

GÉNÉRATION Y : MYTHE OU REALITÉ ?

Deux « mondes » qui observent, analysent cette fameuse génération Y, approximativement âgée de 20 à 30 ans, aboutissent à des visions pour le moins contrastées... D'une part, un « monde » regroupant une majorité d'auteurs-consultants d'ouvrages managériaux, et d'autre part quelques rares chercheurs issus du « monde académique ».

Ce décalage n'est pas en réalité surprenant. Mais des signes prometteurs conduisent à penser que des clients de plus en plus avertis et exigeants et des consultants professionnels ouverts à la recherche managériale, se retrouvent sur ce chemin fertile, qui est celui de la crédibilité.



JEAN-PIERRE BOUCHEZ
Créateur de Planète Savoir
www.jeanpierrebouchez.com
Directeur Scientifique du
groupe Merlane
Chercheur à l'Université de
Versailles Saint-Quentin

Le monde d'auteurs-consultants managériaux

Ce premier « monde » alimente quantitativement très largement ce nouvel engouement pour les jeunes Y, décrivant de manière convergente et consensuelle les caractéristiques majeures de cette génération, notamment à travers les fameux 4 I : Interconnectés, Inventifs, Individualistes et Impatients (qui peuvent naturellement correspondre à une certaine réalité), au regard d'autres générations. Surtout une partie de ce « monde » s'est fortement investie sur ce marché, potentiellement lucratif, à travers une profusion de publications, sans toutefois faire de références à des recherches spécifiques sur le sujet et d'interventions en entreprise sous forme de conseil ou de formation. Sans compter les innombrables articles et entretiens publiés dans les médias professionnels, voir grand public, qui ont alimenté cet engouement. L'absence de référence à des recherches spécifiques sur le sujet reste cependant surprenante. De même un flou existe sur la délimitation de cette génération (les âges d'entrée et de sortie pouvant varier significativement). Mais après tout, cela reste de bonne guerre : chacun fait son métier : les opérateurs se positionnant et surfant ainsi naturellement sur un marché à la fois « tendance » et captif, mais dont les soubassements empiriques manquent souvent pour étayer leur propos.

Le buzz semble cependant faire recette... Soulignons d'ailleurs au passage que les recommandations managériales vis-à-vis des Y, sont assez classiques et de bon sens et pourraient d'ailleurs pour une bonne part, se généraliser à d'autres générations.

Le monde académique

Les travaux du « monde académique » portant sur le comportement de cette génération en entreprise, restent exceptionnels en langue française, mais ils existent ! On se référera ici à deux recherches récentes, datant de 2010, qui viennent combler ce déficit. Reposant sur des dispositifs méthodologiques conséquents, portant sur les comportements de cette génération Y dans l'entreprise aboutissant à des résultats assez proches, pour conclure... que les comportements des Y, ne diffèrent pas véritablement de ceux de la génération précédente, les X (30-45 ans), voir de celle des seniors.

La première recherche, dont la lecture est stimulante, est due à Jean Pralong¹, qui propose une comparaison intergénérationnelle conduite sur 400 personnes (en s'appuyant sur la technique dite des cartes cognitives) portant sur trois générations de personnes qualifiées : des étudiants membre de la génération Y, des salariés appartenant à cette même génération, et des salariés membre de la génération antérieure X. Elle montre en particulier que le

schéma des jeunes salariés Y converge vers ceux de leurs aînés de la génération X. Commentant cette recherche dans des entretiens, Jean Pralong, souligne en effet que les Y et les X se posent les mêmes questions, ont les mêmes aspirations, sauf que ces derniers, du fait de leur âge, sont des managers. La différence entre les Y et le X serait quasi inexistante : ils auraient notamment la même posture au regard du travail et de la carrière : même opportunisme, même individualisme et même besoin de règles plus souples. Dans sa recherche qui se poursuit, il souligne d'ailleurs que les trois générations en poste (« Y », « X », et seniors), se comportent à peu près de la même façon car ils sont soumis au même contexte d'emploi.

La seconde recherche récente sur le sujet a été réalisée en Belgique par deux chercheurs, François Pichaux et Mathieu Pleyers². Elle porte sur un échantillon de 851 personnes âgées de 20 à 59 ans, couvrant donc les « Y », les « X » et les seniors. Pour aller à l'essentiel, elle conclut que les particularités supposées de la génération « Y » sont minces, du moins en ce qui concerne les attitudes et valeur au travail de ses membres. Les fondamentaux de la GRH (notamment équilibre vie privée/vie professionnelle, système de reconnaissance, sens du travail, etc.,) continuent à demeurer des préoccupations partagées par les trois générations... En marge de ce monde académique,

nous avons d'ailleurs nous-mêmes réalisé en 2010 une étude quantitative (plus de 800 personnes interrogées) et qualitative, au sein du groupe Merlane pour le compte du SYNTEC Conseil en Management, portant précisément sur le management des jeunes consultants Y, en testant auprès d'eux la réalité de certaines affirmations médiatiques³. L'étude met notamment en évidence l'aspect « socialement conforme » de cette génération, dont un tiers par exemple, ne se reconnaissent ni dans la fameuse formule des 4 I, précitée, et n'estiment pas important l'usage d'un blog.

Des pistes prometteuses au delà de ce décalage

Que penser de ce décalage ? Il résulte tout simplement d'une

banalité mainte fois signalée, à savoir que les chercheurs et les consultants ne parlent pas assez et surtout ne travaillent pas suffisamment ensemble, pour de multiples raisons bien connues. La limite des chercheurs repose sur le fait que s'ils produisent des recherches étayées et robustes, ils ne fournissent souvent que des hypothèses en termes de pistes et de recommandations. Mais ils ont aussi le grand mérite d'explorer et d'ouvrir souvent des voies prometteuses. S'agissant des consultants, leur contrainte est qu'ils doivent surtout produire des recommandations, dans un temps « compté » et de contribuer effectivement à les mettre en œuvre...

Les zones de convergence et de collaboration sont donc potentiellement étroites. Pourtant, une voie alternative prometteuse et

probante existe : celle que nous proposons par exemple, les contributions critiques des « consultants académiques » d'Amérique du nord. Ils sont pour la plupart des professeurs de stratégie et/ou de management au sein de business school prestigieuses, chercheurs et consultants chevronnés, comme Jeffrey Pfeffer et Robert Sutton par exemple. Ces derniers dénoncent, notamment dans leur dernier ouvrage traduit en français⁴, à l'aide d'exemples illustratifs le fait que les managers utilisent très insuffisamment les connaissances accumulées par la recherche et demeurent trop sensibles aux discours des consultants qui alimentent les modes et propagent un certain nombre « d'idées fausses ».

Mais, des signes prometteurs de

cette heureuse combinaison sont de plus en plus visibles : des clients de plus en plus avertis et exigeants, et des consultants professionnels, ouverts à la recherche managériale, se retrouvent de plus en plus sur ce terrain fertile, qui est simplement celui de la crédibilité des paroles et des écrits, à l'opposé de l'illusion, de la langue de bois et du leurre... ★

¹ Pralong J. (2010). « L'image du travail selon la Génération Y. Une étude intergénérationnelle », *Revue Internationale de Psychosociologie*, 39, XVI, pp. 109-134.

² Pichaux F et Pleyers M., « Pour en finir avec la génération Y... Enquête sur une représentation managériale », *Nouveaux comportements, nouvelles GRH ? XXI Congrès AGRH*, 17-19 novembre 2010.

³ Etude pour SYNTEC Conseil en Management « Manager les jeunes consultants », 20 octobre 2010.

⁴ *Faits et foutaises dans le management*, Vuibert 2008.



Se professionnaliser à l'université

Masters en alternance

Alimentation, cultures alimentaires

Transport, Logistique, Territoires, Environnement

Autres Masters professionnels

Entreprises et échanges internationaux

Conseil éditorial et gestion des connaissances numérisées

Administration et gestion de la musique ...

01 53 42 30 39

reprise.etudes@paris-sorbonne.fr

www.paris-sorbonne.fr/formation-continue

