

# Les comportements des générations Y et Z à l'école et en entreprise

Comment se perçoivent  
les jeunes générations ?  
Comment sont-elles perçues ?  
Dépasser les stéréotypes,  
chercher à mieux connaître  
les aspirations et valeurs  
des générations Y et Z,  
afin de les mettre  
en position de réussir,  
apparaît essentiel.

Auteur  
**Daniel A. Casoinic**  
Enseignant-chercheur en GRH, The Basel School of Business,  
MBway Strasbourg

**Dans les discours** quotidiens, on entend très souvent des mots comme « génération X », « génération Y », « génération Z ». En effet, les générations actuelles sont porteuses d'une dynamique particulière modulée par des changements sociétaux, économiques et culturels importants. Les milieux scolaire et d'entreprise ne font pas exception lorsqu'il s'agit de se pencher sur de telles évolutions.

La littérature et les médias soulèvent régulièrement la préoccupation des établissements scolaires et des entreprises au sujet de la formation, du recrutement et de la rétention des talents des jeunes élèves et (futurs) salariés issus des générations Y (nés entre 1980-1995) et Z (nés après 1995). On constate que les écoles aussi bien que les entreprises ont besoin de s'équiper d'outils et de stratégies adéquats pour former, recruter et intégrer les jeunes afin d'affronter les défis des transformations sociétales de plus en plus complexes, de prospérer et de perdurer dans leurs environnements respectifs.

Diverses études et prévisions indiquent, à propos des jeunes appartenant à la génération Y, qu'à l'horizon 2025, ils représenteront 75 % de la main-d'œuvre mondiale et devanceront les générations antérieures en termes d'effectifs dans la main-d'œuvre (*The Deloitte Millennial Survey*, 2014). En réalité, ceci est d'ores et déjà le cas aux États-Unis, où le Bureau de recensement de la population publiait, en 2015, que la génération Y (estimée à 83,1 millions) a désormais devancé en termes d'effectifs les baby-boomers (75,4 millions), représentant plus d'un quart de la population du pays. À leur tour, les Y sont talonnés par leurs cadets issus de la génération Z (voir aussi SHRM, 2013).

Une étude de Pew Research Center en 2015 soulignait que les Y recensés en 2013, dans les 28 États membres de l'Union européenne, représentaient 24 % de la population adulte, au niveau européen.

En France, les données statistiques de l'Insee pour 2016 montrent que les Français issus des générations Y et Z représentent aujourd'hui 41 % de la population totale française, soit plus de 27 millions. Il est prévu que, dans un proche avenir, ils formeront la cohorte

La génération n'a de sens que lorsqu'elle est mise en relation avec les pairs

la plus importante des salariés au sein des entreprises (avoisinant voire dépassant la moitié des effectifs), réalité qui appelle dirigeants d'entreprise, établissements scolaires et parties

prenantes à réfléchir davantage sur les modes et modèles efficaces pour mieux gérer et comprendre ce segment de la population active du pays.

Il est une évidence que quatre générations de salariés se retrouvent à travailler et à collaborer tous les jours, au sein d'une même entreprise. Faut-il anticiper un choc des générations ou, au contraire, cette coexistence pourrait-elle avoir un effet de levier sur la transformation sociale des environnements de travail ? La recherche et la pratique démontrent que la cohabitation intergénérationnelle peut devenir problématique lorsqu'il y a un manque de connaissances et d'entente réciproque entre les personnes issues des cohortes différentes. Connaître les codes de conduite, les attitudes et les valeurs de ses collègues de travail permet de prévenir et réduire sensiblement la fréquence et l'impact des événements négatifs qui pourraient survenir à la suite des conflits intergénérationnels. Mais ces derniers ne représentent pas la seule variable sur laquelle on devrait se focaliser. Le bien-être au travail, la satisfaction, l'épanouissement professionnel, le niveau de motivation et l'implication des salariés, ainsi que le climat général au sein des entreprises, constituent des aspects tout aussi importants lorsque l'on parle de cohabitation intergénérationnelle en milieu professionnel.

Des travaux empiriques en gestion, psychologie, sociologie et pédagogie ont révélé des traits caractéristiques associés aux générations Y et Z et ont décrit les profils spécifiques à chacune des deux cohortes, en termes d'attitudes, comportements, attentes et modes d'interaction en société.

Dans une perspective scolaire, certaines études révèlent que les étudiants et les lycéens font massivement appel au numérique pour étudier en cours, mais aussi pour réviser leur bac et d'autres examens. L'enquête récente de digiSchool, menée auprès de 1 040 lycéens français (élèves de première et de terminale), entre le 20 avril et le 10 mai 2015, montre que :

- > la quasi-totalité des jeunes interrogés (97 %) possèdent un smartphone ;
- > un tiers des élèves passent plus de 3 heures par jour sur leur smartphone ;
- > près de deux tiers des lycéens affirment utiliser un support numérique pour réviser leur bac ;
- > 80 % de participants pensent que les révisions via des applications dédiées sont « complémentaires aux révisions classiques » ;
- > et 11 % des élèves considèrent ces applications comme « indispensables » et se disent prêts à réviser leur baccalauréat exclusivement depuis leur smartphone.

Dans ces conditions, comment les enseignants peuvent-ils adapter leurs pratiques pédagogiques aux tendances naturelles des élèves à utiliser les supports d'information numériques tous les jours ?

Le but de cet article vise à passer en revue les générations Y et Z en milieu scolaire et en milieu de travail, après une présentation détaillée de chacune des deux générations, appuyée par des travaux de recherche et des résultats empiriques. Établissements scolaires et entreprises sont-ils prêts à faire face aux défis complexes engendrés par l'arrivée et les besoins particuliers des jeunes générations ? Comment accueillir et gérer (plus) efficacement les jeunes générations ? Ce sont les questions de

réflexion poursuivies, auxquelles nous offrons une série de recommandations utiles aux enseignants tout comme aux personnels responsables des jeunes en milieu de travail.

## Définition des termes « génération », « génération Y », « génération Z »

Bien que le terme « génération » ne soit pas une nouveauté en soi, il convient de définir cette notion qui fait partie intégrante de notre vocabulaire quotidien.

La question des générations est universelle dans les sociétés historiques et renvoie directement à l'idée d'une progression temporelle de long terme, d'une succession d'époques, parfois d'un cycle périodique, qui forme autant d'aspects communs à de nombreuses mythologies.

Le mot « génération » est un terme polysémique provenant du vocable grec *genos* qui signifie à la fois « race » au sens classique du terme, à savoir le même groupe global de filiation, et « génération », au sens de communauté de temporalité historique des individus. Génération peut encore signifier : naissance, origine, descendance, famille, parenté, fratrie, groupe de citoyens sous toutes ses formes, notamment de même profession (Attias-Donfut, 1988).

Dans la théorie sociologique, le terme « génération » a été défini par Karl Mannheim (1928). Cet auteur représente la génération sur un axe tridimensionnel : biologique, historique et social. D'après lui, pour bien comprendre sociologiquement la notion de génération, il semble utile, sinon nécessaire, de faire la distinction entre les trois axes, à savoir la situation de génération (classe d'âge – dimension biologique), l'ensemble des générations (participation à un destin commun – dimension historique) et l'unité d'une génération (manifester une cohésion sociale et une conscience de

génération pour soi), laquelle s'approprié une problématique commune de manière particulière. Pour Mannheim, la génération n'a de sens que lorsqu'elle est mise en relation avec les pairs, les générations antérieures, les institutions et les évolutions historiques. Ces relations peuvent être aussi bien directes et concrètes que globales, en transitant par une idée ancrée dans l'esprit du temps – *Zeitgeist*.

Olivier Galland (1997) propose lui aussi une triple dimension de la génération, dans la même optique que Mannheim. Il distingue la « génération généalogique », qui a trait aux rapports au sein de la parenté, de la « génération historique », animée par une « conscience de génération », et de la « génération sociologique ». Louis Chauvel (1998) décide de considérer la génération dans son acception sociologique définie comme « l'ensemble des cohortes connaissant la même situation de génération, partageant des caractéristiques communes, et distinctes des autres ».

Bernard Prél (2000), quant à lui, estime que « les générations sont plus faites par l'Histoire qu'elles ne la font », puisque « chaque classe d'âge, chaque sexe, chaque groupe social réagira à sa façon aux événements de l'Histoire ».

Dans la littérature sur les générations, d'autres sociologues l'ont définie comme « [...] le passage dans le temps de gens qui partagent des habitudes, des problèmes et une culture commune, une fonction leur offrant une mémoire collective qui sert à intégrer la génération sur une période circonscrite dans le temps » (Eyerman et Turner, 1998). Cette définition attire l'attention particulièrement sur les domaines partagés ou collectifs d'émotions, d'attitudes, de préférences et de dispositions, et sur un ensemble de pratiques sous-jacentes, telles que les activités de loisir, qui font que chaque génération crée ses propres traditions et sa propre culture (Schewe et Evans, 2000).

Aux États-Unis, des recherches ont été menées sur les diverses générations

(Howe et Strauss, 2000 ; Zemke, Raines et Filipczak, 2000). Celles-ci « sont définies par des goûts communs, attitudes et expériences [...] indiquant notamment les moments décisifs d'une génération... » (Zemke et al., 2000). Bien que ces caractéristiques apparaissent comme des stéréotypes, les démographes recensent les traits de nombreux individus dans chaque catégorie d'âge, afin de déterminer des descripteurs généraux pour chacune d'elle (Zemke et al., 2000).

Il y a de multiples facteurs clés qui façonnent une génération. Wyatt (1993) en dénombre six :

- > un événement traumatique ou formatif (assassinat d'un leader politique, guerre) ;
- > un changement dramatique dans le cours de la démographie qui influe sur la distribution des ressources dans une société donnée (l'ampleur de la génération des baby-boomers, le vieillissement) ;
- > un « intervalle privilégié » qui rassemble et entraîne une génération dans un cycle de succès et/ou d'échecs (la Grande Dépression, d'autres crises économiques) ;
- > la création d'un espace sacré dans lequel des lieux sacrés maintiennent une mémoire collective ;
- > des mentors qui transmettent voix et enthousiasme par leurs œuvres (mère Teresa, Nelson Mandela, Martin Luther King Jr) ;
- > et enfin, la formation par la collaboration de gens qui se connaissent personnellement et s'entraident (Bill Gates et Steve Jobs, etc.).

Vu ces éléments, on pourrait considérer qu'une génération, à son tour, façonne l'individu à partir de ces facteurs, impliquant des attitudes, des valeurs et des croyances sur la vie familiale, la religion, le rôle des sexes, les styles de vie et bien d'autres choses, qui ne seront pas modifiées par l'âge (Strauss et Howe, 1997).

Quant à Betty Kopperschmidt, elle définit le terme « génération » comme un groupe d'individus ayant

en commun leur « année de naissance, âge, localisation et des événements marquants dans la vie, qu'ils auront vécus durant des stades critiques dans leur développement » (Kopperschmidt, 2000). Cette définition s'accorde avec la conceptualisation de Mannheim, soulignant une fois de plus l'idée que les individus ne sont pas membres d'une même génération tout simplement parce qu'ils partagent le même anniversaire ; au contraire, ils doivent partager « une identité de réponses, une certaine affinité dans la manière dont ils évoluent, vivent et sont façonnés et formés par leurs expériences communes » (Mannheim, 1952).

### Typologie des générations

Même si les termes « génération » et « cohorte » sont souvent employés de manière interchangeable, les sociologues font toutefois une distinction entre ces deux vocables. Ainsi, le mot « cohorte », souvent utilisé comme un *proxy* pour désigner des catégories générationnelles, se réfère aux générations sous l'angle de leur année de naissance (Parry et Urwin, 2011).

Bien qu'il n'y ait pas d'unanimité au sujet des limites exactes des années de naissance pour segmenter les diverses générations – ces limites peuvent varier d'un auteur à l'autre, d'un pays à l'autre – la majorité des travaux sur les générations existantes en milieu de travail ont identifié les catégories générationnelles suivantes : les baby-boomers, nés entre 1943-1960 ; la génération X, nés entre 1961-1981 ; la génération Y/les milléniaux, nés entre 1982 et 1995 (voir aussi SHRM, 2004 ; Parry et Urwin, 2011). À celles-ci s'ajoute une quatrième catégorie, dite « la génération Z », composée de personnes nées après 1995 (Horowitz, 2012 ; SHRM, 2013). Dans cet article, nous nous concentrons sur les deux dernières catégories : les générations Y et Z.

## Description, stéréotypes, similitudes et différences entre les générations Y et Z

Comme évoqué dans l'introduction, en France, les générations Y et Z représentent 41 % de la population totale en 2016, avec une croissance prévue du côté des Z, pour les années à venir. Des travaux existant sur les caractéristiques respectives de ces deux générations révèlent un nombre de traits associés à ces générations de jeunes, aussi bien en milieu de travail qu'en milieu scolaire.

Les individus appartenant à ces deux dernières générations sont nés et ont grandi dans un contexte très différent de leurs parents. La technologie, la présence au quotidien des outils

TIC (technologies de l'information et de la communication) dans leurs vies, leur manière de communiquer et la vision du monde qu'ils se sont forgée

en grandissant, représentent des facteurs qui mettent ces générations à part, par rapport à leurs aînés. Aussi, les générations Y et Z sont aujourd'hui omniprésentes dans la presse, dans les médias ou dans les conversations quotidiennes. À titre d'exemple, début février 2016, l'algorithme de recherche Google Scholar donnait 4 760 000 résultats après la saisie des termes de recherche *Generation Y* et 4 270 000 résultats pour *Generation Z*; ces chiffres indiquent le nombre de résultats possibles, dont de nombreux travaux pouvant y être identifiés au sujet des deux générations, dans la presse académique, au niveau mondial. Certes, une recherche plus ciblée utilisant des termes de recherche plus spécifiques (par exemple « Génération Y en entreprise » ou « Génération Z en entreprise ») permettrait de réduire le nombre de résultats (74 900 pour les Y ;

30 900 résultats pour les Z). Ces éléments indiquent sans équivoque l'attention et l'intérêt accordés aux thèmes « générations Y/Z » dans la recherche consacrée à ce domaine.

Au travers des études menées au sujet des générations Y et Z, on identifie des similitudes importantes, mais aussi des éléments qui différencient sensiblement les deux générations.

En termes de similitudes, se remarquent des valeurs, attitudes, comportements, schémas de pensée communs entre les deux catégories de générations ; par exemple, la vision optimiste mais réaliste, la conscience civique, la confiance, l'honnêteté, le mode de travail (plus flexible, depuis chez soi, en mode virtuel, etc.) et l'usage de la technologie, l'acceptation de la diversité ou encore l'apprentissage rapide et la capacité d'adaptation.

Des éléments distinctifs entre les deux générations peuvent être relevés sous l'angle de plusieurs dimensions. Une enquête par Millennial Branding en collaboration avec Randstad US, datant de 2014, a été la première à être menée dans dix pays, sur un échantillon de 1 000 répondants. Son objectif était d'analyser les générations Y et Z en milieu de travail ; ses résultats révèlent que les jeunes de la génération Z – âgés entre 16 et 20 ans – tendent à afficher un esprit entrepreneurial plus prononcé (17 %) que les jeunes de la génération Y – âgés entre 21 et 32 ans – (11 %), dans le sens de vouloir se mettre à leur propre compte et être patrons.

Une autre différence sensible entre les deux générations, toujours selon les résultats de la même enquête, souligne la vision sur l'argent : les jeunes de la génération Z seraient motivés dans une moindre mesure par la rémunération financière (en proportion de 28 %) par rapport à leurs contreparties Y qui ont déclaré que la motivation financière peut les déterminer à travailler plus et à rester plus longtemps chez le même employeur (42 %).

Même si elle est née sous le signe de la technologie, la génération Z préfère la communication directe, face à face (53 %), par rapport à la communication virtuelle via la messagerie instantanée ou la visioconférence.

D'autres différences signalées dans l'enquête entre les deux générations suggèrent que les Z semblent être davantage réalistes qu'optimistes (par rapport aux Y), sont plus soucieux de leur carrière et peuvent rapidement s'adapter aux nouvelles technologies pour travailler de manière plus efficace. En outre, étant donné que la génération Z a eu l'occasion de prendre connaissance et d'apprendre des difficultés et du parcours de leurs aînés de la génération Y qui ont traversé la récession économique comme employés, les Z intégreront le monde du travail mieux préparés, ils se sentiront comme moins ayants droit et mieux équipés pour y réussir.

En poursuivant les différences relevées entre les Y et Z, force est de constater que les Z sont encore plus flexibles, autodidactes, « sans attaches » et prêts à quitter leur employeur aux premiers soucis qui apparaîtraient ; ils ont un rapport à l'erreur décomplexé, contrairement aux autres générations, font très attention à la e-réputation d'une entreprise et collectent toutes les informations possibles sur Internet pour évaluer les conditions de travail sur place ; les Z sont plus impatientes, plus connectés, plus créatifs.

## Résultats des travaux empiriques à l'égard des générations Y et Z

### La génération Y

Dans un travail empirique, Paugot et Dammak (2012) se sont penchés sur l'étude de l'impact de la présence des jeunes issus de la génération Y sur le système de management au sein des organisations du secteur sanitaire

La génération Z préfère la communication directe

et social, en France, pour sonder les attitudes des managers vis-à-vis de cette situation. Ces auteurs ont confirmé certaines caractéristiques associées à la génération Y dans la littérature, à savoir : le questionnement identitaire constant – les jeunes Y accordent une plus grande priorité à la vie privée, parfois au détriment de la vie professionnelle ; la recherche de flexibilité au travail – ils demandent plus de souplesse en termes de présence physique ou d'horaires de travail (absences possibles, congés) – et le questionnement de l'autorité hiérarchique – ils apprécient moins l'autorité traditionnelle et sont moins à l'aise avec les rapports d'autorité « verticaux » au travail.

Dans une étude centrée sur l'existence des stéréotypes générationnels, Perry, Hanvongse et Casoinic (2013) ont démontré que ce type de stéréotypes existe et leur présence se confirme, jusqu'à un certain niveau, dans la littérature académique, dans celle destinée aux praticiens GRH, et encore dans une étude empirique menée à ce titre par les auteurs eux-mêmes. Quels sont les stéréotypes associés à la génération Y ? Citons : les jeunes Y apprécient particulièrement les possibilités d'avancement dans leur poste ; ils valorisent les opportunités d'apprentissage et de développement ; ils apprécient les récompenses monétaires tirées de leur travail ; sont ambitieux ; sont indépendants ; ils aiment utiliser la technologie pour communiquer ; sont multitâches ; sont rebelles ; apprécient l'équilibre vie professionnelle/vie privée ; sont très à l'aise avec les outils TIC.

Les stéréotypes sont importants, car ils peuvent influencer sur les perceptions, les jugements et les décisions des managers et des responsables hiérarchiques au sein des organisations, avec des conséquences importantes pour les salariés. En outre, les stéréotypes peuvent également affecter les attitudes et les comportements des individus auxquels ils

s'appliquent. C'est ici qu'intervient ce que l'on appelle « la menace du stéréotype », la peur d'être jugé et traité selon les stéréotypes négatifs. La recherche montre que la menace du stéréotype vis-à-vis des membres d'un groupe d'individus peut avoir des effets négatifs sur les attitudes, comportements et la performance de travail des salariés (Roberson et Kulik, 2007). Il est donc essentiel de rester vigilant et prudent quant à la véracité et la pertinence des stéréotypes à l'égard des jeunes.

Une autre étude intéressante s'adresse aux enseignants et aux responsables de formation au sein des entreprises (Feiertag et Berge, 2008). Ces auteurs se sont attachés à explorer, toujours sous l'angle des différences générationnelles, les modalités les plus efficaces pour former les jeunes de la génération Y, qu'ils soient étudiants ou salariés. Selon Feiertag (coordonnateur de la formation sur la technologie) et Berge (enseignant-chercheur), les Y nécessitent davantage de structure, d'orientation et d'encadrement, et un retour (feed-back) régulier. Ils préfèrent le travail collaboratif, ne sont pas très réceptifs aux modes d'en-

seignement en format conférence/cours magistral, souvent, ils ne communiquent pas efficacement selon les règles et les moyens traditionnels, exigent des informations personnalisées et adaptées à leurs besoins individuels, et ont besoin d'accéder à la technologie. Ces caractéristiques de la génération Y pourraient servir aux concepteurs pédagogiques et aux responsables de formation dans les écoles et/ou les entreprises, dans leurs démarches de mise en place des ajustements appropriés pour faciliter l'apprentissage des jeunes générations, de sorte à améliorer leurs compétences requises en milieu de travail, telles que l'esprit critique, la capacité à communiquer efficacement – aussi bien à l'oral qu'à l'écrit, et la maîtrise de l'information – visant le discernement de la bonne information de la mauvaise. En somme, les enseignants et les managers sont invités à adapter leur modèle d'enseignement et de formation, dans le sens d'un glissement des modèles traditionnels vers

Les jeunes Y accordent une plus grande priorité à la vie privée

### Encadré 1. Plus d'attention aux jeunes Y dans les entreprises

Certaines organisations ont encore du chemin à parcourir pour mieux ajuster leurs politiques de ressources humaines vis-à-vis des jeunes salariés de la génération Y, et ainsi tirer meilleur parti de leur potentiel. Elles connaissent encore mal les valeurs et les identités des jeunes Y, investissent peu de ressources et de temps (ou insuffisamment) pour s'ajuster et mieux répondre à leurs besoins en termes de flexibilité, à leurs attentes en termes relationnels avec la hiérarchie. Il est nécessaire de s'en préoccuper davantage à l'égard de l'impact que peuvent exercer les jeunes sur le management et la culture de l'entreprise.

### Encadré 2. Gare aux stéréotypes associés aux jeunes générations de salariés

Lorsque l'on permet l'activation des stéréotypes non fondés, non vérifiés et non validés par la pratique et la recherche, nos perceptions, jugements et comportements envers les jeunes issus de la génération Y peuvent être biaisés et sont ainsi susceptibles de conduire à la menace du stéréotype ; un tel événement peut entraîner des résultats et conséquences négatives aussi bien pour les jeunes (sentiment de discrimination, préjugés, mal-être, stress, repli sur soi, isolement, intention de quitter) que pour les organisations où ils travaillent (conflits, climat tendu, mauvaise ambiance, turnover, faible performance).

l'andragogie<sup>1</sup>, et de percevoir les étudiants et les jeunes Y comme des adultes dans le contexte d'apprentissage. Les Y demandent d'avoir en cours davantage de discussions en groupe, davantage d'activités concrètes et pratiques, et plus d'interactivité. C'est par la pratique et par l'expérience qu'ils apprendront.

Afin de mieux comprendre les perceptions et les attentes des jeunes Y par rapport à l'école et à leur futur emploi, nous avons mené une étude exploratoire de terrain (Casoinic, 2015) sur un échantillon de 32 étudiants français en deuxième cycle d'études, hommes et femmes, avec une moyenne d'âge de 23 ans. Au moment de l'enquête, une proportion de 62,5 % des étudiants a signalé posséder une expérience professionnelle entre un et six mois, et 37,5 % ont indiqué une expérience professionnelle de plus de six mois.

Les résultats de cette étude exploratoire indiquent plusieurs attentes qu'ont les Y de l'école, notamment : « davantage de leçons "de vie" où j'apprendrais comment me préparer pour ma vie professionnelle future » (68 %) ; « que le personnel enseignant montre davantage de la compréhension vis-à-vis de mes besoins » (44 %) ; « moins de formalité de la part de certains enseignants » (23 %) ; et « que les enseignants se montrent plus "proches" de mes intérêts et mes besoins » (16 %).

Lorsqu'on leur demandait d'indiquer leur opinion et préférence concernant les modes d'enseignement ou d'apprentissage, 31 % des étudiants ont précisé se sentir plus à l'aise avec les modes classiques d'enseignement ; 10 %, avec les modes modernes ; 17 %, avec la combinaison des modes classique et moderne ; et « peu importe » fut la réponse donnée par 42 % des étudiants sondés.

Concernant les moyens d'apprentissage dont ils font usage, 88 % des répondants ont indiqué être toujours équipés d'un smartphone et d'un ordi-

### Encadré 3. Aligner la politique et les modes d'apprentissage des jeunes Y aux besoins du monde de l'entreprise

Un modèle et une politique d'apprentissage ignorant les besoins spécifiques des jeunes issus de la génération Y peuvent les rendre dépourvus, mal ou insuffisamment équipés pour le monde de l'entreprise, en termes de compétences requises au travail, à savoir une pensée critique, la capacité à communiquer efficacement, la bonne maîtrise de l'information et une vision d'ensemble.

nateur portable ; 9 % ont déclaré être munis d'un manuel imprimé de cours et 3 %, d'une tablette. Pour leur préparation aux cours et aux examens, les participants ont indiqué recourir aux ressources suivantes : notices de cours prises lors de chaque séance (88 %) ; Internet (78 %) ; ressources électroniques accessibles sur intranet (72 %) ; et les manuels/supports de cours (66 %). 91 % ont estimé qu'« aujourd'hui, le mode d'enseignement a beaucoup évolué par rapport à l'époque de mes parents ».

À la question sur les qualités qu'attendent aujourd'hui les entreprises de la part des jeunes salariés, dans leur domaine d'activité, les réponses ont été les suivantes : rigueur (47 %), adaptabilité/flexibilité (41 %), sociabilité/compétences relationnelles (31 %), autonomie (25 %), polyvalence et être polyglotte (22 %), la motivation (16 %).

Concernant la question sur la collaboration en entreprise avec des collègues plus âgés, tous ont répondu, à l'unanimité, que cet aspect ne leur pose aucun problème. Du côté de la rémunération financière, pour 63 % des répondants, celle-ci est « très importante pour mon futur emploi ». Ils ont également signalé en proportion de 97 % que dans leur futur emploi, leur objectif sera de bien s'entendre avec tous leurs futurs collaborateurs et d'avancer dans la carrière. Enfin, à la question si l'usage des outils TIC est une compétence incontournable pour leur futur emploi, tous les participants ont répondu de façon affirmative.

Ces résultats empiriques montrent et confirment toute l'importance, pour leurs parcours de carrière, de la formation de qualité dispensée aux

élèves, qui emporteront le bagage de connaissances et de savoirs acquis à l'école, dans le monde de l'entreprise.

### La génération Z

En ce qui concerne les résultats de terrain à l'égard des jeunes issus de la génération Z, une enquête menée par BNP Paribas et The Boson Project en 2015, intitulée « La grande invaZion » et réalisée par le biais des réseaux sociaux, a sondé 3 213 jeunes Français entre 15 et 20 ans (l'âge moyen de l'échantillon étudié était 18 ans). Les répondants étaient étudiants (66 %) et lycéens (27 %), et 43 % ont déclaré ne pas avoir encore eu d'expérience professionnelle. Le but de l'enquête était de « leur donner directement la parole et décrypter, sans aucun a priori, leurs aspirations professionnelles et leur regard sur l'entreprise ».

Les résultats de cette enquête montrent que les Z sont extrêmement curieux, informés et lucides. Le monde de l'entreprise les intéresse beaucoup. Ils se sentent à la fois citoyens français (39 %) et citoyens du monde (34 %) ; et une importante proportion se voit travailler à l'étranger (69 %).

Les jeunes Z se caractérisent également par de multiples identités et de multiples appartenances, trait qui les différencie des autres générations. De plus, ils ont besoin d'un rythme très rapide – adeptes de la vitesse, ils font tout plus vite, sont peu patients et risquent de s'ennuyer dès le ralentissement du rythme. Ils affichent une forte estime de soi (72 %), suggérée par l'importance accordée à leur propre image. Pour eux, la clé de réussite, c'est le *bon* réseau (40 %).

<sup>1</sup> > Selon le dictionnaire Larousse, le terme « andragogie » signifie « science et pratique de l'éducation des adultes ».

Sous l'angle relationnel, les jeunes Z adoptent un modèle horizontal, s'inscrivant dans une logique relationnelle transversale et déclarant se sentir proches de leurs pairs aux quatre coins de la planète.

Auto-entrepreneurs innés (« ma première entreprise, c'est moi »), ils se forgent de façon autonome leur propre bagage de connaissances et de savoirs, prônant le principe de l'auto-apprentissage, apprenant de tous les canaux (l'école ne représente pour eux qu'un canal d'apprentissage parmi d'autres), partout, sur tout (pour eux, la connaissance n'a pas de limites) et de manière continue, ce qui leur confèrera la capacité de savoir se remettre en permanence en cause.

À la question posée par l'enquête « Quelles seront les sources d'apprentissage dans 10 ans ? », seulement 8 % des participants ont répondu « les études ». Cette réponse invite à la réflexion et à l'approfondissement du sujet par les personnels enseignants et les managers au sein des entreprises. Comment gérer et (re)dynamiser le rôle de l'école pour cette catégorie d'élèves ?

Pour compléter le portrait des Z, comme mentionné en introduction, revenons à l'étude de digiSchool (2015) sur un échantillon représentatif de 1 040 lycéens français, afin de mieux comprendre les pratiques de révision des élèves de première et de terminale. Les résultats de cette étude confirment, une fois de plus, les caractéristiques de la génération Z évoquées plus haut. Force est de remarquer les similitudes entre les Y et Z, au regard des moyens TIC utilisés dans leur parcours scolaire et pour se préparer aux examens.

### Recommandations pour un accueil et une gestion (plus) efficaces des jeunes générations

Les travaux esquissant le portrait des générations Y et Z donnent lieu à

quelques conseils utiles aux acteurs concernés, pour une meilleure gestion de ces segments générationnels au sein des entreprises. Bien que cette liste ne soit pas exhaustive, les aspects évoqués ci-après méritent toute l'attention.

En premier lieu, les entreprises, les managers et les responsables des politiques de formation et des ressources humaines pourraient améliorer les relations de travail avec les jeunes générations en apprenant à mieux les connaître. Apprendre davantage sur leur identité, leurs valeurs, leurs aspirations, servira à une amélioration sensible de la qualité relationnelle entre les managers et leurs collaborateurs. Investir plus de temps et initier des activités de type *team building* contribuera à une meilleure cohésion intergénérationnelle.

Développer des stratégies de communication adéquates, adaptées aux principes et valeurs de chaque génération, serait une autre piste de réflexion à exploiter. Si la plupart des entreprises choisissent de déployer une seule stratégie de communication, il serait peut-être utile de repenser ce domaine. Par exemple, les managers pourraient envisager de transmettre le même message sous différents formats : communication verbale pour les salariés plus âgés et pour les Z (ils préfèrent la communication directe), communication via les outils TIC (courriel, émission vidéo, messagerie instantanée) pour les générations X et Y. Faciliter le dialogue intergénérationnel entre les jeunes et leurs collaborateurs aînés pourrait également améliorer le bien-être et la qualité du climat au sein de l'entreprise.

Gérer les perceptions et contrôler les stéréotypes, à l'égard des jeunes, en empêchant l'activation de la menace du stéréotype représente une autre recommandation, à la fois utile et subtile. Pour parvenir à exercer efficacement et à long terme ces capacités, une bonne dose de maî-

trise de soi, d'empathie et d'ouverture d'esprit est nécessaire. Certes, ce n'est pas un exercice facile ou simple, mais les résultats seront inestimables.

Proposer un cadre de travail attrayant, jouer sur la flexibilité et adapter les rythmes de travail représentent des initiatives qui pourraient contribuer à une meilleure satisfaction au travail des Y et Z et à nourrir leur engagement, leur sentiment d'identification, d'appartenance et de loyauté envers l'entreprise.

Alors que les Y ont besoin d'encadrement, de soutien, d'orientation et de retour (feed-back) régulier, les managers pourraient veiller à ce que ces besoins soient satisfaits. En revanche, si les caractéristiques des Z se confirment et se maintiennent pendant (et au-delà de) leur passage à l'âge adulte, ne pas chercher à les canaliser et à trop les diriger, car les Z préfèrent plutôt s'organiser à leur façon pour accomplir leurs missions. Offrir aux jeunes des possibilités de mentorat contribuera à renforcer le lien affectif entre ces derniers et leurs entreprises, par le biais du mentor. Des initiatives dans cette direction pourraient viser le transfert de connaissances, de savoirs, de compétences.

Il est recommandé aux managers de penser à (re)mettre à jour leurs compétences sous l'angle des outils TIC, pour être dans le même rythme que leurs collaborateurs cadets et parler le même langage. Et enfin, mais non des moindres, revisiter les rapports hiérarchiques et les relations d'autorité au sein de l'entreprise profiterait à la fois aux managers « confirmés » ou « seniors », tout comme aux jeunes managers en devenir et à tout le personnel de l'entreprise.

### Conclusion

La sensibilisation des acteurs organisationnels par rapport à leurs codes de conduite, attitudes,

valeurs, attentes et aspirations professionnelles, permettra de renforcer la cohésion intergénérationnelle au travail, d'améliorer le climat au sein des entreprises et de pérenniser le bien-être des jeunes. Et, pour paraphraser Lancaster et Stillman (2005), soulignons que le seul moyen de se rapprocher et de contrecarrer les stéréotypes et le ressentiment susceptibles d'apparaître entre les générations d'individus, en milieu de travail et en milieu scolaire est d'apprendre à connaître chaque génération et les valeurs qu'elle défend. ●

### > bibliographie

- ATTIAS-DONFUT C., *Sociologie des générations*, Paris, Puf, 1988.
- BNP Paribas et The Boson Project, *La Grande InvaZion*, rapport d'enquête, 2015. En ligne : [www.bnpparibas.com](http://www.bnpparibas.com), entrer le titre du rapport dans le moteur de recherche
- CASOINIC D. A., « Le comportement des générations Y et Z en milieu scolaire et professionnel », conférence donnée à la Réunion CLEE, Strasbourg, Illkirch-Graffenstaden, le 9 juin 2015.
- CHAUVEL L., *Le Destin des générations*, Paris, Puf, 1998.
- Deloitte *Millennial Survey Report*, 2014. En ligne : [www2.deloitte.com](http://www2.deloitte.com), entrer « Millennial Survey 2014 » dans le moteur de recherche.
- DIGISCHOOL, étude sur la place du numérique dans les révisions, 2015. En ligne : [www.digischool.fr](http://www.digischool.fr), entrer « Infographie : l'engouement des jeunes pour l'utilisation du numérique dans leurs révisions du bac » dans le moteur de recherche.
- EYERMAN R. et TURNER B. S., « Outline of a Theory of Generations », *European Journal of Social Theory*, n° 1, 1998, p. 91-106.
- FEIERTAG J. et BERGE Z. L., « Training Generation N: How Educators Should Approach the Net Generation », *Education & Training*, vol. 50, n° 6, 2008, p. 457-464.
- GALLAND O., *Sociologie de la jeunesse*, Paris, Armand Colin, 1997.
- HOROVITZ B., « After Gen X, Millennials, What Should Next Generation Be? », *USA Today*, 4 mai 2012.
- HOWE N. et STRAUSS W., *Millennials Rising: The Next Great Generation*, New York, Vintage Books, 2000.
- INSEE, *Bilan démographique 2015*, 2016. En ligne : [www.insee.fr](http://www.insee.fr), entrer « Bilan démographique 2015 » dans le moteur de recherche.
- KUPPERSCHMIDT B. R., « Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management », *The Health Care Manager*, vol. 19, n° 1, 2000, p. 65-76.
- LANCASTER L. C. et STILLMAN D., *When Generations Collide*, New York, Collins Business, 2005.
- MANNHEIM K., « The Problem of Generations », in P. KECSKEMETI (ed.), *Essays on the Sociology of Knowledge*, Londres, Routledge & Kegan Paul, 1952, p. 276-322.
- MILLENNIAL BRANDING et RANDSTAD US, *Gen Y and Gen Z Global Workplace Expectations Study*, 2014. En ligne : <http://millennialbranding.com>, rubriques Case Studies puis Randstad Study.
- PARRY E. et URWIN P., « Generational Differences in Work Values: A review of Theory and Evidence », *International Journal of Management Reviews*, vol. 13, n° 1, 2011, p. 79-96.
- PAUGET B. et DAMMAK A., « L'arrivée de la génération Y : quelles conséquences managériales et organisationnelles pour les organisations sanitaires et sociales françaises ? », *Pratiques et Organisation des soins*, vol. 43, n° 1, 2012, p. 25-33.
- PERRY E. L., HANVONGSE P. A. et CASOINIC D. A., « Making a Case for the Existence of Generational Stereotypes: A Literature Review and Exploratory Study », in R. BURKE, C. COOPER et J. FIELD (ed.), *The SAGE Handbook of Aging, Work, and Society*, Londres, Sage Publications, 2013, p. 416-442.
- PRÉEL B., *Le Choc des générations*, Paris, La Découverte, 2000.
- ROBERSON L. et KULIK C. T., « Stereotype Threat at Work », *Academy of Management Perspectives*, vol. 21, n° 2, 2007, p. 24-40.
- SCHEWE C. D. et EVANS S. M., « Market Segmentation by Cohorts: The Value and Validity of Cohorts in America and Abroad », *Journal of Marketing Management*, n° 16, 2000, p. 129-142.
- SHRM, *Generational Differences: Survey Report*, rapport n° 04-0432, 2004, p. 1-29.
- SHRM, « Generation Z: Why HR Must Be Prepared for Its Arrival », 10 mars 2013. En ligne : [www.shrm.org](http://www.shrm.org), entrer le titre de l'article dans le moteur de recherche.
- STOKES B., « Who are Europe's Millennials? », 9 février 2015. En ligne : [www.pewresearch.org](http://www.pewresearch.org), entrer le titre de l'article dans le moteur de recherche.
- STRAUSS W. et HOWE N., *The Fourth Turning*, New York, Broadway Books, 1997.
- UNITED STATES CENSUS BUREAU, *Millennials Outnumber Baby Boomers and Are Far More Diverse*, Census Bureau Reports, 2015. En ligne : [www.census.gov](http://www.census.gov), entrer le titre de l'article dans le moteur de recherche.
- WYATT D., *Out of the Sixties: Storytelling and the Vietnam Generation*, Cambridge, Cambridge University Press, 1993.
- ZEMKE R., RAINES C. et FILIPCZAK B., *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*, New York, AMACOM Press, 2000.