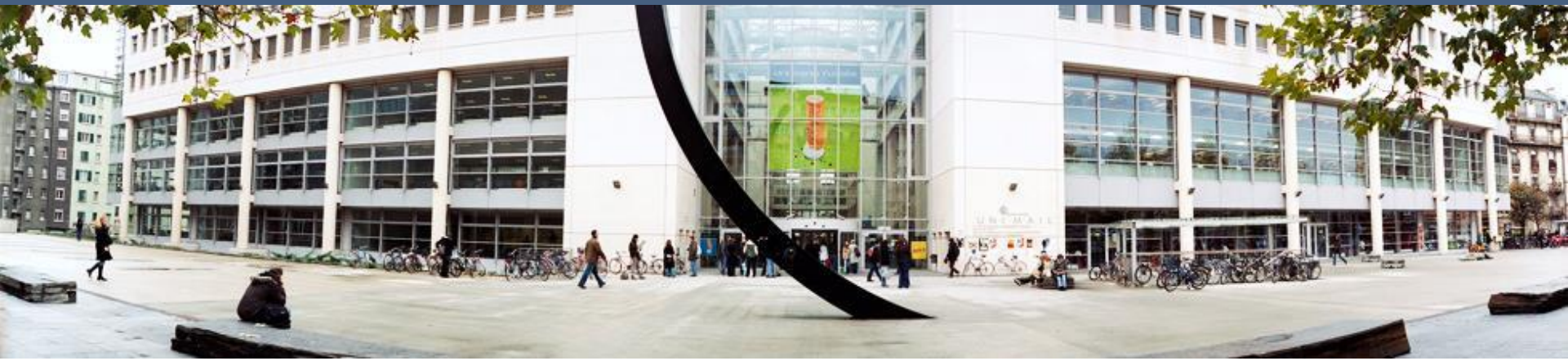
Le mythe bien commode de la "Génération Y" : Désamour du travail ou précarité de l'emploi ?

AFTER WORK

tout simplement

UNIVERSITÉ DE GENÈVE
GENEVA SCHOOL OF ECONOMICS AND MANAGEMENT



Laurent GIRAUD
Maître de conférences en GRH

IAE Toulouse School of Management
Université Toulouse 1 Capitole
CRM CNRS

UNIVERSITÉ
DE GENÈVE
GENEVA SCHOOL OF ECONOMICS
AND MANAGEMENT

Parcours académique

- Doctorat en GRH – IAELYON
- Enseignement & Recherche – EMLYON Business School (Campus d'Ecully & Shanghai)
- Postdoctorat – ESSEC Business School
  - Actuellement chercheur associé à la Chaire ESSEC du Changement
- Interventions :
  - Louvain School of Management,
  - ESC Clermont,
  - Geneva School of Economics & Management,
  - Toulouse Business School,
  - ICD Business School,
  - INSA Toulouse,
  - IAE Corse.

© Laurent GIRAUD

Parcours professionnel

- Expériences dans une PME allemande (Ecozept - conseil en développement durable) et au Ministère Bavarois de l'Agriculture et des Forêts.

- Ancien Chargé de recrutement dans un Centre R&D de l'industrie automobile

  (Faurecia – 60000 salariés).

- 1 an ½ d'expérience professionnelle en tant que praticien.

© Laurent GIRAUD

Conseil

2017

Interventions en tant qu'expert de l'Union Européenne pour la mise en place de politiques RH dans les universités mongoles, cambodgiennes et vietnamiennes (3x5 jours) - Tactic, Masaryk University, Programme Erasmus+.

2016

Intervention à la Kasetsart University en tant qu'expert de l'Union Européenne sur la gestion du changement en université (3 jours) - AsiFood, Agreenium, Programme Erasmus+.

© Laurent GIRAUD

Conseil

2017 Intervention à la convention annuelle de l'UNCGFL sur les générations au travail.

2017 - Analyse de l'agilité individuelle/organisationnelle à La Française des Jeux.

2017 - Mission de suivi des mobilités internes annuelles au sein du Groupe Safran.

2016 - Suivi d'une formation de l'Institut Français du Leadership Positif.

2013 - Mission de suivi d'un programme de formation au codéveloppement au sein du Groupe Covéa.

2015 Intervention auprès du Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise du Tarn sur les générations.

2014 Intervention d'une journée auprès du réseau des managers de Safran Nacelles sur les générations.

2013 Certification C2C en gestion du changement des top managers de Sanofi.

© Laurent GIRAUD

Publicité

- **Autissier, D., Giraud, L., & Johnson, K. J. (2015). *Les 100 Schémas du Management* (1re éd.). Paris: Eyrolles.**

Les générations au travail intéressent les entreprises

- SAFRAN Aircelle
- Rencontres Parlementaires sur le Travail & l'Emploi 2014
- Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise
- SYNERPA

© Laurent GIRAUD

1. Définition

Une génération

- Quelle est votre définition ?

© Laurent GIRAUD

La définition courante de la génération

- « Un groupe de pairs bien représenté au sein d'une société.
- **Nés pendant une période** correspondant à la **durée normale du passage de l'enfance à l'âge adulte**
- & qui ont en commun une certaine **personnalité collective**. »

(Howe & Strauss, 2000, p.40)

© Laurent GIRAUD

L’appartenance générationnelle

Les 3 générations

(Twenge, 2010)

Baby Boomers	Génération X	Génération Y
(1946 - 1964)	(1965 - 1981)	(1982 - 1999)

© Laurent GIRAUD

2. Un sujet tendance

Avez-vous déjà entendu parler des différences générationnelles ?

- Où ?

- A quel sujet ?

© Laurent GIRAUD

Comment le sujet de la génération Y est-il devenu tendance ?

- **Le sujet a été amené par des consultants & la presse grand public**, sans réelle démonstration scientifique, plus à travers des intuitions.

- **Les chercheurs se sont ensuite emparés du sujet, d'abord du point de vue marketing**.

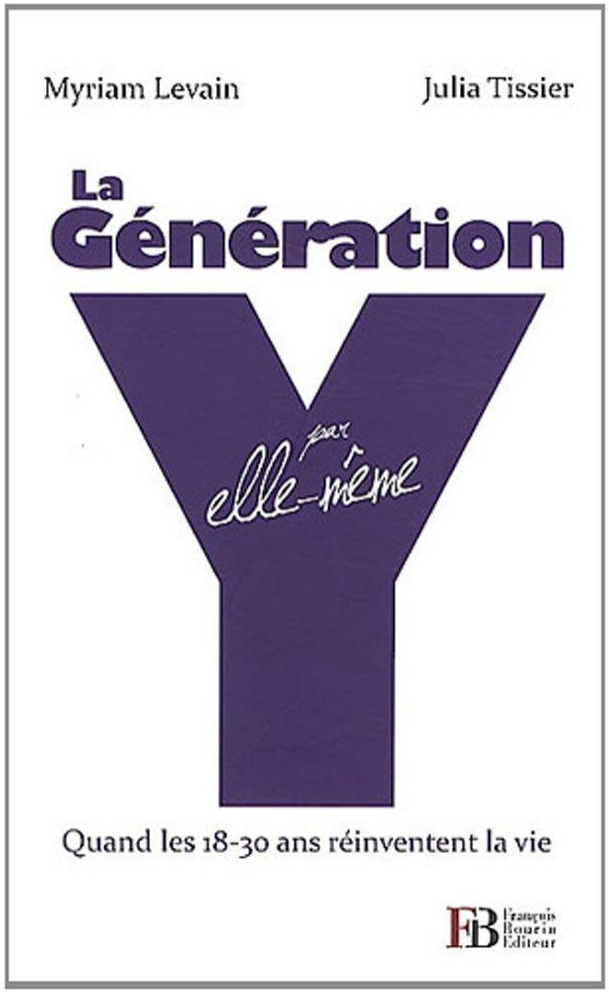
(Pralong, 2010)

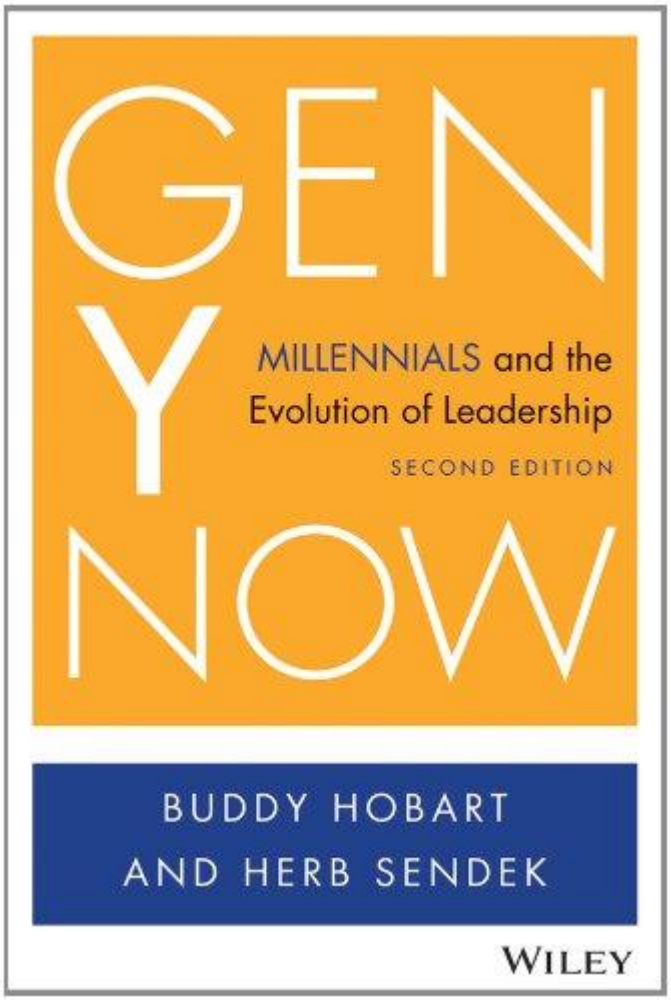
© Laurent GIRAUD

Documentaire + questionnaire

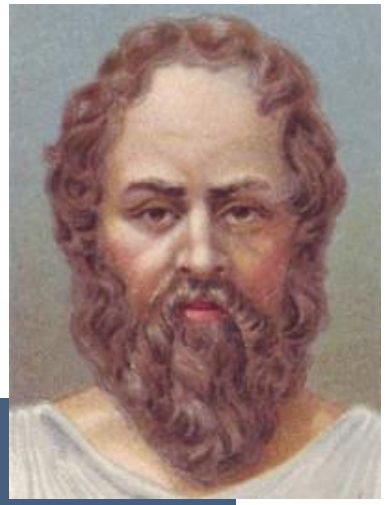
- Le Monde France 2 Europe 1 (2014)

Livres


Myriam Levain
Julia Tissier
La Génération
Y
pour elle-même
Quand les 18-30 ans réinventent la vie
FB
François Bourin Editeur


GEN
Y
NOW
MILLENNIALS and the Evolution of Leadership
SECOND EDITION
BUDDY HOBART
AND HERB SENDEK
WILEY

Qui est l'auteur de cette citation ?



"Nos jeunes adorent le luxe. Ils ont de mauvaises manières, méprisent l'autorité ; se montrent irrespectueux envers leurs aînés et aiment bavarder dans les lieux d'exercice ; ne se lèvent plus lorsque leurs aînés entrent dans la pièce ; contredisent leurs parents, gobent leur nourriture et tyrannisent leurs professeurs."

Socrate (470 – 399 avant JC)

3. Y-a-t-il des différences générationnelles sur le lieu de travail ?

Y-a-t-il des différences générationnelles sur le lieu de travail?

- Quelle est votre opinion?

© Laurent GIRAUD

Synthèse des preuves empiriques

- OUI il y a des différences qui ont été identifiées MAIS :
  - **Les générations semblent plus se ressembler que se différencier**.
    - Il y a de nombreuses similarités !
  - **Lorsque des différences sont identifiées, elles reposent sur des preuves relativement modestes**.
    - **Les relations observées sont souvent conflictuelles**.
    - Les méthodologies diffèrent
      - Beaucoup pourraient être remises en question.
  - **La généralisation reste difficile : Il s'agit ici de pistes à creuser !**

(Lyons & Kuron, 2014)

Résumé des preuves empiriques

Work value or trait	Findings
Work centrality	Silent > Boomer > GenX > GenMe
Work ethic	Silent > Boomer > GenX > GenMe
Leisure values	GenMe > GenX > Boomers
Altruistic values (helping, volunteering)	No differences
Intrinsic values (meaning, using talents)	No differences
Extrinsic values (money, status)	GenX > GenMe > Boomers
Affiliation or social values	Time-lag: Boomers > GenX > GenMe
	Cross-sectional: GenMe > GenX > Boomers
Job satisfaction and intention to leave	GenMe > GenX in job satisfaction
	Conflicting results for intention to leave
Individualistic traits and attitudes	GenMe > GenX > Boomers > Silent

(Twenge, 2010, p. 207)

1. Traits de personnalité

- **Augmentation de l'individualisme**.

- **Plus d'extraversion, d'estime de soi & de narcissisme**.

(Lyons & Kuron, 2014)

La réaction des intéressés

- La Génération Y vue par elle-même :

http://dai.ly/xs6g6t

© Laurent GIRAUD

2. Valeurs au travail

- **Augmentation de la valeur loisir**.
- **Diminution de l'éthique du travail & de la centralité du travail**.

  Pas de différence au niveau des valeurs intrinsèques/altruistes au travail.

  (Lyons & Kuron, 2014)
- **Récompenses extrinsèques** plus importantes.

  (Krahn & Galambos, 2014)

- Les GenYs semblent accorder moins d'importance au travail acharné *en tant que tel*.

  (Trzesniewski & Donnellan, 2010)

© Laurent GIRAUD

3. Attitudes au travail

- **Baisse de l'engagement organisationnel**.

- Satisfaction au travail : résultats mitigés.

(Lyons & Kuron, 2014)

4. Equilibre travail/vie privée

- **Une priorité croissante mise sur l'équilibre travail/vie privée**.

(Lyons & Kuron, 2014)

5. Importance du travail d'équipe

- **Pas de données empiriques** pour confirmer ou réfuter la proposition non-académique statuant que les GenYs ont une attirance moins prononcée pour le travail d'équipe.

(Lyons & Kuron, 2014)

© Laurent GIRAUD

6. Schémas de carrière

- Les GenYs semblent avoir **des attentes plus pressantes en termes d'avancement**.

(Ng *et al.*, 2010)

  - « Demandent trop, trop tôt »

(Winter & Jackson, 2016, p.2008)

- **Mobilité augmentée**.

(Lyons *et al.*, 2012)

- Malgré leur mobilité accrue, les nouvelles générations ont **peut-être encore soif de stabilité**.

(Dries *et al.*, 2008)

  - « Le CDI reste un objectif majeur pour 73% des jeunes de 18 à 29 ans. »

(Alternatives Economiques, 2017)

© Laurent GIRAUD

7. Préférences de leadership

- **Les GenYs semblent préférer les leaders portés sur le relationnel** (support & confiance) plutôt que sur la tâche (crédibilité & compétence).

- **Les GenYs rechercheraient des leaders qui offrent un environnement de travail propice à l'épanouissement personnel**.

(Lyons & Kuron, 2014)

3. Y-a-t-il des différences générationnelles sur le lieu de travail ?

Quelle validité de construction ?

- **Les ensembles de générations qui sont comparés varient beaucoup**.

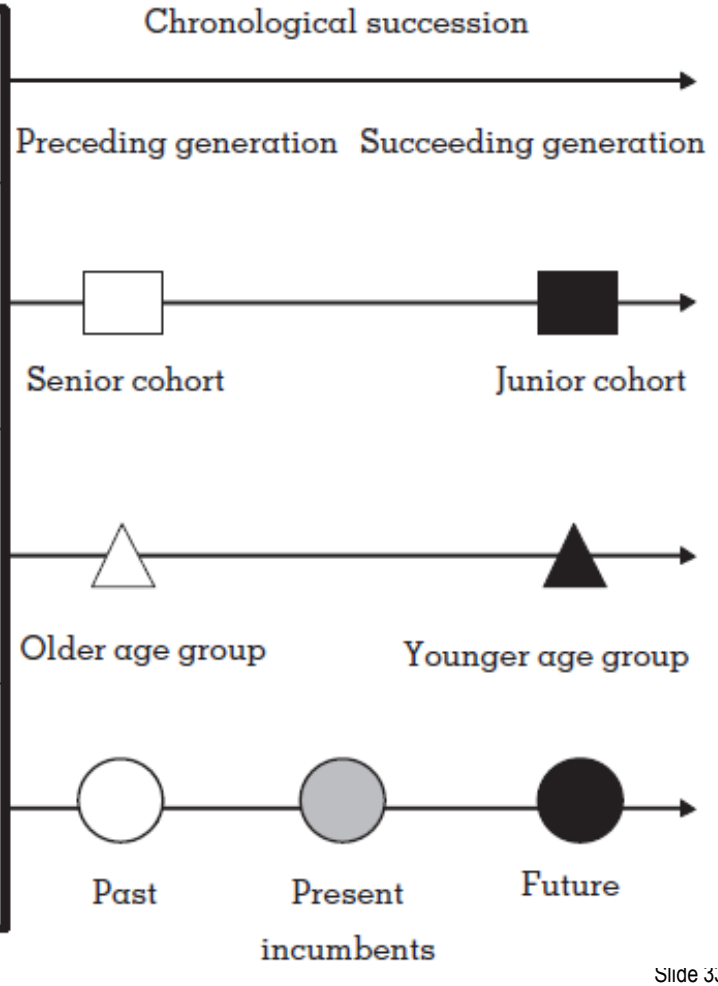
(Lyons & Kuron, 2014)

- **D'autres formes de générations** peuvent être intéressantes à étudier !

Les facettes de l'identité générationnelle (Joshi *et al.*, 2010)

FIGURE 1
Multiple Facets of Generational Identity

Facets of generational identity:	Theoretical background:	Definition:	Relational processes between generations:
Cohort-based identity	Political sociology/ organizational demography	Based on membership in a group that has experienced organizational entry within the same time interval	Based on different employment outcomes, organizational socialization experiences
Age-based identity	Sociology/ gerontology	Based on membership in an age group that shares collective memories during formative years of life	Based on different attitudes/values toward work and employment
Incumbency-based identity	Family sociology/ social anthropology	Based on occupancy in a role for a limited period of time	Based on different yet interdependent skills, knowledge, and decisions associated with a role



Difficultés de mesure

- **Certains GenYs ne travaillent pas encore** !
- Comment faites-vous la distinction entre les effets :
  - De génération
  - D'âge
  - De période ?

(Kessler & Masson, 1985)

Distinction réalité/discours

- **Une rationalisation *a posteriori* d'une situation précaire imposée**.

  - **Les apparences sont sauvées** lorsque les individus de la jeune génération déclarent :
    - qu'ils ne veulent pas rester dans une entreprise de toute manière.
    - qu'ils accordent de l'importance à autre chose que le travail.

© Laurent GIRAUD

Distinction réalité/discours

- La Génération Z (15-20 ans) vue par elle-même :

http://www.bnpparibas.com/actualites/grande-invazion-etude-generation-z

© Laurent GIRAUD

Distinction réalité/discours

- Intériorisation du stéréotype.
  - L'essentialisation d'un groupe rend ses membres :
    - **plus facilement influençables**,
    - **plus à mêmes de se conformer à l'image de ce groupe**.

(Schadron, 2006)

© Laurent GIRAUD

Chaque individu pourrait en fait avoir sa propre particularité

- **Rien ne permet d'affirmer que tous les individus d'une génération réagissent de la même manière** face à des évènements majeurs.

(Giancola, 2006)

- **Il n'y a pas forcément de stabilité des valeurs au travail** tout au long de la transition entre l'adolescence et l'âge adulte.

- **Les effets du vieillissement sur les valeurs au travail varient d'une génération à l'autre**.

(Jin & Rounds, 2012)

© Laurent GIRAUD

4. Recommandations managériales

A retenir

1. **Faites attention aux évolutions générationnelles évidentes**.

2. **Restez critiques à propos des différences générationnelles dans la sphère professionnelle**.

3. **Soyez attentifs aux perceptions inter-générationnelles négatives**.

1. Faites attention aux évolutions générationnelles évidentes.

- « **Les leaders devraient voir les différences générationnelles […] comme des manifestations de tendances plus larges dans la société et au travail**, qui continuent d'évoluer.

- Il ne faut pas s'attendre à ce que les anciennes pratiques managériales fonctionnent dans le contexte actuel ».

(Lyons & Kuron, 2014, p.149)

© Laurent GIRAUD

1. Faites attention aux évolutions générationnelles évidentes.

- Les travailleurs commencent à être:
  - Plus indépendants
  - **Centrés sur eux-mêmes /** Plus centrés sur **l'accomplissement personnel**
  - **Moins engagés**
  - **Plus mobiles**
- (Mais est-ce vraiment un choix ?)

- Les managers devraient satisfaire les besoins individuels pour attirer/retenir les talents.
  - Comment faire cela tout en assurant
  - la qualité du **travail en équipe**?

© Laurent GIRAUD

Exemple : Faites attention à l'équilibre travail/vie privée

- **Les conflits travail/vie privée** provoquent bien des *burnouts*.

(Reichl *et al.*, 2014)

- « Pour recruter des individus de la génération Y, **les entreprises devraient se concentrer sur l'équilibre travail/vie privée & sur des emplois du temps flexibles**.
- Le manque de différence générationnelle en ce qui concerne la volonté de zapper d'un emploi à l'autre suggère que **les travailleurs de la génération Y qui sont satisfaits seront fidélisés** ».

(Twenge, 2010, p. 201)

2. Restez critiques face aux différences générationnelles dans la sphère professionnelle

- « **Les preuves empiriques académiques concernant les différences de valeurs au travail entre génération sont, au mieux, mitigées.** »

(Parry & Urwin, 2011, p.79)

- « A ce jour, l**es preuves sont fractionnées, contradictoires et pleines d'inconsistances méthodologiques qui rendent les généralisations difficiles**. »

(Lyons & Kuron, 2014, p.139)

© Laurent GIRAUD

2. Restez critiques face aux différences générationnelles dans la sphère professionnelle

- « Etant donné la **multitude de problèmes** inhérents aux preuves de différences générationnelles à propos des valeurs au travail, **la valeur de la notion de générations pour les praticiens n'est pas claire, et cela pourrait suggérer que le concept devrait être ignoré.** »

(Parry & Urwin, 2011, p.79)

© Laurent GIRAUD

2. Restez critiques face aux différences générationnelles dans la sphère professionnelle

- Un débat facile à générer afin d'éviter d'aborder les sujets suivants :
  - de **possibles failles managériales ?**
  - **une détérioration des conditions d'emploi** ?

(Giraud, 2013)

  - **une maltraitance des jeunes générations ?**
    - Le pacte des générations est mort.
    - Une France qui sacrifie sa jeunesse.

2. Restez critiques face aux différences générationnelles dans la sphère professionnelle

- « Il y a une ***preuve suffisante [de la pertinence] du concept*** **de génération en tant que variable influençant la sphère professionnelle**, **mais plus de théorie et de travail qualitatif sont requis**. »

(Lyons & Kuron, 2014, p.139)

- « **Des recherches significatives sont requises tout d'abord pour démêler […] les effets générationnels de ceux causés par l'âge et la période** »

(Parry & Urwin, 2011, p.79)

3. Soyez attentifs aux perceptions inter-générationnelles négatives

- **Stéréotypes** envers les salariés d'un âge différent.

(Marcus *et al.*, 2016)

- « **Risque de tensions intergénérationnelles** puisque les travailleurs plus âgés **perçoivent plutôt négativement les jeunes de la génération Y**. »

(Petit & Arsenault-Pelletier, 2010, p. i)

- **Risques de divisions** : Les actions pour lutter contre la discrimination des + âgés peuvent parfois être perçues comme discriminantes par les + jeunes.

(Fraher, 2017)

© Laurent GIRAUD

5. Retour sur des entretiens menés en entreprise en 2014

Questionnaire :

1) In your opinion, what Baby boomers (54-69 year old) bring to the other generations in a professional environment? *(Quote your answer by x in the case you choose)*

2) In your opinion, what generation X (34-53 year old) bring to the other generations in a professional environment? *(Quote your answer by x in the case you choose)*

3) In your opinion, what generation Y (19-33 year old) bring to the other generations in a professional environment? *(Quote your answer by x in the case you choose)*

	Bring - -	Bring -	Bring nothing	Bring +	Bring ++
Dynamism					
Toughness					
Relational					
Ambiance					
Reactivity					
Teamwork spirit					
Ambition					
Pragmatism					
Hard work					
Questioning					

4) Quote good practices, lessons learnt, initiatives that, according to you, could foster professional exchanges/inputs between generations? (give concrete examples)

		Baby Boomers		Gen X		Gen Y	
Répondants		**Forces top 3**	**Faiblesses top 3**	**Forces top 3**	**Faiblesses top 3**	**Forces top 3**	**Faiblesses top 3**
Baby Boomers	1 6	Exigence/rigueur Gout de l'effort Pragmatisme Relationnel (100%) Ambiance/Esprit d'équipe Réactivité (86%) Remise en question Dynamisme (57%)	Ambition (14%)	Ambiance Esprit d'équipe (85%) Ambition Dynamisme Relationnel (71%) Exigence/rigueur Réactivité (57%)	Ambition (14%)	Dynamisme (85%) Ambiance (71%) Ambition (57%)	Exigence/rigueur Gout de l'effort Pragmatisme Remise en question (29%) Esprit d'équipe/réactivité (14%)
Gen X	9 14	Exigence/rigueur Pragmatisme (91%) Esprit d'équipe (78%) Goût de l'effort/ Relationnel (65%)	Ambition (39%) Dynamisme (34%) Remise en question (21%)	Réactivité (100%) Dynamisme (95%) Gout de l'effort (91%)	Esprit d'équipe Remise en question (8%) Ambiance Exigence/rigueur Pragmatisme (4%)	Dynamisme (78%) Ambiance (70%) Ambition/ Réactivité (65%)	Pragmatisme (57%) Exigence/rigueur Remise en question (43%) Esprit d'équipe/ Goût de l'effort/ Réactivité (21%)
Gen Y	7 10	Pragmatisme (94%) Exigence/rigueur (76%) Relationnel (70%)	Ambition (35%) Réactivité/ Remise en question (29%) Dynamisme (24%)	Esprit d'équipe (100%) Relationnel (88%) Dynamisme/ Réactivité (82%)	Dynamisme Exigence/rigueur (12%) Gout de l'effort Relationnel (6%)	Dynamisme (100%) Ambition (94%) Ambiance/ Esprit d'équipe (82%)	Remise en question/ Exigence/rigueur/ Pragmatisme (18%) Goût de l'effort (6%)
All	47	Pragmatisme (91%) Exigence/rigeur (85%) Esprit d'équipe (74%)	Ambition (34%) Dynamisme (26%) Remise en question (21%)	Esprit d'équipe Réactivité Dynamisme (87%) Relationnel/ Ambition (81%) Ambiance/Exigence rigeur (81%)	Exigence/rigeur (6%) Esprit d'équipe/ Dynamisme/ Remise en question (4%) Relationnel/ Amibiton/Ambiance/ Goût del'effort/ Pragmatisme (2%)	Dynamisme (87%) Ambition/Ambiance (74%) Esprit d'équipe/ Réactivité/ Relationnel (62%)	Pragmatisme (38%) Exigence/rigueur/ Remise en question (32%) Goût de l'effort (17%)

6. D’autres recommandations pour la suite

D’autres recommandations pour la suite

1. Soyez attentifs aux **autres catégorisations**
2. Faites attention aux **expériences au travail**
3. **Développez votre attractivité**.
4. Faites attention aux **étapes de carrière**

© Laurent GIRAUD

1. Soyez attentifs aux autres catégorisations

- “Les différences individuelles en termes de valeurs au travail ont émergé à la lumière des caractéristiques socio-démographiques

- – notamment **le genre et […] le statut socio-économique des parents et le cheminement scolaire**”

(Lechner *et al.*, 2017)

2. Faites attention aux expériences au travail

- *L'intention de quitter* est plutôt influencée par :

  - **Les opportunités de mobilité interne**

    (Steel & Lounsbury, 2009)

  - **Les événements choquants**

    (Kulik *et al.*, 2012)

© Laurent GIRAUD

2. Faites attention à l'évolution des expériences au travail

- Rôle central de :
  - **L'implication organisationnelle** (Lapointe *et al.*, 2011)
  - **La satisfaction extrinsèque** (Hausknecht *et al.*, 2009)

- **L'évolution du niveau de satisfaction au travail** influence plus l'intention de quitter que le « simple » niveau de satisfaction au travail.

(Chen *et al.*, 2011)

3. Développez votre attractivité auprès de la Génération Y

- Beaucoup d'individus de la génération Y voient leur **début de carrière comme une opportunité d'apporter leur contribution au monde.**

(Robert-Edomi, 2015)

  - **Faites en sorte que vos efforts de RSE soient bien communiqués.**

- Certains individus de la génération Y aimeraient **un nouveau travail/de nouvelles missions tous les 12-24 mois**.

(Marsland, 2010)

Proposez du mouvement, des défis.

3. Développez votre attractivité auprès de la Génération Y

- Les individus de la génération Y apprécient une certaine **liberté/autonomie au travail**.

(ILM/Ashridge, 2011)

- Mais resteraient toutefois **avides de structure dans l'environnement de travail et de conseil de la part de leurs managers**.

(Reisenwitz & Iyer, 2009)

- Pour eux, **les managers idéaux sont des coachs/tuteurs (56%)**, ou un ami (21%) plutôt que quelqu'un qui dirige (8%) ou contrôle (2%). (Holbeche, 2016, p.193-196)
  - **Proposez une structure de soutien flexible avec tutorat si besoin.**

3. Développez votre attractivité auprès de la Génération Y

- Les GenY souhaiteraient **être actifs dans leur gestion de carrière et avoir des défis.** (Marsland, 2010)
- Les **récompenses et la reconnaissance à court terme leur seraient indispensables**. (Holbeche, 2016, p.193-196)
  - **Créez une visibilité sur le cheminement de carrière et les pistes de développement/apprentissage.**

(Schwartz *et al.*, 2014)

- Pour répondre au besoin croissant d'équilibre vie professionnelle – vie privée, **proposez de la fexibilité en termes d'horaires de travail, de lieu de travail et de congés.** (Holbeche, 2016, p.193-196)

© Laurent GIRAUD

3. Développez votre attractivité auprès de toutes les populations

- Créez votre **marque**

  - **Communiquez !**
    - Adressez-vous en même temps à vos candidats/clients,
    - Clips + site web,
    - Événements de promotion.

  - **Mettez en avant vos atouts** (autonomie sur le poste, variété des missions, contact client, RSE, etc..).
    - Demandez aux jeunes salariés de participer (vos meilleurs ambassadeurs)
    - Développez un **slogan à la fois crédible/attractif**.

© Laurent GIRAUD

4. Faites attention aux étapes de carrière

- **Etude Manpower 2017 sur les GenY suisses**

- **6 conseils de Manpower pour attirer/fidéliser les Y**
  - **« Acceptez la notion de carrière par étapes »**

© Laurent GIRAUD

Merci pour votre participation.
Vous avez mérité un apéritif !

Laurent GIRAUD

laurent.giraud@iae-toulouse.fr

UNIVERSITÉ DE GENÈVE
GENEVA SCHOOL OF ECONOMICS AND MANAGEMENT