

*GÉNÉRATION ?*

*NOUVELLES GÉNÉRATIONS  
AU TRAVAIL ?*

# *Les Générations et le Travail*

*Déconstruire les stéréotypes  
faire collaborer les générations*

*1. Génération : quelle définition ?*



*2. Les jeunes en 2024: qu'est-ce qui les caractérise vraiment ?*

*3. Comment on manage plusieurs générations ?*

# 1. Génération : quelle définition ?

Démographie :  
Ensemble d'individus  
ayant à peu près le  
même âge



**Qu'ont-ils vraiment en  
commun ?**

Sociologie :  
Ensemble d'individus  
liés par une  
communauté  
d'expérience



**Ont-ils le même âge ?**  
**Ex: génération Bataclan**



# 1. Génération : quelle définition ?

	Baby Boomers	Gén X	Gen Y	Gen Z
Journal du Community Manager	1945-1964	1965-1980	1980-2000	> 2000
ADN RH	< 1960	1960-1980	1980-1995	> 1995
Wikipedia	1945-1965	1966-1983	1984-1996	1997-2010
CCI Nantes				1993-2008

- ✓ Des dates arbitraires et variables
- ✓ Le concept de génération Y est créé pour des raisons *marketing* (créer un besoin supposé du consommateur face au produit proposé) puis il a été décliné



# 1. Génération XYZ : des représentations limitées car



Elles font l'hypothèse qu'une communauté d'âge implique une communauté d'expériences



Elles se basent sur des études peu rigoureuses... hélas



Elles négligent les différences

Bourdieu disait que la jeunesse n'est qu'un mot qui peut dissimuler la **diversité des expériences sociales** au sein d'une même classe d'âge, d'un jeune à l'autre

Ce qui va former une génération est donc le contexte, l'environnement bien plus que l'année de naissance.



# *Ce qu'une classe d'âge a en commun*

- ✓ L'état du monde
- ✓ La connaissance
- ✓ La technologie
- ✓ La culture de son époque (musique, cinéma, jeu vidéo)
- ✓ Les moyens de communication
- ✓ La mode, la tendance

**Les autres  
générations  
y ont accès  
aussi**

**Ce qui  
construit les  
valeurs**

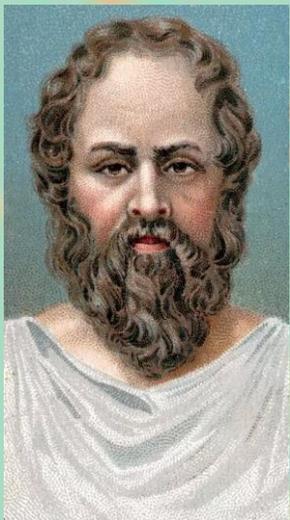
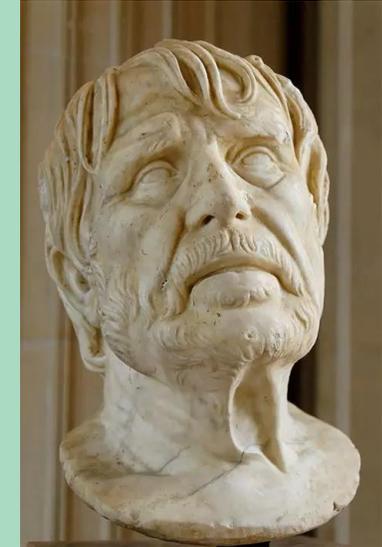
- ✓ Les origines sociales
- ✓ La situation familiale
- ✓ La religion
- ✓ L'éducation reçue au sein de la famille
- ✓ Le niveau de diplôme
- ✓ La situation spatiale
  - ✓ Urbain / rural
  - ✓ Pays
  - ✓ Quartier chic / quartier modeste
- ✓ Sexe, genre
- ✓ Valide / invalide
- ✓ Couleur de peau

*Ce qui est spécifique à chacun*

# 1. Les « conflits » de génération c'est depuis... toujours !

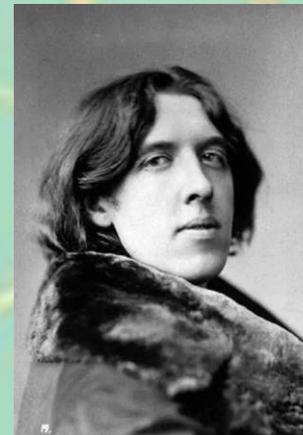
je n'ai plus aucun espoir en l'avenir de ce pays si les jeunes d'aujourd'hui doivent être les dirigeants de demain, car ils sont insupportables, inconscients voire effrayants. Si l'avenir de notre peuple est entre les mains de la jeunesse frivole d'aujourd'hui, il y a de quoi désespérer. Cette jeunesse se conduit d'une façon vraiment intolérable, elle croit avoir la science infuse. La nouvelle génération n'a de cesse de contester, elle veut avoir raison.

**Hésiode, 8<sup>ème</sup> siècle avant JC**



Nos jeunes aiment le luxe, ont de mauvaises manières, se moquent de l'autorité et n'ont aucun respect pour l'âge. À notre époque, les enfants sont des tyrans.

**Socrate, 5<sup>ème</sup> siècle avant JC**



La nouvelle génération est épouvantable. J'aimerais tellement en faire partie

**Oscar Wilde**

## 2. Les jeunes en 2024: qu'est-ce qui les caractérise vraiment ?

### Etude APEC – Terra Nova 2023

- ✓ 3000 jeunes actifs de moins de 30 ans
- ✓ 2000 actifs de 30 à 65 ans

Représentativité « par la méthode des quotas » de sexe, de niveau de diplôme, de secteur d'emploi, de secteur d'activité, de taille d'entreprise, de région

### Etude CCI Nantes 2023

«CE QUE VEULENT LES JEUNES, CE QUE PENSENT LES ENTREPRISES »

- ✓ 1665 jeunes actifs de 18 à 30 ans
- ✓ 341 employeurs

Questionnaires « miroir »

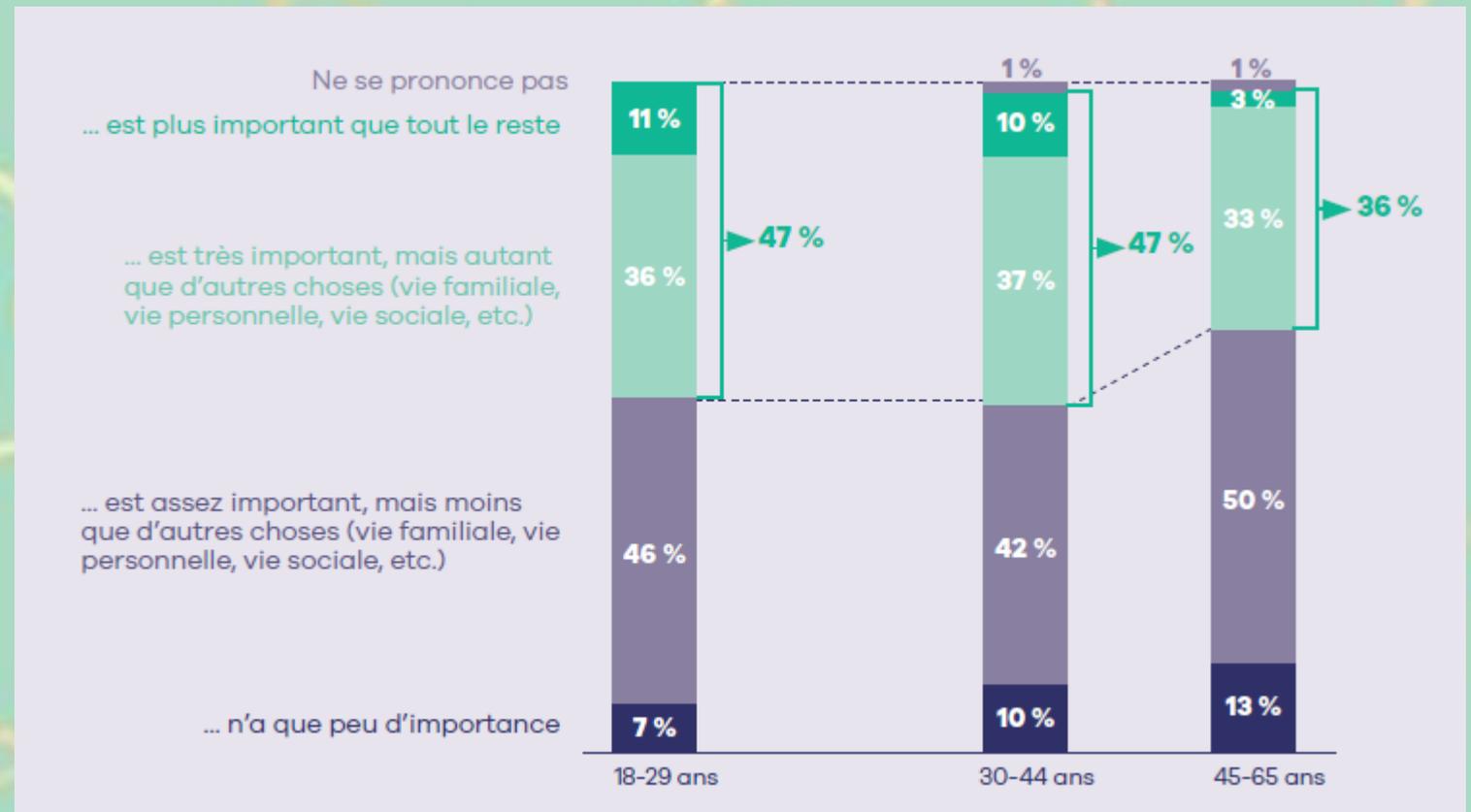
Description fine de la répartition des jeunes (âge, niveau de formation, situation) et des employeurs (secteur d'activité, nombre de salariés)



## 2. Les jeunes en 2024: qu'est-ce qui les caractérise vraiment ?

Etude APEC – Terra Nova 2023

Actuellement, diriez-vous que dans votre vie en général, votre travail ... ?



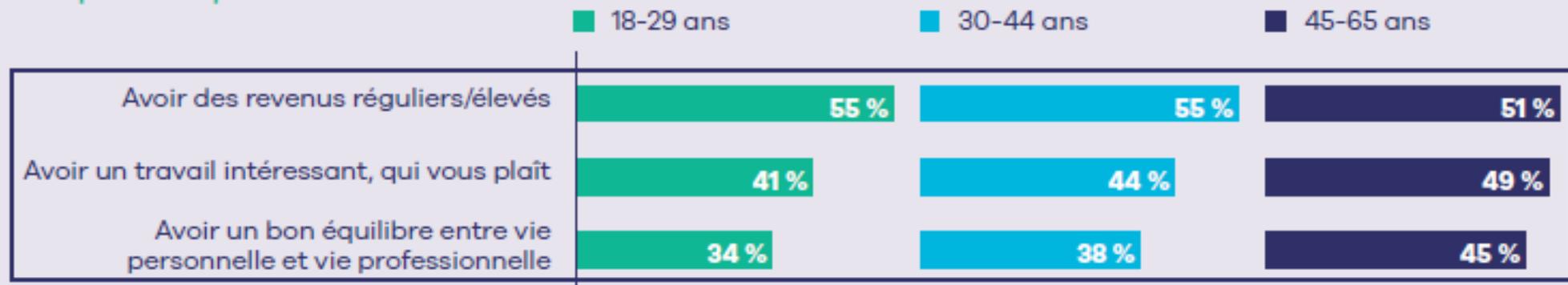
**Les jeunes actifs accordent autant d'importance à leur travail que les 30-44 ans et plus que les 44-65 ans**

## 2. Les jeunes en 2024: qu'est-ce qui les caractérise vraiment ?

Etude APEC – Terra Nova 2023

Rémunération,  
intérêt du travail et  
équilibre de vie sont  
au cœur des attentes  
des jeunes actifs  
comme des plus âgés

Qu'est-ce qui est le plus important à vos yeux dans votre vie professionnelle ?  
3 réponses possibles



Résultats comparables entre Gén Z et Gén Y sur

- ✓ Prêts à aller au-delà de la fiche de mission
- ✓ Ont confiance dans leurs collègues, leur manager, les RH
- ✓ Acceptent les décisions de la hiérarchie

Ce qui distingue les plus jeunes:

- ✓ Une plus forte envie de progresser: un effet « début de carrière » ?

## 2. Les jeunes en 2024: qu'est-ce qui les caractérise vraiment ?

Etude CCI Nantes 2023

Donnez 3 à 5 mots que vous associez au mot « travail »

Les jeunes

1. Rémunération
2. Contraintes liées à l'exercice du travail
3. Mal-être au travail
4. Épanouissement

Les recruteurs

1. Épanouissement
2. Rémunération
3. Engagement professionnel
4. Bien-être au travail

## 2. Les jeunes en 2024: qu'est-ce qui les caractérise vraiment ?

Etude CCI Nantes 2023

	Les jeunes	Les recruteurs
<b>Selon vous, votre vie pro (la vie pro de vos salariés) doit être plus importante que votre vie perso</b>	<b>1,8/5</b>	<b>2,3/5</b>
<b>Le travail est un moyen de s'accomplir personnellement</b>	<b>3,9/5</b>	<b>4,2/5</b>
<b>Savez-vous précisément le métier que vous souhaitez exercer / selon vous, les jeunes savent-ils précisément...</b>	<b>Oui à 54%</b>	<b>Non à 91%</b>
<b>Importance du critère « être en CDI »</b>	<b>3,7/5</b>	<b>2,6/5</b>
<b>Sens au travail : contribuer au bien-être de la société</b>	<b>3,9/5</b>	<b>2,8/5</b>

Des écarts entre la vision des jeunes et la perception des recruteurs sur d'autres critères (fierté procurée par le travail, horaires flexibles, perspectives d'évolution)

Une convergence sur la rémunération et le facteur d'épanouissement

**Le fossé des générations ?**

# 3. Comment on manage plusieurs générations ?

Reconnaître que les interrogations au sujet du travail traversent la société dans son ensemble

Reconnaître que les jeunes générations expriment plus facilement l'air du temps mais que cet air est le même pour tous.

Prendre en compte les 3 besoins fondamentaux au travail(\*)

1. Plus de régulation, d'échange, d'interactions

2. Du partage décisionnel

3. Permettre aux personnes d'utiliser pleinement leurs compétences

(\*) Managerial predictors and motivational outcomes of workers' psychological need states profiles: A two-wave examination », Tiphaine Huyghebaert-Zouaghi, Nicolas Gillet, Claude Fernet, Jérémy Thomas et Nikos Ntoumanis, European Journal of Work and Organizational Psychology, 2023

### 3. Comment on manage plusieurs générations ?

Le plus âgés ont du mal avec les nouvelles technologies



**Proposer des tutorats par des plus jeunes**

Les plus jeunes n'ont pas l'expérience du fonctionnement de l'entreprise



**Proposer des tutorats par des plus âgés**

Il est difficile d'être un jeune manager face au plus âgés



**Désigner un « adjoint » parmi les personnes expérimentées**

# 3. Comment on manage plusieurs générations ?

## Accueillir toutes les différences

Ne pas se laisser influencer par les a priori, les stéréotypes



**Observer, écouter sans juger ni interpréter**

Avoir conscience du biais de cognition « je ne crois pas ce que je vois, je vois ce que je crois »



**Observer, écouter sans juger ni interpréter**

Dialoguer: offrir des espaces où les collaborateurs peuvent exprimer leurs besoins, leurs attentes



**Faire de l'accueil de l'autre un projet d'équipe ou d'entreprise**

# 3. Comment on manage plusieurs générations ?

## Le cas particulier du télétravail

### Sondage OpinionWay pour Slack

✓ **1056 personnes interrogées**

- ✓ 18 à 34 ans : 35%
- ✓ 35 à 49 ans : 43%
- ✓ > 50 ans: 22%

Représentativité « par la méthode des quotas » de sexe, d'activité professionnelle, de secteur d'activité, de taille d'entreprise, de région



Parmi les situations suivantes, préférez-vous ?	18-34 ans	35 -49 ans	< 50 ans	total
<b>Un emploi permettant de travailler depuis le lieu de votre choix</b> , sans aucune contrainte de fréquence de venue dans les locaux ni de distance du télétravail	<b>70%</b>	<b>63%</b>	<b>51%</b>	<b>63%</b>
<b>Un emploi vous imposant un minimum de 3 ou 4 jours en présentiel</b> , dans les locaux	<b>29%</b>	<b>36%</b>	<b>48%</b>	<b>36%</b>

Les 18-34 ans ont peut-être moins de contraintes, d'attaches ?

# Les Générations et le Travail

## Synthèse

- ✓ Il y a autant de différences au sein d'une classe d'âge qu'entre deux classes d'âge
- ✓ Eviter de présupposer qu'un jeune a besoin de... en parler avec lui !
- ✓ Accueillir les différences, les reconnaître et les valoriser comme une source d'enrichissement
- ✓ Ecouter les besoins de chaque salarié et les prendre en compte