



Le rapport au travail des générations Y et Z



Léa Peyron, DPDP 2018

La génération Y (ou Millenials) regroupe, en Occident, l'ensemble des personnes nées entre 1981 et 1995. Elle est suivie de la génération Z qui désigne les individus nés après 1995. Alors que cette dernière arrive aujourd'hui dans le monde du travail, la première a acquis de l'ancienneté et peut occuper aujourd'hui des postes à responsabilités.

De nombreuses théories postulent que cette population n'a pas les mêmes attentes au travail en fonction de sa génération et reposent sur différentes questions : **quelles transformations du monde du travail ces deux générations, l'une arrivante et l'autre en position de force, peuvent-elles apporter ? Quelles tensions risquent-elles de survenir à la rencontre de ces deux générations dans une même structure professionnelle ? On peut aussi s'interroger sur la vision qu'ont ces jeunes travailleurs sur la fonction publique : est-ce à leurs yeux un cadre de travail attractif ?**

Le rapport au travail de la génération Y est généralement décrit comme plus souple que celui de leurs prédécesseurs : ses membres présentent des traits de caractère affirmés, accordent beaucoup d'importance au plaisir que doit leur procurer leur profession et considèrent que le travail doit être synonyme de plaisir et d'épanouissement. La routine et les activités peu stimulantes sont donc fortement dévalorisées. Ces personnes réclament davantage de responsabilités et accordent moins d'importance à la hiérarchie que ne le faisaient leurs parents (voire ils la rejettent)¹. Il faut enfin noter que, ayant grandi avec Internet, il s'agit déjà d'une génération hyper-connectée².



Figure 1 crédit Webup

¹ <https://www.pole-emploi.fr/employeur/generations-x-y-z-un-rapport-au-travail-vraiment-different--@/article.jspz?id=359721>

² <https://entreprise-environnement.org/generations-x-y-z-comment-les-manager/>

Synthèse des études sur la génération Y et ses attentes³ :

Etudes	Éléments clés
<p>Recherche de sens au travail Hyatt, 2001; Eisner, 2005; Yeaton, 2008</p>	<p>La quête de sens est ressentie et exprimée. Le sens du travail est identifié comme une des caractéristiques clés de l'emploi pour les jeunes de la génération Y. Ils veulent travailler pour quelque chose de beau ou d'important; la recherche de sens serait en lien avec l'engagement organisationnel.</p>
<p>Besoin d'accomplissement Eisner, 2005; Laize et Pougnet, 2007; Yeaton, 2008; Erickson et al., 2009; Josiam et al., 2009; APEC, 2009</p>	<p>Le travail est une valeur d'appui pour un épanouissement personnel. On parle dynamique d'accomplissement personnel que pourrait procurer le travail. Le travail pourrait être perçu comme <i>préparateur individuel</i> dans cette recherche d'accomplissement personnel.</p>
<p>Recherche de feed-back Eisner, 2005; Erickson et al., 2009; Josiam et al., 2009; Yeaton, 2008; KPMG, 2010; Bourhis et Chênevert, 2010</p>	<p>La qualité de la relation avec le supérieur hiérarchique est essentielle. Ils ont besoin d'un feedback constant sur leur travail. C'est dans une logique de don et contre don que ce besoin est exprimé. L'attachement qui se produit avec la hiérarchique et les liens qui s'établissent dépendent pour partie de la qualité et de la régularité de ces feed-back.</p>
<p>Intégration vie privée/vie professionnelle Eisner, 2005; Erickson, 2009; Josiam et al., 2009; Laize et Pougnet, 2007; Yeaton, 2008</p>	<p>Si une priorité est donnée à la vie personnelle, elle n'empêche pas un investissement et une implication dans le travail. Les frontières entre vie privée et vie professionnelle sont plus perméables et moins bien identifiables (voir influence des technologies de l'information et de la communication).</p>
<p>Opportunisme Erickson et al., 2009; Josiam et al., 2009; Laize et Pougnet, 2007; Yeaton, 2008</p>	<p>Cette génération privilégie l'opportunisme au radicalisme avec des conduites qui consistent à tirer le meilleur parti des circonstances vécues ou ressenties en entreprise au risque parfois de contourner certaines règles ou principes établis. On observera dans le travail des attitudes qui consistent à agir selon les circonstances du moment afin de les utiliser au mieux de ses intérêts et d'en tirer le meilleur parti.</p>
<p>Esprit de groupe Tapscott, 1998; Zemke et al., 2000; Paré, 2002; Simard, 2007; Laize et Pougnet, 2007; Sullivan et Heitmeyer, 2008; Yeaton, 2008; Josiam et al., 2009</p>	<p>Les jeunes de la génération Y sont motivés par le travail en équipe afin de développer des relations sociales fortes. La recherche de lien social est importante. Le web 2.0 a entraîné de nouveaux modes de communication destinés à privilégier de nouveaux collectifs dans lesquels l'individu peut néanmoins s'exprimer et être reconnu en tant que tel. Paradoxalement, les individus de la génération Y ont des comportements individualistes, consommateurs et de zapping même si le groupe est important.</p>
<p>Faible loyalisme institutionnel Laize et Pougnet, 2007; Yeaton, 2008; Saba, 2009</p>	<p>Le sentiment d'appartenance organisationnel est relativement faible à l'instar des générations (la X par exemple). Le devoir d'obéissance est négligé. Le loyalisme organisationnel est très peu exprimé.</p>

³ <https://www.cairn.info/revue-gestion-2000-2012-5-page-69.htm>

Difficulté à se projeter dans le long terme

Pelton et True, 2004; Laize et Pougnet, 2007; Sullivan et Heitmeyer, 2008; Erickson, 2009

La question de la temporalité est marquée par un sentiment d'immédiateté ressenti par la génération Y. Le court et le moyen terme sont les horizons temporels privilégiés.

Technophilie

Eisner, 2005; Sullivan et Heitmeyer, 2008; Kimberly, 2009; APEC, 2009

Cette génération est née au contact des TIC, inscrivant l'individu dans des communautés virtuelles et privilégiant une idéologie communautariste et tribale. Toutefois, elles renforcent également l'individu, son mode d'expression court-circuitant parfois les systèmes traditionnels de légitimité. Internet n'est plus considéré comme un simple outil d'information mais essentiellement un moyen de communication et de rencontre destiné à créer du lien social.

La génération Z se distingue de ses prédécesseurs en grande partie par le fait d'être nés entourés de technologies déjà « matures », et en constante amélioration. Il s'agit de la première génération ayant connu le téléphone portable dès l'enfance et l'adolescence et donc fortement dépendante des ordinateurs, smartphones ou autres. On lui impute le plus souvent les caractéristiques suivantes : manque de concentration, besoin de stimulations permanent, recours immédiat à la technologie pour répondre à ses questions.



Figure 2crédit La Cordée

On lui impute le plus souvent les caractéristiques suivantes : manque de concentration, besoin de stimulations permanent, recours immédiat à la technologie pour répondre à ses questions.

La génération Z apporte quelques spécificités en lien avec le contexte dans lequel ces jeunes ont grandi : nés dans un contexte de crise économique et financière, ils attendent moins que les générations précédentes un CDI et une

longue carrière au sein de la même entreprise. Ils envisagent donc de nombreux changements de poste au cours de leur carrière, ce pourquoi le terme de la « fidélisation » de ces travailleurs devient un véritable enjeu managérial. Ils attendent également que leur emploi soit compatible avec une vie de famille ou leur temps de loisirs. Enfin, nombreux sont ceux désireux de monter leur propre entreprise.

En somme, ces deux générations sont le plus souvent décrites comme « ultraconnectées et dynamiques, mais individualistes et hostiles à l'autorité »⁴.

⁴ <https://digital-learning-academy.com/apres-la-generation-y-la-generation-z-comment-les-manager/>

Zoom sur la fonction publique - Quelles évolutions apportent-ils dans le monde du travail et les techniques de management ?



Ces générations habituées aux nouvelles technologies apportent de la modernité dans la fonction publique en encourageant leurs essors et en s'outillant personnellement pour faciliter leurs vies professionnelles.

Le rapport à la hiérarchie, et notamment aux supérieurs directs, se trouvent également profondément modifiés puisque ces générations recherchent des rapports plus fluides, décomplexés et des échanges

moins codifiés avec leurs collègues et supérieurs.

Ces évolutions s'accompagnent de nouvelles techniques de management : donner davantage de responsabilités individuelles, axer le management sur la reconnaissance et les feed-back, accorder davantage d'importance au lien social et intergénérationnel. Enfin, pour eux, le travail doit devenir un moyen d'épanouissement tant professionnel que personnel. Prendre en compte ces changements devrait permettre aux entreprises de mieux intégrer et fidéliser ces nouveaux travailleurs.

Comment voient-ils la fonction publique ?

Paradoxalement, il s'avère néanmoins **que les générations Y et Z se déclarent majoritairement intéressés par une carrière dans le secteur public**⁵. Une enquête de 2012 montrait ainsi que 73% des jeunes âgés de 15 à 30 ans y aspiraient potentiellement. Cette même étude démontre néanmoins que la motivation principale de ces jeunes n'est pas une vision positive de l'administration, toujours considérée comme empesée et hostile aux changements, mais la sécurité de l'emploi.

Les métiers de la fonction publique ayant de l'attrait à leurs yeux sont des emplois conjuguant la sécurité et l'épanouissement individuel et collectif, au sein d'une organisation éthiquement engagée où ils peuvent mettre à profit leur créativité et être mobiles. Ils accordent enfin de l'importance au fait de voir les effets concrets de leurs actions.

La fonction publique territoriale, offrant une très grande variété de métiers et des projets collectifs divers, est tout à fait susceptible de répondre à ces attentes. En contribuant au développement de l'intérêt général, elle répond également à cette recherche de professions porteuses de sens. Chaque échelon territorial serait ainsi susceptible de satisfaire pleinement ces jeunes générations. Son système de carrière est également mieux adapté à ces attentes que celui de la fonction publique d'État.

⁵ <http://www.lagazettedescommunes.com/352546/generation-y-generation-z-comment-integrer-une-collectivite-locale/>

« Mais là où le bât blesse, selon Valérie Chatel⁶, c'est peut-être le peu d'espace de reconnaissance individuelle laissé dans les collectivités et qui risque de frustrer ces générations soucieuses de percevoir de la gratitude. « Il ne faut pas oublier que le travail dans un service public est un travail d'humilité car il est le fruit d'un travail d'équipe ». D'autant que le mérite n'est pas synonyme de promotion ou de gratification dans la fonction publique, contrairement au secteur privé. »

Une solution en ce sens, valorisée par 44% des jeunes interrogés en 2012, serait donc de développer la rémunération au mérite au détriment du fonctionnement à l'ancienneté.

Voir au-delà des théories, avec des nuances...



Figure 3la Cordée

Ces théories générationnelles, si elles servent d'outils d'analyse et de management, sont cependant à nuancer⁷.

Une étude IBM de 2016 montre ainsi que **les comportements au travail et les aspirations ne sont pas une question d'âge mais avant tout d'époque** : chaque génération vit avec son temps et dans son époque, s'adaptant au contexte. Ainsi, même si les « digital natives » sont majoritairement plus à l'aise avec les nouvelles technologies que leurs aînés, les plus de 40 ans

sont également très connectés. De même, lorsque l'on déclare que les générations X et Y sont davantage contestataires face à l'autorité et aux organisations traditionnelles, on oublie que cela est un schéma récurrent chez les jeunes de chaque époque. Mai 68 en constitue un bon exemple.

Aujourd'hui, les salariés tous âges confondus recherchent ainsi l'épanouissement dans une bonne ambiance de travail, une profession ayant du sens, un équilibre entre vie professionnel et vie privé et une certaine reconnaissance de leurs pairs.

C'est également ce que déclare un très récent article des Echos⁸ arguant que nombre des caractéristiques attribuées au Millenials sont en réalité des « idées reçues » et ne sont pas vérifiées par de récentes enquêtes. Ces membres de la génération Y seraient par exemple tout autant intéressés par l'argent que leurs prédécesseurs, pas moins dociles que ces derniers. Cela s'explique là encore par le fait que les membres de la génération précédente (X) évoluent avec leur temps : en fin de carrière, leurs objectifs et leurs façons de travailler sont similaires à ceux de la génération Y actuelle. Il s'agit donc avant tout d'une question d'époque et non de génération. Dans une dizaine d'années, les attentes des Y et Z face au travail auront ainsi évoluées en fonction de la tendance du moment.

⁶ <http://www.lagazettedescommunes.com/352546/generation-y-generation-z-comment-integrer-une-collectivite-locale/>

⁷ <https://www.pole-emploi.fr/employeur/generations-x-y-z-un-rapport-au-travail-vraiment-different--@/article.jspz?id=359721>

⁸ Travail : 7 idées reçues sur les Millenials, 29 août 2018

Bibliographie complémentaire

Après la génération Y, la génération Z : comment les manager ? Publié le 16/04/2015 • Par Sandrine Baglin-Brandel

Génération Y, génération Z, comment intégrer une collectivité locale ? Publié le 22/04/2015 • Par Sandrine Baglin-Brandel

Les valeurs de la génération Y et ses implications pour la gestion : Etude des valeurs individuelles, organisationnelles et de bien être d'une population étudiante en École Supérieure de Commerce, David Moriez, Catherine Voynet Fourboul

La génération Y ou le paradoxe d'une génération prête à tout sans sacrifice, Alice Le Flanchec, Astrid Mullenbach

Fidéliser des managers de la Génération Y, Aurélie Kleber, Sybille Persson

Une génération comme les autres ou un nouvel élan ? Carine Luangsay-Catelin

→ Sondage Ipsos pour le monde, 2012

Réinventer le travail. (Presses Universitaires de France, 2013), Dominique Méda et Patricia Vendramin

L'attraction des salariés de la génération Y : Analyse des attentes selon le genre et le niveau de poste, Anne-Marie Fray, Lucie Morin, Stéphane Renaud

Quelles trajectoires professionnelles pour la génération Y ? Franck Brillet, Patricia Coutelle et Annabelle Hulin

Les Z, ces indomptables du travail, Roxane Baché

Génération Y et Z : Le grand défi inter-générationnel, Daniel Ollivier, Catherine Tanguy