

Histoire de générations : métamorphose du rapport au travail



Laurène Houtin & Alexis Akinyemi

Rencontres Actions Jeunesse et Territoires, 29/03/2019

QUI SOMMES NOUS ?



Alexis Akinyemi

Docteur en Psychologie sociale
alexis.akinyemi@adhoclub.fr

Millennials
Génération Y



Laurène Houtin

Docteure en Psychologie Sociale
laurene.houtin@adhoclub.fr

Millennials
Génération Y

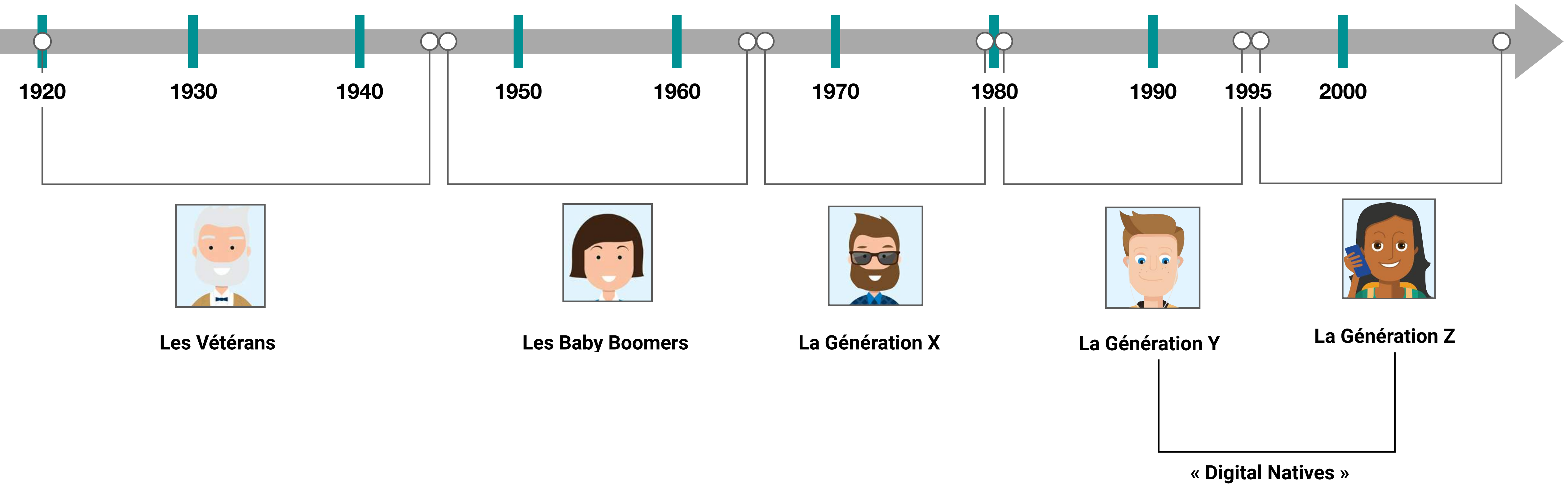
QUI EST QUI ?

“

Une génération regroupe un ensemble de personnes qui ont à peu près le même âge et qui ont vécu des expériences ou des événements historiques communs, dont résulte une vision du monde semblable et un mode de pensée commun ”

Bourhis (2010, p.4)

QUI EST QUI ?



Valeurs

- Règles,
- Discipline,
- Travail,
- Patriotisme,
- Contribution à la société,
- Sens du sacrifice.



Les Vétérans

- WWII,
- La Grande Dépression,
- Jeunesse en temps difficiles puis prospérité.

Influences

Au travail

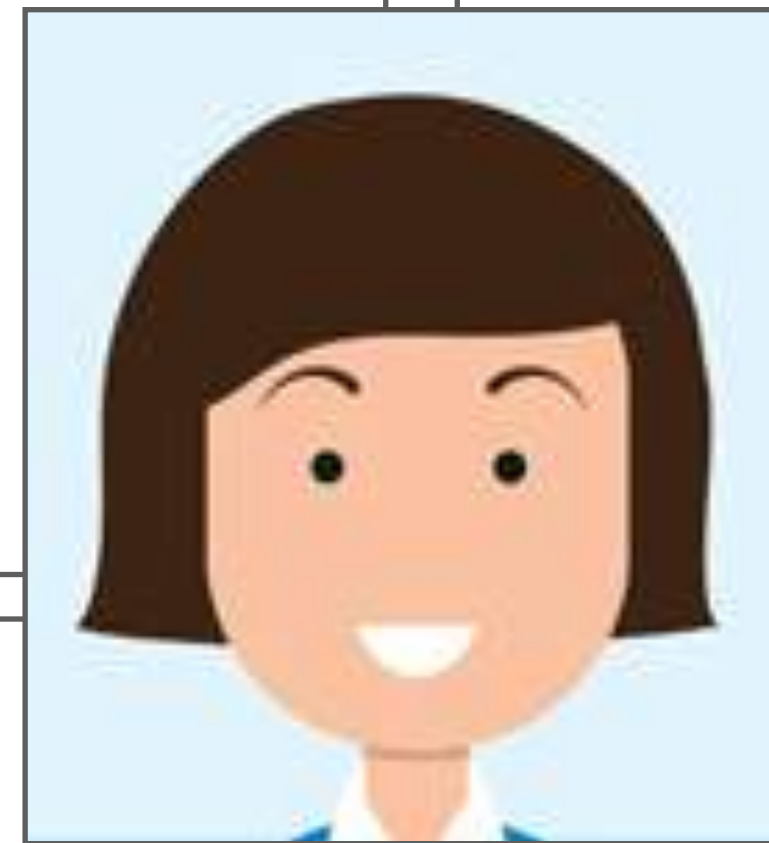
- Loyaux,
- Dévoués,
- Travailleurs,
- Débrouillards,
- Centrés sur les tâches.

- Reconnaissance,
- Sécurité et stabilité,
- Cadre établi,
- Méthodes et process.

Veulent

Valeurs

- Anti-conflits,
- Anti-gouvernements,
- Équité,
- Optimisme,
- Développement personnel,
- Jeunesse



Les baby boomers

Au travail

- Ambitieux,
- Compétents,
- Consommateurs,
- Remettent en question l'autorité,
- Idéalistes

- Droits civiques
- Guerre du Vietnam & Guerre froide
- Rêve américain

Influences

- Succès,
- Contribution,
- Faire partie d'une équipe,
- Attentes claires et concises

Veulent

Valeurs

- Equilibre,
- Diversité,
- Entreprenariat,
- Education,
- Pragmatisme,
- Cynisme

Influences

- Watergate
- Crise énergétique
- Rejet de la politique
- Travail des femmes
- Augmentation des divorces



La génération X

Au travail

- Adaptables,
- Indépendants,
- Centrés sur le résultat,
- Recherchent l'équilibre travail/famille

Veulent

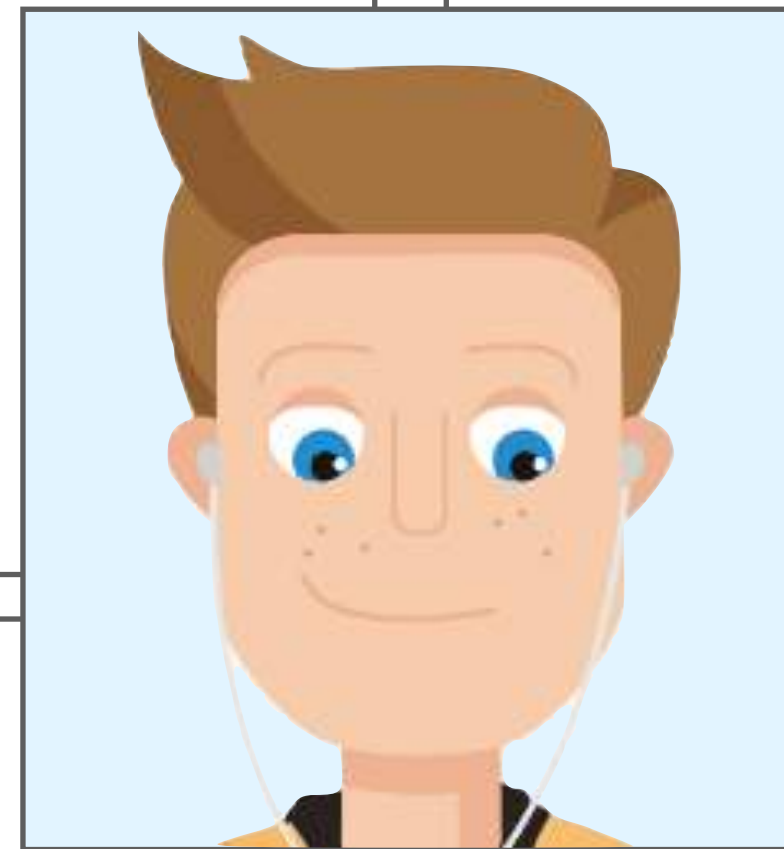
- Être un leader dynamique,
- Avoir un train d'avance,
- Être évalué sur le mérite (et non sur l'ancienneté)

Valeurs

- Accomplissement,
- Consommation,
- Confiance,
- Diversité,
- Devoirs civiques,
- Divertissement,
- Éducation

Influences

- Médias
- 11 septembre
- Protégés par leurs parents dans un monde organisé autour des enfants



La génération Y

Au travail

- Ambitieux,
- Peu concentrés,
- Indépendants,
- Recherchent le changement,
- Pensée globale

Veulent

- Du challenge,
- Fuiant l'ennui,
- Être traités avec respect,
- Faire partie d'un réseau,
- Apprendre,
- De la flexibilité,
- Un environnement agréable

Valeurs

- Équité
- Diversité
- Conscience sociale
- Consommation
- Indépendance
- Curiosité



La génération Z

Au travail

- Sensibles aux récompenses
- Entrepreneurs et confiants
- Pas confiance dans les grands groupes
- Ne perçoivent pas les limites
- Non-familiers avec la notion de difficulté
- Communication instantanée

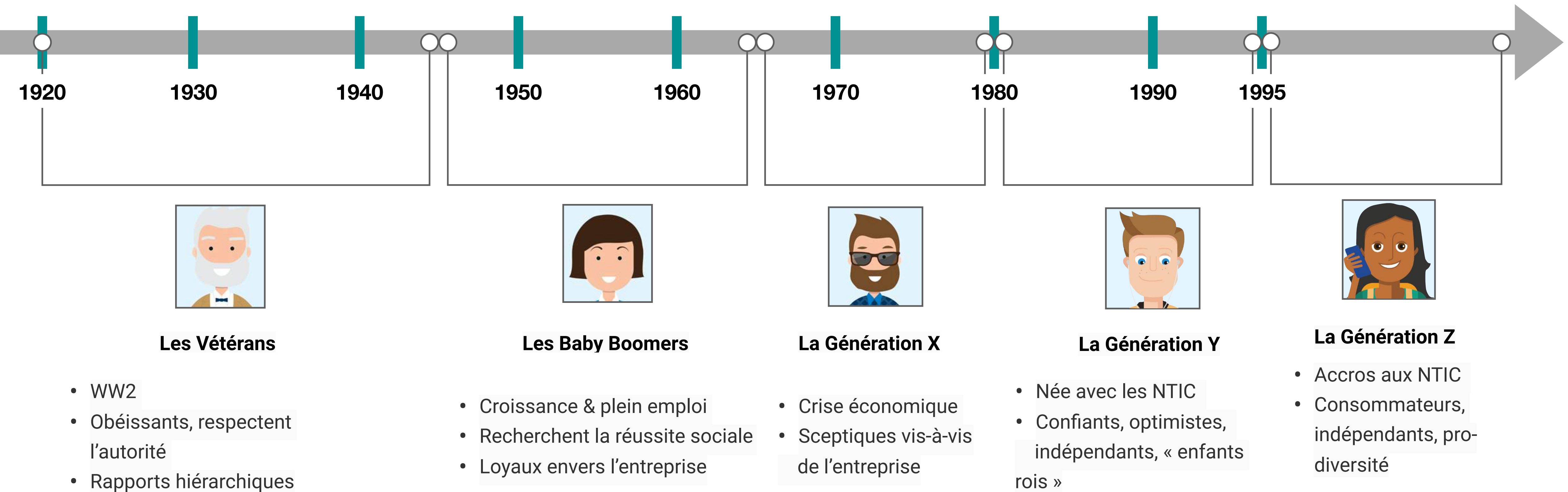
- Médias
- Réseaux sociaux
- Hyper-connexion
- Marques et célébrités
- Crises financières

Influences

Veulent

- Des instructions claires
- Des leaders charismatiques
- Percevoir un intérêt
- Apprendre
- Une rémunération importante
- Refusent le contrat moral

QUI EST QUI ?



1920

1930

1940

1950

1960

1970

1980

1990

1995



Les Vétérans

- WW2
- Obéissants, respectent l'autorité
- Rapports hiérarchiques



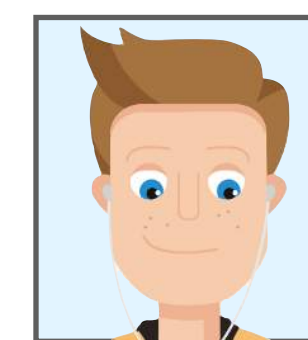
Les Baby Boomers

- Croissance & plein emploi
- Recherchent la réussite sociale
- Loyaux envers l'entreprise



La Génération X

- Crise économique
- Sceptiques vis-à-vis de l'entreprise



La Génération Y

- Née avec les NTIC
- Confiants, optimistes, indépendants, « enfants rois »

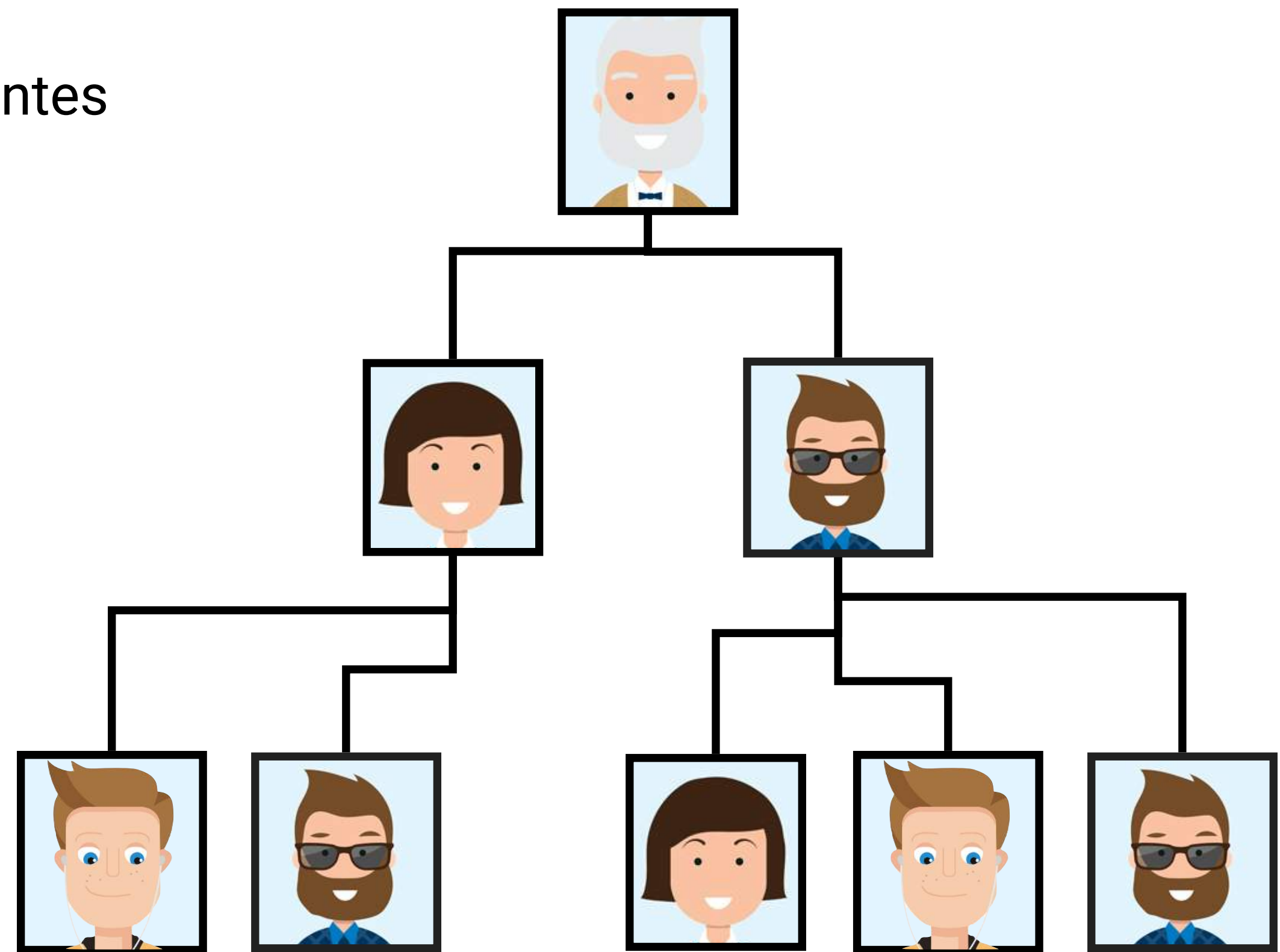


La Génération Z

- Accros aux NTIC
- Consommateurs, indépendants, pro-diversité

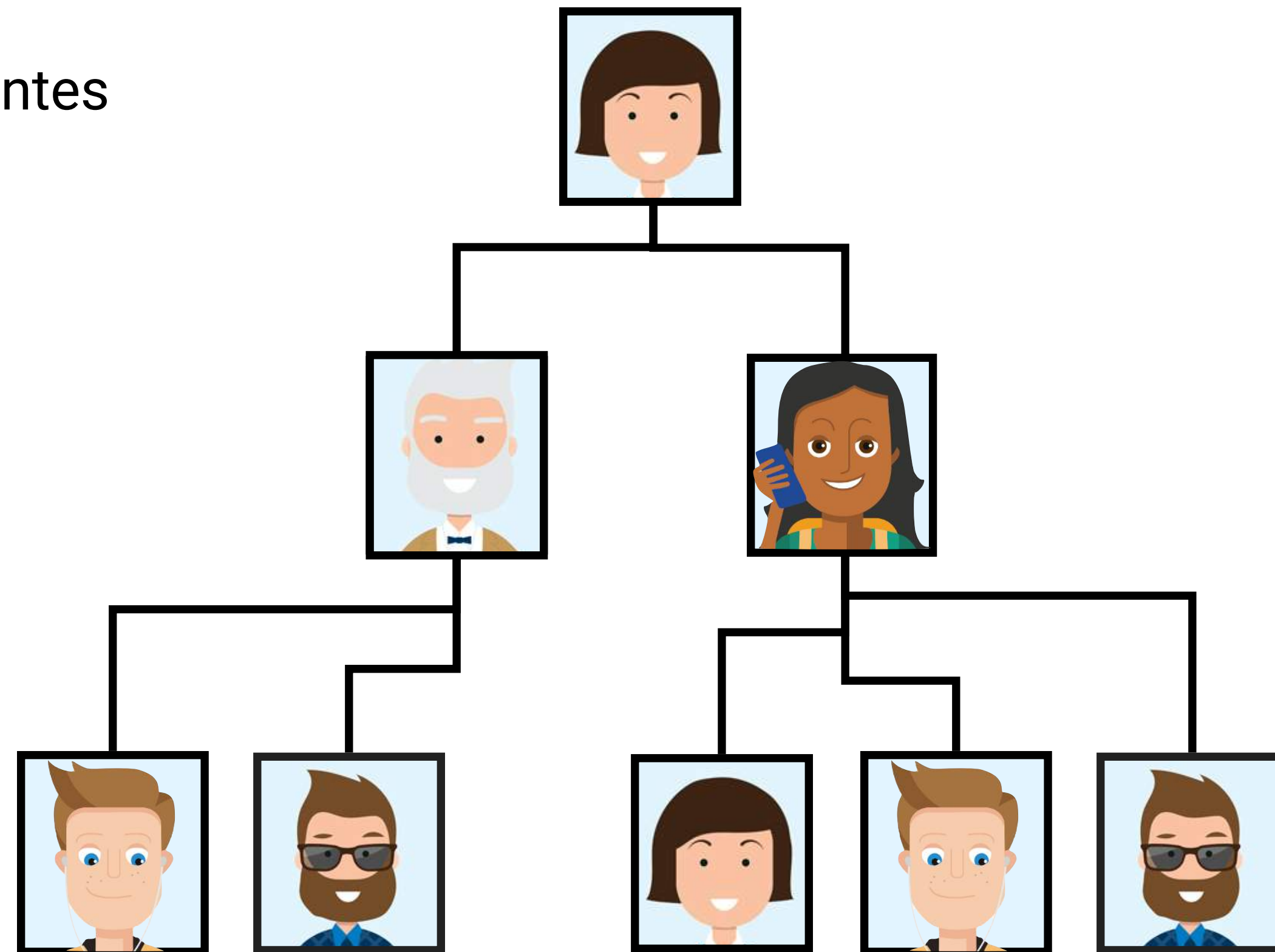
POURQUOI PARLER DE GÉNÉRATIONS ?

- La cohabitation entre quatre générations est désormais une réalité.
- Enjeu du partage de valeurs et des attentes différentes selon les générations.



POURQUOI PARLER DE GÉNÉRATIONS ?

- La cohabitation entre quatre générations est désormais une réalité.
- Enjeu du partage de valeurs et des attentes différentes selon les générations.



LES NOUVEAUX TRAVAILLEURS

Gartner

Research

Publication Date: 28 July 2008

ID Number: G00159053

2018: Digital Natives Grow Up and Rule the World

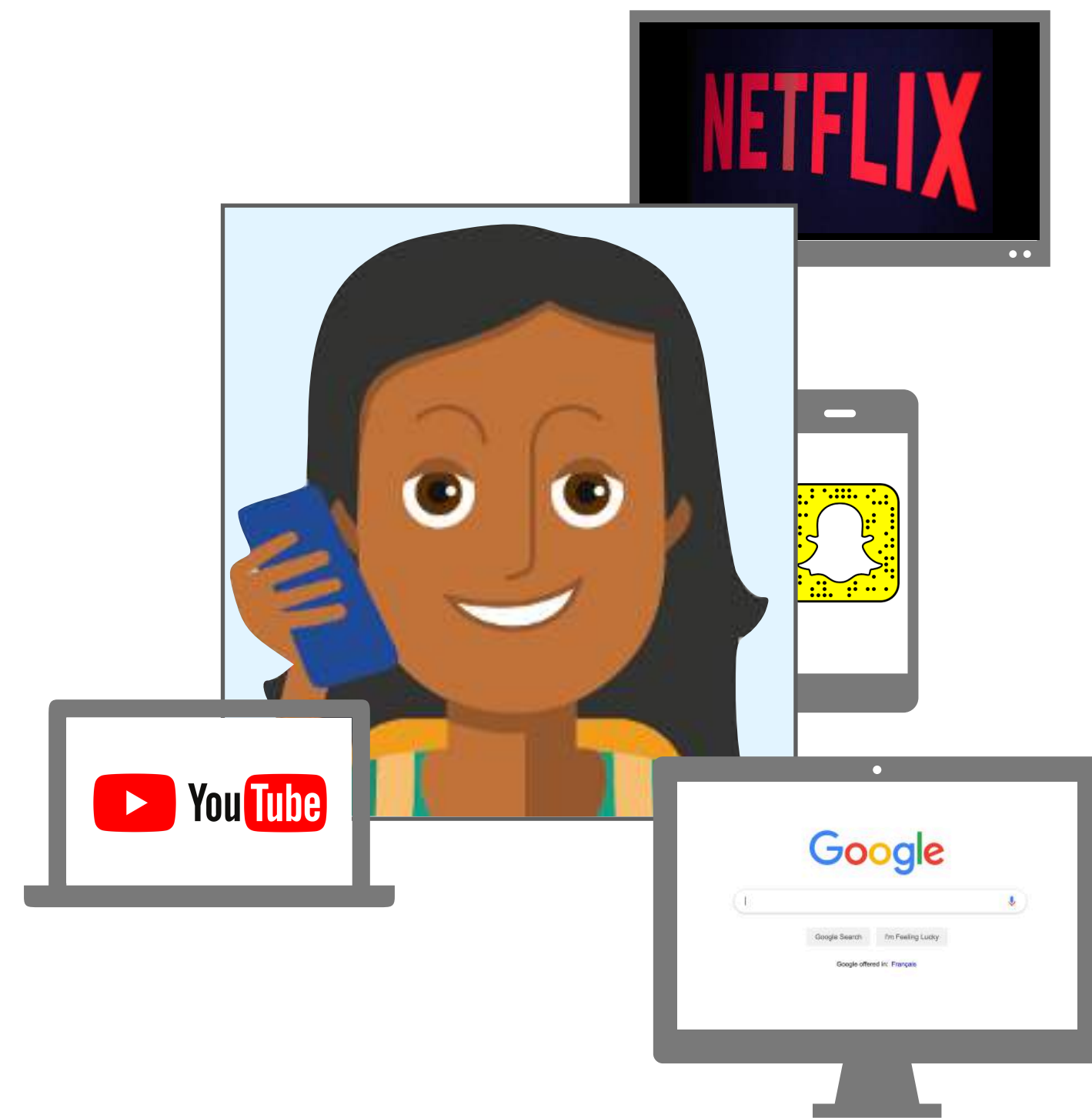
Monica Basso

- La « *Gen Y* », c'est cette jeune génération qui constitue aujourd'hui la majorité du turnover des entreprises.
- Il est donc nécessaire de comprendre les spécificités psychosociales de cette génération, analyser les difficultés managériales en lien, trouver de nouveaux leviers de motivation à actionner...
- Et pour cela, il faut tout revoir : « accepter le changement, consulter et s'inscrire sur tous les réseaux sociaux, planifier l'exploitation de l'ensemble des nouvelles ressources susceptibles d'apparaître, commencer à comprendre les tenants et aboutissants des identités digitales, investir dans des technologies qui amélioreront la gestion de votre communauté, restructurer les processus organisationnels et commerciaux et adapter son plan de gestion des systèmes d'information »

« LES POURRIS GÂTÉS »

- « Les Millenials » font l'actualité (presse managériale et grand public).
- « Les pourris gâtés » les France, les chochottes aux USA, les « Me, Me, Me » en Angleterre...
- Leur point positif : adaptabilité aux nouvelles technologies.
- Leurs points négatifs : addiction aux nouvelles technologies, indiscipline, susceptibilité, faible loyauté (un « Y » changerait d'employeur tous les ans, DeFelice, 2008).





LA GÉNÉRATION Z

- Et la génération Z, « la dernière lettre de l'alphabet » est annoncée comme la pire génération possible.
- « Cet article apporte une mauvaise nouvelle à tous ceux qui serrent les dents depuis 10 ans : le Z est une amplification du Y. Et ce, dans la vie comme dans l'entreprise. »
- « Ces jeunes qui, lorsqu'ils étaient bébés, pensaient que les magazines fonctionnaient comme des iPads ».

REVUE DE PRESSE

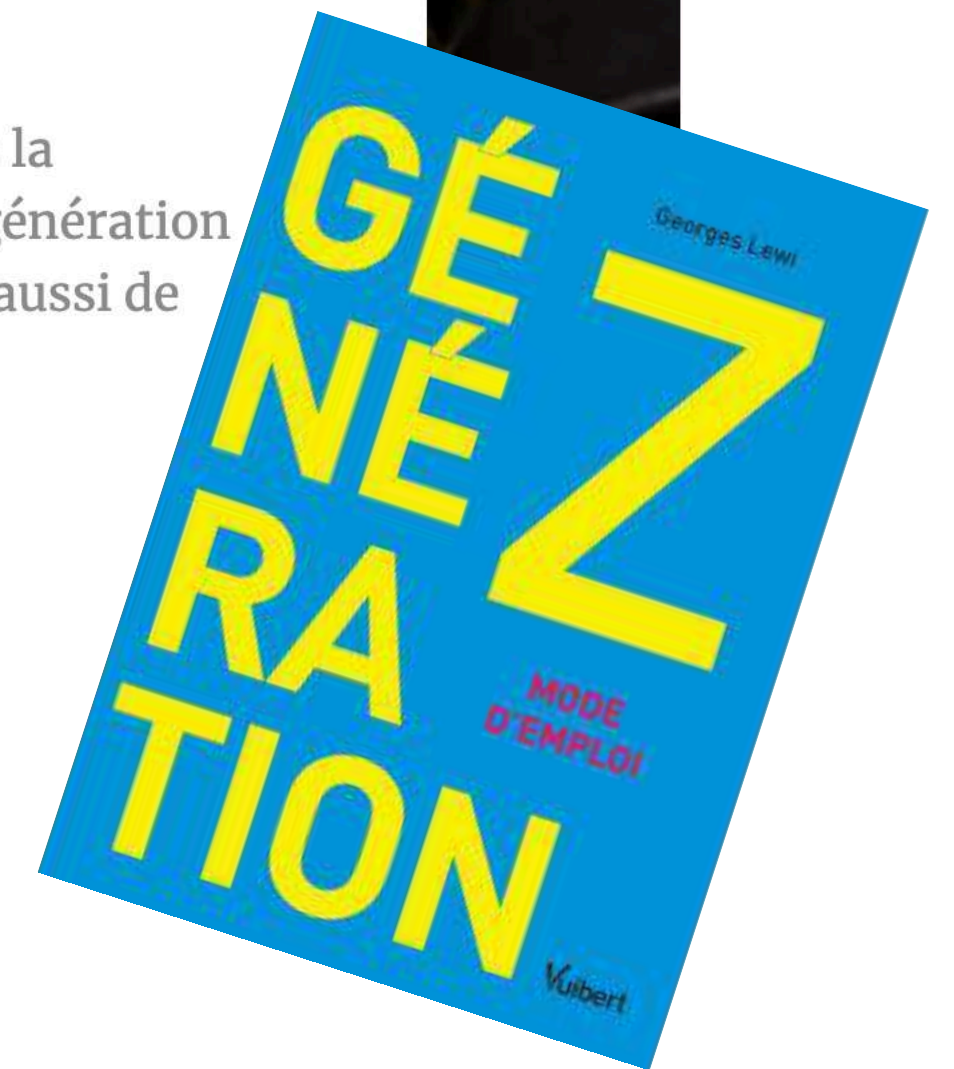
- Tellement qu'il nous en faudrait un mode d'emploi...
- "Partout, on prend la parole, on demande des comptes, on exige de la transparence. C'est en cela que ce phénomène peut être considéré comme un ensemble d'inspiration féminine »



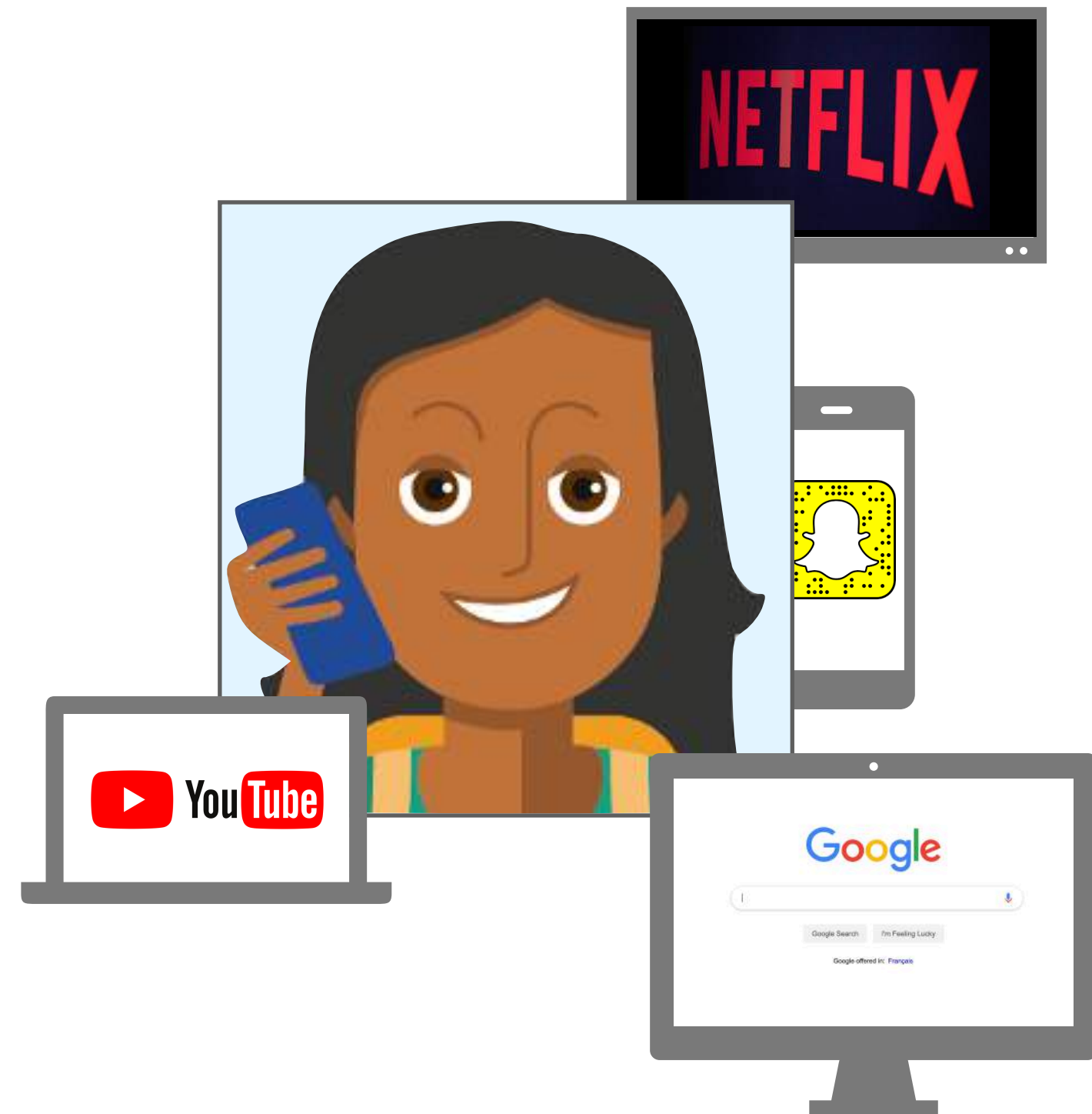
NEXT GENERATION

Et maintenant, la génération Z... et ça ne va pas en s'arrangeant

Une toute nouvelle génération commence à faire parler d'elle : la génération Z. Hyper-connectée et ambitieuse, cette nouvelle génération élevée au milieu de la crise se veut indépendante mais souffre aussi de nombrilisme.



LA GÉNÉRATION Z, OU « LES SUPER CERVEAUX »



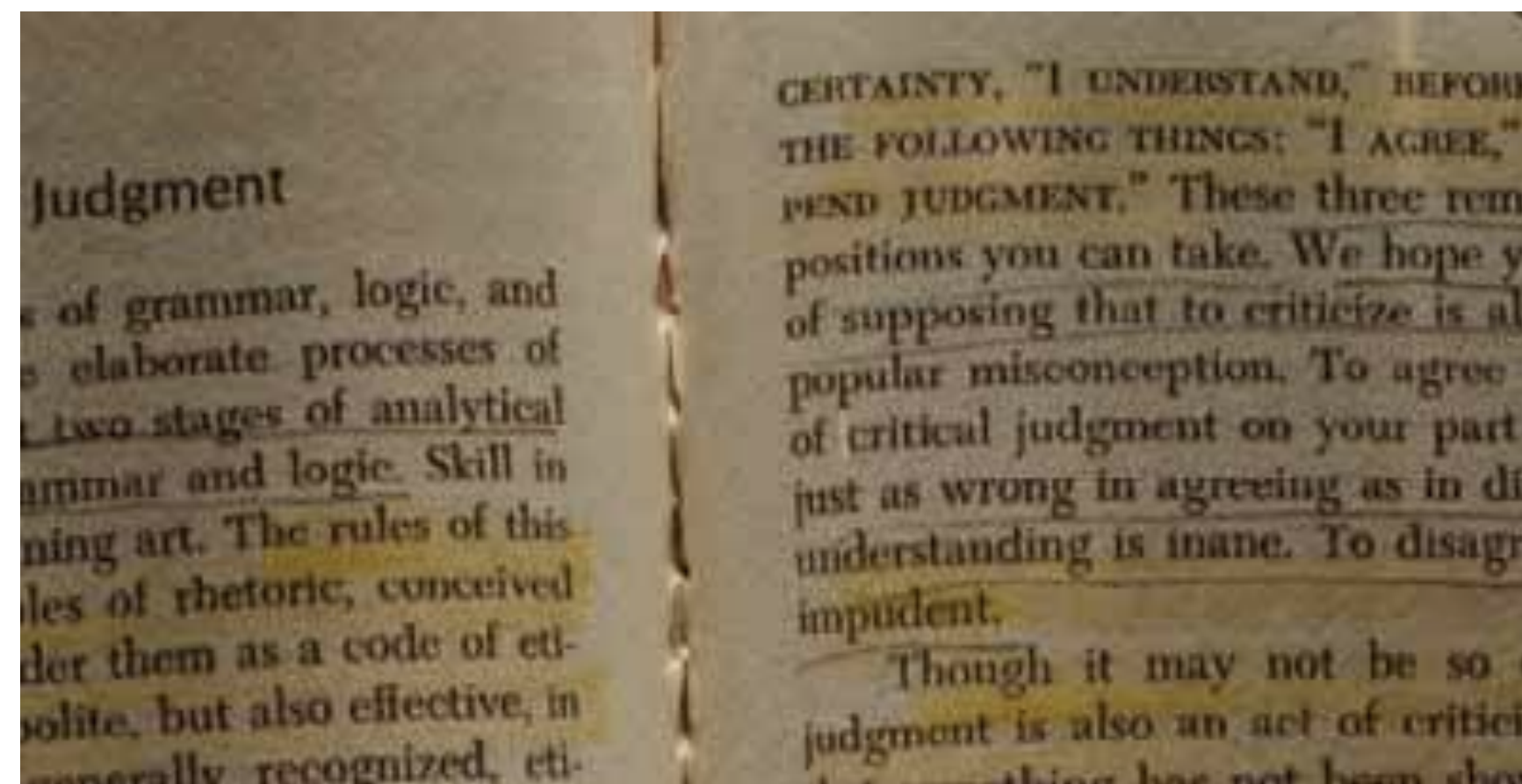
- Ils sont confrontés aux écrans depuis le plus jeune âge,
- Ils auraient :
 - une meilleure capacité d'attention soutenue,
 - une plus grande flexibilité cognitive,
 - une meilleure capacité à réaliser plusieurs tâches en parallèle (aussi forte que celles des experts de la mindfulness),
 - une meilleure mémoire de travail mais une plus faible mémoire à long terme,
- Ils parviendraient mieux à prendre des décisions rapides (Le, Haller, Langer & Courvoisier, 2018)

LA GÉNÉRATION Z, OU ~~« LES SUPER CERVEAUX »~~ DES CERVEAUX ENTRAÎNÉS DIFFÉREMMENT

Rechercher en profondeur **aujourd'hui**



Rechercher en profondeur **par le passé**



LA GÉNÉRATION Z, OU ~~« LES SUPER CERVEAUX »~~ DES CERVEAUX ENTRAÎNÉS DIFFÉREMMENT



Olivier Houdé
(2014)

- Le cerveau humain n'a pas changé, il fonctionne toujours sur l'équilibre entre le **système intuitif** et le **système réflexif**
- Chez les jeunes, le système **intuitif** est sur-sollicité donc ils passent leur temps à avoir des raisonnements rapides, peu conscients, et automatiques
- Ils ressentent la contrariété de ne pas utiliser le système **réflexif** et aspirent à le solliciter **en entreprise** (raisonnements lents et approfondis, efforts de réflexions intenses et conscients, décisions complexes et souci de fiabilité)

LES NOUVELLES GÉNÉRATIONS, UN ENJEU MAJEUR POUR LES RECRUTEURS

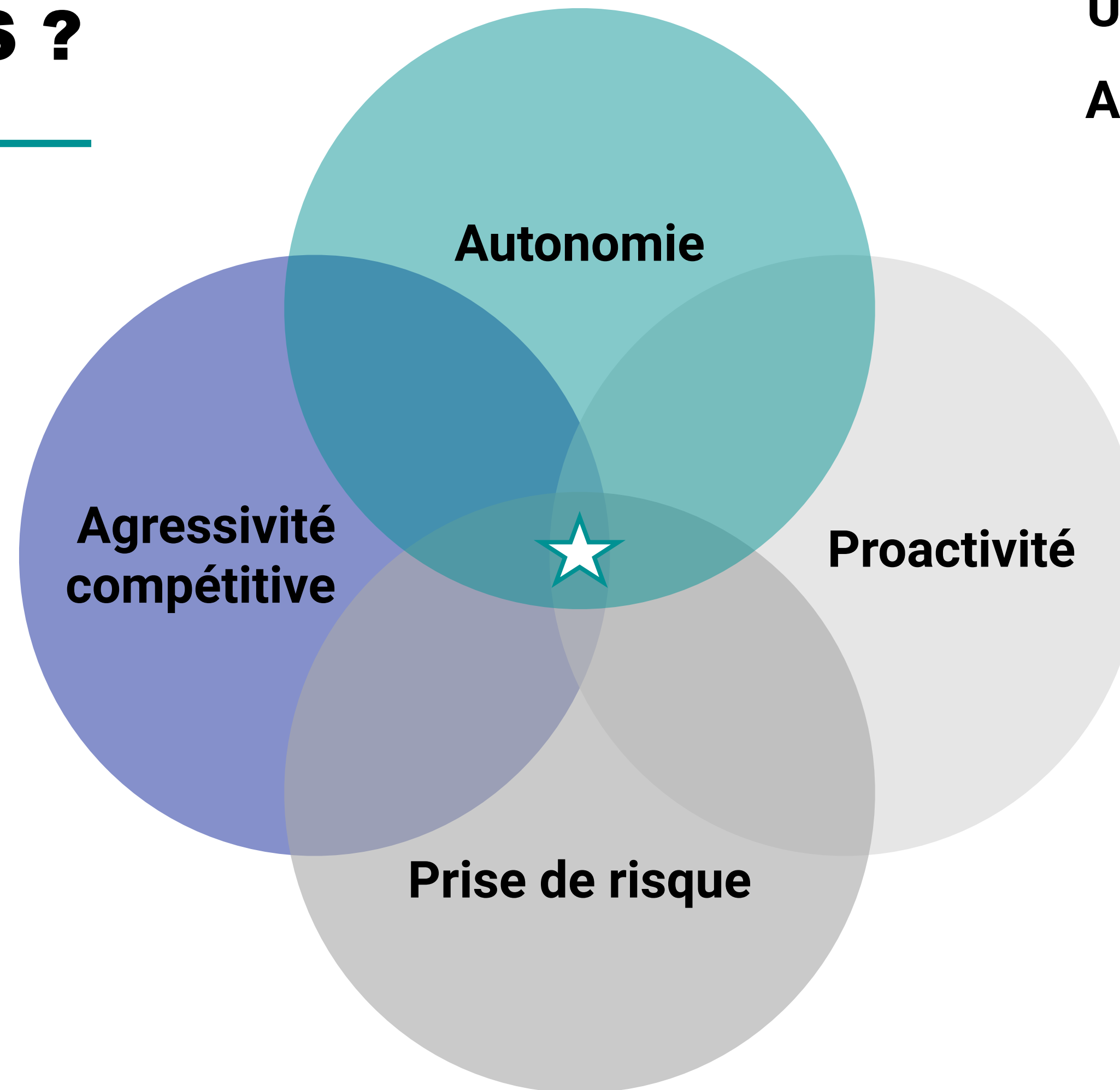
- 15 % de turnover en plus pour les Y que les autres générations (Adkins, 2016)
- Les métiers évoluent vite : les entreprises recherchent des savoirs-être :
 - Collaboration
 - Adaptabilité
 - Concentration
- Les entreprises doivent identifier les moyens de recruter les meilleurs éléments (snapchat, twitter...) et soigner leur marque employeur
- De nouveaux moyens de recruter : Escape Games, Hackathons...



MAIS QUE VEULENT LES RECRUTEURS ?

UN ESPRIT ENTREPRENEUR AU CARREFOUR DE QUATRE COMPÉTENCES

Capacité à fournir de
meilleures performances que
ses rivaux



Capacité à expérimenter de
nouvelles solutions de
manière créative et itérative

ET SI LES GÉNÉRATIONS N'EXISTAIENT PAS ?



~~LA GÉNÉRATION Z, OU « LES SUPER CERVEAUX »~~

~~DES CERVEAUX ENTRAÎNÉS DIFFÉREMMENT~~

~~AUCUN DES DEUX~~

- Kirschner et De Bruyckere (2017) de UCLA ont comparé la prise de notes au stylo et au clavier.
- Avec ordinateur : prise de notes des étudiants moins efficace et ils répondent moins bien aux questions.
- Les ordinateurs connectés à internet entraînent une dispersion de l'attention des étudiants.
- La conclusion : s'ils savent publier sur Snapchat, ils ne savent pas plus utiliser un ordinateur que leurs aînés (de même que Google).
- Pendant qu'on fantasme sur l'effet magique du digital, on en oublie les problèmes avec l'école, qui existe, elle.



L'APPEL À LA PEUR

- La peur est liée à l'instinct de survie, « **fight or flight** ».



L'APPEL À LA PEUR

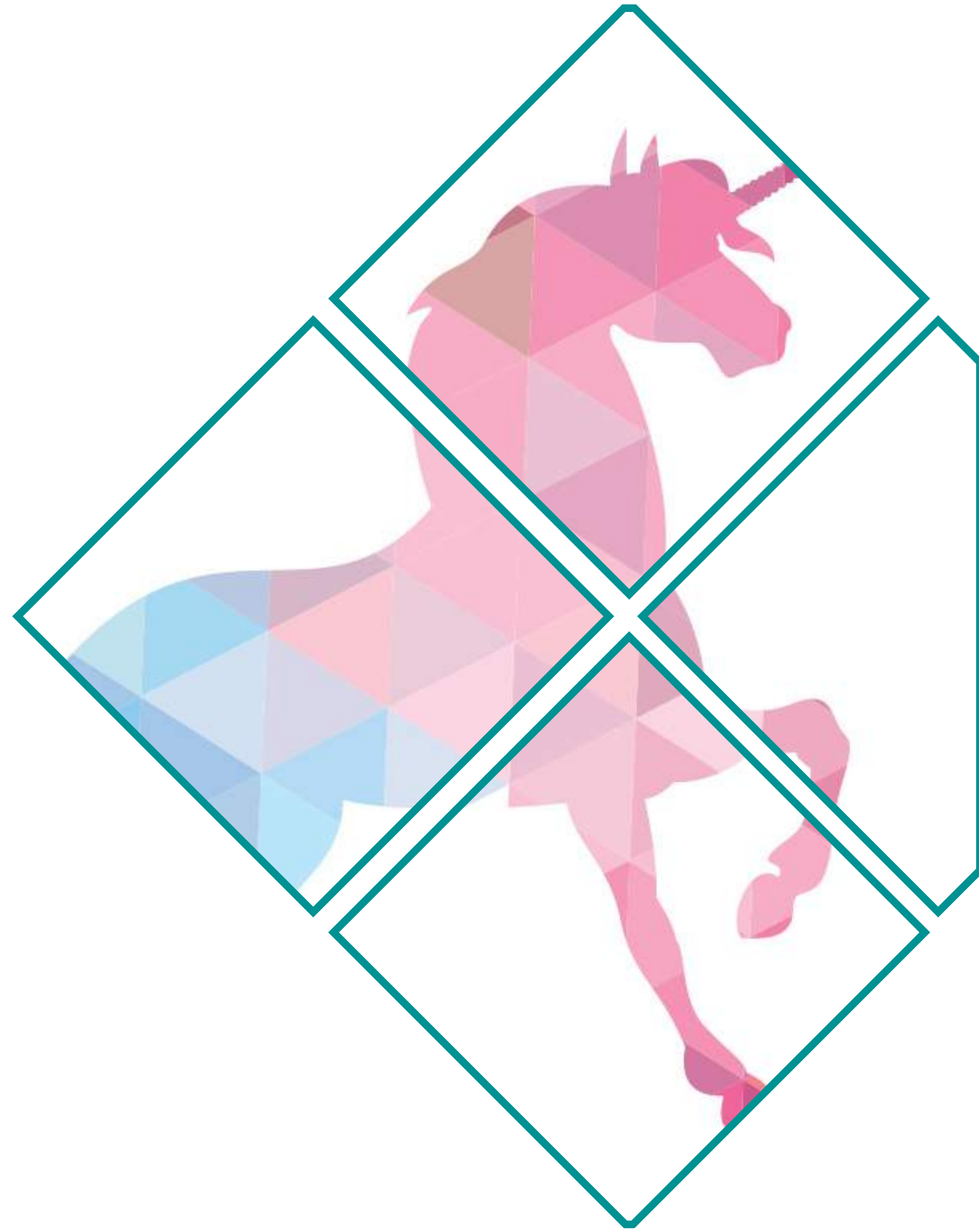
- La peur est liée à l'instinct de survie, « **fight or flight** ».
- Aujourd'hui, les peurs occidentales ont trait au domaine du relationnel ou du travail.
- L'humain a une motivation à se protéger de l'objet de la peur.
- Lorsqu'une menace est présentée, nous cherchons à mieux la connaître pour mieux y faire face.
- Faire peur favorise donc la motivation d'achat.



GÉNÉRATIONS ET MARKETING

- On cherche des noms qui reflètent quelque chose, dans une stratégie MKT :
 - Génération X, la génération qui refuse les étiquettes (X comme l'inconnue en mathématiques),
 - Génération Y, la génération qui se questionne (en anglais Y = « why »),
 - Génération Z, « la dernière de l'alphabet, la pire ».
- Le concept de générations, un concept peu éloigné de celui de la ménagère de moins de 50 ans (on crée un profil unique sans distinction aucune).





MYTHE OU RÉALITÉ ?

Les informations relayées sur les générations reposent-elles sur des **mythes**, ou retrouve-t-on des caractéristiques discriminantes pour chaque classe d'âge ?

UNE HISTOIRE QUI SE RÉPÈTE

- Les baby boomers (*ou Bof génération ou Me génération*), la génération du « il est interdit d'interdire » étaient définis comme « en quête de sens et de compréhension », « questionnant le pourquoi », « individualistes et centrés sur eux-mêmes », « refusant le travail » dans les médias et par les sociologues. Tout comme les générations X (« génération feignasse »), Y, et maintenant Z.
- Et si ces caractéristiques étaient toujours attribuées aux « jeunes », et ce quelle que soit l'époque ?
- Ne s'agit-il pas d'une forme de rationalisation permettant aux moins jeunes d'expliquer pourquoi ils sont si différents des plus jeunes ?

UN SYMPTOME DU BESOIN DE JEUNESSE

JE M'ENNUIE ! QU'EST-CE
QUE JE M'ENNUIE !

C'EST NORMAL !
ON EST DES JEUNES
EN DIFFICULTÉS QUI
ONT PERDU LE SENS
DES VALEURS



- Logique des entreprises : pour assurer la compétitivité, distinction et opposition entre les générations.
- Malaise face aux jeunes générations auxquelles on ne peut s'identifier.
- On catégorise et on donne des recettes sur les jeunes générations comme on fait des incantations pour garder le contrôle.
- Générativité (Erickson, 1972) : nous supportons mieux de vieillir lorsque nous pouvons transmettre aux jeunes générations. Lorsque ca n'est pas possible, on se bloque et on se défend : « c'était mieux avant ».
- Le changement actuel valorise souvent les jeunes au détriment des anciens (NTIC, etc.) et empêche la transmission, ce qui génère un malaise qu'on explique au regard de stéréotypes générationnels.



UN DÉCALAGE MANAGER / COLLABORATEUR

- Rationnaliser = trouver une explication (même improbable) pour expliquer un évènement.
- Pour comprendre son décalage avec un collaborateur, on cherche bien souvent des explications externes à soi.
- La génération peut constituer une explication satisfaisante dans la mesure où elle nous déresponsabilise et explique nos difficultés à nous adapter.



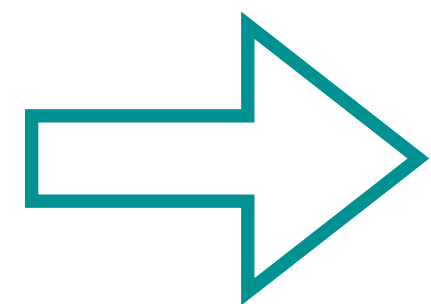
CE QUE LA SCIENCE EN DIT

AU NIVEAU NATIONAL

- *«Les schémas des membres de la «génération Y» sont moins dépendants de l'appartenance générationnelle que de l'appartenance au groupe des étudiants ou des cadres».*
- *«L'effet de socialisation est plus puissant que l'effet générationnel».*



Jean Pralong
(2009)



Ces résultats plaident en défaveur de traits de personnalité et de spécificités générationnels.

From: Quartz

Reminder: Claims about millennials, and every other generation, are BS

Trzesniewski & Donnellan (2009) :

- Examen des enquêtes menées auprès de près de 500 000 élèves du secondaire entre 1976 et 2006.
- Ils n'ont pas trouvé de changement dans l'égoïsme, l'individualisme, l'estime de soi, le lieu de contrôle, le désespoir, le bonheur, la satisfaction de vivre, la solitude, le comportement antisocial, le temps passé à travailler ou à regarder la télévision, les activités politiques, l'importance de la religion et du statut social..
- La plus grande différence est que les jeunes d'aujourd'hui ont des attentes plus élevées quant à l'obtention d'un diplôme qu'en 1976.

CE QUE LA SCIENCE EN DIT

AU NIVEAU INTERNATIONAL



CE QUE LA SCIENCE EN DIT

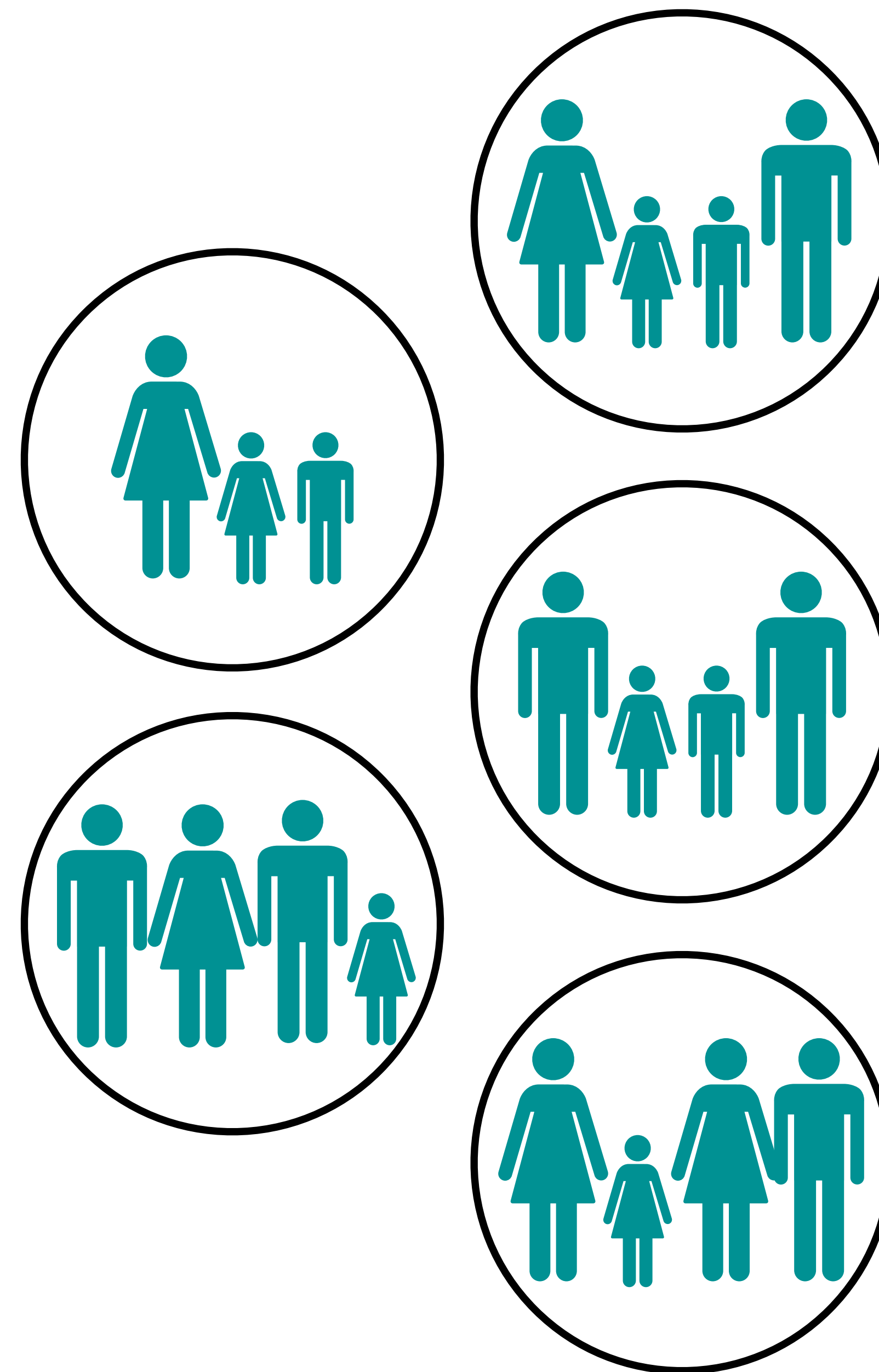
AU NIVEAU INTERNATIONAL

Les articles qui traitent des jeunes générations expliquent les comportements par le capital scolaire (Dufour & Peretti, 2008) ou les valeurs (Laizé & Pougnet, 2007). Mais alors pourquoi ces évolutions au travail ? La réponse semble plus contextuelle que générationnelle.

UNE ÉVOLUTION DES VALEURS

PERSONNELLES

- Évolution dans la conception du genre,
- Évolution de la conception de la famille non-traditionnelle (monoparentale, homosexuelle ou à double revenu) et du cheminement parental et familial,
- Une accentuation de la tendance à la recherche d'indépendance et d'autosuffisance des femmes (autonomie sociale et économique, mariage considéré comme facultatif et réversible, report de la maternité, séparation du mariage et de la maternité...),
- Une exigence d'égalité.





UNE ÉVOLUTION DES VALEURS

PROFESSIONNELLES

- Attentes élevées quant à l'équilibre vie personnelle/vie professionnelle,
- Recherche de partenariats égaux qui peuvent les aider à se réaliser,
- L'entreprise se doit de permettre au salarié de réaliser ses ambitions éthiques,
- Une politique RSE représente une raison suffisante pour rester dans une entreprise.

UNE ÉVOLUTION DE LA RELATION AU TRAVAIL

Dans un souci de QVT plus important que les générations précédentes, ils recherchent :

- Un métier en adéquation avec valeurs,
- Un travail apprenant,
- Un travail complet,
- Un sens dans le travail,
- Un pouvoir d'agir, sentiment de maîtrise,
- Le choix de leur rythme et de leurs moyens.



UNE ÉVOLUTION DE LA RELATION AU TRAVAIL

Mais également :

- La capacité à s'exprimer et à agir,
- L'autonomie
- La participation aux réflexions stratégiques,
- Le respect des avantages sociaux.





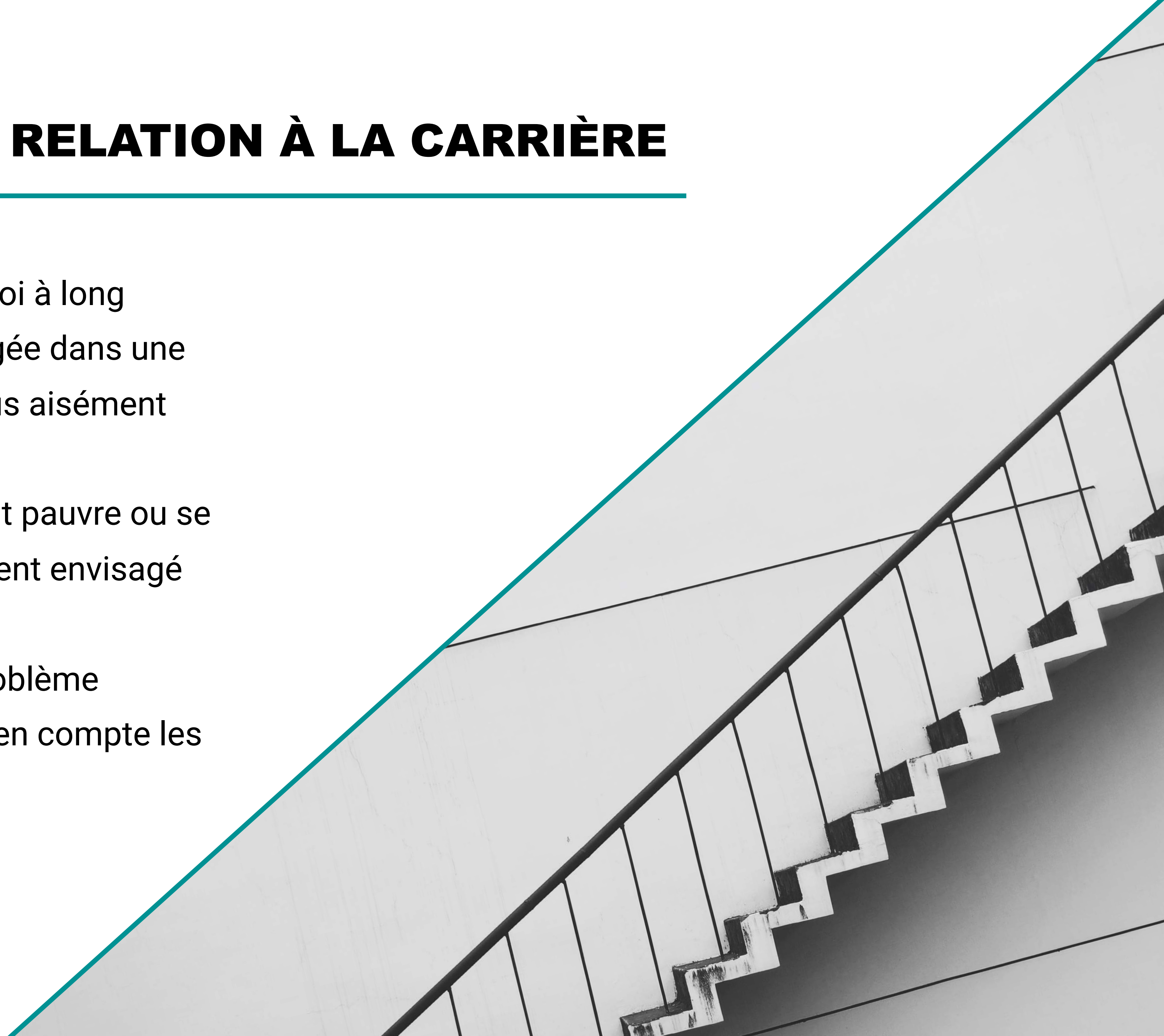
UNE ÉVOLUTION DE LA RELATION AU TRAVAIL

Et si les PME et les start-ups attirent, c'est parce qu'elles promettent :

- Collégialité,
- Bienveillance et empathie,
- Esprit d'équipe,
- Relations fortes permettant le sentiment de sécurité,
- Distances claires.

UNE ÉVOLUTION DE LA RELATION À LA CARRIÈRE

- La dissolution de la relation d'emploi à long terme : la carrière n'est pas envisagée dans une entreprise unique, et ils quittent plus aisément leur entreprise pour évoluer,
- Et si leur qualité de vie au travail est pauvre ou se dégrade, le départ est plus facilement envisagé que par le passé,
- Changer de métier n'est plus un problème puisque l'on prend de plus en plus en compte les compétences, et non le poste.

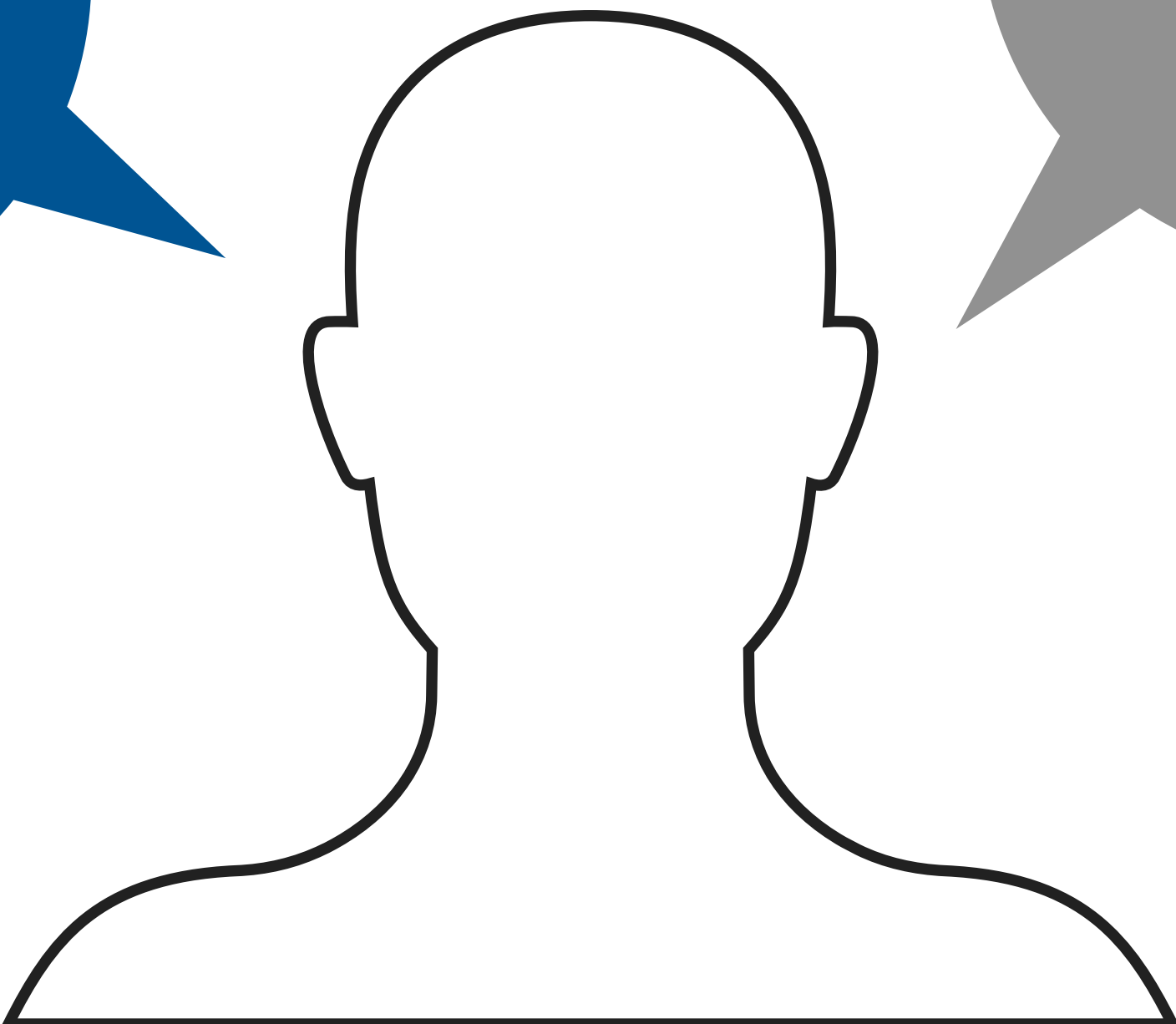


Les NOIRS
sont
AGRESSIFS

Les
CUISINIERS
sont
GROS

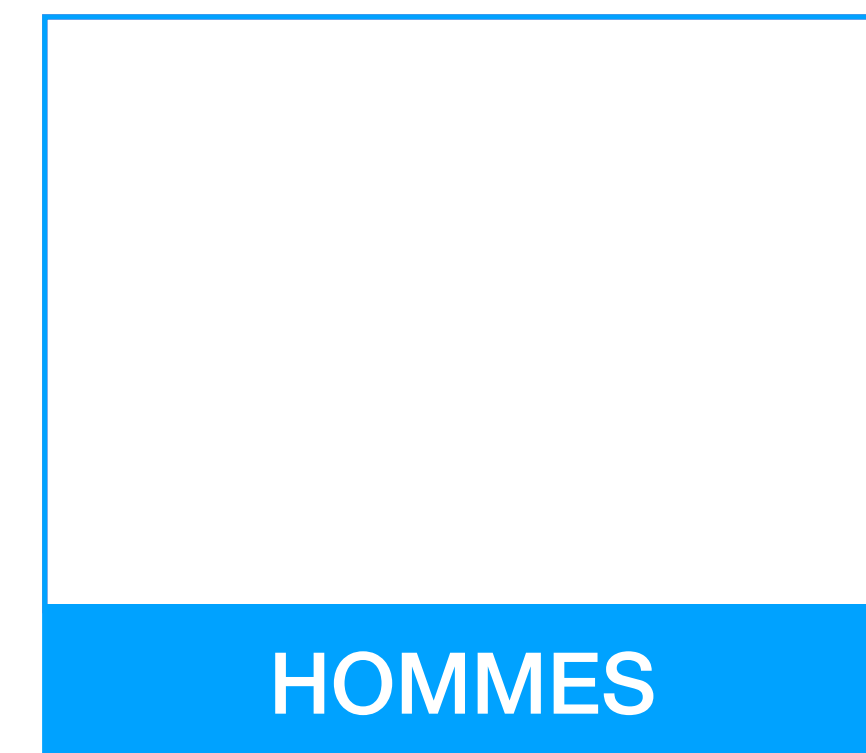
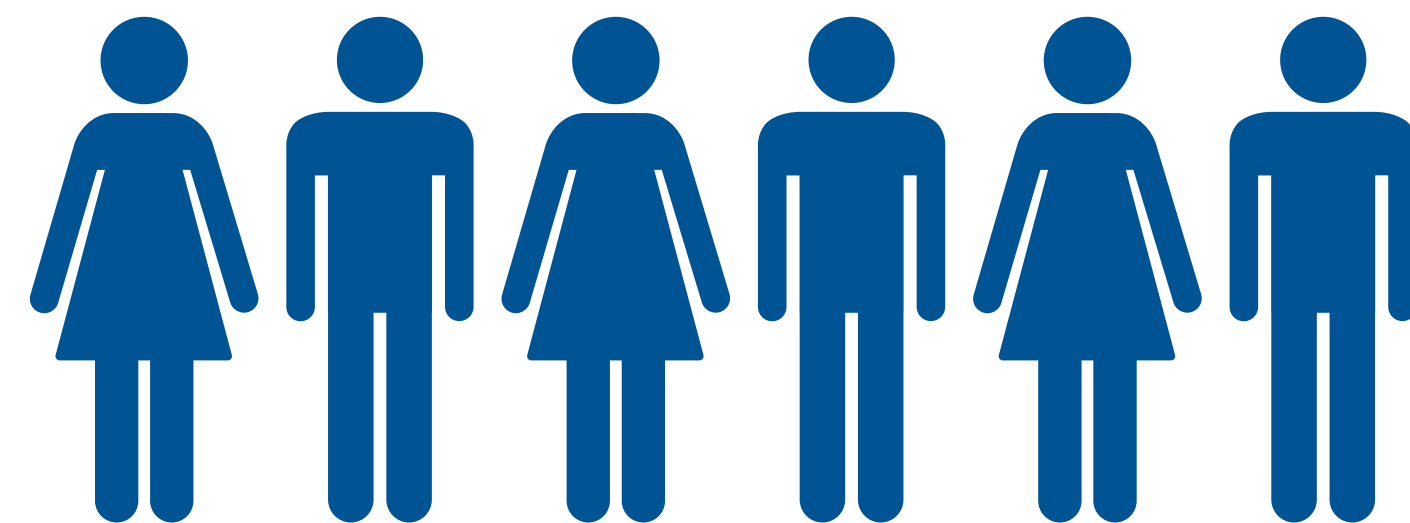
Les JEUNES
sont
ÉGOÏSTES

Les
BLONDES
sont
BÊTES



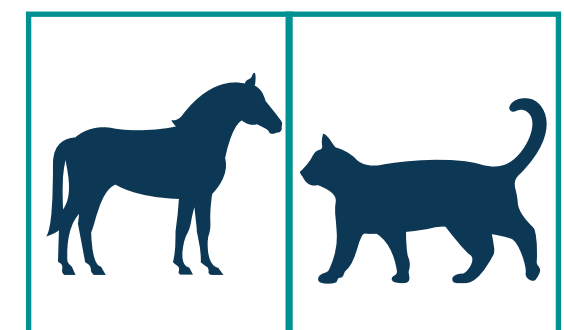
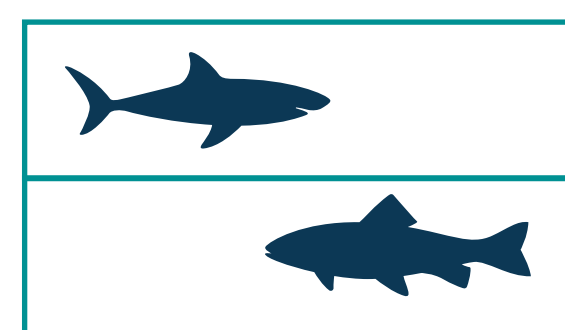
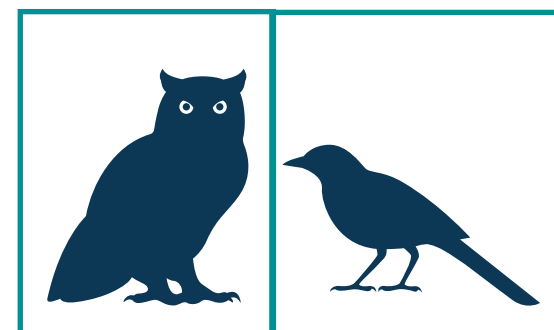
LA CATÉGORISATION SOCIALE

“ Activité mentale qui consiste à organiser
et à ranger les informations issues de l’environnement ”



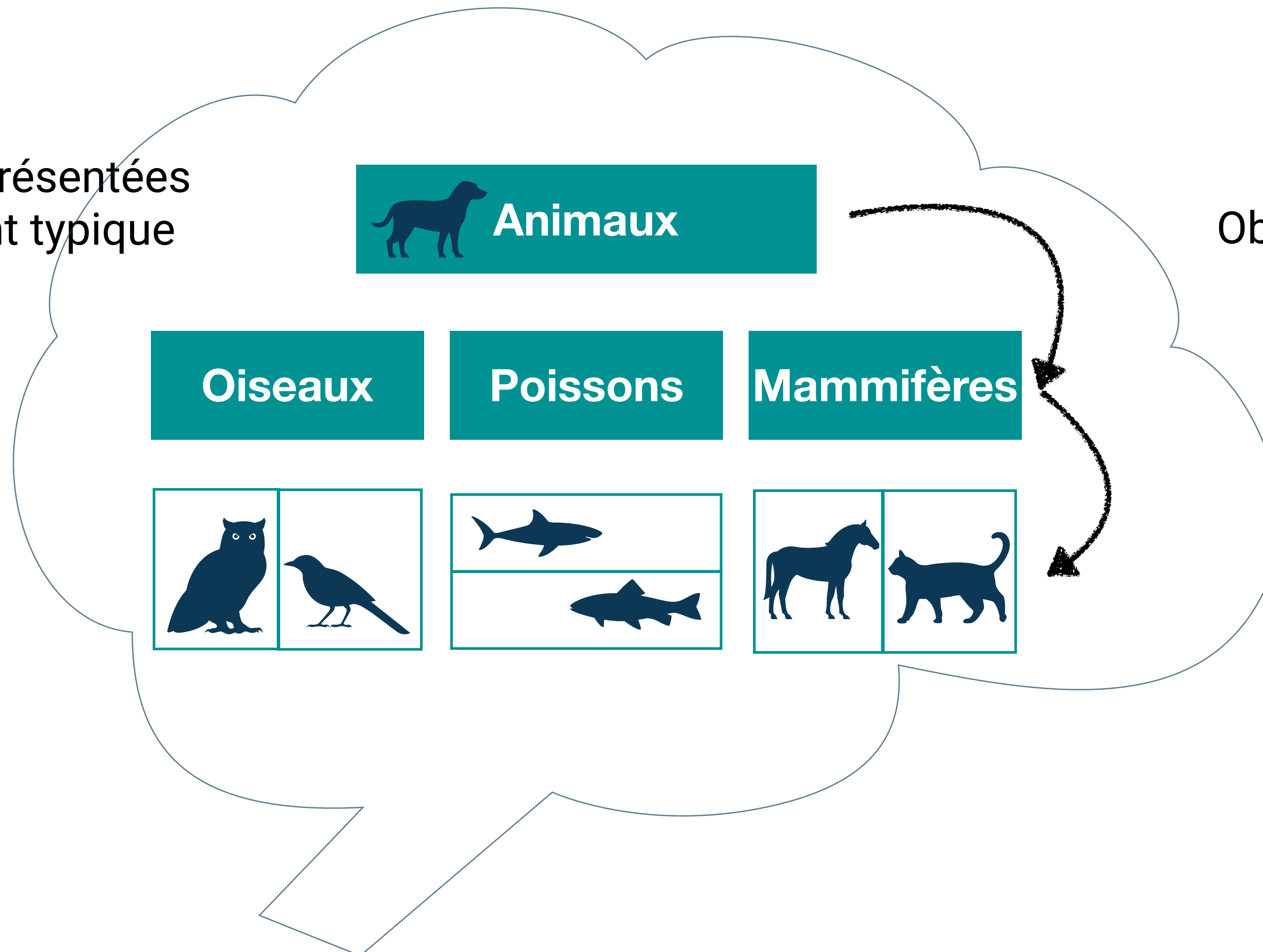
LA CATÉGORISATION SOCIALE

Catégories représentées
par un élément typique

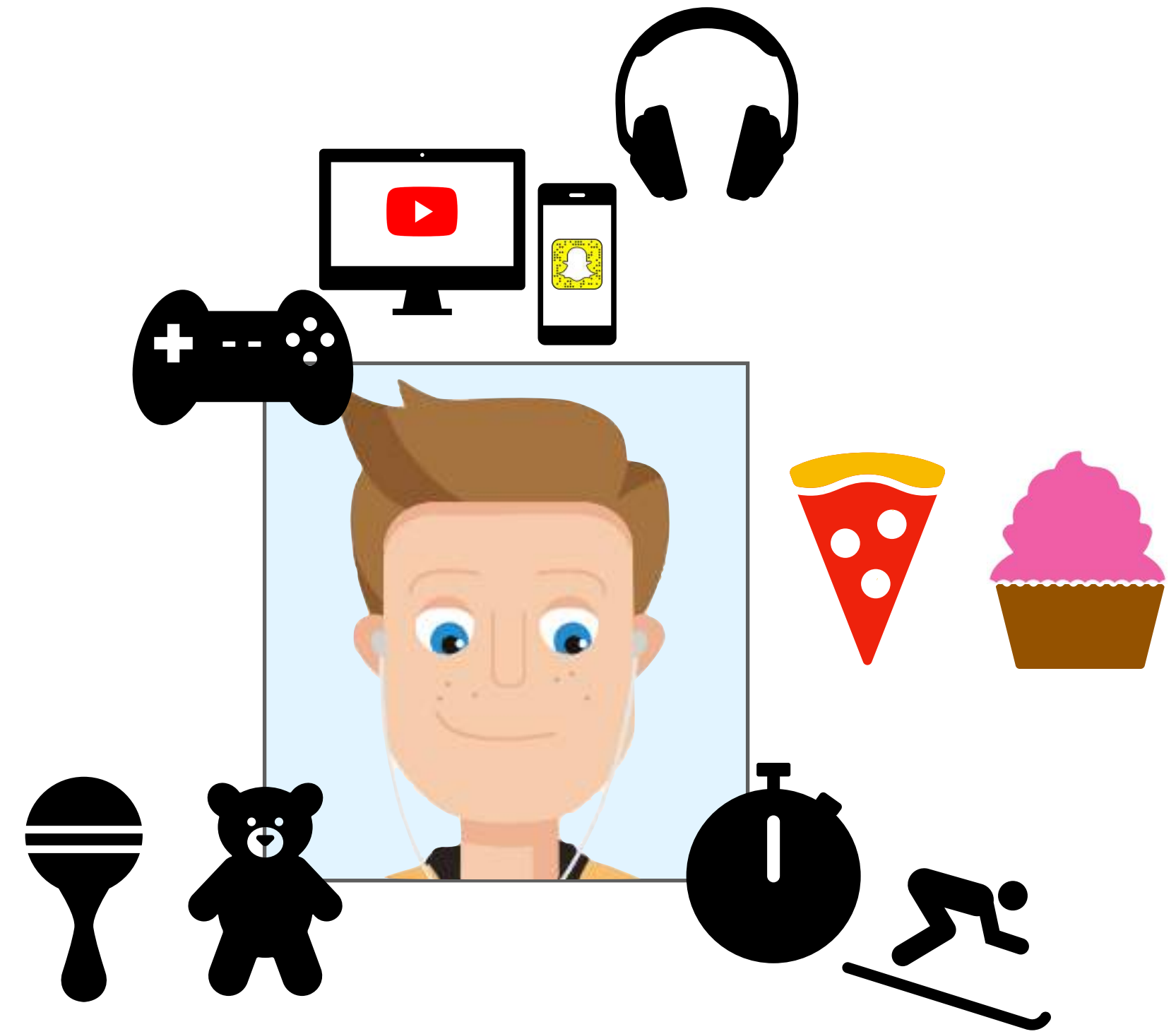


Objets classés par catégorie,
selon leur ressemblance

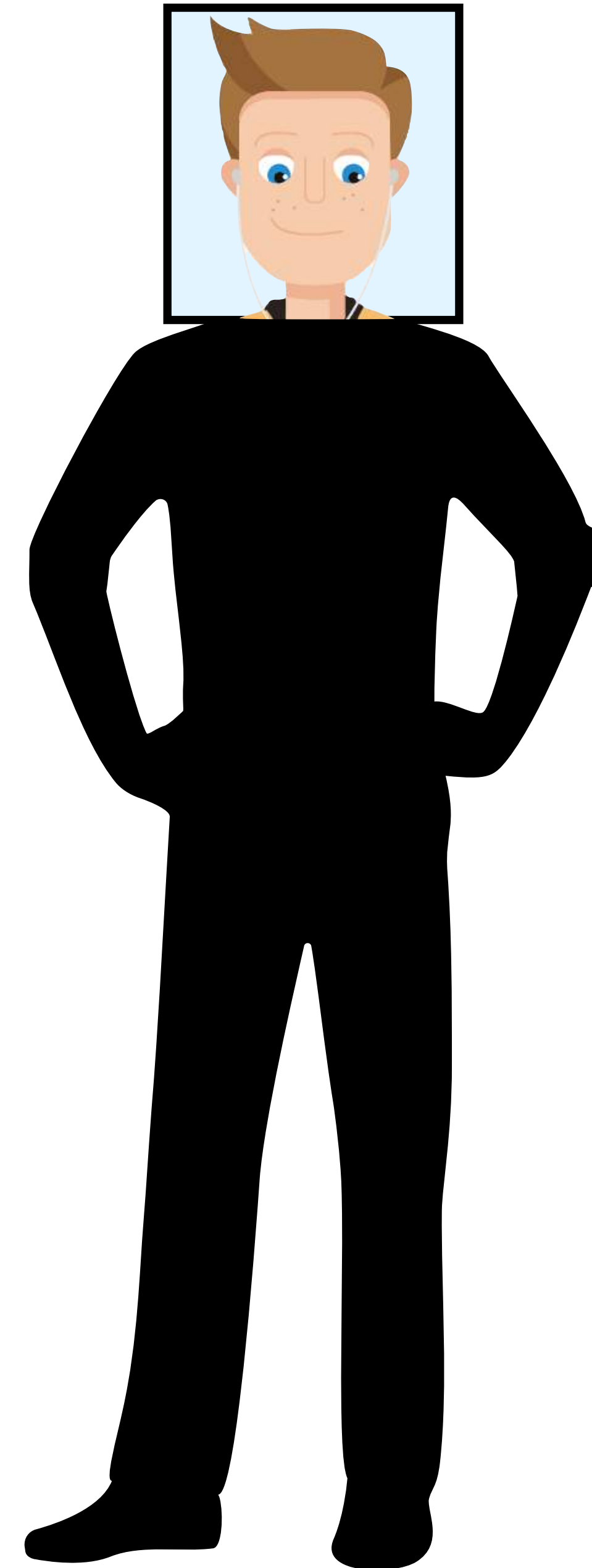
Catégories organisées
hiérarchiquement



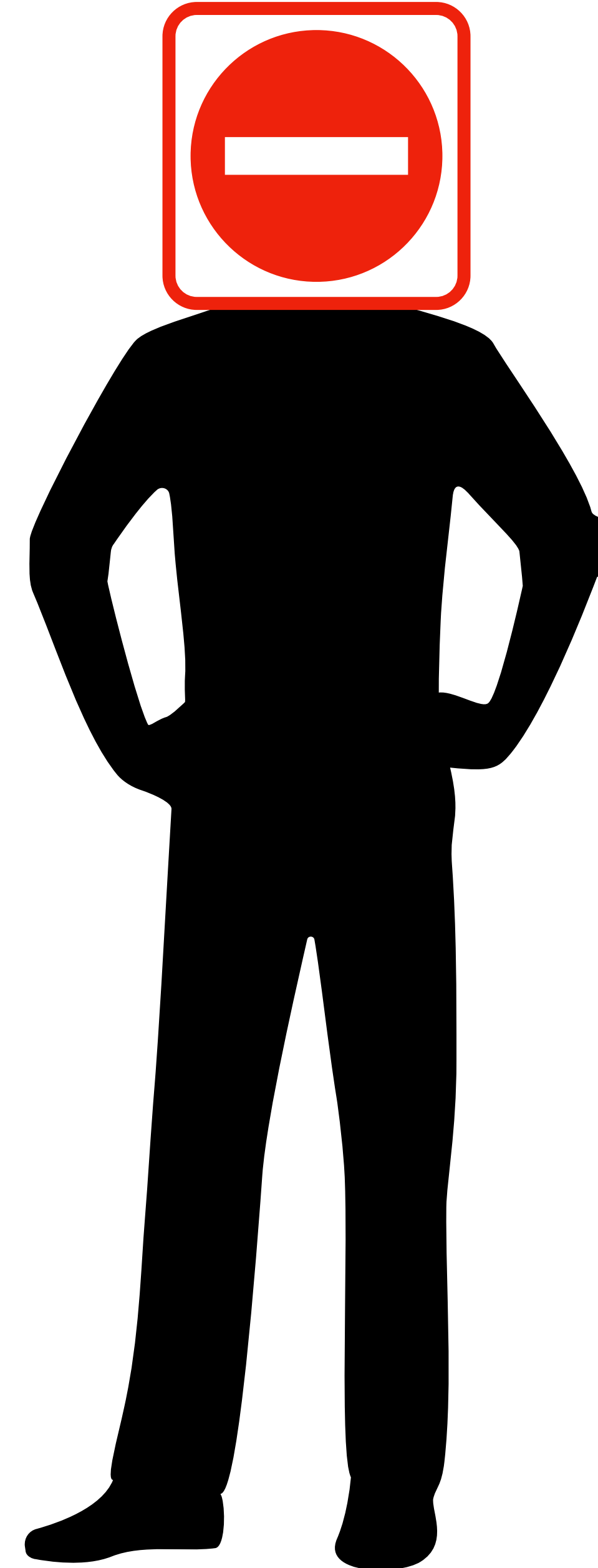
STÉRÉOTYPES



PRÉJUGÉS



DISCRIMINATION



LES EFFETS DES STÉRÉOTYPES

- Prophéties auto-réalisatrices : face aux attentes et des anticipations générées par les stéréotypes, nous pouvons être amenés à nous y conformer de façon non consciente. « Penser en termes de générations peut altérer le développement normal des adolescents en favorisant la confirmations des a-priori liés à leur génération. » (Penny Rue, 2018)
 - *Exemple : lorsque l'on sait qu'on est réputé (dans sa famille, à l'école...) pour être mauvais en orthographe, on réussit à une dictée.*
- Exposition à des informations stéréotypiques : le simple fait qu'un stéréotype soit activé amène les individus qui en sont la cible à adopter un comportement consistant avec celui-ci
 - *Exemple : les individus âgés à qui on fait penser au stéréotype les décrivant comme étant lents adoptent une marche moins rapide.*
- Menace du stéréotype : se penser évalué dans une dimension en lien avec un stéréotype qui nous concerne peut nous rendre anxieux, ce qui diminue notre capacité à réussir.
 - *Exemple : lorsque l'on sait qu'en tant que femmes, on est censées être incompétente en maths et qu'on doit réaliser un examen de maths, on prend peur, ce qui nous amène à avoir une moins bonne performance.*

