont également des valeurs mises en avant de façon assez homogène par les différentes générations.

Tableau 7: Valeurs d'entreprise souhaitées selon les générations

Quelles devraient être les valeurs de l'entreprise les plus importants à vos yeux?

	La citoyenneté et la responsabilité sociale	La créativité	La rentabilité	La solidarité et l'esprit d'équipe	Le respect de l'environnement	L'engagement, l'entrepreneuriat	L'équité	L'esprit client	Total général
<i>Baby-boomers</i>	25	28	28	94	31	27	19	35	287
<i>Génération X</i>	28	17	34	72	18	27	40	27	263
<i>Génération Y</i>	17	57	20	111	15	32	26	22	300
Total général	70	102	82	277	64	86	85	84	850

Résidus	<i>Baby-boomers</i>	<i>Génération X</i>	<i>Génération Y</i>
La citoyenneté et la responsabilité sociale	0,28	1,36	-1,55
La créativité	-1,10	-2,59	3,50
La rentabilité	0,06	1,71	-1,66
La solidarité et l'esprit d'équipe	0,05	-1,48	1,34
Le respect de l'environnement	2,02	-0,41	-1,60
L'engagement, l'entrepreneuriat	-0,38	0,08	0,30
L'équité	-1,81	2,67	-0,73
L'esprit client	1,25	0,20	-1,40

$$X^2 = 55,74$$

$$ddl = 14$$

$$\text{Test } X^2 = 6,45293E-07$$

II.2.5 Les attentes à l'égard de l'entreprise

Les trois générations se caractérisent par une grande similitude de leurs attentes à l'égard de l'entreprise (test $X^2 = 0,6824$). C'est la garantie de l'emploi qui constitue massivement leur attente prioritaire (29.1% pour la génération Y, 30.9% pour les baby-boomers et 31.3% pour la génération X). Rappelons que les données de l'enquête ont été récoltées avant le

déclenchement de la crise de l'automne 2008 : il est donc probable que cette attente serait aujourd'hui encore plus prégnante, y compris pour la génération Y souvent caractérisée par son faible loyalisme organisationnel et son penchant au « nomadisme » (Yeaton, 2008). L'environnement humain représente également une attente commune (17.6% pour la génération X, 18.8% pour les baby-boomers et 19.1% pour la génération Y), ainsi que la possibilité de se développer (15.6% pour les baby-boomers, 17.9% pour la génération X et 19.1% pour la génération Y). Une autre attente partagée est l'équilibre entre l'humain et les résultats (10.3% pour la génération X, 11.0% pour la génération Y et 13.2% pour les baby-boomers).

Une autre question permettait également de cerner les attentes à l'égard de l'entreprise. Elle concernait cette fois les initiatives à prendre pour attirer ou maintenir le personnel. A nouveau, les différences entre générations ne sont pas significatives (test $X^2= 0.6836$). En premier lieu, et massivement en tête, vient le respect de la personne (39.6% pour les baby-boomers contre 34.4% pour la génération X et 35.3% pour la génération Y). Ensuite, les répondants mentionnent le besoin de flexibilité/souplesse (14.6% pour les baby-boomers, 16.3% pour la génération Y et 16.8% pour la génération X) et, dans une moindre mesure, les programmes de formation continuée (10.1% pour les baby-boomers, 13.7% pour la génération X et 15.6% pour la génération Y⁵), l'honnêteté envers les collaborateurs et les clients (14.6% pour les baby-boomers, 13.0% pour la génération X et 11.7% pour la génération Y) et une vision réaliste (11.1% pour les baby-boomers, 11.5% pour la génération X et 12.7% pour la génération Y).

⁵ L'intérêt plus marqué des membres de la génération Y pour la formation continuée n'est pas significatif, ce qui contraste à nouveau avec le besoin d'accomplissement relevé dans la littérature en gestion sur cette génération.

II.2.6 Les attentes supposées de la part de l'entreprise

La perception que livrent les répondants par rapport aux attentes des entreprises à leur égard présente également une grande homogénéité (test $X^2= 0.09$). Quatre choix se dégagent en priorité, représentant à eux seuls la majorité des choix exprimés pour chaque génération: le fait de donner davantage de soi-même et d'obtenir des résultats en constante progression, le fait d'être rentable, l'adaptabilité et la capacité de s'adapter au changement ainsi que la loyauté. Les variations inter-générationnelles pour ces choix ne sont pas significatives.

Notons également que les membres de trois générations convergent sur la question des valeurs et du leadership : il ne s'agit pas, selon eux, d'attentes prioritaires exprimées par les entreprises à leur égard.

II.2.7 Les défis futurs de l'entreprise

Une fois de plus, les trois générations partagent la même vision des défis futurs de l'entreprise (test $X^2= 0.22214$). Le tiercé de tête est le suivant, avec de faibles variations selon les générations : faire preuve d'innovation et d'anticipation du futur (21.2% pour la génération X, 21.9% pour la génération des baby-boomers et 23.7% pour la génération Y) ; répondre aux attentes du client (19.1% pour les baby-boomers, 19.3% pour la génération Y et 20.0% pour la génération X) ; s'adapter au changement de manière humaine (17.7% pour la génération X, 18.4% pour les baby-boomers et 21.0% pour la génération Y).

A noter enfin que la génération Y semble se distinguer quelque peu sur la question du combat contre l'hypocrisie (seulement 4.7% de citations) par rapport aux autres générations (11.1% et 10.1% respectivement pour la génération X et pour les baby-boomers).

II.2.8 Le rapport au temps de travail

Une autre question à propos de laquelle nous nous attendions à obtenir des différences inter-générationnelles concerne le rapport au temps de travail. Le test du X^2 reste inférieur à 0,05 mais les différences entre générations se marquent essentiellement à propos des valeurs résiduelles d'une seule dimension : la génération Y semble en effet moins sensible que les deux autres au fait d'« obtenir plus de temps pour réaliser ce qu'on doit faire ». Une fois de plus, c'est l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle qui est le plus prisé. Viennent ensuite la possibilité de gérer soi-même son temps, la réduction du niveau de stress et la possibilité d'aménager son temps de travail, dimensions que les trois générations partagent avec de légères variations non significatives.

Tableau 8: Le rapport au temps de travail selon les générations

Quel serait votre rapport au temps de travail idéal?

	Aménager le temps de travail	La possibilité de gérer soi-même son temps	Maintenir un équilibre entre vie privée et professionnelle	Obtenir plus de temps pour réaliser ce qu'on doit faire	Qu'importe le temps de travail pour autant que l'on atteigne l'objectif	Réduire le niveau de stress	Total général
<i>Baby-boomers</i>	32	49	95	34	22	56	288
<i>Génération X</i>	36	41	101	27	17	41	263
<i>Génération Y</i>	42	67	102	11	29	49	300
Total général	110	157	298	72	68	146	851

Résidus	<i>Baby-boomers</i>	<i>Génération X</i>	<i>Génération Y</i>
Aménager le temps de travail	-0,86	0,34	0,52
La possibilité de gérer soi-même son temps	-0,57	-1,08	1,57
Maintenir un équilibre entre vie privée et professionnelle	-0,58	0,93	-0,30
Obtenir plus de temps pour réaliser ce qu'on doit faire	1,95	1,01	-2,85
Qu'importe le temps de travail pour autant que l'on atteigne l'objectif	-0,21	-0,88	1,03
Réduire le niveau de stress	0,94	-0,61	-0,34

$$X^2 = 22,56066$$

$$ddl = 10$$

$$\text{Test } X^2 = 0,01249$$

II.2.9 Les préoccupations face à l'emploi

Enfin, notre enquête aborde la question des préoccupations face à l'emploi. Il s'agit de la seconde variable pour laquelle les différences inter-générationnelles sont plus nettement marquées.

Pour la génération des baby-boomers, devoir travailler plus que prévu est la préoccupation principale. Pour la génération X, c'est la difficulté de concilier vie privée et vie professionnelle qui est davantage mise en avant. Enfin, les membres de la génération Y mettent plutôt l'accent sur la crainte de ne pas trouver un emploi qui leur plaît.

Notons cependant qu'une préoccupation traverse les trois générations: le fait de bénéficier d'une rémunération nette suffisante face à la fiscalité et au coût de la vie. Cette préoccupation est positionnée en deuxième position par toutes les générations.

Tableau 9: Les préoccupations face à l'emploi selon les générations

Quelles sont vos préoccupations face à l'emploi?

	Devoir déménager pour avoir/conservé un emploi	Devoir travailler plus d'années que prévu	La difficulté de concilier vie privée et vie professionnelle (enfants, etc.)	Le fait que le monde du travail et l'entreprise en général deviennent de moins en moins humains	Ne pas pouvoir trouver un emploi qui me plaît	Ne pas trouver d'emploi	Perdre mon emploi	Une rémunération nette suffisante face à la fiscalité, le coût de la vie	Total général
<i>Baby-Boomers</i>	14	56	42	46	22	20	33	54	287
<i>Génération X</i>	22	16	55	22	41	15	41	49	261
<i>Génération Y</i>	10	16	45	32	67	45	39	45	299
Total général	46	88	142	100	130	80	113	148	847

Résidus	<i>Baby-boomers</i>	<i>Génération X</i>	<i>Génération Y</i>
<i>Baby-boomers</i>	-0,40	4,79	-0,88
<i>Génération X</i>	2,08	-2,13	1,70
<i>Génération Y</i>	-1,55	-2,70	-0,72

$$X^2 = 92,8403$$

$$ddl = 14$$

$$\text{Test } X^2 = 1,10026E-13$$

III : DISCUSSION DES RESULTATS ET IMPLICATIONS MANAGERIALES

III.1 : Discussion des résultats

Le tableau suivant confronte les résultats de notre enquête avec le type-idéal dégagé de la littérature managériale à propos de la génération Y. Il tente d'associer les items abordés par l'enquête aux principales caractéristiques du type-idéal⁶. La dernière colonne du tableau

⁶ Rappelons que nous n'avons pas retenu la dimension « technophilie » du type-idéal et que le questionnaire ne portait donc pas sur celle-ci.

synthétise les traitements statistiques en termes de présence ou d'absence de différences significatives entre la génération Y et les autres générations.

Tableau 14 : Le type idéal de la génération Y confronté aux résultats de l'enquête

CATEGORIES	CARACTERISTIQUES	ITEMS DE L'ENQUETE	DIFFERENCES SIGNIFICATIVES ENTRE GENERATIONS
Recherche de sens au travail	Sens moral et civique, besoin d'un travail avec signification	Sentiment d'être utile aux autres	Non
Besoin d'accomplissement	Intérêt pour le travail et les défis proposés, attentes en matière d'éducation continuée, attitude positive à l'égard du travail	Réalisation d'un projet personnel clair	Non
		Développement des compétences	Oui
		Possibilité de se développer	Non
		Importance des programmes de formation continuée pour attirer/retenir	Non
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	Besoin de reconnaissance	Non
		Souci de bénéficier d'une rémunération nette suffisante	Non
Intégration vie privée/ vie	Indifférenciation temps de travail/ temps de loisir, forte importance	Equilibre vie privée/vie professionnelle	Non

professionnelle	accordée au loisir, au divertissement, aux amis, à la famille, recherche du plaisir et de l'épanouissement au travail, capacité d'être multitâche		
		Possibilité d'aménager son temps de travail	Non
		Crainte de ne pas trouver un emploi qui plaît	Oui
Opportunisme	Poursuite d'un agenda personnel, opportunisme, agissements de franc-tireur, individualisme, estime de soi, besoin de s'affirmer	Comportement individualiste comme source de démotivation	Non
		Construire soi-même son futur et ne compter que sur soi	Non
		Non respect de règles de déontologie ou de valeurs	Oui
Esprit de groupe	Intérêt pour le travail en équipe et les collaborations	Plus forts ensemble	Non
		Solidarité et esprit d'équipe	Non
Faible loyalisme institutionnel	Peu de sentiment d'appartenance à l'entreprise, méfiance envers l'autorité et les institutions,	Besoin de changer régulièrement d'environnement	Oui
		Garantie de l'emploi	Non
Difficulté à se projeter dans le long terme	Incertitude sur l'avenir, difficulté de se projeter dans le futur, difficulté à s'engager et à faire des choix, primat de l'instantané	Attente que l'entreprise fasse preuve d'innovation et d'anticipation du futur	Non

La comparaison des items montre donc que les différences supposées entre générations sont loin d'être aussi prononcées qu'on pouvait s'y attendre à partir d'une revue de la littérature disponible sur la question. Un tel constat rejoint les conclusions de l'étude récente menée par Pralong (2010).

Reprenons nos trois hypothèses de départ.

La génération Y ne se différencie guère des autres générations par en matière d'ancres de carrière (H1). On l'a vu : les ancres de type autonomie/indépendance, créativité entrepreneuriale, défi pur ou qualité de vie (Schein, 1990) sont loin d'être spécifiques à la génération Y. La recherche de sens au travail (être utile aux autres), le besoin d'accomplissement (réalisation d'un projet personnel clair, possibilité de se développer, importance des programmes de formation continuée pour attirer/retenir) ou l'intégration vie privée/vie professionnelle (équilibre vie privée/vie professionnelle, possibilité d'aménager son temps de travail) sont largement partagés entre les trois générations.

En ce qui concerne la tendance de la génération Y à privilégier les carrières nomades (H2), on a vu que ses membres se distinguent par un besoin de changer régulièrement d'environnement. Mais ils se montrent par ailleurs soucieux, comme les membres des autres générations, d'une garantie d'emploi et rejettent les comportements opportunistes (le comportement individualiste est vu comme une source de démotivation). On se rapproche ainsi de ce que Cadin, Bender & de Saint Giniez (2003) appellent les « migrants », pour qui la carrière, tout en continuant à s'effectuer au sein d'un même périmètre organisationnel, se base désormais sur des mobilités internes fréquentes, avec des réorientations en termes de métier et/ou des changements d'environnement de travail. On notera également la relative difficulté des membres des trois générations à se projeter dans le long terme, avec des attentes contradictoires à cet égard (construire soi-même son futur et ne compter que sur soi, attente que l'entreprise fasse preuve d'innovation et d'anticipation du futur). L'éventuelle tendance

au nomadisme de la génération Y s'avère donc relativement modérée : elle semble être surtout orientée vers une combinaison de mobilité psychologique et de mobilité physique intra-organisationnelle (Sullivan & Arthur, 2006).

Quant aux attentes en matière d'individualisation de la politique de gestion des ressources humaines et de travail collaboratif (H3), elles ne sont guère plus marquées pour les membres de la génération Y que pour les autres générations : la recherche de feedback (besoin de reconnaissance, souci de bénéficier d'une rémunération nette suffisante) et l'esprit de groupe (plus forts ensemble, solidarité et esprit d'équipe) sont à nouveau largement partagés entre les trois générations. Il semble donc que le modèle individualisant de gestion des ressources humaines (Pichault & Nizet, 2000) et le mode de travail en équipe soient devenus désormais des références communes pour l'ensemble de nos répondants, parallèlement à leur diffusion à large échelle dans les organisations contemporaines, sans être l'apanage d'une génération particulière.

Des spécificités ont malgré tout été relevées pour les membres de la génération Y. Elles concernent certaines dimensions particulières: outre le besoin de changer régulièrement d'environnement (ce qui ne veut pas nécessairement dire d'entreprise), on peut citer le besoin de développer ses compétences, les valeurs que devrait poursuivre l'entreprise (respect de la créativité, loin devant le respect des règles de déontologie) et les préoccupations face à l'emploi (crainte de ne pas trouver un emploi qui plaît).

Nous pouvons donc conclure que, parmi nos hypothèses de départ, H1 et H3 sont clairement invalidées. Seule l'hypothèse H2 (tendance au nomadisme) se voit faiblement confortée, si on cantonne toutefois le nomadisme à l'intérieur d'un même périmètre organisationnel.

Sans doute ces résultats doivent-ils être entourés d'un certain nombre de précautions. Notre enquête a été réalisée en Belgique, dans un contexte marqué, depuis de nombreuses années,

par la disparition des champions industriels nationaux, une forte dépendance de l'économie vis-à-vis des groupes multinationaux, un haut degré d'interventionnisme public et une exacerbation des tensions communautaires susceptibles de limiter la portée et la transférabilité de nos constats : un tel contexte peut probablement être à l'origine du primat de certaines valeurs transcendant les frontières générationnelles.

En outre, le fait que nous ayons cherché à rendre notre échantillon représentatif des différentes catégories de population n'empêche pas que certaines dimensions du type idéal de la génération Y soient plus directement perceptibles chez les jeunes à qualification élevée (étudiants ou diplômés récents de l'enseignement supérieur, etc.), comme le suggère l'étude de Pralong (2010) sur les schémas cognitifs des membres de la génération Y. Rappelons que la plupart des études empiriques disponibles se concentrent sur ce segment de population : nous avons précisément cherché à nous en écarter⁷.

Enfin, signalons que le recueil des données s'est opéré peu avant l'éclatement de la crise financière de l'automne 2008. Il n'empêche que la similarité des attentes exprimées par l'ensemble de nos répondants aurait toutes les chances d'être renforcée si l'enquête avait été réalisée ultérieurement, les préoccupations de base (sécurité, équilibre vie privée/vie professionnelle, reconnaissance, etc.) redevenant vraisemblablement prioritaires aux yeux de tous dans un tel contexte. Les tendances que nous avons ainsi dégagées « en temps non suspect » en sont d'autant plus intéressantes.

⁷ Une étude complémentaire devrait être menée sur le segment des personnes les plus qualifiées au sein des trois générations. La taille limitée de notre échantillon ne nous permettait pas, à cet égard, d'obtenir des croisements significatifs.

III.2 : Implications managériales

La démarche empirique qui vient d'être exposée invite à relativiser le discours dominant sur la spécificité de la génération Y. Nos résultats conduisent en effet à ne pas céder trop vite à l'appel des sirènes des sociétés de conseil spécialisées qui, mettant en avant les caractéristiques supposées de la génération Y, enjoignent les employeurs à se préparer à la difficile gestion de cette main d'œuvre par des programmes de formation *ad hoc* et par l'adoption de dispositifs de management appropriés (tableau 2). C'est donc tout un pan du management de la diversité qui est ici directement concerné (Peretti, 2006 ; Cornet et Warland, 2008).

A partir du moment où le rapport au travail de la génération Y ne diverge pas fondamentalement de celui des autres générations, est-il encore justifié de recourir à des pratiques de GRH spécifiques (Marbot, 2005)? Il semble d'ailleurs que les DRH ne s'y trompent pas : au-delà de quelques *success stories* largement médiatisées, la plupart des données disponibles montrent une relative frilosité de leur part en la matière. En France, une enquête récemment réalisée auprès de 58 DRH d'entreprises de moyenne et grande taille montre que si deux tiers d'entre eux s'accordent à dire que des programmes d'intégration spécifique sont nécessaires pour la génération Y, un peu plus d'un quart déclare les mettre effectivement en œuvre (De Bovis, Fatien et Glée, 2009). Selon une enquête similaire menée auprès de 120 DRH en Belgique, moins de 5 % d'entre eux semblent recourir à des pratiques de gestion différenciées selon les âges⁸!

⁸ <http://www.berenschot.be>

Deux arguments complémentaires peuvent être avancés pour expliquer notre prudence face à l'approche différenciée de la GRH selon les générations. Tout d'abord, à supposer même que des différences significatives existent entre générations, il faut rappeler que toute mise en oeuvre d'une politique de différenciation finit rapidement par poser des problèmes en termes d'équité. Comment éviter en effet les phénomènes de ghetto liés à la coexistence de plusieurs modes de gestion interférant avec les identités professionnelles préexistantes? Comment réguler les tensions que ces modes de gestion différenciés ne manquent pas de susciter? Comment établir des équivalences de droits et devoirs entre groupes distincts, en l'absence de repères communs? Quelle attitude adopter quand la spécificité supposée des besoins de certains est remise en cause par d'autres?, etc. Ces questions se posent avec d'autant plus d'acuité que nos résultats tendent à montrer l'absence de divergences fondamentales entre les attentes des trois générations.

Ensuite, il ne faut pas oublier que la différenciation accroît les coûts de transaction des politiques de GRH. Comme l'a montré Cox (2005) à propos des systèmes de rémunération variable, et comme le rappelle Gilbert (2010 : 19-20), le temps et l'énergie passés à mettre au point le système, à assurer son administration et sa maintenance, à recruter et à former le personnel chargé de ces opérations, à prendre en compte les réclamations des employés (*ex ante* et *ex post*), etc. constituent autant de coûts imprévus des politiques d'individualisation. Ils doivent impérativement être pris en compte avant de s'engager dans une différenciation à tout crin des politiques de GRH, d'autant plus si celle-ci n'apparaît pas justifiée par les attentes des salariés.

Entendons-nous bien : nous ne prétendons pas que les trois générations se caractérisent par une relation au travail identique. Des différences entre elles existent bel et bien, mais elles se situent probablement à la croisée de multiples facteurs (âge, expérience et statut professionnels, niveau d'éducation, charge familiale, etc.). N'y a-t-il pas en effet aujourd'hui plus de proximité, en termes de rapports au travail, entre un cadre supérieur, baby-boomer, vivant en famille recomposée, en quête de nouveaux défis professionnels, d'une part, et un jeune fraîchement diplômé d'une grande école, pacsé depuis peu et entrant sur le marché du travail, d'autre part, qu'entre ce même jeune et un autre membre de la génération Y à faible qualification, ayant déjà connu une alternance de plusieurs emplois précaires et de périodes de chômage ? En d'autres termes, n'y a-t-il pas un lien étroit entre l'expérience de vie accumulée par un individu et les valeurs qu'il développe face au travail (Dubar, 1998)? C'est donc la diversité des parcours professionnels, dans toute leur complexité et leur multi-dimensionnalité, qui peut éventuellement justifier une différenciation des politiques de GRH, bien plus que d'éventuelles spécificités générationnelles. C'est là tout l'enjeu, nous semble-t-il, d'une individualisation accomplie de la GRH.

A cet égard, bien des obstacles restent à franchir. Il convient par exemple de résister à la tentation de différencier des variables de GRH isolées (le temps de travail, le package salarial ou le développement des compétences, par exemple), sous prétexte de pragmatisme, en laissant les autres inchangées : il s'agit là d'une situation d'incohérence interne que l'on rencontre dans de nombreuses organisations modernes (Pichault, 2007). De la même manière, une différenciation accrue des politiques de GRH, certes plus facile à mettre en œuvre sans toucher aux modes de fonctionnement organisationnels en vigueur, finit par créer d'inévitables problèmes de cohérence externe (Nizet et Pichault, 2000). La gestion de ces incohérences, laissée à une ligne hiérarchique désarmée, souvent soumise à des injonctions

contradictaires suivant la valse des équipes et des modes de GRH, d'une part, et à des contraintes de résultats de plus en plus fortes, d'autre part, constitue probablement l'un des défis majeurs du management contemporain.

Faut-il à cet égard rappeler la forte mise en avant, par l'ensemble de nos répondants, du besoin d'environnement humain, de respect de la personne, d'équilibre entre aspects humains et résultats, de réduction du niveau de stress, d'aménagement du temps de travail, etc., indépendamment de leur génération d'appartenance ? Un tel constat rappelle douloureusement la prégnance, dans les organisations modernes, des préoccupations relatives aux risques psychosociaux et à la souffrance au travail (Aubert, 2004 ; Dejours, 2000).

BIBLIOGRAPHIE :

Arthur, M.B. & Rousseau, D.M. (eds.) (1996), *The Boundaryless Career. A New Employment Principle for a New Organizational Era*, New York: Oxford University Press.

Ashton, D.N. & Sung, J. (2002), *Supporting Workplace Learning for High Performance Working*, Geneva : ILO.

Aubert N. (ed.), (2004), *L'individu hypermoderne*, Sociologie Clinique, Ramonville Saint-Agne: Erès.

Aubert, N. (2007 automne), *L'avènement de l'homme instant*, Newsletter ESCP-EAP.

Begin, J. P. (1993), *Identifying Patterns in HRM Systems : Lessons from Organisational Theory*, Research in Personnel and Human Resource Management, Supplement 3, pp.3-20.

Boissin, J-P., Casagrande, A., Janssen, F. & Surlemont, B. (2008), *Etudiants et entrepreneuriat. Etude France – Belgique*, Working paper présenté au 9ème CIFEPME, 25p., Louvain La Neuve.

Cadin, L., Bender, A.-F. & de Saint Giniez, V. (2003), *Carrières nomades*, Paris : Vuibert.

Colle, R. & Peretti, J.-M. (2006), *La GRH à la carte : une réponse à la diversité*, in Peretti, J.-M. (coord.), *Tous différents*, Paris : Les Editions d'Organisation, pp.265-269.

Cornet, A. & Warland, P. (2008), *GRH et gestion de la diversité*, Paris : Dunod, col. « Topo ».

Cox, A. (2005, August), *The Outcomes of Variable Pay Systems: Tales of Multiple Costs and Unforeseen Consequences*, *International Journal of Human Resource Management*, 16(8), pp.1475-1497.

De Bovis, C., Fatien, P. & Glée, C. (2009), *L'intégration de la génération Y en entreprise aujourd'hui : enjeux, opportunités, obstacles*, <http://iae.univ-lyon3.fr/anciens/emploi-et-carrieres/l-integration-de-la-generation-y-en-entreprise-un-paysage-contraste-des-paradoxes-a-depasser--354841.kjsp>

Dejours, C. (2000), *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Seuil, coll. Points.

Delery, J.E. & Doty, D.H. (1996), *Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions*, *Academy of Management Journal*, vol.39, n°4, pp.802-835.

Dubar, C. (1998), *La socialisation, Construction des identités sociales et professionnelles*, Paris : Armand Colin.

Eisner, S. (2005, September), *Managing Generation Y. (cover story)*, *SAM Advanced Management Journal* (07497075), 70(4), pp.4-15.

Erickson, T., Alsop, R., Nicholson, P., & Miller, J. (2009, February), *Gen Y in the Workforce*, *Harvard Business Review*, 87(2), pp.43-49.

Estellat, N. (2003), *L'appréciation des compétences ou la mise en abyme des paradoxes managériaux*, in A. Klarsfeld, E. Oiry (éd). *Gérer les compétences. Des instruments aux processus*, Paris: Vuibert, pp.107-128.

Feldman, D. C. & Bolino, M. C. (1996), *Career Within Careers: Reconceptualizing the Nature of Career Anchors and Their Consequences*, Human Resource Management Review, vol. 6, n°2, pp.89-112

Gilbert, P. (2010, février), *Segmenter la GRH: des choix techniques à la vision organisationnelle*, Paris: Entreprise et Personnel, 27p.

Herzberg, F. (1968, January-february), *One More Time : How Do You Motivate Employees ?*, Harvard Business Review, pp.53-62.

Inkson, K. (2006), *Protean and boundaryless careers as metaphors*, Journal of Vocational Behavior, 69, pp.48-63.

Josiam, B., Crutsinger, C., Reynolds, J., Dotter, T., Thozhur, S., Baum, T., et al. (2009, April), *An Empirical Study of the Work Attitudes of Generation Y College Students in the USA: The Case of Hospitality and Merchandising Undergraduate Majors*, Journal of Services Research, 9(1), pp.5-30.

Kanter, R. M. (1989), *Careers and the Wealth of Nations: A Macro-Perspective on the Structure and Implications of Careers*, in Handbook of Career Theory, edited by M. Arthur, D. T. Hall and B. Lawrence. New York: Cambridge University Press.

Kim, H., Knight, D.K. & Crutsinger, C. (2009), *Generation Y Employees' Retail Work Experience: The Mediating Effect of Job Characteristics*, Journal of Business Research, 62 :5, pp.548-556.

Laizé, C. & Pougnet, S. (2007, novembre), *Un modèle de développement des compétences sociales et relationnelles des jeunes d'aujourd'hui et managers de demain ?*, Actes de

l'AGRH, Reims, <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2007laize-pougnet082.pdf>

Louart, P. (1994, mars-avril-mai), *La GRH à l'heure des segmentations et des particularismes*, Revue française de gestion, pp.79-94.

MacDuffie, J.P. (1995, January), *Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry*, Industrial and Labor Relations Review, vol.48/2, pp.197-220.

Marbot, E. (2005), *Les DRH face au choc démographique. 20, 40, 60... Comment les faire travailler ensemble ?*, Paris: Editions d'Organisation.

Markert, J. (2004), *Demographics of Age: Generational and Cohort Confusion*, Journal of Current Issues & Research in Advertising, 26(2), pp.11-25.

Mintzberg, H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris/Montréal: Editions d'Organisation/Agence d'Arc (1ère édition américaine en 1979).

Morville, P. (1985), *Les nouvelles politiques sociales du patronat*, Paris: La Découverte/Repères.

Pelton, L., & True, S. (2004, Fall), *Teaching Business Ethics: Why Gen Y?*, Marketing Education Review, 14(3), pp.63-70.

Peretti, J.M. (coord.) (2006), *Tous différents. Gérer la diversité dans l'entreprise*, Paris, Editions d'Organisation.

Pichault, F. (2007), *HRM-Based Reforms in Public Organizations: Problems and Perspectives*, Human Resource Management Journal, 17(3), pp.265–282.

Pichault, F. & Nizet, J. (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines. Approches contingente et politique*, Paris : Seuil, col. « Points/Essais Sciences humaines ».

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*, vol. XVII/2, pp.109-134.

Reddick, C.G. & Cogburn, J.D. edit. (2008), *Handbook of Employee Benefits and Administration*, New York: CRC Press/Taylor & Francis, Series "Public Administration and Public Policy".

Schein, E.H. (1978), *Career Dynamics : Matching Individual and Organisational Needs*, Reading : Addison-Wesley.

Schein, E.H. (1990), *Career Anchors : Discovering Your Real Values*, San Diego (California): Pfeiffer & Company.

Sullivan, S.E & Arthur, M.B. (2006), *The Evolution of the Boundaryless Career Concept: Examining Physical and Psychological Mobility*, *Journal of Vocational Behavior*, n°69, pp.19–29.

Sullivan, P., & Heitmeyer, J. (2008, May), *Looking at Gen Y Shopping Preferences and Intentions: Exploring the Role of Experience and Apparel Involvement*, *International Journal of Consumer Studies*, 32(3), pp.285-295.

Sverke M., Hellgren J. & Näswall K. (2002), *No Security: A Meta-Analysis and Review of Job Insecurity and Its Consequences*, *Journal of Occupational Health Psychology*, 7 (3), pp.242-264.

Tremblay, M., Wils, L. & Wils, T. (2006), *Structuration des ancres de carrière : une vérification empirique auprès d'ingénieurs québécois*, XVIIe Congrès de l'AGRH (Reims): Le travail au cœur de la GRH.

Twenge, J. M. (2006), *Generation Me: Why Today's Young Americans Are More Confident, Assertive, Entitled - and More Miserable than ever Before*, New York: Free Press.

Yarnall, J. (1998), *Career Anchors: Results of an Organisational Study in the UK*, Career Development International, vol. 3, n°2, pp.56-61.

Yeaton, K. (2008, April), *Recruiting and Managing the 'Why?' Generation: Gen Y*, CPA Journal, 78(4), pp.68-72.