

POUR EN FINIR AVEC LA GÉNÉRATION Y... ENQUÊTE SUR UNE REPRÉSENTATION MANAGÉRIALE

L'ÉPREUVE DES FAITS

Faut-il à tout prix adapter les dispositifs de gestion aux caractéristiques des nouveaux entrants sur le marché du travail que l'on qualifie généralement de génération Y ? Pour répondre à cette question, nous tenterons d'abord de cerner par le biais d'une analyse de la littérature disponible en gestion 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 testerons 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, tout du moins en ce qui concerne les attitudes et les valeurs au travail de ses membres. En revanche, ils nous rappellent que les fondamentaux de la GRH restent des préoccupations partagées par l'ensemble des générations.

Par **François PICHAULT*** et **Mathieu PLEYERS****

Si l'on peut considérer l'art de la GRH comme la tentative de mettre en correspondance les modalités des dispositifs de gestion et les aspirations individuelles des collaborateurs, 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 suffisamment spécifiques pour justifier une pareille adaptation. Depuis quelques années, la littérature en GRH et de nombreuses manifestations professionnelles nous ont familiarisés aux particularités de la génération Y.

Dans un premier temps, nous nous attacherons à cerner, par l'analyse de la littérature disponible, les

contours de cette génération et d'en systématiser les principales caractéristiques. Nous aborderons également les recommandations fournies par la littérature en GRH sur les politiques à mettre en œuvre pour faire face aux particularités supposées 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 appartient à la classe d'âge habituellement associée à la génération Y. Nous examinerons

* Professeur à HEC-École de gestion de l'Université de Liège et à ESCP-Europe.

** Professeur invité à l'Université Libre de Bruxelles.

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

Enfin, dans un troisième temps, nous discuterons les résultats obtenus. Ceux-ci tendent à montrer que les particularités supposées de la génération Y sont minces, tout du moins en ce qui concerne les attitudes et les 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.

LES CONTOURS D'UN MYTHE

En quoi la génération Y se distingue-t-elle des autres ? Les bases méthodologiques sur lesquelles s'appuient les études disponibles nous paraissent globalement peu fiables : dans nombre de cas (PELTRON et TRUE, 2004 ; EISNER, 2005 ; LAIZÉ et POUAGNET, 2007 ; SULLIVAN et HEITMEYER, 2008 ; REDDICK et COGGBURN, 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. Si certains n'hésitent pas à étayer leurs propos en recourant à des anecdotes personnelles (Yeaton (2008) évoque ainsi le cas de son fils !), 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.

On ne s'étonnera donc pas qu'un tel manque de rigueur méthodologique conduise à des résultats peu stabilisés (1). 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, afin de disposer d'un étalon de mesure pour notre approche empirique des valeurs de la jeune génération. Nous avons tenté de regrouper ces tendances dans le tableau de la page suivante par grande catégorie, en leur associant les réponses managériales le plus fréquemment avancées dans la littérature (2).

Les dimensions constitutives de ce type idéal ne sont pas sans rapport avec certains développements théoriques importants du champ de la GRH. Plusieurs d'entre elles renvoient en effet clairement à la théorie des ancres de carrière de Schein (1990) censées guider les choix pro-

fessionnels des individus. 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 carrière et style de vie). Leur trait commun serait l'aspiration à mener par soi-même ses propres projets professionnels.

D'autres dimensions du type idéal se réfèrent davantage à la question de la fidélité organisationnelle. Arthur *et al.* (1996) ont ainsi opposé le modèle des carrières « sans frontières » à celui des carrières traditionnelles. Dans un développement ultérieur, Sullivan et Arthur (2006) ont complexifié leur analyse en distinguant 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 que nous avons présenté plus haut, il est probable que les membres de la génération Y soient davantage enclins à une certaine mobilité psychologique, voire physique : ils se rapprocheraient ainsi du modèle de la carrière nomade.

Enfin, les dimensions « recherche de *feedback* » et « esprit de groupe » reflètent l'évolution du lien salarial, qui s'est orienté, au cours des dernières décennies, vers une individualisation croissante (PICHAULT et NIZET, 2000) : les critères de la GRH y sont désormais négociés dans le cadre d'accords interpersonnels entre supérieurs hiérarchiques et opérateurs. Ces derniers s'attendent donc à être reconnus dans leurs investissements personnels, et valorisés en conséquence. Le même modèle tente néanmoins de compenser le caractère centrifuge de l'individualisation (chaque collaborateur négociant ses objectifs, son salaire, son plan de développement, son temps de travail, etc.) au moyen d'une instrumentalisation très forte de la culture d'entreprise visant à renforcer l'appartenance collective (LOUART, 1994). L'adoption d'un modèle de GRH individualisant et d'un fonctionnement organisationnel de type collaboratif, bref, d'un mode de management « inclusif » (SULLIVAN et HEITMEYER, 2008), pourrait donc constituer une manière appropriée de rencontrer les aspirations de cette génération.

On conviendra toutefois du fait que de telles réponses managériales n'apparaissent pas fondamentalement nouvelles : la plupart d'entre elles font, en effet, partie du catalogue des méthodes et techniques habituellement proposées par les tenants des pratiques de travail « à haute performance » (SUNG et ASHTON, 2005) et les

(1) On notera que, dans la littérature, les délimitations mêmes de la génération Y sont loin d'être uniformes.

(2) Beaucoup d'études se réfèrent à la technophilie supposée de la génération Y ; nous n'avons cependant pas retenu cette catégorie, dans la mesure où la généralisation actuelle de l'usage de l'Internet dans la sphère du travail nous semble rendre celle-ci insuffisamment discriminante.



CATÉGORIES	CARACTÉRISTIQUES	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 de la position occupée
Besoin d'accomplissement	Intérêt pour le travail et les défis proposés, attentes en matière d'éducation continue, attitude positive à l'égard du travail	Offrir des opportunités d'avancement et/ou de gain liées à la réalisation d'objectifs ambitieux, à l'aide de critères précis
Recherche de <i>feedback</i>	Besoin de gratification rapide en termes monétaires ou de promotion une fois les objectifs atteints, recherche de <i>feedback</i> 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 aux loisirs, 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 <i>free lancers</i> , individualisme, estime de soi, besoin de s'affirmer	Émettre 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 <i>team-building</i> 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'instantané	Multiplier les possibilités de s'impliquer dans des projets

Tableau 1 : Spécificités supposées de la génération Y et réponses managériales associées.

revues professionnelles de GRH. Il n'en reste pas moins qu'au terme de notre revue de littérature, la génération Y semble présenter, par rapport aux autres générations, des spécificités telles que des réponses managériales appropriées mériteraient de lui être apportées.

UNE GÉNÉRATION DIFFÉRENTE ?

Nous avons précédemment souligné les précautions dont il convenait d'entourer les résultats des recherches consacrées à la génération Y. Plusieurs auteurs (REDDICK et COGGBURN, 2008, p. 86 ; KIM *et al.*, 2009, p. 548) en appellent à des recherches empiriques plus rigou-

reuses sur la question ; c'est à cette invitation que nous entendons répondre à présent.

Quelques précisions d'ordre méthodologique

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 (voir le tableau 2) :

- Les *baby-boomers* arrivant dans la dernière phase de leur carrière professionnelle (il s'agit d'individus nés entre 1949 et 1963),
- La génération X, qui commence à occuper les positions de pouvoir au sein des organisations (des individus nés entre 1964 et 1979),



– La génération Y, qui entre (ou qui est sur le point d'entrer) sur le marché de l'emploi (des individus nés entre 1979 et 1994).

La constitution de l'échantillon a été effectuée par quotas proportionnellement à la répartition de la population belge entre les trois grandes régions du pays, selon le genre, l'âge et le statut (d'ouvrier, d'employé, d'étudiant ou de chômeur), sur la base des données démographiques diffusées par le Département fédéral de l'Économie avec, toutefois, une surreprésentation des membres de la génération Y visant à renforcer la signification des résultats obtenus concernant cette génération (3). Les répondants ont été sélectionnés de manière aléatoire au sein de chaque sous-popu-

aborder les principales catégories de caractéristiques du type idéal de la génération Y (voir le tableau 1) présenté à travers les différentes questions posées. Nous 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). Dans le traitement des réponses, seul le premier choix a été retenu.

Le questionnaire a fait l'objet d'une phase de test, auprès d'une dizaine de témoins privilégiés considérés comme

	HOMMES			FEMMES			TOTAL
	travailleurs	chômeurs	inactifs	travailleuses	chômeuses	inactives	
Génération Y	47	11	95	41	9	97	300
Génération X	115	8	10	97	8	25	263
<i>Baby-boomers</i>	46	2	86	30	1	123	292
TOTAL	208	21	191	168	18	245	851

Tableau 2 : Présentation de l'échantillon de l'enquête.

lation. L'échantillon exclut les personnes de moins de 20 ans et de plus de 65 ans afin de se limiter aux catégories les plus directement concernées par le monde du travail.

Signalons deux spécificités de notre étude, qui lui donnent, 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 ; il comporte également des jeunes justifiant de statuts différents : étudiants non universitaires, travailleurs, chômeurs, etc. D'autre part, notre démarche n'est pas cantonnée à l'étude d'une seule cohorte dont on approfondirait les attitudes au travail ; elle procède aussi par différenciation vis-à-vis des deux autres générations, 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 de l'étude sur les propensions à l'entrepreneuriat chez les jeunes, réalisée par Boissin *et al.* (2008), et de l'étude Manpower menée dans le cadre du projet *Future World of Work* (4). Malgré tout, certaines questions ont dû être construites *ad hoc*. Nous avons veillé à

représentatifs des trois générations, ce qui nous a d'ailleurs conduits à reformuler certains items. Il a été administré lors d'entretiens en face à face réalisés entre la fin avril et le milieu du mois de juin 2008.

Les données ont été soumises à une analyse statistique en tris croisés à l'aide de tests non paramétriques simples, qui se justifient plus particulièrement dans le cas de données qualitatives de type nominal et qui permettent, pour chaque item, de dégager l'existence (ou l'absence) de différences significatives. Une exploitation statistique plus poussée aurait évidemment pu être menée afin de repérer les items les plus discriminants. Mais comme on le verra plus loin, la plupart des différences observées s'avérant faiblement significatives, il ne nous a pas semblé utile de nous engager dans cette voie.

À la recherche de différences entre générations (5)

• *L'équilibre à tout prix !*

À la question de savoir : Quelles sont, parmi les affirmations ci-dessous, celles qui vous ressemblent le plus ?, les répondants appartenant aux trois générations présentent entre eux une grande similitude de vue, ce qui pourrait donner à penser, en suivant les propositions de Mannheim (2005) sur la conscience d'appartenance, que nous ne serions pas en présence

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

(4) www.manpower.be/Pub/Content.asp?NodeRef=5920&Ref=BEL-GIUM&LangID=fr

(5) Nous aimerions remercier ici notre collègue Fabrice de Zanet pour son regard critique et pour l'aide constructive qu'il nous a apportée dans l'analyse des données.



d'unités générationnelles distinctes (6). Tous placent en première position, de façon massive, la recherche de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Il est intéressant de noter que cette valeur est désormais devenue centrale pour toutes les générations, alors qu'une certaine littérature gestionnaire en fait un attribut spécifique de la génération Y. Dans une société hypermoderne (AUBERT, 2004) dans laquelle la mise en évidence de risques psychosociaux liés au mode et au rythme de travail contemporain est de plus en plus médiatisée, il n'est pas étonnant que la question de l'équilibre vie privée/vie professionnelle prenne une place prédominante dans les représentations collectives de l'ensemble des répondants, sans être l'apanage d'une génération particulière. Elle manifeste sans doute une préoccupation croissante des différentes générations face à un sentiment de déclassement social allant de pair avec une stagnation du pouvoir d'achat et de l'accès aux loisirs, comme

l'attestent les travaux de Chauvel (1998) sur les cohortes générationnelles du XX^e siècle. Nos résultats semblent pourtant en dissonance avec ceux obtenus par Saba (2009) au terme d'enquêtes menées dans trois secteurs d'activité, au Québec : certaines différences y apparaissent dans les attentes des générations concernant l'équilibre travail/famille. Toutefois, de telles différences s'avèrent largement liées au secteur d'activité (par exemple, les jeunes nourissant en la matière des attentes plus élevées dans la fonction publique que dans le secteur du commerce de détail). Les trois générations partagent un autre choix préférentiel, la réalisation d'un projet personnel clair (en d'autres termes, la possibilité de déterminer de manière autonome un contenu de travail qui soit adapté à ses propres aspirations). Là encore, ce choix n'est donc pas propre à la génération Y, ce qui rejoint les résultats de Saba (2009) constatant l'existence d'un besoin d'autonomie au travail à travers les trois géné-

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 qu'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 cherche 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	<i>Baby boomers</i>	19	8	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	288
En %	<i>Baby boomers</i>	6,6%	2,1%	3,5%	2,8%	13,5%	1,0%	5,6%	7,6%	5,6%	36,8%	5,9%	9,0%	100,0%
	Génération X	8,4%	2,7%	6,5%	5,7%	8,7%	1,9%	6,5%	5,3%	4,9%	31,6%	3,4%	9,9%	100,0%
	Génération Y	9,3%	6,3%	4,0%	5,3%	7,3%	0,7%	13,7%	3,0%	4,3%	28,7%	6,3%	11,0%	100,0%
	Total général	8,1%	3,8%	4,6%	4,6%	9,9%	1,2%	8,7%	5,3%	4,9%	33,7%	5,3%	10,0%	100,0%
Résidus	<i>Baby boomers</i>	-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	

$$X^2 = 50,33328$$

$$ddl = 22$$

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

Tableau 3 : Principales formes d'autodéfinition.

(6) Certes, le test du X^2 est inférieur à 0,05 et cela 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.



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

	Appartenir à un groupe	Avoir du temps pour se consacrer à ses hobbies et/ou à sa famille	Développer des relations personnelles	Être ou devenir le leader d'un groupe	Être un modèle pour les autres	La réalisation d'un projet personnel	La reconnaissance et le succès	L'autonomie personnelle	Le développement personnel (connaissances, relations, statut, etc.)	Le sentiment d'être utile aux autres	Les perspectives de carrière	Total général
Observé												
<i>Baby boomers</i>	14	33	7	11	12	38	37	24	19	75	18	288
Génération X	14	33	10	15	14	27	38	19	33	46	14	263
Génération Y	14	30	15	13	7	40	49	21	39	57	15	300
Total général	42	96	32	39	33	105	124	64	91	178	47	851
En %												
<i>Baby boomers</i>	4,9%	11,5%	2,4%	3,8%	4,2%	13,2%	12,8%	8,3%	6,6%	26,0%	6,3%	100,0%
Génération X	5,3%	12,5%	3,8%	5,7%	5,3%	10,3%	14,4%	7,2%	12,5%	17,5%	5,3%	100,0%
Génération Y	4,7%	10,0%	5,0%	4,3%	2,3%	13,3%	16,3%	7,0%	13,0%	19,0%	5,0%	100,0%
Total général	4,9%	11,3%	3,8%	4,6%	3,9%	12,3%	14,6%	7,5%	10,7%	20,9%	5,5%	100,0%
Résidus												
<i>Baby boomers</i>	-0,06	0,09	-1,16	-0,61	0,25	0,41	-0,77	0,50	-2,13	1,90	0,53	
Génération X	0,28	0,61	0,04	0,85	1,19	-0,96	-0,05	-0,18	0,92	-1,21	-0,14	
Génération Y	-0,21	-0,66	1,11	-0,20	-1,36	0,49	0,80	-0,33	1,22	-0,73	-0,39	

$X^2 = 23,847$

ddl = 20

Test $X^2 = 0,2491$

Tableau 4 : Principales sources de motivation.

rations. Le besoin d'affirmation individuelle est sans nul doute l'un des traits marquants des sociétés contemporaines face à un monde dont les règles de fonctionnement semblent de plus en plus complexes et abscones.

De légères différences apparaissent toutefois sur d'autres dimensions : ainsi, les membres de la génération Y (dont on sait que leur niveau d'éducation et de compétences technologiques est globalement plus élevé, mais dont les positions sur le marché du travail sont également plus précaires que pour les autres générations (MÉDA et VENDRAMIN, 2010)) mettent 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. Rappelons toutefois que le souhait de changer d'environnement de travail n'implique pas nécessairement une volonté de changer d'employeur (SULLIVAN et ARTHUR, 2006).

• *Se sentir utile et reconnu*

Les trois générations sont animées par des motivations relativement similaires, les différences observées restent peu significatives.

Le sentiment d'être utile aux autres est la motivation principale pour les trois générations. Nettement présent chez les baby-boomers, son intensité diminue au sein de la génération X, pour remonter légèrement avec la génération Y. Le besoin de reconnaissance est également très présent au sein des trois générations, ce qui rejoint les résultats obtenus par Saba (2009). On retrouve ici, sans grande surprise, les « fondamentaux » des théories traditionnelles de la motivation (HERZBERG, 1968). Ainsi, l'association systématique de la recherche d'un sens au travail et du besoin de *feedback* avec les seuls membres de la génération Y (voir le tableau 1) n'apparaît pas fondée : il s'agit bel et bien d'une préoccupation que partagent désormais toutes les générations.

Comme le montrent Méda et Vendramin (2010) au terme d'une recherche menée dans six pays euro-



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

	L'absence de perspective de développement personnel	L'absence de règles de déontologie ou de valeur/et le non-respect	Le comportement individualiste des autres (mesquineries, jalousies, rivalités, etc.)	Le manque de <i>leadership</i> 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
Observé										
<i>Baby boomers</i>	22	37	47	25	24	43	13	63	14	288
Génération X	23	30	38	12	15	50	16	59	20	263
Génération Y	20	19	59	11	14	50	24	87	16	300
Total général	65	86	144	48	53	143	53	209	50	851
En %										
<i>Baby boomers</i>	7,6%	12,8%	16,3%	8,7%	8,3%	14,9%	4,5%	21,9%	4,9%	100,0%
Génération X	8,7%	11,4%	14,4%	4,6%	5,7%	19,0%	6,1%	22,4%	7,6%	100,0%
Génération Y	6,7%	6,3%	19,7%	3,7%	4,7%	16,7%	8,0%	29,0%	8,3%	100,0%
Total général	7,6%	10,1%	16,9%	5,6%	6,2%	16,8%	6,2%	24,6%	5,9%	100,0%
Résidus										
<i>Baby boomers</i>	0,00	1,46	-0,25	2,17	1,43	-0,78	-1,17	-0,92	-0,71	
Génération X	0,65	0,66	-0,97	-0,74	-0,34	0,87	-0,09	-0,70	1,16	
Génération Y	-0,61	-2,06	1,16	-1,44	-1,08	-0,06	1,23	1,55	0,39	

$X^2 = 30,5989$

ddl = 16

Test $X^2 = 0,01513$

Tableau 5 : Principales sources de démotivation.

peens, l'explication de ce phénomène est sans doute à rechercher dans le fait que les membres des trois générations souffrent d'un manque de reconnaissance au travail eu égard tant à l'importance de l'effort de formation consenti qu'à celle de l'expérience accumulée. L'étude québécoise de Saba (2009) fait le même constat.

Les sources de démotivation ne permettent pas elles non plus de départager clairement les trois générations, comme le montre le tableau 5 ci-dessus.

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, un item mentionné par les *baby-boomers* et la génération X, mais beaucoup moins par les membres de la génération Y. La seconde concerne le manque de *leadership*, qui semble davantage critique aux yeux des *baby-boomers*.

Ce qui démotive le plus les trois générations est incontestablement le sentiment d'être inutile : celui-ci constitue l'envers de la principale source de motivation. Ce sentiment est le plus marqué dans la génération Y. Cette même génération considère le comportement individualiste des autres comme la deuxième source de démotivation, avis qu'il partage avec les *baby-boomers*, alors que le manque de reconnaissance et de succès est principalement ce qui démotive la génération X. Quoi qu'il en soit, le comportement individualiste et le manque de reconnaissance sont des dimensions autour desquelles les trois générations se retrouvent.

• *Vous avez dit « opportunisme » ?*

Ce n'est pas davantage sur leur vision du futur que les trois générations peuvent se différencier entre elles avec netteté. Là encore, l'hypothèse nulle ne peut pas 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



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

	À 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 est dans ma région	Ne pas trouver l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle	No future	Plus forts ensemble	Sauvons la planète	Small is beautiful	Total général	
Observé												
<i>Baby boomers</i>	17	22	76	29	20	15	27	14	41	16	11	288
Génération X	25	17	71	21	23	13	15	3	38	31	6	263
Génération Y	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
En %												
<i>Baby boomers</i>	5,9%	7,6%	26,4%	10,1%	6,9%	5,2%	9,4%	4,9%	14,2%	5,6%	3,8%	100,0%
Génération X	9,5%	6,7%	27,0%	8,0%	8,7%	4,9%	5,7%	1,1%	14,4%	11,8%	2,3%	100,0%
Génération Y	7,3%	4,3%	35,0%	6,0%	4,7%	7,0%	8,0%	2,0%	14,3%	5,3%	6,0%	100,0%
Total général	7,5%	6,1%	29,6%	8,0%	6,7%	5,8%	7,8%	2,7%	14,3%	7,4%	4,1%	
Résidus												
<i>Baby boomers</i>	-1,00	1,05	-1,01	1,25	0,16	-0,39	0,99	2,23	-0,04	-1,15	-0,25	
Génération X	1,17	0,23	-0,78	0,00	1,28	-0,55	-1,20	-1,54	0,05	2,61	-1,46	
Génération Y	-0,12	-1,25	1,71	-1,22	-1,36	0,90	0,15	-0,74	0,00	-1,32	1,61	

$X^2 = 42,5$

ddl = 20

Test $X^2 = 0,00$

Tableau 6 : Principales visions du futur.

davantage par la génération X, et « *no future* », item mentionné de manière préférentielle par les *baby-boomers* (dont le pessimisme relativement plus grand 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 sur ce point, ce qui rejoint à nouveau les observations de Chauvel (1998) sur la croissance du sentiment de déclassement social au cours du XX^e siècle. Une fois encore, l'opportunisme supposé de la génération Y (voir le tableau 1) n'apparaît guère 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, celle d'être plus forts ensemble. Elle témoigne d'un attachement commun aux

formes de travail collaboratives (mode projet, travail en équipe, entraide entre collègues, etc.).

• *La solidarité et l'esprit d'équipe plébiscités*

La question relative aux valeurs que les répondants souhaiteraient voir promues par les entreprises montre des résultats relativement divergents entre les générations. Il s'agit sans doute d'une des deux variables de notre enquête où les différences intergénérationnelles 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 par les *baby-boomers* et celui de l'équité, pour la génération X.

La solidarité et l'esprit d'équipe constituent toutefois les valeurs mentionnées en premier lieu, loin devant les autres, par les trois générations.

L'engagement et l'entreprenariat, l'équité, l'esprit client et la rentabilité sont également des valeurs mises en avant d'une façon assez homogène par les différentes générations. L'hypothèse avancée à ce sujet par Saba (2009) est intéressante : les trois générations seraient en effet soumises à des conditions de travail



Quelles devraient être les valeurs de l'entreprise les plus importantes 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
Observé	<i>Baby boomers</i>	25	28	28	94	31	27	19	35	287
	Génération X	28	17	34	72	18	27	40	27	263
	Génération Y	17	57	20	111	15	32	26	22	300
	Total général	70	102	82	277	64	86	85	84	850
En %	<i>Baby boomers</i>	8,7%	9,8%	9,8%	32,8%	10,8%	9,4%	6,6%	12,2%	100,0%
	Génération X	10,6%	6,5%	12,9%	27,4%	6,8%	10,3%	15,2%	10,3%	100,0%
	Génération Y	5,7%	19,0%	6,7%	37,0%	5,0%	10,7%	8,7%	7,3%	100,0%
	Total général	8,2%	12,0%	9,6%	32,6%	7,5%	10,1%	10,0%	9,9%	100,0%
Résidus	<i>Baby boomers</i>	0,28	-1,10	0,06	0,05	2,02	-0,38	-1,81	1,25	
	Génération X	1,36	-2,59	1,71	-1,48	-0,41	0,08	2,67	0,20	
	Génération Y	-1,55	3,50	-1,66	1,34	-1,60	0,30	-0,73	-1,40	

$X^2 = 55,74$

ddl = 14

Test $X^2 = 6,45293E-07$

Tableau 7 : Valeurs d'entreprise souhaitées.

de plus en plus incohérentes avec, d'une part, une valorisation managériale de l'engagement professionnel, du développement des compétences, de la performance individuelle indépendante du statut, ... et, d'autre part, la généralisation de formes de travail atypiques, un accroissement sans précédent des disparités salariales, un investissement limité en termes de formation, un recours étendu à la sous-traitance, ... « Devant de telles conditions, on comprend que les employés, peu importe leur catégorie d'âge, veuillent se prémunir contre certaines carences dans la gestion » (SABA, 2009, p. 30). D'où la prégnance de valeurs telles que la solidarité, l'esprit d'équipe, l'équité, parallèlement à celles d'engagement, d'entrepreneuriat ou de rentabilité.

• *Un emploi garanti !*

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. Rappelons que les données de l'enquête ont été récoltées avant le début de la crise, à l'automne 2008 : il est

donc probable que cette attente serait aujourd'hui encore plus prégnante, y compris pour une génération Y souvent caractérisée par son faible loyalisme organisationnel et son penchant au « nomadisme » (YEATON, 2008). Le besoin de stabilité de l'emploi est d'ailleurs constaté dans les enquêtes menées au Québec (SABA, 2009). Ces mêmes enquêtes révèlent également des attitudes de loyauté au travail partagées par les trois générations, contrairement aux croyances que l'on pourrait entretenir à cet égard. L'environnement humain et la possibilité d'un développement personnel représentent également une attente commune ; une autre attente partagée est celle d'un équilibre entre l'humain et les résultats : ces données viennent conforter les observations précédentes. Une question concernait les initiatives à prendre pour attirer du personnel ou pour le conserver. À nouveau, les différences entre générations ne sont pas significatives. En premier lieu, arrive, largement en tête, le respect de la personne, ce qui s'inscrit à nouveau dans la continuité des résultats précédents. Ensuite, les répondants mentionnent le besoin de flexibilité/souplesse et, dans une moindre mesure, les programmes de formation conti-





© TOP PHOTO-ROGER-VOLLET

« La solidarité et l'esprit d'équipe constituent toutefois les valeurs mentionnées en premier lieu, loin devant les autres, par les trois générations. », *Pause-déjeuner d'ouvriers travaillant sur un gratte-ciel new yorkais, 1932.*

nuée (7), l'honnêteté envers les collaborateurs et les clients et une vision réaliste.

- *Un temps maîtrisé*

Une autre question à propos de laquelle nous nous attendions à obtenir des différences intergénérationnelles est celle concernant 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 que l'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, des dimensions

(7) L'intérêt plus marqué des membres de la génération Y pour la formation continuée n'est pas significatif, ce qui, là encore, contraste avec le besoin d'accomplissement relevé dans la littérature en gestion dans cette génération.

que les trois générations partagent, avec des variations non significatives.

- *Des préoccupations diversifiées*

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

Pour la génération des *baby-boomers*, la nécessité de travailler plus longtemps 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 plaise.

Notons cependant qu'une même préoccupation traverse les trois générations, le fait de bénéficier d'une rémunération nette suffisante pour faire face à l'augmentation de la fiscalité et du coût de la vie. Cette préoccupation arrive en deuxième position par toutes les générations. Nous voyons ainsi resurgir la thèse défendue par Chauvel (1998) sur le sen-



Quelles sont vos attentes envers l'entreprise ?

		Apporter de la valeur aux autres (rôle sociétal)	Développer un projet réaliste	Garantir l'emploi	Le respect de l'environnement	Me permettre de me développer	Un environnement humain	Un équilibre entre l'humain et les résultats	Total général
Observé	<i>Baby boomers</i>	20	24	89	18	45	54	38	288
	Génération X	19	27	82	14	47	46	27	262
	Génération Y	20	37	87	8	57	57	33	299
	Total général	59	88	258	40	149	157	98	849
En %	<i>Baby boomers</i>	6,9%	8,3%	30,9%	6,3%	15,6%	18,8%	13,2%	100,0%
	Génération X	7,3%	10,3%	31,3%	5,3%	17,9%	17,6%	10,3%	100,0%
	Génération Y	6,7%	12,4%	29,1%	2,7%	19,1%	19,1%	11,0%	100,0%
	Total général	6,9%	10,4%	30,4%	4,7%	17,6%	18,5%	11,5%	100,0%
Résidus	<i>Baby boomers</i>	0,00	-1,07	0,16	1,20	-0,78	0,10	0,82	
	Génération X	0,19	-0,03	0,27	0,47	0,15	-0,35	-0,59	
	Génération Y	-0,17	1,08	-0,41	-1,62	0,62	0,23	-0,26	

$\chi^2 = 9,239$

ddl = 12

Test $\chi^2 = 0,6824$

Tableau 8 : Les attentes à l'égard des entreprises.

timent de déclassement social des générations au cours du XX^e siècle allant de pair avec une stagnation du pouvoir d'achat et de l'accès aux loisirs.

FAUT-IL AVOIR PEUR DE LA GÉNÉRATION Y ?

Des spécificités moins nombreuses qu'attendu

Le tableau 11 de la page 53 confronte les résultats de notre enquête avec le type idéal dégagé de la littérature managériale à propos de la génération Y.

La comparaison des items montre que les différences supposées entre générations sont loin d'être aussi prononcées que l'on pouvait s'y attendre.

En matière d'ancres de carrière, la génération Y ne se différencie guère des autres générations. On l'a vu, les ancres de type autonomie/indépendance, créativité entrepreneuriale, défi pur ou qualité de vie (SCHEIN, 1990) sont loin de lui être spécifiques. 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 sont des attentes largement partagées par les trois générations.

En ce qui concerne la tendance de la génération Y à privilégier les carrières nomades, on a vu que ses membres se distinguent par leur besoin de changer régulièrement d'environnement professionnel. Mais à l'instar des membres des autres générations, ils se montrent par ailleurs soucieux d'avoir une garantie d'emploi et rejettent les comportements opportunistes (le comportement individualiste est vu, par eux, comme une source de démotivation). On se rapproche ainsi de ceux que Cadin *et al.* (2003) appellent les « migrants », pour lesquels la carrière, tout en continuant à s'effectuer au sein d'un même périmètre organisationnel, se fonde 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, du fait qu'ils ont des attentes contradictoires en la matière (construire soi-même son futur et ne compter que sur soi, ou attendre



Quelles 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 que l'on doit faire	Qu'importe le temps de travail pour autant que l'on atteigne l'objectif	Réduire le niveau de stress	Total général
Observé	<i>Baby boomers</i>	32	49	95	34	22	56	288
	Génération X	36	41	101	27	17	41	263
	Génération Y	42	67	102	11	29	49	300
	Total général	110	157	298	72	68	146	851
En %	<i>Baby boomers</i>	11,1%	17,0%	33,0%	11,8%	7,6%	9,4%	100,0%
	Génération X	13,7%	15,6%	38,4%	10,3%	6,5%	15,6%	100,0%
	Génération Y	14,0%	22,3%	34,0%	3,7%	9,7%	16,3%	100,0%
	Total général	12,9%	18,4%	35,0%	8,2%	8,0%	17,2%	100,0%
Résidus	<i>Baby boomers</i>	-0,86	-0,57	-0,58	1,95	-0,21	0,94	
	Génération X	0,34	-1,08	0,93	1,01	-0,88	-0,61	
	Génération Y	0,52	1,57	-0,30	-2,85	1,03	-0,34	

$$X^2 = 22,56066$$

$$ddl = 10$$

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

Tableau 9 : Le rapport au temps de travail.

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 et ARTHUR, 2006).

Quant aux attentes en matière d'individualisation de la GRH et de travail collaboratif, elles ne sont guère plus marquées chez les membres de la génération Y que dans les autres générations : la recherche de *feedback* (besoin de reconnaissance, souci de bénéficier d'une rémunération nette suffisante) et de 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 GRH et le mode de travail en équipe soient devenus désormais des références communes pour l'ensemble de nos répondants, parallèlement à leur large diffusion 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 cer-

taines dimensions particulières : outre le besoin de changer régulièrement d'environnement (ce qui ne veut pas nécessairement dire changer 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 plaise).

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 (8) susceptibles de limiter la portée et la transférabi-

(8) La ventilation des résultats de l'enquête par localisation géographique semble cependant montrer peu de différences entre régions d'appartenance (signalons d'ailleurs, que les corrélations avec les variables de genre et de situation professionnelle ne se sont pas davantage avérées significatives).



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

		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 plaise	Ne pas trouver d'emploi	Perdre mon emploi	Une rémunération nette suffisante face à la fiscalité, au coût de la vie	Total général
Observé	<i>Baby boomers</i>	14	56	42	46	22	20	33	54	287
	Génération X	22	16	55	22	41	15	41	49	261
	Génération Y	10	16	45	32	67	45	39	45	299
	Total général	46	88	142	100	130	80	113	148	847
En %	<i>Baby boomers</i>	4,9%	19,5%	14,6%	16,0%	7,7%	7,0%	11,5%	18,8%	100,0%
	Génération X	8,4%	6,1%	21,1%	8,4%	15,7%	15,7%	15,7%	18,8%	100,0%
	Génération Y	3,3%	5,4%	15,1%	10,7%	22,4%	15,1%	13,0%	15,1%	100,0%
	Total général	5,4%	10,4%	16,8%	11,8%	15,3%	9,4%	13,3%	17,5%	100,0%
Résidus	<i>Baby boomers</i>	-0,40	4,79	-0,88	2,08	-3,32	-1,37	-0,85	0,54	
	Génération X	2,08	-2,13	1,70	-1,59	0,15	-1,94	1,05	0,50	
	Génération Y	-1,55	-2,70	-0,72	-0,58	3,12	3,15	-0,14	-1,00	

$$X^2 = 92,8403$$

$$ddl = 14$$

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

Tableau 10 : Les préoccupations face à l'emploi.

lité de nos constats : un tel contexte est probablement 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 justifiant d'une qualification élevée (étudiants ou diplômés récents de l'enseignement supérieur, etc.). C'est d'ailleurs ce que suggèrent la recherche de Pralong (2010) sur les schémas cognitifs des membres de la génération Y et l'étude européenne coordonnée par Méda et Vendramin (2010). La génération Y étant globalement mieux éduquée que les autres, la probabilité est sans doute plus grande d'y rencontrer les signes d'une nouvelle conception du travail et l'expression d'exigences spécifiques, en particulier dans le contexte d'entreprises *high-tech* ou d'entreprises de services avancés. Rappelons que la plupart des études empiriques disponibles se concentrent sur ce segment de population : nous avons d'autant plus

cherché à nous en écarter que nous entendions cerner les éventuelles spécificités de la génération Y dans son ensemble, et non pas celles de ses seules composantes les plus instruites (9).

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 eu 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 contexte de crise. Les tendances que nous avons ainsi dégagées en des temps « non suspects » n'en sont que plus intéressantes.

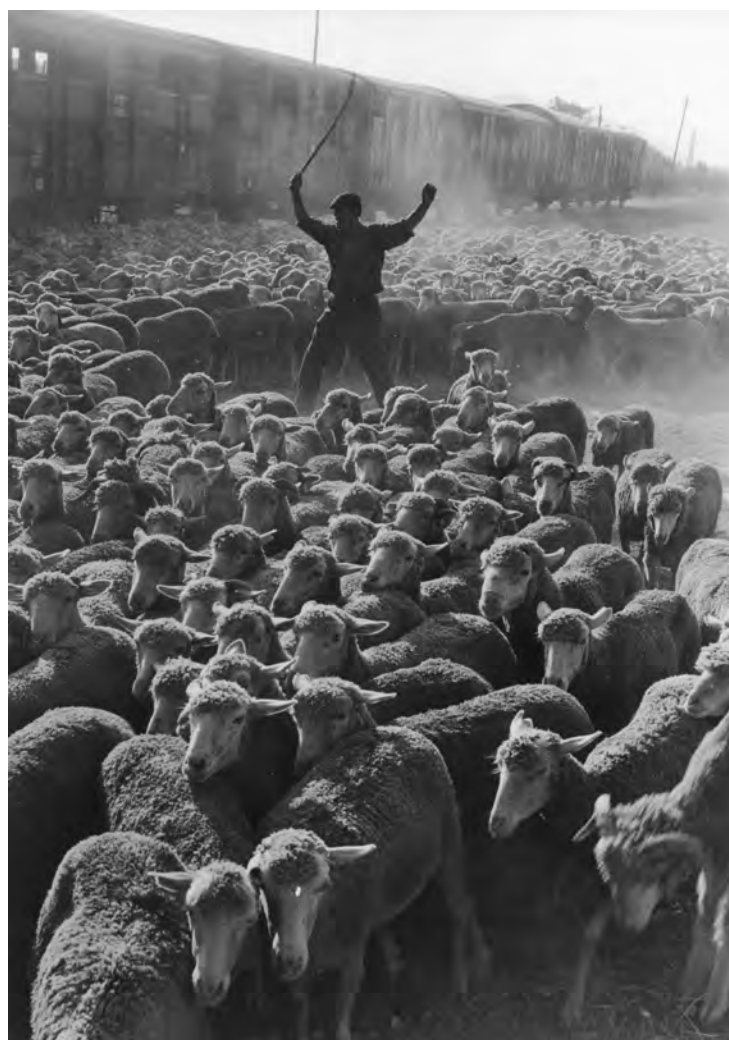
(9) Une étude complémentaire pourrait être menée sur le segment des personnes les plus qualifiées dans les trois générations (toutefois, la taille limitée de notre échantillon ne nous le permettait pas).



Des pratiques de GRH différenciées selon les générations ?

La démarche empirique que nous venons d'exposer invite à relativiser le discours dominant sur la spécificité de la génération Y et sur celle des réponses managériales à y apporter (voir le tableau en page 41). 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 (POUGET, 2010). C'est donc tout un pan du management de la diversité qui est ici directement concerné (PERETTI, 2006 ; CORNET et WARLAND, 2008).

Dès lors que 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 gestion 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. Une enquête réalisée auprès de cinquante-huit DRH d'entreprises françaises de moyenne et de grande tailles montre que si les 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 seulement déclare les mettre effectivement en œuvre (DE BOVIS, FATIEN et GLÉE, 2009) !



© Coll. Perrin / KHARBINE-TAPABOR

« En ce qui concerne la tendance de la génération Y à privilégier les carrières nomades, on a vu que ses membres se distinguent par leur besoin de changer régulièrement d'environnement professionnel », transport par la voie ferrée de moutons dans le cadre de la transhumance (années 1950).

Deux arguments complémentaires peuvent être avancés pour expliquer notre prudence face à l'approche différenciée de la GRH selon les générations. Tout d'abord, même en supposant que des différences significatives existeraient entre générations, il faut rappeler que toute mise en œuvre d'une politique de différenciation finit

rapidement par poser des problèmes, en termes d'équité.

Comment éviter en effet les phénomènes de ghettoïsation 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 de 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.

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 souligne plus globale-

ment Gilbert (2010, pp. 319-320), 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*)..., 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, à plus forte raison dans les cas où celle-ci n'apparaît pas justifiée par les attentes des salariés.



CATÉGORIES	ITEMS DE L'ENQUÊTE	DIFFÉRENCES SIGNIFICATIVES ENTRE GÉNÉRATIONS
Recherche de sens au travail	Sentiment d'être utile aux autres	Non
Besoin d'accomplissement	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 <i>feedback</i>	Besoin de reconnaissance	Non
	Souci de bénéficier d'une rémunération nette suffisante	Non
Intégration vie privée/vie professionnelle	Équilibre vie privée/vie professionnelle	Non
	Possibilité d'aménager son temps de travail	Non
	Crainte de ne pas trouver un emploi qui plaise	Oui
Opportunisme	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	Plus forts ensemble	Non
	Solidarité et esprit d'équipe	Non
Faible loyalisme institutionnel	Besoin de changer régulièrement d'environnement professionnel	Oui
	Garantie de l'emploi	Non
Difficulté à se projeter dans le long terme	Attente que l'entreprise fasse preuve d'innovation et d'anticipation du futur	Non

Tableau 11 : Le type idéal de la génération Y confronté aux résultats de l'enquête.

Entendons-nous bien : nous ne prétendons pas que les trois générations se caractériseraient 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 et 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 jeune et un autre membre de la génération Y à faible qualification ayant déjà subi 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 toute leur multi-dimensionnalité, qui

peut éventuellement justifier une différenciation des politiques de GRH, bien plus que d'éventuelles spécificités générationnelles. ■

BIBLIOGRAPHIE

- ARTHUR (M.B.) & ROUSSEAU (D.M.) (eds.), *The Boundaryless Career. A New Employment Principle for a New Organizational Era*, New York, Oxford University Press, 1996.
- AUBERT (N.) (ed.), *L'Individu hypermoderne, Sociologie Clinique*, Ramonville Saint-Agne, Erès, 2004.
- BOISSIN (J-P), CASAGRANDE (A.), JANSSEN (F.) & SURLÉMONT (B.) (2008), *Étudiants et entrepreneuriat. Etude France-Belgique, Working paper* présenté au 9^e CIFEPME, 25 p., Louvain La Neuve, 2008.
- CADIN (L.), BENDER (A.-F.) & DE SAINT GINIEZ (V.), *Carrières nomades*, Paris, Vuibert, 2003.
- CHAUVEL (L.), *Le Destin des générations. Structure*



- sociale et cohortes en France au XX^e siècle, Paris, PUF, 1998.
- CORNET (A.) & WARLAND (P.), *GRH et gestion de la diversité*, Paris, Dunod, col. « Topo », 2008.
- COX (A.), "The Outcomes of Variable Pay Systems: Tales of Multiple Costs and Unforeseen Consequences", *International Journal of Human Resource Management*, 16(8), pp. 1475-1497, 2005, août.
- DE BOVIS (C.), FATIEN (P.) & GLÉE (C.), *L'Intégration de la génération Y en entreprise aujourd'hui : enjeux, opportunités, obstacles*, 2009.
<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>
- DUBAR (C.), *La Socialisation - Construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin, 1998.
- EISNER (S.), *Managing Generation Y. (cover story)*, SAM Advanced Management Journal (07497075), 70(4), pp. 4-15, 2005, septembre.
- ERICKSON (T.), ALSOP (R.), NICHOLSON (P.) & MILLER (J.), "Gen Y in the Workforce", *Harvard Business Review*, 87(2), pp. 43-49, 2009, février.
- GILBERT (P.), *Segmenter la GRH : des choix techniques à la vision organisationnelle*, Paris, Entreprise et Personnel, 27 p., 2010, février.
- HERZBERG (F.), "One More Time: How Do You Motivate Employees?", *Harvard Business Review*, pp. 53-62, 1968, janvier-février.
- INKSON (K.), "Protean and boundaryless careers as metaphors", *Journal of Vocational Behavior*, 69, pp. 48-63, 2006.
- JOSIAM (B.), CRUTSINGER (C.), REYNOLDS (J.), DOTTER (T.), THOZHUR (S.), BAUM (T.) *et al.*, "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, 2009, avril.
- KIM (H.), KNIGHT (D.K.) & CRUTSINGER (C.), "Generation Y Employees' Retail Work Experience: The Mediating Effect of Job Characteristics", *Journal of Business Research*, 62 : 5, pp. 548-556, 2009.
- LAIZÉ (C.) & POUQUET (S.), *Un modèle de développement des compétences sociales et relationnelles des jeunes d'aujourd'hui et managers de demain ?*, Actes de l'AGRH, Reims, 2007, novembre.
<http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2007laize-pouquet082.pdf>
- LOUART (P.), « La GRH à l'heure des segmentations et des particularismes », *Revue française de gestion*, pp. 79-94, 1994, mars-avril-mai.
- MANNHEIM (K.), *Le Problème des générations*, 1^{re} édition en 1928, Paris, Armand Colin, 2005.
- MARBOT (E.), *Les DRH face au choc démographique. 20, 40, 60... Comment les faire travailler ensemble ?*, Paris, Éditions d'Organisation, 2005.
- MÉDA (D.) & VENDRAMIN (P.), « Les générations entretiennent-elles un rapport différent au travail ? », *Sociologies, théories et recherches*.
<http://sociologies.revues.org/index3349.html>
- PERETTI (J.M.) (coord.), *Tous différents. Gérer la diversité dans l'entreprise*, Paris, Éditions d'Organisation, 2006.
- PICHAULT (F.) & NIZET (J.), *Les Pratiques de gestion des ressources humaines. Approches contingente et politique*, Paris, Éditions du Seuil, col. « Points/Essais Sciences humaines », 2000.
- POUGET (J.), *Intégrer et manager la génération Y*, Paris, Vuibert, coll. « Lire Agir », 2010.
- PRALONG (J.), « 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, 2010.
- REDDICK (C.G.) & COGGBURN (J.D.), *Handbook of Employee Benefits and Administration*, New York, CRC Press/Taylor & Francis, Series "Public Administration and Public Policy", 2008.
- SABA (T.), « Les différences intergénérationnelles au travail : faire la part des choses », *Gestion*, 2009/3, vol. 34, pp. 25-37, 2009.
- SCHEIN (E.H.), *Career Anchors: Discovering Your Real Values*, San Diego (California), Pfeiffer & Company, 1990.
- SULLIVAN (S.E.) & ARTHUR (M.B.), "The Evolution of the Boundaryless Career Concept: Examining Physical and Psychological Mobility", *Journal of Vocational Behavior*, n°69, pp. 19-29, 2006.
- SULLIVAN (P.) & HEITMEYER (J.), "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, 2008, mai.
- YEATON (K.), "Recruiting and Managing the 'Why?' Generation: Gen Y", *CPA Journal*, 78 (4), pp. 68-72, 2008, avril