

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

ANALYSE DES LEVIERS ET DES EFFETS, EN TERMES DE
PERFORMATIVITÉ DU DISCOURS MANAGÉRIAL AUTOUR DE LA
GÉNÉRATION « Y », SUR LES PRATIQUES DE MANAGEMENT

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN SCIENCES DE LA GESTION

PAR
SÉBASTIEN GROS

JANVIER 2021

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

L'aboutissement de ce projet marque la fin d'une aventure et le commencement d'un nouveau chapitre de ma vie. Ceci étant dit, je ne pourrais poursuivre ma route sans remercier de tout mon cœur mon directeur, Olivier Germain, qui a su me guider par sa compétence, sa gentillesse, sa compréhension, sa collaboration et sa très grande disponibilité. Olivier m'a été d'une grande aide, inspiration et surtout source de motivation tout au long de la rédaction de ce mémoire.

Je voudrais également prendre le temps de remercier mes répondants, sans qui cette recherche n'aurait pu aboutir. Merci à vous pour votre temps, votre honnêteté, votre disponibilité ainsi que votre gentillesse.

Enfin, je voudrais aussi remercier ma conjointe, ma famille et mes amis pour leur soutien précieux qui m'a permis de passer à travers les moments les plus difficiles dans la réalisation de cet exercice.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	vi
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
RÉSUMÉ.....	viii
CHAPITRE I	
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE II	
REVUE DE LA LITTÉRATURE.....	6
2.1 L'utilisation du terme « génération » à travers le temps.....	6
2.2 Définition de la notion de génération en sciences sociales.....	8
2.3 L'émergence de l'étiquetage générationnel.....	9
2.4 Naissance du concept des « millenials ».....	10
2.5 La génération « Y » : production et diffusion d'un discours managérial.....	11
2.5.1 Le discours de la communauté managérial : des lacunes théoriques et méthodologiques.....	13
2.5.2 Les acteurs de la communauté managériale.....	17
2.5.3 Les outils du management intergénérationnel.....	19
2.6 La génération « Y » : une absence de preuve scientifique.....	25
CHAPITRE III	
CADRE CONCEPTUEL.....	40
3.1 Présentation du cadre conceptuel.....	40
3.2 Question générale de recherche.....	41
3.3 Le concept de performativité.....	42

3.4	Les perspectives fondamentales de la performativité	43
3.4.1	La perspective Austinienne	43
3.4.2	La perspective Callonienne	46
3.4.3	La perspective Butlérienne.....	48
3.5	La performativité des théories managériales.....	50
3.6	Les processus et activités de performativité des théories managériales.....	52
3.6.1	1er regroupement : L'opérationnalisation et la Conventiennalisation	54
3.6.2	2e regroupement : l'effectuation et l'ingénierie.....	54
3.6.3	3e regroupement : la réalisation et la marchandisation	55
CHAPITRE IV		
	MÉTHODOLOGIE.....	58
4.1	Approche générale.....	58
4.2	Position épistémologique : l'interprétativisme.....	59
4.3	Approche et méthodes de collecte des données	61
4.3.1	La recherche qualitative	61
4.3.2	L'entretien semi-dirigé.....	62
4.4	Structure de la recherche	63
4.4.1	Les répondants.....	63
4.4.2	Les organisations participantes	66
4.5	Collecte de données et outils de recherche.....	66
4.5.1	Déroulement des entretiens	67
4.5.2	Méthode d'analyse des données.....	68
4.5.3	Méthode de présentation des données.....	69
CHAPITRE V		
	RÉSULTATS DE LA RECHERCHE.....	71
5.1	L'influence du discours managérial sur la pensée des gestionnaires	71

5.2 Les processus et activités de performativité du discours managérial.....	79
5.3 La performativité du discours managérial et ses effets	84
CHAPITRE VI	
LES EFFETS DU DISCOURS MANAGÉRIAL	
SUR LES PRATIQUES DE GESTION	
6.1 Une performativité du discours sans outils distinctifs de gestion	91
6.2 Retour sur les facteurs psycho-sociodynamiques.....	95
6.3 L'influence du discours managérial sur la pensée managériale	96
6.4 La performativité par débordement.....	98
CHAPITRE VII	
CONCLUSION	
7.1 Synthèse générale de la recherche.....	103
7.2 Les contributions	106
7.3 Limites de la recherche et perspectives futures.....	108
RÉFÉRENCES.....	109
ANNEXE A	
GUIDE D'ENTREVUE	
	113
ANNEXE B	
FORMULAIRE DE CONSENTEMENT	
	114
ANNEXE C	
PROGRAMME COMPLET DE LA FORMATION SUR	
« COMMENT MANAGER ET RECRUTER LES MILLENNIALS »	
PROPOSÉE PAR LE CENTRE NATIONAL DE FORMATION,	
CONSEIL EN ENTREPRISE (CNFCE)	
	119
ANNEXE D	
PUBLICITÉS	
	121
ANNEXE E	
CERTIFICAT D'ACCOMPLISSEMENT : EPTC 2.....	
	123

LISTE DES FIGURES

Figures	Pages
2.1 L'étiquetage générationnel comme Praxis performative	12
2.2 Faits saillants du rapport PWC 2011	14
2.3 Modèles managériaux et générations	20
2.4 Priorités et attentes des milléniaux	21
2.5 La production du discours générationnel par la communauté managériale.....	22
3.1 La prise de décision organisationnelle comme praxis performative (Source : Cabantous et Gond, 2012, p. 67).....	53
3.2 Le processus de performativité des théories managériales : conditions et activités nécessaires.....	56
6.1 Le processus d'influence du discours managérial sur la pensée managériale.....	97
6.2 La performativité par débordement.....	99
6.3 La performativité par débordement du discours managérial.....	101

LISTE DES TABLEAUX

Tableaux	Pages
2.1 Récapitulatif des facteurs « psycho-sociodynamiques » qui influences les différences interindividuelles	38
3.1 Synthèse des trois perspectives fondamentales de la performativité	50
3.2 Synthèse des processus et activités	56
5.1 La génération « Y » : une génération de rupture.....	72
5.2 Une vision pragmatique de la génération « Y ».....	74
5.3 L'influence des facteurs « psycho-sociodynamiques ».....	76
5.4 Un sentiment de frustration.....	78
5.5 Les acteurs du discours managérial.....	79
5.6 Des outils de socialisation.....	80
5.7 Des effets sur le management relationnel	84
5.8 Un état d'esprit global.....	87
6.1 Les activités de socialisation et leurs effets	94
6.2 Facteurs psycho-socio-dynamiques pris en compte par les gestionnaires interrogés.....	95

RÉSUMÉ

En effet, il semble que le discours sur les spécificités générationnelles est partagé entre deux communautés aux avis divergents. D'un côté on trouve la communauté managériale, très présente dans le monde des entreprises, elle considère la génération « Y » comme une génération de rupture aux caractéristiques cognitives et comportementales uniques. D'un autre côté, on trouve la communauté scientifique, généralement présente dans le monde académique, elle remet en cause en cause les stéréotypes promus par la communauté managériale en soulignant les limites méthodologiques et théoriques de leurs études.

Cependant, bien que les arguments du discours managérial semblent fragiles, c'est ce dernier qui semble avoir le plus d'impact sur le renouvellement des pratiques de management. En effet, en raison de son caractère performatif et de sa diffusion massive dans les entreprises, le discours managérial influence la pensée des gestionnaires et impose une grille de lecture ultra-stéréotypée.

Ainsi, étant donné la popularité du discours managérial, cette recherche se concentre sur ce dernier et propose une analyse de son processus de production et de diffusion.

Pour ce faire, nous avons effectué une série de huit entretiens semi-dirigés avec des gestionnaires aux profils différents de manière à comprendre de quelle manière il performe les pratiques, les discours, les identités, dans le management des organisations.

Les résultats de notre recherche démontrent que le discours managérial est effectivement performatif, mais que les effets se ressentent davantage sur la modification de la pensée managériale que sur la mise en place de techniques de gestion spécifiques à la génération « Y ».

MOT-CLÉS : performativité, génération, communauté managériale, communauté scientifique, théorie de l'acteur réseau, pratiques de management.

CHAPITRE I

INTRODUCTION

« Baby-boomers, génération X, génération Y, Génération Z [...] L'alphabet ne suffira bientôt plus à décrire la réalité des effectifs de l'entreprise. Avec le recul de l'âge de départ à la retraite, et donc l'allongement de la durée de travail, des seniors qui ont vu le jour au milieu des années 1950 côtoient des petits jeunes nés à la fin des années 1990, voire, depuis peu, au tout début des années 2000 » (Boulin 2019, p. 9).

Selon une analyse de la presse managériale, on remarque que la cohabitation intergénérationnelle au travail fait beaucoup parler d'elle. En effet, l'ensemble de la population active mondiale est aujourd'hui représentée par cinq générations : les vétérans (nés avant 1945), les « baby-boomers » (1945-1964), la génération « X » (1965-1980), la génération « Y » ou encore « milléniaux » (1980-2000) et enfin la génération « Z » (après 2000). Actuellement, alors que les « baby-boomers » vieillissent et sont de moins en moins nombreux sur le marché du travail, c'est la génération « Y » qui fait de plus en plus parler d'elle, et ce, principalement pour les deux raisons suivantes :

- Premièrement, la popularité grandissante de la génération « Y » s'explique en raison de son arrivée massive sur le marché du travail. En effet, alors que la génération compte environ 16 millions d'individus en France et 73 millions aux États-Unis, elle représente aujourd'hui plus de la moitié de la population active mondiale (Cocquebert 2019).
- Par ailleurs, de nombreux gestionnaires semblent démunis devant les nouvelles attitudes et démarches de ces jeunes, qui se caractérisent, de

manière générale, par la remise en cause du management traditionnel (Cocquebert 2019). Ces jeunes sont souvent décrits comme étant peu loyaux envers leurs employeurs, à la recherche d'un équilibre entre vie professionnelle et vie privée, en quête d'accomplissement et de recherche de sens au travail (Eisner 2012). Cette inquiétude managériale se traduit ainsi par l'apparition de plusieurs publications qui se veulent être des « guides de gestion » spécialisés dans le management de cette fameuse génération « Y ».

Ces problématiques générationnelles ont également donné naissance à un immense marché de formations, qui génère des millions de dollars. On estime que les entreprises américaines auraient dépensé 60 à 70 millions de dollars en formation ou encore en conférences, pour apprendre à gérer la génération « Y » (Cocquebert 2019). Au Canada, le prix moyen de ce type de formation serait de l'ordre de 20 000 \$ (Cocquebert 2019). L'objectif principal de ces formations étant de faire comprendre aux gestionnaires de quelle manière ils devraient travailler et interagir avec cette cohorte. Cependant, bien que la presse managériale soit, à première vue, largement dominée par une multitude de discours qui décrivent la génération « Y » comme une génération différente, la communauté scientifique, elle, ne semble pas convaincue par la légitimité de ces « portraits-robots ». En effet, selon (Luc, S. & Fleury, C. 2016), les stéréotypes mis en avant principalement par les grands cabinets de conseil et les médias de masse ne sont pas soutenus par des études scientifiques, mais davantage par un discours dit performatif. Ainsi, il semble que deux communautés s'intéressent au sujet des « millennials », chacune d'entre elles ayant des avis et des objectifs différents :

- D'un côté, la communauté managériale a pour objectif de promouvoir un discours qui catégorise la génération « Y » comme étant une génération de rupture ayant un rapport au travail fondamentalement différent des générations précédentes. Elle semble mue par une rationalité marchande. En

même temps qu'elle porte ce discours, elle crée la génération et la matérialise par des outils et pratiques de gestion proposés aux entreprises.

- De l'autre côté, la communauté scientifique qui, à défaut de promouvoir un discours, cherche à produire des preuves quant à l'existence même de jeunes générations auxquelles on prête des traits distincts impliquant de mettre en place des pratiques de gestion spécifiques. Elle considère le clivage générationnel, soutenu par la communauté managériale, comme un mythe profitant principalement aux cabinets de conseil.

La croyance, si elle est performante, n'est soutenue par aucune preuve scientifique. Dans le cadre de notre étude, la notion de performativité des théories managériales devient alors une notion pivot dans notre analyse de l'influence du discours générationnel, promu par la communauté managériale. À ce stade, nous définissons un discours performatif comme un acte de langage qui ne sert pas uniquement à décrire des choses ou à dire la vérité, mais qui sert à transformer la réalité, à la « performer » (Aggeri 2017). Ainsi, notre objectif principal sera de comprendre comment le discours managérial sur la génération « Y » se traduit-il en termes de pratiques de gestion en dépit d'une absence de preuve scientifique de l'existence d'une distinction générationnelle. Notre objet de recherche se décline donc sous la forme de la question suivante :

- **Quels sont les leviers et les effets, en termes de performativité du discours managérial autour de la génération « Y », sur les pratiques de management ?**

De manière à répondre à cette question, le plan de rédaction est organisé de la façon suivante :

- Le prochain chapitre sera consacré à une revue de littérature qui aura pour objectif d'exposer les origines et l'évolution à travers le temps du terme « génération ».

- Nous nous intéresserons tout d'abord à l'histoire de la notion de génération, depuis son utilisation dans la bible jusqu'à son utilisation en tant que grille de lecture sociétale.
- Par la suite, nous analyserons l'émergence du concept des « millennials » et nous présenterons les caractéristiques respectives des communautés managériales et scientifiques.
- Le troisième chapitre, qui sera notre cadre conceptuel, visera à présenter la notion principale de notre cadre d'analyse soit : la performativité. Nous présenterons donc ses perspectives fondamentales. Par la suite, nous détaillerons l'ensemble des processus et activités nécessaires à l'existence d'un discours performatif.
- Dans le quatrième chapitre, nous nous attarderons à certaines considérations méthodologiques qui nous permettront de mener à terme cette étude. Nous commencerons par présenter notre approche générale de recherche puis notre posture épistémologique. Nous vous expliquerons également comment nous avons sélectionné les candidats et comment se sont déroulés les entretiens individuels.
- Enfin, dans le cinquième chapitre, nous présenterons les résultats de notre recherche que nous discuterons par la suite dans le chapitre six.

Problématisation de la recherche

Comme mentionné dans l'introduction, deux communautés semblent participer à l'existence du débat sur les générations au travail. La première, que nous appellerons « communauté managériale », largement représentée à travers les cabinets de conseil internationaux ainsi que les médias de masse, soutient le fait que la génération « Y » possède, dans un cadre professionnel, des caractéristiques cognitives et compor-

mentales spécifiques, qui impliquent des réponses managériales différentes de celles utilisées avec les autres générations.

Face à cette communauté managériale, il existe la « communauté scientifique », qui au lieu de produire un discours cherche à vérifier la légitimité de l'existence de ces différentes générations ainsi que la mise en place de dispositifs de management spécifiques. Leurs études démontrent notamment les lacunes théoriques et méthodologiques du discours managérial (Saba, 2009, 2017). Il semble pourtant que l'impact de la communauté managériale soit bien plus important que celui de la communauté scientifique. En effet, selon l'étude réalisée par (de Bovis et coll. 2009) auprès de 58 gestionnaires, deux tiers de ces derniers affirment devoir changer leurs pratiques managériales pour mieux s'adapter aux besoins de la génération « Y ».

On ajoutera également que l'offre de formation dédiée à cette génération ne se fait pas rare. En effet, plusieurs cabinets de conseil offrent toute une variété de formations pour apprendre à gérer la génération « Y » et mettre en place un management spécifique à celle-ci. « Le catalogue du salon professionnel Focus RH proposait en 2007 des séminaires aux titres évocateurs : « Le kit de survie face à la Génération « Y » » ou « Êtes-vous prêt pour le recrutement hostile ? » » (Pralong 2015, p 1).

Considérant la performance du discours managérial, il semble donc pertinent de comprendre comment il se fait qu'un discours, à priori scientifiquement infondé, soit autant populaire et ait autant d'impact sur les pratiques managériales alors que la communauté scientifique a prouvé, à travers plusieurs études, que les fondements du raisonnement managérial sont illégitimes. Pour ce faire, nous utiliserons le cadre de la performativité qui permet de comprendre comment un discours a priori infondé peut prendre corps, exister, et se traduire dans les discours de gestionnaires, mais aussi possiblement dans leurs pratiques de gestion.

CHAPITRE II

REVUE DE LA LITTÉRATURE

Afin de comprendre la popularité du discours générationnel moderne, nous commencerons par retracer les origines du terme « génération », depuis son utilisation par les civilisations helléniques jusqu'à son utilisation dans les sciences sociales. Ensuite, nous nous intéresserons au phénomène d'étiquetage générationnel qui émerge en 1960 à travers la génération d'après-guerre, communément appelés les soixante-huitards. On analysera également la naissance du concept de « millennials ». Par la suite, nous nous focaliserons sur les deux communautés impliquées dans l'existence du discours générationnel. À travers la théorie de l'acteur-réseau, nous étudierons le processus de construction et de diffusion du discours managérial. Nous analyserons également comment la communauté scientifique nuance ce débat en soulignant les limites méthodologiques et théoriques du discours managérial.

2.1 L'utilisation du terme « génération » à travers le temps

Afin de comprendre la popularité du discours générationnel moderne, il est important de comprendre les origines du terme « génération », depuis son utilisation en tant que « purs cycles temporels et biologiques de renouvellement de l'espèce » (Cocquebert 2019, p 22), jusqu'à son utilisation au niveau des sciences sociales.

L'utilisation de la notion de génération remonte aux civilisations hellénique et romaine. Nash (1978) rappelle que, dans L'Iliade et L'Odyssée, les personnages se situent en

termes de générations tandis que Renouard (1953) signale que, dans la Bible, les personnages et les événements sont datés par le nombre de générations qui les séparent. Ainsi, dans la bible, le terme « génération » est considéré comme une référence aux hommes d'une certaine époque. La précision du découpage temporel des générations est cependant beaucoup moins importante, c'est davantage le phénomène de succession qui importe (Falardeau 1990). Voici quelques exemples tirés directement de la bible :

- « Toi, l'Éternel, tu règnes à jamais ; ton trône subsiste de génération en génération ». (Lamentations 5 : 19)
- « Joseph mourut, ainsi que tous ses frères et toute cette génération-là. » (Exode 1 : 6)
- « Rappelle à ton souvenir les anciens jours, passe en revue les années, génération par génération, interroge ton père, et il te l'apprendra, tes vieillards, et ils te le diront. » (Deutéronome 32 : 7)
- « Interroge ceux des générations passées, sois attentif à l'expérience de leurs pères. » (Job 8 : 8)

Ce n'est qu'au début des années 1800 que l'idée d'une relation entre les générations et le changement social émerge (Falardeau 1990). Auguste Comte et John Stuart Mill seraient les premiers auteurs à avoir tenté d'identifier un lien entre la durée de la vie humaine, l'héritage social et le changement (Marias, 1968). C'est au lendemain de la Révolution française que le terme génération commence à dépasser l'aspect biologique pour basculer vers le social. Le contrat social de Rousseau, les théories de Emmanuel Kant ou encore les textes des Nicolas de Condorcet représentent les fondations de l'utilisation du terme « génération » au niveau des sciences sociales.

2.2 Définition de la notion de génération en sciences sociales

La notion de génération se définit selon deux approches en sciences sociales, on retrouve l'approche démographique et l'approche sociologique. Apparue aux alentours des années 1950-1960, en parallèle de l'adoption de l'analyse longitudinale, le terme « génération » (ou encore cohorte), devient un concept démographique avec un sens bien précis : une génération est un ensemble de personnes nées la même année ou groupe d'années (Samuel 2008). Une telle construction du terme implique le partage d'une histoire commune par l'ensemble des membres d'une même cohorte, c'est-à-dire le fait d'avoir vécu les mêmes événements aux mêmes âges (Samuel 2008).

« Grâce aux travaux de N. Ryder, démographe nord-américain, exposés notamment dans un article de la revue *Population* publié en 1956, « la notion de génération [sort] du langage ordinaire, voire antique (action d'engendrer, succession des générations), pour lui donner un fondement méthodologique clairement identifié » (Rollet et Samuel, 2006) » (Samuel 2008, p. 17).

En ce qui concerne l'approche sociologique, héritée de Karl Mannheim (1893-1947), elle affirme qu'une génération est segmentée par son époque résultant ainsi en une « mémoire collective » constituée à partir d'événements historiques, sociaux, politiques et culturels.

Karl Mannheim fait ainsi émerger le concept « d'ensemble générationnel » qu'il définit comme : « un ensemble d'individus, nés au cours d'une même période et partageant un destin commun » (Luc & Fleury 2016, p. 6). De par cette nouvelle approche, Karl Mannheim permet de dissocier le terme « génération » des rythmes historiques (comme dans la bible) auxquels le terme a été longtemps subordonné. Cette approche est généralement utilisée lorsque les membres d'une génération affichent des comportements et des valeurs qui diffèrent des générations précédentes en raison

d'événements, sociaux, économiques ou politiques marquants durant la jeunesse (Falardeau 1990). Cette perspective considère donc qu'en raison de certaines expériences les membres d'une génération pensent, agissent et se comportent d'une certaine manière (Luc & Fleury 2016). Ainsi, la génération « Y » serait marquée par des événements tels que ceux cités ci-dessous : « la chute du mur de Berlin et du bloc de l'Est, la fin de la guerre froide, les attaques du 11 septembre 2001, le développement des TIC et l'avènement de l'ère numérique, les restructurations successives dans les grandes entreprises, l'effondrement du concept de sécurité d'emploi, etc. » (Luc & Fleury 2016, p. 6)

C'est donc le changement social qu'apporte chaque génération qui est au coeur des préoccupations de Karl Mannheim. Il considère d'une part, la transmission d'un bagage culturel et d'autre part l'apport des générations dans le changement social. C'est justement durant la fin des années 1960 qu'on commence à analyser les générations en fonction des changements sociaux qu'elles apportent (Falardeau 1990).

2.3 L'émergence de l'étiquetage générationnel

Les premiers ouvrages qui témoignent de l'intérêt pour la génération de l'après-guerre sont apparus durant les années 1960 et c'est vers la fin de cette décennie que cette génération manifeste clairement ce que plusieurs considèrent comme un « caractère spécifique », à travers ceux qui sont communément appelés les « soixante-huitards » (Falardeau 1990). Ces premiers moments d'existence, qui s'assimilent principalement à des révoltes étudiantes, ont donné lieu à des comparaisons entre les comportements et les « difficultés » propres à cette jeunesse et à ceux qu'ont connus les jeunes des époques précédentes. Face à l'apparition de ces problématiques intergénérationnelles, Falardeau (1990) nous explique que ces problèmes sont considérés comme des phénomènes propres à la jeunesse, notamment lors du passage de l'adolescence à l'âge adulte.

En effet, alors que le passage de l'adolescence à l'âge adulte est une étape obligatoire que doit traverser tout humain, celui-ci ne se passe pas de la même manière pour tout le monde. Falardeau (1990), souligne le fait que cette transition se déroule de façon différente en fonction des particularités de chaque société.

Dans les sociétés orientées vers les expériences communes (dans une tribu par exemple), la répartition des rôles est clairement définie et les transitions claires. Ainsi, on y trouve des structures d'âge homogènes et des conflits intergénérationnels quasiment absents. Par contre, au sein des sociétés industrielles avancées, il semble que la répartition des rôles soit moins claire et que les transitions soient plus abstraites. Ces sociétés-là possèdent donc une structure d'âge plus hétérogène et des conflits intergénérationnels plus récurrents (Falardeau 1990). Ainsi, nous comprenons que les problématiques modernes liées à l'intégration des jeunes générations ne sont pas toutes récentes et apparaissent plus complexes qu'un simple panel de différences comportementales et cognitives entre des groupes de personnes du même âge (Luc & Fleury 2016).

2.4 Naissance du concept des « millenials »

Selon (Cocquebert 2019), le terme « millennial » est apparu pour la 1re fois, en 1993, dans le magazine américain : « Advertising Âge ». L'auteur qualifie le terme « génération Y » de « concept marketing » et précise que sa naissance est due à un contexte économique favorable à l'apparition d'un nouveau type de consommateur. En effet, le début des années 1990 représente une période de prospérité économique pour les États-Unis, le pays rayonne à l'international (diffusion de sa musique, croissance économique remarquable...) et 9 millions d'emplois sont créés sous la première présidence de Clinton. Il semble alors que ce soit le parfait moment de créer un nouveau type de consommateur qui, à l'époque, n'était encore que de jeunes adolescents

(Cocquebert 2019). Ainsi, dès sa création, le millennial est stéréotypé comme étant un jeune qui s'implique dans le travail bénévole, qui aime lire, sensible aux messages publicitaires des marques et qui ne passe pas tout son temps devant la télévision (Cocquebert 2019). Le profil parfait pour bon nombre de marques (Gap, Reebok, Bausch & Lomb) qui souhaitent conquérir ces jeunes consommateurs (Cocquebert 2019).

Ainsi, la naissance du terme « millennial » fait davantage référence à une opportunité économique qu'à la définition sociologique de Karl Mannheim. En effet, l'objectif premier du marketing ciblé vers les milléniaux était de générer des profits et non de s'intéresser à leur mémoire collective. De nos jours, alors que tous les milléniaux ont l'âge de travailler, il se voit stéréotypé en tant qu'employés créant, à nouveau, de nouvelles opportunités économiques, notamment pour les cabinets de conseil ou encore les formateurs et certains médias de masse.

2.5 La génération « Y » : production et diffusion d'un discours managérial

Dans cette section, nous allons montrer comment le discours managérial autour de la génération « Y » s'est constitué comme une théorie. Nous ne parlons donc pas ici de théorie scientifique, mais du fait que son influence même sur les pratiques lui donne quasiment le statut de théorie irréfutable par la puissance qui s'en dégage et la rationalité qui semble la sous-tendre. Pour ce faire, nous utilisons les trois dimensions de la théorie de l'acteur-réseau sur laquelle nous reviendrons dans le prochain chapitre dans la mesure où elle est très liée à un courant de la performativité.

De manière brève, la théorie de l'acteur-réseau s'intéresse au processus de fabrication et de diffusion des théories économiques. Elle insiste notamment sur l'implication des actants (terme désignant les acteurs humains et non-humains) dans le processus de

diffusion des théories (Akrich, Callon et Latour, 1998). Le terme « réseau » met l'emphase sur les relations dynamiques entre la théorie, les acteurs et les outils, impliqués dans le processus de diffusion. Notre objectif est donc ici de présenter les dynamiques de mobilisation du réseau d'acteurs (humains et non-humains) qui se cristallise au fur et à mesure de l'avancement du processus (Lamine et coll. 2014) et qui ont permis au discours de la génération « Y » de prendre forme.

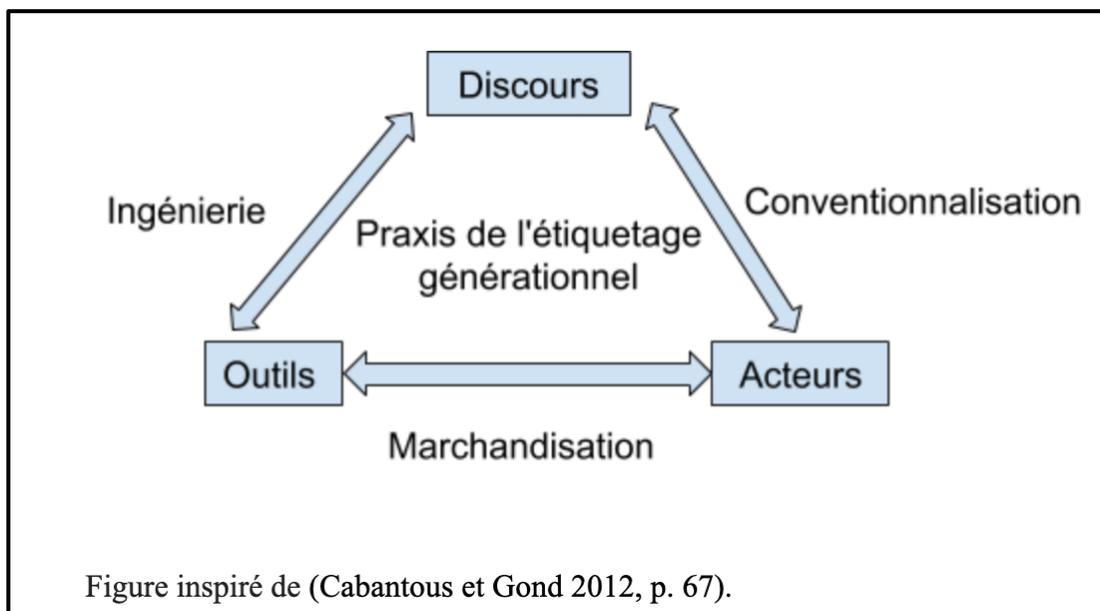


Figure 2.1 – L'étiquetage générationnel comme Praxis performative

Cette figure illustre le fonctionnement de la théorie de l'acteur-réseau et les relations dynamiques qui existent entre le discours, les acteurs et les outils. Sur la figure originale tirée de Cabantous et Gond (2012), les auteurs parlent de « théorie » et non de « discours ». En effet, les travaux de Cabantous et Gond se concentrent sur la production et la diffusion de théories, comme la théorie de la prise de décision rationnelle par exemple.

Dans notre cas, on remarque que le discours managérial prend la forme d'une « théorie irréfutable », ce qui nous incite à garder le même cadre d'analyse que Cabantous et

Gond (2012). Par contre, en raison de la fragilité du concept de génération « Y » est des lacunes théoriques et méthodologiques de cette « théorie », l'argumentaire managérial s'apparente davantage à un discours, d'où ce changement de terme sur la figure ci-haut. Ainsi, notre analyse de la production et de la diffusion du discours managérial se fera un trois temps :

- (1) Nous analyserons le discours que la communauté cherche à diffuser. L'objectif sera de comprendre de quelle manière il a été construit et d'analyser la légitimité des arguments qui soutiennent son existence. Nous prêterons donc attention à ses fondements théoriques ainsi qu'aux recherches de terrains qui ont été effectuées par les acteurs de cette communauté.
- (2) Nous identifierons les acteurs humains (acteurs) impliqués dans le processus de fabrication et de diffusion de la théorie. Nous verrons que chaque type d'acteur possède un rôle précis dans ce processus d'étiquetage générationnel.
- (3) Enfin, nous verrons également quels sont les acteurs non-humains (outils) qui sont impliqués dans le processus de diffusion du discours.

2.5.1 Le discours de la communauté managérial : des lacunes théoriques et méthodologiques

Apparue aux alentours des années 1995-2000, période pendant laquelle la génération « Y » a commencé à faire son apparition sur le marché du travail, la communauté managériale décrit les millennials comme une génération fondamentalement différente des autres, qui requiert la mise en place d'un management spécifique. Le discours soutenu par cette communauté se résume en « un discours stigmatisant un ensemble de comportements problématiques pour la gestion des ressources humaines » (Luc & Fleury 2016. p 5). Le discours managérial prend forme à travers à des supports écrits (livres, rapport de consultants, des enquêtes de terrain, blogues, articles de journaux,

revues professionnelles) mais également grâce à des interventions orales (conférences, interventions de spécialistes ou de consultants).

Voici des exemples illustrant le discours managérial : prenons comme premier exemple le rapport du cabinet PWC qui s'intitule : « La génération « Y » au travail : repenser le lieu de travail dans les services financiers » (PWC 2011). Comme mentionné dans l'introduction de leur étude, cette enquête a pour objectif de prouver comment : « les caractéristiques uniques de la génération « Y » exigent une approche innovante de recrutement, de rétention, de gestion et de développement, que les organisations ne peuvent tout simplement pas se permettre d'ignorer » (PWC 2011 p. 5). Pour ce faire le cabinet de conseil a interrogé 4000 millennials diplômés dans 75 pays différents.

Report highlights

The key findings of this report confirm many of the features of millennials identified in the previous report. In some respects, though, the attitude and expectations of millennials has changed as a result of the economic downturn in many parts of the world.

- **Loyalty-lite:** The downturn has had a significant impact on the loyalty millennials feel towards their employers. In 2008, 75% expected to have between two and five employers in their lifetime but in this survey the proportion has fallen to 54%. Over a quarter now expect to have six employers or more, compared with just 10% in 2008.
- **A time of compromise:** Tough times have forced many millennials to make compromises when finding a job – 72% feel they made some sort of trade-off to get into work. Voluntary turnover is almost certain to increase as economic conditions improve. 38% of millennials who are currently working said they were actively looking for a different role and 43% said they were open to offers. Only 18% expect to stay with their current employer for the long term.
- **Development and work/life balance are more important than financial reward:** This generation are committed to their personal learning and development and this remains their first choice benefit from employers. In second place they want flexible working hours. Cash bonuses come in at a surprising third place.

“I believe that younger generations will change careers at least once and try a variety of different roles. There will be less long term commitment to organisations.”

Female graduate employee, Japan

- **Work/life balance and diversity promises are not being kept:** Millennials are looking for a good work/life balance and strong diversity policies but feel that their employers have failed to deliver on their expectations. 28% said that the work/life balance was worse than they had expected before joining, and over half said that while companies talk about diversity, they did not feel that opportunities were equal for all.
- **A techno generation avoiding face time?** With technology dominating every aspect of millennials lives, it's perhaps not surprising that 41% say they prefer to communicate electronically at work than face to face or even over the telephone. Millennials routinely make use of their own technology at work and three-quarters believe that access to technology makes them more effective at work. However, technology is often a catalyst for intergenerational conflict in the workplace and many millennials feel held back by rigid or outdated working styles.
- **Moving up the ladder faster:** Career progression is the top priority for millennials who expect to rise rapidly through the organisation. 52% said this was the main attraction in an employer, coming ahead of competitive salaries in second place (44%).
- **The power of employer brands and the waning importance of corporate responsibility:** Millennials are attracted to employer brands that they admire as consumers. In 2008 88% were looking for employers with CSR values that matched their own, and 86% would consider leaving an employer whose values no longer met their expectations. Fast forward three years and just over half are attracted to employers because of their CSR position and only 56% would consider leaving an employer that didn't have the values they expected. Millennials are also turned off by some entire sectors – 30% of Swiss respondents said they would not work in banking & capital markets.

4 Millennials at work Reshaping the workplace

Figure 2.2 – Faits saillants du rapport PWC 2011¹

¹ Source : < <https://www.pwc.com/gx/en/financial-services/publications/assets/pwc-millennials-at-work.pdf> >.

Comme vous pouvez le constater, les faits saillants de ce rapport se résument en une liste d'attitudes types et d'attentes spécifiques à la génération « Y ». Les points importants de l'enquête, exposés dans la capture d'écran ci-haut, sont les suivants : les millenials veulent travailler pour une cause sociale, ils sont à la recherche de moments de socialisation, ils veulent un mentor, ils veulent être récompensés autant pour la réalisation de gros projets que de petits progrès quotidiens, ils veulent rapidement évoluer dans l'entreprise et enfin ils veulent des gestionnaires « inspirants ». Cependant, l'analyse de la méthodologie de ce rapport démontre l'absence absolue de références à des fondements théoriques. De plus, l'échantillon sélectionné pour l'étude est uniquement composé de membres de la génération « Y », ne permettant pas de prouver si elle fondamentalement différentes des autres générations. On notera également que des études similaires (sans base comparative ni fondements théoriques) ont été menées par beaucoup d'autres cabinets de conseil tels que : Deloitte, Accenture, Ernst & Young ou encore KPMG.

Il existe également une abondante littérature dédiée à aider les gestionnaires à gérer la génération « Y », en voici quelques exemples :

- « Manager la génération Y » (Desplats, M. Pinaud, F. Dunod 2ème édition. 2015).
Extrait du résumé : « Depuis l'embauche de jeunes recrues jusqu'à leur promotion, vous trouverez dans cet ouvrage toutes les clés pour comprendre, motiver et manager les 20-35 ans »
- « Managing Millennials for dummies » (Hannah L. Ubl, Lisa X. Walden, Debra Arbit. John Wiley & Sons. 2017), de la célèbre collection des manuels « pour les nuls ».

Extrait du résumé : « Gérer la génération « Y » pour les nuls est le guide pratique de la gestion des personnes, dans le monde du travail moderne. Rempli d'informations, de conseils, d'anecdotes personnelles et de conseils pratiques, ce livre vous montre comment gérer vos travailleurs de la génération Y et leur apprendre à se gérer eux-mêmes ».

- « Managing the Millennials : Discover the Core Competencies for Managing Today's Workforce » (Espinosa, C. Ukleja, M. Rusch, C. Wiley, 1ère édition. 2010).

Extrait du résumé : « La gestion de la génération Y se penche sur les différences entre les générations à l'œuvre aujourd'hui dans les entreprises à travers le pays et explore en profondeur ce qui rend la génération du millénaire si différente de celles qui l'ont précédée. Il identifie neuf points de tension cruciaux qui résultent des conflits de systèmes de valeurs entre ces générations, puis propose neuf approches pour résoudre les conflits ».

Voici également quelques exemples de formations ou de conférences, données dans le but de sensibiliser les gestionnaires aux nouvelles attitudes de la génération « Y » :

- En France, le Centre national de la formation, conseil en entreprise (CNFCE), vous propose une formation de deux jours sur « comment manager et recruter les millennials ». Selon la description de la formation disponible sur le site internet de l'entreprise, cette formation permet aux gestionnaires de comprendre qui sont véritablement les « millennials », comment les recruter et comment les fidéliser. Vous trouverez en Annexe 3 le programme complet de la formation ainsi que les activités proposées.

- Voici un exemple d'une conférence, qui s'intitule : « L'entreprise et les générations Y & Z, comment se comprendre ? », proposée par Emmanuelle Duez :

Plan de conférence (durée : 1h) :

Sur quelles valeurs s'appuient les jeunes collaborateurs, quelle est leur vision de la « future entreprise ou du futur management » ? Pourquoi leur intégration paraît parfois difficile ? Comment composer avec les Y Z ? Quel regard sur les nouvelles générations en entreprise ?

Ainsi, on remarque que, systématiquement, le discours de la communauté managériale s'apparente à des propos descriptifs et normatifs, considérant la génération « Y » comme « un ensemble homogène et universel dont les membres manifestent des attentes identiques indépendamment de leur pays, de leur région et de leur culture d'origine » (Luc & Fleury, 2016, p. 7).

Dans la prochaine section, nous analyserons les acteurs humains qui participent à la construction et à la diffusion du discours managériale.

2.5.2 Les acteurs de la communauté managériale

On qualifie cette communauté de « communauté managériale », car elle est principalement composée d'acteurs qui évoluent dans le monde des entreprises. Les acteurs principaux sont : des gestionnaires, des consultants, des conférenciers, des médias destinés au grand public ou encore des « spécialistes des jeunes générations ». Chacun de ces acteurs possède un rôle précis dans le processus de construction et de diffusion du discours managériale.

Du côté des consultants, leurs rôles résident principalement dans la transformation de la théorie en outils (construction), vendus par la suite aux gestionnaires (diffusion) dans le but de leur fournir un modèle de prise de décision rationnelle (Cabantous et Gond, 2012). Leurs interventions vont permettre « d’encadrer cognitivement » les gestionnaires (Cabantous et Gond, 2012) et donc de transformer leur discours en réalité social.

On notera que le travail des consultants s’inscrit dans la lignée de ce que Cocquebert (2019) appelle le « consulting générationnel ». En effet, face aux difficultés managériales rencontrées par les gestionnaires, on estime que les entreprises américaines auraient dépensé 60 à 70 millions de dollars afin de mieux comprendre comment fonctionnent les jeunes générations. On notera également le nombre grandissant de profils LinkedIn qui se déclare des « millennial specialist » ou encore des « Gen « Z » guru » (Cocquebert 2019).

Selon (Cocquebert 2019), les entreprises dépensent en moyenne 20 000 \$ pour une semaine de formation pendant laquelle ils apprendront comment recruter et gérer les membres la génération « Y ». D’ailleurs, le marché semble bien se porter puisque ce type de formation s’étend maintenant à la génération « Z », qui étant encore trop jeune pour être présente sur le marché du travail, se voit reculer de quelques années pour débiter en 1995 et non en 2000. Ainsi, les spécialistes peuvent commencer dès aujourd’hui à vendre leurs modules de formation. On notera également que pour paraître encore plus convaincant, certains consultants impliquent maintenant leurs enfants : « Lorsqu’elle vient avec sa fille Élisabeth, âgée de 25 ans, Lisa Macleod, ainsi fait monter le prix de ses prestations de 22 000 \$ à 30 000 \$ » (Cocquebert, 2019, p 30).

En ce qui concerne les gestionnaires, ils représentent selon (Luc, S. & Fleury, C. 2016) la source des plaintes relatives à la cohabitation intergénérationnelle dans les entreprises. Ils se disent démunis face aux nouveaux comportements des jeunes millenials ainsi que par la remise en cause de management traditionnel (Cocquebert

2019). Ils représentent les utilisateurs finaux des outils créés par les consultants. C'est eux qui mettent en pratique (diffusion) les méthodes de gestion des générations, élaborées par les cabinets de conseils.

Enfin, la diffusion du discours managériale est également soutenue, entre autres, par les médias de masse, des conférenciers et des blogueurs qui promeuvent le discours à travers différents supports numériques ou papiers. Tout comme les consultants, le travail de ces médias et autres praticiens participent à l'encastrement cognitif des gestionnaires.

Dans la prochaine section, nous traiterons des outils qui participent au processus de performativité du discours managérial.

2.5.3 Les outils du management intergénérationnel

La théorie de l'acteur réseau insiste sur l'implication d'outils sociotechniques dans le processus de diffusion des discours (Akrich, Callon et Latour, 1998). En effet, comme précisé précédemment, les acteurs humains ont pour objectif de diffuser la théorie, mais cela est possible uniquement grâce à l'utilisation de supports de diffusion. Ces supports viennent cadrer la prise de décision et rapprochent donc la théorie de la réalité (Cabantous et Gond 2012).

Aggeri et Labatut (2014) précisent que « dans le paradigme décisionnel, les outils ont une fonction (l'aide à la décision), mais n'ont ni épaisseur ni autonomie : ils sont des auxiliaires neutres au service d'une volonté stratégique et sont conçus pour accroître la rationalité des décideurs » (Aggeri et Labatut 2014, p 63). Ainsi, le discours managérial est diffusé à travers plusieurs outils, qui prennent généralement la forme de modèles de gestion, de synthèse de résultats d'enquêtes, ou encore d'observations de terrain.

Modèles managériaux et générations				
Modèles managériaux	Management 1.0 Taylorisme	Management 2.0 Lean Management	Management 3.0 Management Agile	Management 4.0 Harmocratie
Génération	Babyboomers (1945-1960)	Génération X (1961-1980)	Génération Y (1981-1995)	Génération Z (>1995)
Aspirations	Sécurité de l'emploi Rémunération	Equilibre vie privée/vie pro	Liberté et flexibilité Individualisme	Autonomie, stabilité collectivisme
Attentes consommateurs	Accessibilité des produits	Qualité des produits	Personnalisation des produits	Innovation des produits
Organisations	Bloc hiérarchique Com descendante	Bloc hiérarchique Com transversale	Entreprise holacratique	Entreprise organo-intuitive
Rôle du manager	Mécanicien	Enquêteur	Jardinier	Compositeur
Préférence de management	Management directif	Management participatif	Management collaboratif	Management éclairé
Préférence de communication	Face à Face, Téléphone, E-mail	SMS, E-mail	Réseaux sociaux, SMS	Appels vidéo
Considération des collaborateurs	Outils	Ressources	Valeurs ajoutées	Intraclients

Figure 2.3 – Modèles managériaux et générations²

La figure 2.3 est un exemple de modèles de gestion que les gestionnaires peuvent suivre pour adapter leur style de management en fonction des générations. Grâce à ces modèles, les gestionnaires peuvent facilement connaître toutes les caractéristiques pertinentes des différentes générations au travail, et ainsi, adapter en conséquence leurs modes de gestion.

² Source : < <https://twitter.com/clientaucoeur> >.



Figure 2.4 – Priorités et attentes des milléniaux³

La figure 2.4 représente une synthèse d'une enquête effectuée par le Cabinet de Conseil Deloitte. Elle permet aux gestionnaires de connaître les priorités et les attentes des millennials dans le but d'augmenter leur rétention. Par exemple, cette figure pourrait inciter un gestionnaire à augmenter la fréquence de voyage des membres de la génération « Y ».

On remarque à travers ces deux exemples, que les outils incitent clairement les gestionnaires à mettre en place un management différencié en fonction des générations. On notera tout de même que l'accès à ce genre d'outil reste très limité car ils sont souvent la propriété des cabinets de conseil ou autres praticiens aux rôles similaires.

³ Source : The Deloitte Global Millennial Survey 2019.

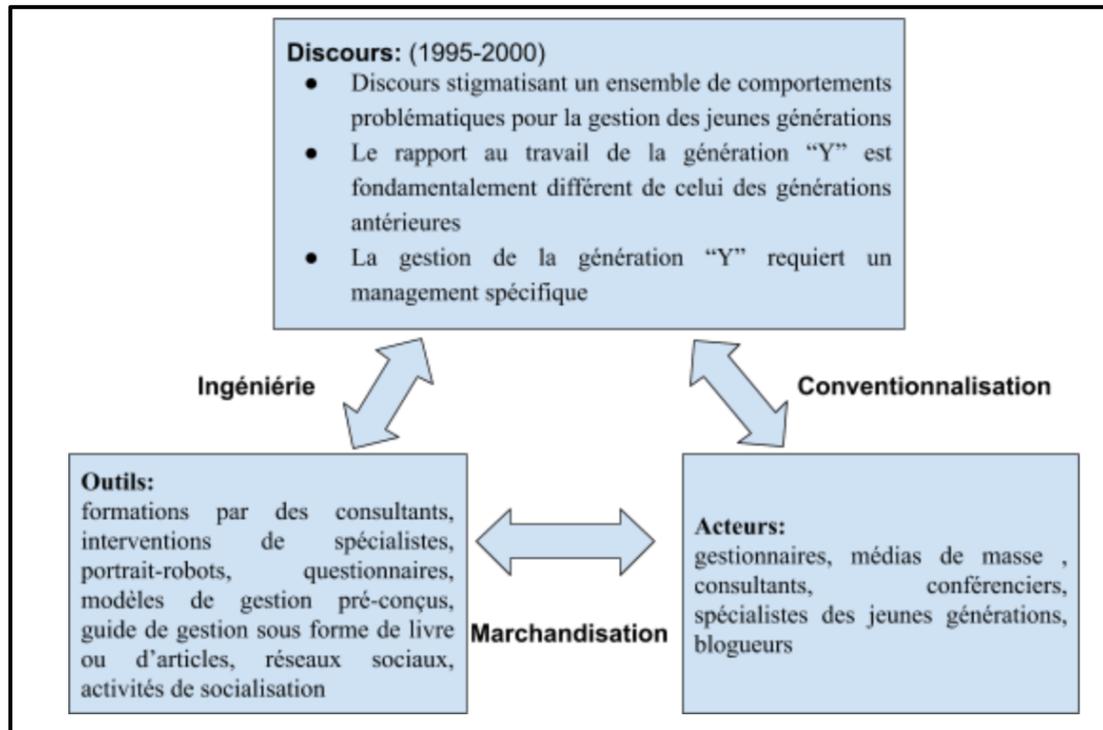


Figure 2.5 – La production du discours générationnel par la communauté managériale

À travers ce schéma récapitulatif, on comprend que la popularité du discours managérial prend forme grâce à un mécanisme performatif bien précis, soit celui de l'acteur-réseau (figure 2.1). Ce cadre d'analyse met en évidence les relations dynamiques qui existent entre le discours, les acteurs et les outils. La transformation du discours managérial en outils rationnels, effectuée par des consultants et autres acteurs aux rôles similaires, permet de répondre à un problème de gestion des ressources humaines, largement partagé par les praticiens du management intergénérationnel. A travers l'utilisation des différents outils vendus aux gestionnaires, les consultants assurent la pérennité du discours managérial en le transformant en une réalité sociale. Le discours prend alors la forme d'un « fait scientifique », que Bruno Latour définit comme « un objet, une équation, un raisonnement, un article, dont on ne remet plus en cause la pertinence » (Brisset 2014, p. 222). Ainsi, il paraît évident de faire un lien entre la popularité du discours managérial et la notion de performativité.

En effet le processus de construction et de diffusion de l'argumentaire managérial fait directement référence à « une praxis performative c'est-à-dire un ensemble d'activités au travers desquelles les acteurs produisent collectivement des décisions et transforment des théories de la décision organisationnelle en réalité sociale dans les organisations » (Cabantous et Gond, 2011, p. 577-579).

A travers ce mémoire, nous allons justement enrichir la compréhension de ce mécanisme de production et de diffusion du discours managérial en vous exposant, en détail, les trois processus qui sous-tendent l'existence du discours managérial soit : l'ingénierie (matérialisation de la théorie dans les outils), la conventionnalisation (encastrement cognitif des acteurs), et la marchandisation (vente des outils et concepts issus de la théorie par les consultants, notamment) (Cabantous et Gond, 2011 ; Cabantous et coll., 2008). Nous reviendrons en détail sur la notion de performativité dans le prochain chapitre.

Par ailleurs, bien que le discours managérial semble être le discours ayant le plus d'impact sur notre société, il semble cependant qu'une 'analyse plus approfondie de la façon dont il a été construit révèle plusieurs lacunes aux niveaux théorique et méthodologique, réduisant la portée de ses résultats (Parry et Urwin 2011).

Des caractéristiques contestées

En effet, toujours selon Parry et Urwin (2011), si nul ne conteste l'accélération de l'évolution des comportements des salariés ces dernières décennies, leur classification par le seul biais générationnel présente plusieurs limites, à savoir :

- On remarque que les études sont essentiellement focalisées sur une génération en particulier, sans la comparer aux autres. De cette manière, les articles ne

font que dresser le portrait de cette génération, mais ne nous démontrent pas qu'elle est fondamentalement différente des autres.

- De plus, même dans le cas où des études comparatives sont effectuées, celles-ci considèrent les différentes générations comme des groupes homogènes, sans s'intéresser aux particularités individuelles des personnes qui les composent.
- On remarquera également qu'il y a une certaine confusion simplement au niveau des tranches d'âge associées à chaque génération. Suivant les articles consultés, les tranches d'âge associées aux différentes générations varient et cela démontre bien la fragilité du concept de la génération « Y ».

De plus, selon Boyer (2012), une analyse adéquate de l'évolution des comportements requiert l'utilisation d'une grille de lecture : « psycho-socio-dynamique » :

- « Psycho » : les différents comportements des individus résultent de l'expression de besoins propres à chaque personnalité (l'innée)
- « Socio » : Les comportements varient en fonction de l'environnement dans lequel les individus évoluent (l'acquis)
- « Dynamique » : les besoins d'une personne évoluent à travers le temps (adolescents, jeune professionnel, adulte...)

Voici un exemple de ce genre d'analyse :

- « Prenons, par exemple, une jeune femme de 25 ans qui conteste une instruction donnée par son responsable, de 20 ans son aîné. Comment en comprendre les raisons ? 3 motifs pourraient expliquer cette réaction :
 - « Socio », car on lui a appris qu'un chef n'est pas tout puissant et qu'il importe de poser ses limites

- « Psycho », puisque pour elle, contester n'est pas s'opposer à l'autorité, mais s'exprimer librement
- « Dynamique », car elle est dans un besoin « d'affirmation et d'estime de soi » (Boyer 2012, p. 3)

Ainsi, dans la prochaine section, nous analyserons de quelle manière la communauté scientifique remet en cause le discours managérial, en mettant en évidence ses lacunes méthodologiques et théoriques et en effectuant des études générationnelles comparatives.

2.6 La génération « Y » : une absence de preuve scientifique

Après plusieurs années, pendant lesquelles la communauté managériale a largement répandu son discours, la communauté scientifique s'invite également au débat sur les différences comportementales et cognitives des différentes générations au travail. Alors que la communauté managériale cherche à produire un discours, la communauté scientifique, elle, cherche à produire des preuves légitimes quant à l'existence, ou non, de différences cognitives et comportementales entre les différentes générations au travail. Pour ce faire, les membres de la communauté scientifique (principalement des professeurs, chercheurs, sociologues et psychologues) s'appuient sur des études scientifiques mettant à profit des fondements théoriques reconnues ainsi qu'une méthodologie rigoureuse.

À contrario de la communauté managériale, la communauté scientifique mène des études comparatives, incluant plusieurs membres de générations différentes, leur permettant ainsi d'apporter plus de légitimité au débat. Ils considèrent que les disparités observables entre les individus au travail sont dues à des différences davantage individuelles que générationnelles (Wong, Gardiner, Land & Coulon, 2008). Il met

également en avant plusieurs facteurs, souvent négligés par le discours managérial, qui expliquent certaines divergences observées entre les individus au travail (Pichault et Pleyers 2012 ; Pralong 2015 ; Luc & Fleury 2016 ; Tania 2009).

Dans cette section nous allons donc, dans un premier temps, analyser les études de la communauté scientifique (Pichault et pleyers, 2012, et Pralong, 2015) qui mettent en évidence l'implication de facteurs « socio-psycho-dynamique » (généralement négligés par la communauté managériale). Dans un deuxième temps, nous analyserons deux articles (Parry et Urwin, 2011 et Saba 2009, 2017) qui se focalisent sur la mise en évidence des lacunes théoriques et méthodologiques des études managériales.

La première étude que nous allons analyser est celle de Pichault et Pleyers (2012). De manière générale, cette étude a pour objectif de déterminer si les caractéristiques supposées de la génération « Y » (décrites dans le discours managérial) lui sont propres ou si elles sont partagées par les autres générations. Pour ce faire, les auteurs ont recensé les caractéristiques supposées de la génération « Y » ainsi que les réponses managériales associées. Par la suite, ils ont sélectionné un échantillon de 851 personnes, constitué de membres des baby-boomers, de la génération « X » et de la génération « Y », pour pouvoir tester ces caractéristiques supposées de la génération « Y » auprès des autres générations. Leur objectif est de voir s'il existe véritablement un écart entre les particularités supposées de la génération « Y » et celles des autres générations présentes sur le marché du travail. On notera également que la pertinence de cette étude réside dans la composition de son échantillon. De manière à augmenter la portée des résultats, les auteurs ont sélectionné, pour chaque génération à l'étude, différents individus aux statuts variés. De plus, l'étude ne se focalise pas sur une seule cohorte, mais inclut aussi des baby-boomers et des membres de la génération « X ». Cela permet donc d'établir plus nettement les éventuelles spécificités de la génération Y.

François Pichault et Mathieu Pleyers (2012) ont recensé huit grandes spécificités attribuées aux membres de la génération « Y » par la littérature normative.

CATÉGORIES	CARACTÉRISTIQUES	RÉPONSES MANAGÉRIALES
Recherche de sens au travail	Sens moral et civique, besoin d'un travail avec signification	Expliciter la signification et l'importance des tâches à accomplir, ainsi que de la position occupée
Besoin d'accomplissement	Intérêt pour le travail et les défis proposés, attentes en matière d'éducation continue, attitude positive à l'égard du travail	Offrir des opportunités d'avancement et/ou de gain liées à la réalisation d'objectifs ambitieux, à l'aide de critères précis
Recherche de <i>feedback</i>	Besoin de gratification rapide en termes monétaires ou de promotion une fois les objectifs atteints, recherche de <i>feedback</i> par rapport à l'engagement professionnel	Récompenser et mettre régulièrement en évidence les meilleurs éléments ; stimuler, par le biais de discussions collectives, la recherche de pistes d'amélioration
Intégration vie privée/vie professionnelle	Indifférenciation temps de travail/temps de loisir, forte importance accordée aux loisirs, au divertissement, aux amis, à la famille, recherche du plaisir et de l'épanouissement au travail, capacité d'être multitâche	Accroître la flexibilité des horaires et veiller à entretenir le plaisir au travail tout en rappelant régulièrement la « norme »
Opportunisme	Poursuite d'un agenda personnel, opportunisme, agissements de <i>free lancers</i> , individualisme, estime de soi, besoin de s'affirmer	Émettre régulièrement des commentaires critiques constructifs et développer la capacité des employés à les recevoir
Esprit de groupe	Intérêt pour le travail en équipe et les collaborations	Favoriser le <i>team-building</i> et encourager les modes de travail collaboratifs
Faible loyalisme institutionnel	Peu de sentiment d'appartenance à l'entreprise, méfiance envers l'autorité et les institutions	Abandonner le mythe de l'intégration et de la fidélité organisationnelle, ainsi qu'une gestion des carrières exclusivement fondée sur la progression interne
Difficulté à se projeter dans le long terme	Incertitude sur l'avenir, difficulté à se projeter dans le futur, difficulté à s'engager et à faire des choix, primat de l'instantané	Multiplier les possibilités de s'impliquer dans des projets

Source : Pichault et Player (2012, p. 41)

Après avoir recensé l'avis de chaque personne sélectionnée par rapport aux huit caractéristiques énoncées ci-haut, les auteurs nous présentent les résultats de leur étude à travers le tableau suivant :

CATÉGORIES	ITEMS DE L'ENQUÊTE	DIFFÉRENCES SIGNIFICATIVES ENTRE GÉNÉRATIONS
Recherche de sens au travail	Sentiment d'être utile aux autres	Non
Besoin d'accomplissement	Réalisation d'un projet personnel clair	Non
	Développement des compétences	Oui
	Possibilité de se développer	Non
	Importance des programmes de formation continuée pour attirer/retenir	Non
Recherche de <i>feedback</i>	Besoin de reconnaissance	Non
	Souci de bénéficier d'une rémunération nette suffisante	Non
Intégration vie privée/vie professionnelle	Équilibre vie privée/vie professionnelle	Non
	Possibilité d'aménager son temps de travail	Non
	Crainte de ne pas trouver un emploi qui plaise	Oui
Opportunisme	Comportement individualiste comme source de démotivation	Non
	Construire soi-même son futur et ne compter que sur soi	Non
	Non respect de règles de déontologie ou de valeurs	Oui
Esprit de groupe	Plus forts ensemble	Non
	Solidarité et esprit d'équipe	Non
Faible loyalisme institutionnel	Besoin de changer régulièrement d'environnement professionnel	Oui
	Garantie de l'emploi	Non
Difficulté à se projeter dans le long terme	Attente que l'entreprise fasse preuve d'innovation et d'anticipation du futur	Non

Source : Pichault et Player (2012, p. 53)

Face aux résultats de leur recherche, les auteurs en tirent les conclusions suivantes :

- Tout d'abord, les auteurs précisent qu'ils ne prétendent pas affirmer que chaque génération à un rapport au travail identique. Ils avouent que des différences existent bien entre elles, mais « qu'elles se situent probablement à la croisée de multiples facteurs (âge, expérience et statut professionnels, niveau d'éducation, charge familiale, etc.) » (Pichault et Player 2012, p. 53). Ils invitent donc les gestionnaires à plus de prudence par rapport à la mise en place de pratiques managériales spécifiques, uniquement basées sur l'étiquette générationnelle d'un employé.

- Deuxièmement, les auteurs invitent donc les gestionnaires à considérer davantage la diversité des parcours professionnels, « dans toute leur complexité et toute leur multidimensionnalité » (Pichault et Player 2012, p. 53). Selon les auteurs seule une analyse profonde du parcours de chacun peut justifier la mise en place de pratiques managériales différenciées.

Pralong (2015) a également conduit une étude intéressante. Cette étude vise à comparer, grâce à la technique des cartes cognitives, les schémas cognitifs de trois populations. L'échantillon est composé de 160 membres de la génération « Y » qui n'ont pas encore décroché leur premier emploi, de 127 membres de la génération « Y », en poste, et de 113 membres de la génération « X », en poste également. La question que l'auteur se pose est la suivante : « Les schémas sur l'emploi et la carrière des membres de la « génération y » diffèrent-ils de ceux des autres salariés ? » (Pralong 2015, p. 4)

En ce qui concerne la méthodologie, l'idée est de former une liste de cognèmes (ils représentent les nœuds des cartes cognitives) issus des entretiens menés avec les membres des trois populations. Ainsi, 24 cognèmes ont été retenus, ils sont représentatifs des idées que mobilisent les populations pour expliquer les événements liés à l'emploi et à la carrière.

Par la suite, en fonction de l'avis de chaque population et grâce à des calculs de « rang relatif centré réduit » (méthode mathématique permettant de réduire une variable consiste à diviser toutes ses valeurs par son écart type), les auteurs ont classé les cognèmes en quatre catégories : les schémas centraux (représentent les valeurs et règles générales), les schémas périphériques (représentent les modalités d'actions et les règles opératoires), les médiations (représentent les idées charnières) et les items exclus (représentent les items ayant des scores d'influence et de dépendance nuls. Ainsi, les résultats de cette étude sont représentés à travers les tableaux suivants :

Résultats pour les membres de la génération « Y »,
qui n'ont pas encore décroché leur premier emploi

Dépendance	<p>schémas périphériques</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ éviter le chômage est le but prioritaire de toute carrière ▪ la concurrence pour le travail est déloyale ▪ acquérir des compétences permet de se protéger de l'ennui 	<p>Médiations</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ On travaille là où on veut de vous ▪ Chaque salarié doit avoir un périmètre d'activité bien circonscrit
	<p>Exclus</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ On ne peut compter que sur les collègues qu'on connaît bien ▪ toute entreprise attend de ses salariés une attitude d'entrepreneur 	<p>schémas centraux</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ des opportunités bien saisies influencent plus une carrière qu'une vocation ▪ tout le monde a une vocation ▪ gérer sa carrière c'est construire des
9		
		<p>opportunité</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ la plupart des collègues ne sont pas honnêtes entre eux
		<i>Influence</i>

Source : Pralong (2015, p. 10)

Résultats pour les membres de la génération « Y », en poste.

<i>Dépendance</i>	<p>schémas périphériques</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gérer sa carrière c'est construire des opportunités ▪ Des opportunités bien saisies influencent plus une carrière qu'une vocation ▪ On ne choisit pas son patron mais on peut construire une relation partenariale avec lui ▪ Acquérir des compétences permet de se protéger du chômage ▪ On travaille là où on veut de vous 	<p>Médiations</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ On ne peut compter que sur les collègues que l'on connaît bien ▪ On ne peut être efficace que si on a tissé des réseaux dans l'entreprise ▪ Un salarié qui ne se plie pas à l'autorité de son patron n'est pas indispensable
	<p>Exclus</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tout le monde a une vocation 	<p>Schémas centraux</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Éviter le chômage est le but prioritaire de toute carrière ▪ chaque salarié doit avoir un périmètre d'activité bien circonscrit ▪ l'important c'est d'avoir une vue globale de la stratégie de l'entreprise

Influence

Source : Pralong (2015, p. 11)

Résultats pour les membres de la génération « X »

Dépendance	<p>schémas périphériques</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gérer sa carrière c'est construire des opportunités ▪ Apprendre et développer ses talents sont les buts prioritaires de toute carrière ▪ On ne choisit pas son patron mais on peut construire une relation partenariale avec lui ▪ On travaille là où on veut de vous 	<p>Médiations</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ On ne peut compter que sur les collègues qu'on connaît bien ▪ On ne peut être efficace que si on a tissé des réseaux dans l'entreprise ▪ Un salarié qui ne se plie pas à l'autorité de son patron n'est pas indispensable
	<p>Exclus</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tout le monde a une vocation ▪ Le marché du travail est fait de règles rationnelles 	<p>schémas centraux</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Éviter le chômage est le but prioritaire de toute carrière ▪ chaque salarié doit avoir un périmètre d'activité bien circonscrit ▪ l'important c'est d'avoir une vue globale de la stratégie de l'entreprise
	<i>Influence</i>	

Source : Pralong (2015, p. 13)

La comparaison de ces trois tableaux nous permet d'observer que les matrices cognitives des membres de la génération « Y », en poste, et celle des membres de la génération « X », en poste également, sont pratiquement identique. Par contre, la matrice cognitive des « Y », qui n'ont pas encore décroché leur premier emploi, et celle des « Y », en poste, présente très peu de similitudes. Ainsi, l'analyse des résultats permet donc aux auteurs d'en tirer les apprentissages suivants :

- Qu'ils soient étudiants ou salariés, il ne semble pas exister de schémas cognitifs liés à l'emploi commun à ces deux « sous-catégories » de la génération « Y ». Par contre, les résultats de l'étude démontrent que les matrices cognitives des « Y », en poste et ceux des « X », en poste également, sont similaires. On en déduit donc que l'influence sur les comportements, du passage d'un environnement scolaire à un environnement professionnel, est

bien plus déterminant que l'influence même de la génération à laquelle les individus appartiennent. La transition vers l'entreprise provoque des réarrangements dans les schémas cognitifs. Les auteurs invitent alors les gestionnaires à plus de prudence quant à l'analyse des comportements de leurs employés : « La « génération Y » décrite par la littérature managériale existe-t-elle réellement ? Nos résultats laissent penser que non. Ils montrent que l'influence de l'appartenance générationnelle est moindre que celle de l'appartenance au groupe des cadres. L'effet de la socialisation est plus puissant que l'effet générationnel » (Pralong 2015, p. 18).

- Le 3e texte que nous allons analyser est celui de Parry et Urwin (2011). À travers cet article, les auteurs font un examen critique des designs méthodologiques et des références littéraires du discours promu par la communauté managériale. Selon eux, les « preuves » existantes sur les différences comportementales, en fonction des générations, ne sont pas révélatrices de la réalité et ne devraient pas être prises en compte. « Compte tenu de la multitude de problèmes inhérents aux données sur les différences générationnelles dans les valeurs de travail, il n'est pas clair quelle valeur la notion de générations a pour les praticiens, et cela peut suggérer que le concept soit ignoré » (Parry et Urwin 2011, p. 79)

Voici une liste des principaux manquements méthodologiques et théoriques relevés par les auteurs :

- Premièrement les découpages temporels des différentes générations que l'on trouve dans les études de la communauté managériale sont très aléatoires, démontrant, dès le départ, la fragilité des études comportementales basées uniquement sur cette grille de lecture.

- De plus, comme mentionné précédemment, Karl Mannheim considère la formation d'une génération comme un processus complexe prenant en compte des expériences communes incluant : des événements historiques et politiques et sociaux.

Ainsi, Parry et Urwin (2011), concluent que les études intergénérationnelles qui prennent en compte uniquement les dates de naissance ont peu de valeur et ne permettent pas de tirer des conclusions satisfaisantes au niveau des différences comportementales entre générations.

Table 3. Summary of definitions of generational cohorts

Author(s)	Definition of generations
Appelbaum <i>et al.</i> (2005)	Baby Boomers 1943–60 Generation X 1961–81
Broadbridge <i>et al.</i> (2007)	Generation Y 1977–94
Cennamo and Gardner (2008)	Baby Boomers 1946–61 Generation X 1962–79 Generation Y 1980+
Chen and Choi (2008)	Baby Boomers 1946–64 Generation X 1965–77 Generation Y 1978+
Gursoy <i>et al.</i> (2008)	Baby Boomers 1943–60 Generation X 1961–80 Generation Y 1981–2000
Jurkiewicz (2000)	Baby Boomers 1946–62 Generation X 1963–81
Jurkiewicz and Brown (1998)	Matures 1925–42 Baby Boomers 1943–60 Generation X 1961–81
Kunreuther (2003)	Under 40 year olds and over 45 year olds (did not label as Baby Boomers, etc.)
Lamm and Meeks (2009)	Baby Boomers 1943–60 Generation X 1961–80 Generation Y 1981–2000
Lyons <i>et al.</i> (2007)	Matures before 1945 Baby Boomers 1945–64 Generation X 1965–79 Generation Y after 1980
Mahoney (1976)	20–30, 30–40, 40–50, 50–60, 70+ (did not label as Baby Boomers, etc.)
Parker and Chusmir (1990)	Pre-Baby Boomer before 1946 Baby Boomers 1946–64
Sessa <i>et al.</i> (2007)	Matures 1925–45 Early Baby Boomers 1946–54 Late Baby Boomers 1955–63 Early Generation X 1964–1976 Late Generation X 1977–1982 Generation Y 1983+
Smola and Sutton (2002)	Baby Boomers 1946–64 Generation X 1965–77
Terjesen <i>et al.</i> (2007)	Generation Y – under 21 years old
Wong <i>et al.</i> (2008)	Baby Boomers 1945–64 Generation X 1965–81 Generation Y 1982–2000

Source : Parry et Urwin (2011, p.89)

Parry et Urwin (2011) font également référence aux travaux de Rhodes (1983) et nous invitent à plus de précautions par rapport aux études transversales. En effet, Rhodes (1983) remarque à travers son examen de la littérature managériale, que les études réalisées sont généralement des études transversales, suggérant que les besoins et valeurs changent dans le temps, mais rendant impossible le démêlage des effets de l'âge ou de la génération. Rhodes (1983) a conclu que les études de recherche transversales sont insuffisantes pour examiner l'influence d'une génération sur les comportements d'un individu. Rhodes suggère que des données longitudinales et temporelles (une comparaison de personnes du même âge sur différentes périodes) sont nécessaires afin de comprendre clairement si les différences de valeurs de travail sont dues à des effets d'âge ou de cohorte (générationnels) ou présentent simplement des différences environnementales (effets de période).

Les auteurs citent également les réflexions de Denecker et coll. (2008) sur l'hétérogénéité des membres d'une même génération. En effet, Denecker et coll. (2008) affirment que la probabilité de différences significatives au sein d'une génération est un autre aspect qui rend la distinction entre les générations plus complexes. Les auteurs suggèrent que les études générationnelles devraient être davantage focalisées sur un facteur en particulier.

« Par exemple, Eskilson et Wiley (1999) ont examiné les valeurs de travail au sein de la génération « X » à l'aide d'un questionnaire, mais ont trouvé peu de choses pour distinguer cette génération des générations précédentes dans leurs principales préoccupations. Ils ont cependant trouvé des différences au sein de la génération « X » en fonction du sexe et de la race » (Parry et Urwin 2011).

Enfin, nous allons analyser les travaux de Saba (2009, 2017). Selon Saba (2009, 2017), le discours managérial sur les différences relatives aux générations au travail est

infondé. Elle explique que cette « école de pensée » est faible et ne peut pas être prise en compte en raison de ses nombreuses lacunes théoriques.

Premièrement, tout comme Pralong (2015), elle considère que l'entrée sur le marché du travail est déterminante quant aux attitudes au travail. Elle aborde notamment la notion de contrat psychologique qui est fait entre l'employeur et l'employé dès son embauche. Elle affirme que s'il n'est pas respecté cela pourrait engendrer certaines attitudes : « La notion de contrat psychologique explique donc l'importance d'établir des conditions de travail et puis de les respecter, et cela indépendamment de l'âge de l'employé » (Saba 2009, p. 35).

Deuxièmement, elle souligne que le niveau de qualification des employés peut également être responsable de certaines attitudes. En effet, elle nous explique qu'il y a une différence entre employé hautement qualifié ayant un fort pouvoir de négociation et qui peut donc exiger certaines conditions de travail et un employé moins qualifié, qui possède des compétences plus facilement échangeables et qui est donc moins enclin de négocier son entrée sur le marché du travail.

Enfin, elle invite à une plus grande considération des milieux de travail et des cultures organisationnelles. Elle le dit elle-même : « il est évident que le milieu de travail forge les attentes des individus. Par exemple, un jeune travailleur qui brigue un emploi dans la fonction publique s'attend autant que les autres fonctionnaires à bénéficier d'une plus grande stabilité d'emploi qu'un travailleur occupant un emploi de transition dans le secteur du commerce de détail. Il ne s'agit pas là d'un effet de génération » (Saba 2009, p. 35). Ainsi, une analyse des milieux de travail est pertinente dans l'étude des différences d'attitudes au travail

Tableau 2.1 – Tableau récapitulatif des facteurs « psycho-sociodynamiques » qui influencent les différences interindividuelles

Titre et auteur(s)	Facteurs « psycho-socio-dynamique »
François Pichault & Mathieu, Players (2012) : « Pour en finir avec la génération Y [...] Enquête sur une représentation managériale ». <i>Annales des mines - Gérer et comprendre</i> , 108, 39-54.	Âge, expériences et statut professionnels, niveau d'éducation, charges familiales
Jean Pralong (2015) : « La « génération Y » au travail : un péril jeune ». Rouen business school - Département Management et stratégie.	Transition d'un environnement scolaire à un environnement professionnel, ambiance et climat de travail
Parry, E. Urwin, P. (2011). « Generational differences in work values : a review of theory and evidence ». <i>International journal of management. Reviews</i> , 13, 79–96	Genre, appartenance à un groupe ethnique
Tania Saba (2009) : « Les différences intergénérationnelles au travail : faire la part des choses ». <i>Gestion</i> 2009/3, vol 34, 25-37.	Niveau de qualification des employés, pouvoir de négociation, stade de carrière
Tania Saba (2017) : « Le concept de génération exacerbe les différences » <i>Gérontologie et société</i> , 153(39), 27-41.	Stade de carrière, transition d'un environnement scolaire à un environnement professionnel, respect du contrat psychologique

L'étude des travaux de la communauté scientifique démontre clairement que l'analyse comportementale des générations au travail est un thème complexe qui implique la prise en compte de plusieurs facteurs « psycho-socio-dynamique ». Cette communauté n'invalide pas l'existence de générations, mais démontre que les spécificités managériales, présumées, de la génération « Y » manquent clairement de légitimité et ne devraient donc pas être prises en compte.

À travers cette revue de littérature, on constate donc que depuis la naissance du concept de « génération Y » ou encore de « millennials », le phénomène suscite de plus en plus d'intérêt. L'arrivée massive de la génération « Y » sur le marché du travail semble déstabiliser les gestionnaires qui doivent faire face à un changement de valeurs et d'attitude au travail. Largement soutenue par les grands cabinets de conseil et les médias de masse, la communauté managériale est puissante et impose une vision ultra stéréotypée des générations au travail. Les gestionnaires sont séduits par les solutions

intuitives, rationnelles et faciles d'application que les consultants proposent pour résoudre des problèmes en lien avec la cohabitation intergénérationnelle.

Cependant, de plus amples recherches nous démontrent qu'il existe aussi une communauté d'acteurs scientifiques qui remettent en cause la théorie de la communauté managériale, qui selon eux, est infondée. En effet, la communauté scientifique souligne les limites méthodologiques des portraits-robots de la génération « Y ». Ils dénoncent notamment l'opportunisme économique (Cocquebert 2019) et le manque de considérations des facteurs conjoncturels et interindividuels dans les portraits robots promus par la communauté managériale tels que : le stade de carrière, le niveau d'éducation, les origines ethniques, le statut professionnel, le niveau de qualification ou encore le pouvoir de négociation. Ainsi, le débat concernant la génération « Y » au travail semble être soutenu par deux communautés aux avis divergents. Ce qui est étonnant par contre, c'est que ce soit le discours managérial, qui malgré ses lacunes théoriques et méthodologiques, a le plus d'impact sur le débat générationnel ainsi que sur le renouvellement des pratiques managériales. Ce constat nous amène donc à nous intéresser à la notion de performativité qui semble être une notion centrale dans l'explication de la popularité du discours managérial.

Dans le prochain chapitre, nous nous intéresserons donc au concept de performativité, qui sera notre concept central, en analysant d'une part, ses perspectives fondamentales et d'autre part, ses liens avec les théories managériales.

CHAPITRE III

CADRE CONCEPTUEL

3.1 Présentation du cadre conceptuel

La revue de littérature, présentée au chapitre précédent, nous a permis de mieux comprendre comment s'organise le débat sur les spécificités comportementales et cognitives de la génération « Y ». En effet, nous avons montré que le discours managérial portant sur le caractère distinctif de la génération « Y » paraît être efficace en termes d'influence sur les pratiques managériales. À l'inverse, une partie de la communauté scientifique a mis en évidence, sur la base de preuves scientifiques, que la génération « Y » présentait peu de différences fortes impliquant des pratiques managériales adaptées, mais que les facteurs « psycho-socio-dynamique » étaient bien plus importants.

Face à ce constat, il nous semble pertinent d'analyser de quelle manière le discours managérial, de par sa diffusion massive, sa modernité et son caractère rationnel, parvient à avoir un impact direct dans les entreprises, notamment en ce qui concerne la mise en place de pratiques managériales spécifiques à la génération « Y ».

Nous avons commencé à explorer cette idée dans le chapitre précédent à travers la théorie de l'acteur-réseau. En effet, la figure 2.1 nous montre que la construction et la diffusion du discours managérial est régies par un mécanisme mettant en relation un discours, des acteurs ainsi que des outils. Face à la popularité de l'argumentaire managérial, on comprend que ce mécanisme est efficace et qu'il semble donc pertinent

de l'analyser plus en profondeur, en se focalisant sur les activités qui le sous-tendent soit : l'ingénierie, la marchandisation et la conventionnalisation.

Cela nous conduit à proposer une analyse du discours managérial en termes de performativité. En effet, la notion performativité est ancrée dans la théorie de l'acteur réseau, qui met en lumière le rôle des dispositifs techniques dans la construction du monde social (Brisset, 2014). Ainsi, il semblerait que la popularité du discours managérial soit due à son ancrage dans un puissant processus performatif lui permettant d'être « omniprésent », notamment dans les entreprises.

3.2 Question générale de recherche

L'objectif principal de ce mémoire vise donc à comprendre comment un discours managérial autour de différences de la génération « Y » impliquant des pratiques de gestion adaptées, bien que non fondées sur des preuves scientifiques, peut conduire à changer des pratiques, des discours, des identités au sein des organisations et donc, de manière contre-intuitive, à donner une existence à la génération concernée.

En somme, les pratiques créées et le discours tenus sur la base de la croyance efficace en l'existence d'une génération singulière conduisent à créer ladite génération. À l'inverse il est intéressant d'explorer la manière dont le discours général sur la différence générationnelle ne parvient pas ou faiblement à changer les discours locaux et les pratiques de management dans les organisations. Ainsi, il reste important de comprendre comment la performance du discours générationnel sur les pratiques managériales est affectée par des contextes organisationnels ou d'autres dimensions. Nous nous intéressons ainsi à ce qui permet plus ou moins fortement au discours sur la génération Y de performer les pratiques, les discours, les identités, dans le management des organisations.

Ainsi, l'objet de recherche de ce mémoire sera le suivant :

- **Quels sont les leviers et les effets, en termes de performativité du discours managérial autour de la génération « Y », sur les pratiques de management ?**

3.3 Le concept de performativité

La performativité est un concept de plus en plus populaire dans les sciences sociales (Aggeri 2017). De manière générale, cette notion s'intéresse à la capacité de certains énoncés intentionnels à changer la réalité et les pratiques qu'ils désignent (Gond et coll. 2016). Selon l'auteur fondateur de cette notion, John Langford Austin, cette dernière propose une rupture avec les théories du langage analytique et invite à un changement de perspective en considérant le langage non plus comme une simple manière de décrire la réalité de façon objective, mais comme une manière de transformer la réalité, de la « performer » (Aggeri 2017).

Les énoncés performatifs sont donc des paroles qui par leur simple énonciation provoquent un changement et transforment la réalité (Gond et coll. 2016). Par exemple, quand un prêtre prononce la phrase suivante : « je vous déclare mari et femme », il officialise leur union et provoque donc leur union par les liens du mariage (Gond et coll. 2016). Cependant, pour qu'un énoncé soit performatif, certaines conditions doivent être remplies (Varlet & Allard-Poesi 2017). Nous reviendrons en détail sur ces conditions de réalisation dans les prochaines sections de ce chapitre.

En somme, « il s'agit d'étudier de l'intérieur, les micro-pratiques (les actes performatifs), leur agencement dans des dispositifs, d'identifier les effets concrets que leurs répétitions produisent. Cette analyse a pour but de mettre en évidence les

mécanismes qui font que certains actes de parole, d'écriture ou de calcul transforment la réalité « (Aggeri 2017, p 34). C'est justement l'exercice auquel nous nous prêterons dans ce mémoire, à travers notre analyse du discours de la communauté managériale.

L'étude de la notion de performativité s'articule à travers trois approches dominantes. Nous présenterons donc, tour à tour, la perspective Austinienne, la perspective Callonienne et enfin la perspective Bultérienne (Aggeri 2017 ; Gond et coll. 2016 ; Varlet & Allard-Poesi 2017). Par la suite, nous examinerons quels sont les liens pertinents entre cette notion et l'influence qu'elle exerce sur le style de management des gestionnaires (Moriceau 2017 ; Cabantous et Gond 2012). Enfin, nous étudierons, en détail, les conditions et activités nécessaires à la création et à la diffusion d'un discours performatif (Cabantous et Gond 2012 ; Berkowitz et Dumez 2015 ; Varlet & Allard-Poesi 2017 ; Brisset 2014).

3.4 Les perspectives fondamentales de la performativité

Dans cette section, nous passerons en revue les perspectives fondamentales de la performativité ainsi que ses liens avec notre objet de recherche.

3.4.1 La perspective Austinienne

Père fondateur de cette approche pragmatique, Austin (1970) s'appuie dans un premier temps sur une distinction parmi les actes de langage entre ceux qui décrivent le monde et ceux qui accomplissent une action. Selon lui, la performativité se traduit à travers le langage et notamment à travers des actes de langage dits performatifs, c'est-à-dire que leur simple énonciation suffit à changer la réalité (Gond et coll. 2016). Cette perspective est alors considérée comme une rupture avec les théories analytiques du

langage (qui ne considèrent que les propriétés logiques et formelles du langage) (Aggeri 2017).

Selon les travaux d'Austin (1970), deux conditions sont nécessaires au bon fonctionnement d'un discours performatif. Premièrement, le contexte doit respecter une certaine condition de « félicité », soit un besoin que les paroles soient inscrites dans un contexte particulier et énoncées par une personne en particulier (qui possède une certaine autorité) (Gond et coll. 2016). Deuxièmement, les intentions du narrateur doivent être sérieuses, si nous sommes dans un contexte où le but est de faire une blague, les paroles de ce dernier ne seront pas performatives (Gond et coll. 2016).

Si ces deux conditions sont respectées, certains actes de parole permettent alors la réalisation concrète d'actions à travers un discours dit, performatif. On notera cependant que selon Derrida et Searle, « la performativité des actes de langage ne tient pas seulement à leurs propriétés intrinsèques ou aux conditions de félicité, mais également à leur répétition, leur itération dans le temps (Derrida, 1979 ; Searle, 1969). » (Aggeri 2017, p 32). D'ailleurs, Pralong (2015) était du même avis : « c'est qu'à force de répéter les mêmes discours sur l'instabilité de la génération Y, certains ont fini par s'identifier à cette image sociale » (Pralong 2015, p. 9).

Prenons comme exemple le rapport du Cabinet PWC, présenté dans le chapitre précédent. Un des faits saillants de ce rapport nous dit : « les millenials s'attendent à une progression rapide, une carrière intéressante et un feedback constant. En d'autres termes, les milléniaux veulent un style de gestion et une culture d'entreprise très différents de tout ce qui a précédé » (PWC 2011, p. 7). Ainsi, de par la légitimité de son statut (cabinet de conseil) le rapport du cabinet PWC respecte la première condition de félicité. De plus, ce rapport a pour objectif d'éclairer les gestionnaires par rapport aux particularités de la génération « Y », son intention est donc sérieuse et respecte ainsi la deuxième condition de félicité.

Les propos diffusés à travers ce rapport prennent alors la forme d'actes de langage dit performatifs. En plus de distinguer les énoncés constatifs des énoncés performatifs, Austin (1970) distingue trois catégories d'actes dans les discours :

- (1) L'acte locutoire : c'est l'acte de dire quelque chose en respectant certaines règles linguistiques (Varlet & Allard-Poesi 2017). L'acte locutoire prend forme à travers l'énonciation d'une phrase dotée d'un sens et d'une référence, ces deux éléments permettent de donner une signification aux propos (Varlet & Allard-Poesi 2017).
- (2) L'acte illocutoire : c'est l'action de dire une phrase dans le but de créer un effet (Gond et coll. 2016). « L'énonciation a une valeur conventionnelle qui lui permet de créer un effet, dès lors que la convention est respectée et reconnue. En disant « je promets de venir demain », je crée une promesse ; en criant « viens ici tout de suite », je crée un ordre » (Varlet & Allard-Poesi 2017, p. 5).
- (3) L'acte perlocutoire : c'est le résultat de l'acte illocutoire, l'effet souhaité par l'acte illocutoire (Gond et coll. 2016). Cet effet peut prendre différentes formes, par exemple : convaincre, étonner, décevoir, surprendre, énerver. « Il arrive qu'en disant quelque chose, on produise des effets inattendus sur les pensées ou les actes d'autres personnes » (Varlet & Allard-Poesi 2017, p. 6).

À travers cette classification des actes de langage, Austin (1970) nous fait comprendre que certains actes de parole, indépendamment de leur légitimité, produisent un effet en particulier. Austin (1970) définit les énoncés performatifs comme : « Des énonciations qui abstraction faite de ce qu'elles sont vraies ou fausses, font quelque chose (et ne se contentent pas de la dire). Ce qui est ainsi produit est effectué en disant cette même chose (l'énonciation est alors une illocution), ou par le fait de la dire (l'énonciation, dans ce cas, est une perlocution), ou des deux façons à la fois. » (Austin 1970, p. 181)

L'analyse du discours managérial à travers la perspective Austinienne soulève plusieurs points intéressants. D'abord, en fonction des résultats de nos enquêtes de terrain, il sera intéressant d'identifier clairement les actes de langages qui permettent l'existence du discours managérial (qui est à l'origine des actes locutoires ? quels acteurs ?). Deuxièmement, il sera intéressant de s'intéresser à leurs effets (les acteurs sont-ils conscients des effets engendrés par certains actes de parole ?).

3.4.2 La perspective Callonienne

C'est une perspective plus récente qui a fait son apparition en 1998 à travers les travaux de Michel Callon (Aggeri 2017). On s'intéresse ici aux capacités performatives des théories scientifiques. Selon cette perspective : « la science n'est pas cet édifice déjà constitué, et fondé sur de grands principes et règles logiques, mais un ensemble hétérogène de pratiques et de bricolage construits par expérimentations successives et par l'extension de réseaux d'actants, constitués d'humains et de non humains » (Aggeri 2017, p. 32). Par exemple, selon Callon (2007), la théorie économique ne performe pas uniquement grâce à ses énoncés, mais également en raison de l'implication de certains acteurs ainsi que certaines conditions matérielles. Un des apports majeurs de cette perspective est donc l'implication d'agencements sociotechniques (modèles, outils, objets) dans la performativité des théories scientifiques.

Ainsi, une théorie ne performe pas uniquement par ses énoncés, mais bien par l'implication simultanée d'acteurs et d'outils en particulier. Cette implication simultanée représente un mécanisme que les auteurs fondateurs, Michel Callon, Bruno Latour et Madeleine Akrich ont appelé la théorie de l'acteur- réseau, connue sous l'abréviation ANT ou sociologie de la traduction (Akrich, Callon et Latour, 1998). Elle

se définit comme une approche sociologique visant à étudier, au-delà des humains, les objets et les discours (Brisset 2014).

Ainsi, l'originalité de la perspective Callonienne réside dans son ancrage dans l'ANT, caractérisé avant tout par son intérêt pour les agencements techniques comme vecteurs de performance. En d'autres termes, « cette perspective s'émancipe volontairement d'une vision de l'influence sociale des théories économiques en termes de représentations et de croyances collectives » (Brisset 2014, p. 218). Cette théorie vient bonifier l'approche Austinienne en y ajoutant l'implication d'acteurs, ou plutôt d'actants (car il y a l'implication d'acteurs humains et non-humains). L'originalité de l'ANT vient donc de la valorisation des objets (qui peuvent prendre différentes formes selon la situation) au rang d'acteurs à part entière (Latour, 2006) étant donné qu'ils façonnent autant le social qu'ils en sont le réceptacle : ils sont « socio-techniques » (Akrich, Callon et Latour, 1988). De cette manière, les acteurs non humains participent au social en créant des relations entre les actants.

Prenons comme exemple la figure 2.3, présentée dans le chapitre précédent. Il est utilisé par les consultants lors de leurs interventions auprès des gestionnaires ou autres praticiens du management intergénérationnel. Ce tableau représente une grille de lecture générationnelle indiquant quel style de management correspond le mieux à chaque génération. Cet outil vient donc structurer le discours des consultants, les aidants ainsi à transformer leurs propos en une réalité (les objets techniques englobent les intérêts de plusieurs d'acteurs (Gond et coll. (2016))). Ainsi, grâce à l'implication de ce tableau, le discours managérial performe la pensée des gestionnaires en leur mettant à disposition un cadre d'analyse moderne et surtout rationnel. Brisset (2014, p 219) qualifie ce genre d'outil de « béquilles cognitives utilisées lors des prises de décisions individuelles et collectives et comme des faits dont personne n'a besoin de comprendre les composantes en jeu pour pouvoir les utiliser ».

C'est donc cette perspective que nous privilégierons dans notre analyse du discours de la communauté managériale. En effet, Latour (2006) nous dit, parallèlement à ses travaux sur la sociologie des sciences, que la théorie de l'acteur-réseau peut s'étendre à l'étude du monde social en général. Toujours selon Latour (2006) la théorie de l'acteur-réseau permet de « considérer le monde comme un processus constant d'assemblage et de désassemblage de réseaux d'actants, humains et non-humains, ne tenant ensemble qu'en raison de la solidité des liens qui les unissent » (Brisset 2014, p. 220).

Ainsi, notre analyse de communauté managériale aura pour objectif de mettre en lumière les liens dynamiques qui existent entre le discours managériale et son réseau d'actants, humains et non-humain. En fonction des résultats de nos enquêtes de terrain, il sera intéressant de regarder quels sont les outils mobilisés par les consultants ainsi que leurs influences sur le renouvellement des pratiques managériales.

3.4.3 La perspective Butlérienne

Issue des travaux de Judith Butler, cette perspective s'intéresse aux mécanismes de performance de l'identité genrée des individus. Selon cette auteure, le genre, est une caractéristique identitaire que les individus s'approprient eux-mêmes en fonction de constructions sociales et non en fonction de prédispositions génétiques (Varlet & Allard-Poesi 2017). En effet, elle soutient l'argument selon lequel les identités tenues pour acquises (comme le genre par exemple) sont en fait construites par la répétition d'actes de langage et de pratiques modifiant la signification que se font les individus d'eux-mêmes (Butler, 1997, 2010). Dans ses travaux, Judith Butler cherche ainsi à faire ressortir ces mécanismes de performance « invisibles » pour que les individus puissent en être conscients et éventuellement les subvertir de l'intérieur (Aggeri 2017). C'est justement cette notion de subversion qui rend cette approche originale. La performativité au sens de Butler est donc bien différente de celle d'Austin en raison de

son caractère aléatoire où la possibilité de subversion du discours est toujours présente, qu'elle soit intentionnelle ou non.

Varlet & Allard-Poesi (2017, p. 81) nous présente l'exemple suivant : « Le détournement par les communautés gays et lesbiennes du mot queer à l'origine insultant, la réappropriation par les groupes de rap noir américain du qualificatif nigger, laissent ainsi penser que le discours peut être réadressé à son auteur dans d'une forme différente, provoquant un renversement de ses effets ». Il sera donc intéressant d'observer si le discours managérial est affecté par ces effets de subversion, si tel est le cas, il s'agira d'identifier les « nouveaux effets. « Les discours peuvent être réutilisés à d'autres fins que leurs finalités premières, atténuant ou renforçant leurs effets » (Varlet & Allard-Poesi 2017, p. 81).

Dans le cas de notre étude, cette perspective paraît également très intéressante dans la mesure où les stéréotypes générationnels, largement présents dans le discours managérial, peuvent influencer le processus de construction identitaire des membres d'une génération. En effet selon la théorie de « la menace du stéréotype », lorsqu'un groupe d'individus est touché par des stéréotypes comportementaux négatifs, ces derniers peuvent avoir une influence négative par crainte des individus de les confirmer (Steele & Aronson, 1995 ; Steele, 1997).

Ces trois perspectives de la performativité sont les plus pertinentes par rapport à notre objet de recherche puisqu'elles nous permettent de faire des liens avec la performativité du discours managérial. Chacune d'entre elles essaye de répondre à la question suivante : « pourquoi certains énoncés, dans certaines conditions spécifiques, produisent-ils des effets alors que d'autres échouent à y parvenir ? » (Aggeri 2017). En d'autres termes, ces perspectives permettent de remettre en question des routines ou encore des habitudes prises pour acquises, mais qui relèvent en réalité de constructions sociales dont nous ne sommes même plus conscients.

Tableau 3.1 : Synthèse des trois perspectives fondamentales de la performativité

Auteurs	Définition et conception de la performativité	Conditions de la performativité	Questions relatives à notre objet de recherche
Austin - Searle	À travers leur simple énonciation, les actes de langages performatifs provoquent une action, un changement	Statut légitime + intentions sérieuses	Quels sont les effets de actes de langages illocutoires présents dans le discours managérial ?
Callon - Latour - Akrich	Un discours possède un caractère performatif grâce à l'implication d'acteurs humains mais aussi d'outils, qualifiés de « sociotechniques »	Un discours devient performatif grâce à l'implication d'actants (acteurs humains et non-humains) - Théorie de l'acteur-réseau	Comment se concrétise l'implication d'outils et d'acteurs ? Quelles sont les ressources engagées dans la mise en place de ces mécanismes ? Quels sont les effets de ce travail en réseau ?
Butler	Les identités, comme le genre par exemple, sont construites par la répétition d'actes de langage et de pratiques modifiant la signification que se font les individus d'eux-mêmes	Présence de mécanismes de performance invisibles. Les individus peuvent éventuellement subvertir ces mécanismes.	Quels sont les effets des stéréotypes générationnels sur la pensée des gestionnaires ? Observe-t-on des effets de subversion du discours managérial ?

Le virage performatif dans les organisations est donc indissociable d'une analyse située des pratiques (actes de langage, d'écriture et de calcul). Étudier ces processus performatifs revient donc à analyser les effets inattendus et les ressources engagés dans la mise en place de ces mécanismes. Ainsi, après avoir passé en revue les approches fondamentales de la performativité, nous allons vous présenter les liens possibles entre le concept de performativité et les théories managériales utilisés par les gestionnaires.

3.5 La performativité des théories managériales

Dans cette section, nous traiterons des liens pertinents entre les théories managériales et la notion de performativité.

Selon Aggeri (2017), en plus d'être de plus en plus utilisé au niveau des recherches en sciences sociales, le tournant performatif touche aussi les recherches en management et sur les organisations (Cabantous et Gond 2012 ; Gond et coll. 2016 ; Foucault 2011 ; Moriceau 2017 ; Berkowitz et Dumez 2015). En effet, Cabantous et Gond (2012) ont montré comment les modèles de décision rationnelle font partie intégrante d'un ensemble d'outils de gestion et d'aide à la décision permettant aux gestionnaires de cadrer leur prise de décision par rapport à un modèle commun. Ce qui rejoint également le point de vue de Foucault (2011) et son approche par les instruments. Selon cette approche, les formes modernes de gouvernementalité sont inséparables d'une utilisation massive de technologies de gestion venants structurer les processus de prise de décision.

Le point de vue de Moriceau (2017, p 239) rejoint aussi l'idée de Foucault (2011) en nous disant que : « la performativité des théories managériales se réfère à la capacité de celles-ci à ne pas seulement représenter ou expliquer le management, mais à influencer, voire modeler, le comportement des managers dans le sens qu'elles prédisent »

Les points de vue de Cabantous et Gond (2012), de Moriceau (2017) et de Foucault (2011) ont comme point en commun l'implication d'outils de gestion dans le processus de performativité des théories managériales. C'est donc la perspective Callonienne qui est la plus pertinente par rapport à notre analyse de la performativité du discours managérial. Nous nous baserons sur ses travaux concernant la performativité et la théorie de l'acteur-réseau pour étudier le processus de construction et de diffusion du discours managérial.

De façon à bien comprendre le processus de performativité des théories managériales, nous allons vous présenter, dans la prochaine section, les activités qui sous-tendent à son bon fonctionnement (Cabantous et Gond 2012). De plus, nous vous présenterons,

à travers les travaux de Berkowitz et Dumez (2015), les conditions nécessaires à la réalisation de ces activités.

3.6 Les processus et activités de performativité des théories managériales

Les travaux de Cabantous et Gond (2012) ont permis de mettre en évidence le rôle de la théorie, par exemple la théorie de choix rationnel, dans la fabrication des décisions organisationnelles. De manière générale, le cadre d'analyse proposé par Cabantous et Gond (2012) permet de tester la performativité des théories managériales à travers le prisme de l'acteur-réseau. Nous nous inspirons donc de ce modèle pour analyser le rôle du discours managérial comme une « pratique décisionnelle » venant épauler les gestionnaires dans la gestion de leurs équipes intergénérationnelles. Nous nous permettons d'utiliser ce modèle puisque les auteurs recommandent son utilisation pour l'analyse de toutes pratiques décisionnelles qui se base sur une théorie managériale.

Comme précisé dans le chapitre précédent, dans le cadre de notre recherche nous considérons le discours managérial comme une théorie en tant que telle. En effet, étant donné la popularité sociale, médiatique et littéraire du discours, il semble que ce dernier revêt des allures de théorie managériale utilisables pas tous les praticiens du management intergénérationnel.

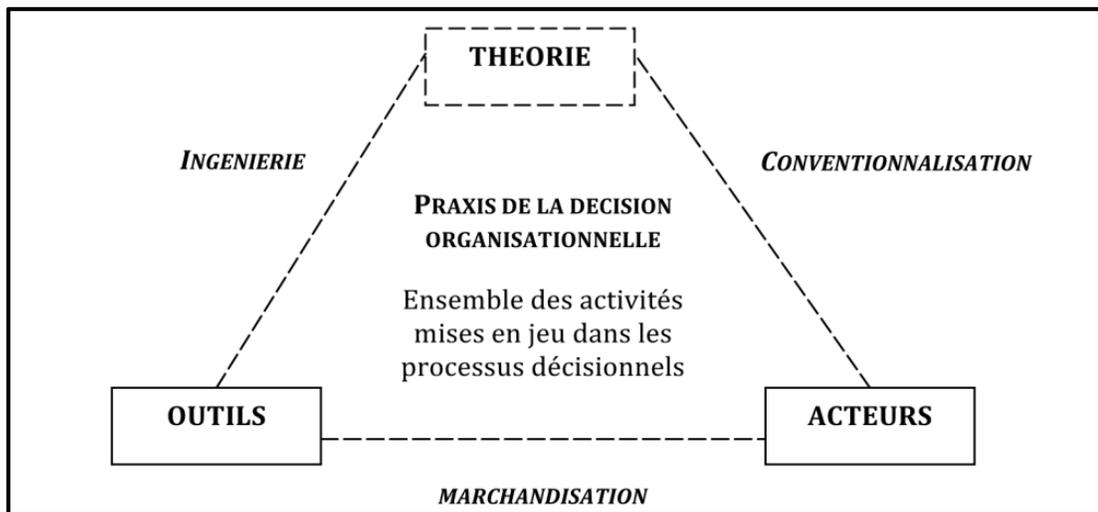


Figure 3.1 – La prise de décision organisationnelle comme praxis performative (Source : Cabantous et Gond, 2012, p. 67)

À travers l'analyse de la théorie du choix rationnel, les auteurs ont généré cette figure qui met en relation les différentes entités du processus de l'acteur réseau soit : la théorie, les outils et les acteurs. Ces trois entités sont mises en relations à travers trois activités distinctes qui sont : l'ingénierie, la marchandisation et la conventionnalisation. Cet ensemble d'activités est déployé par différents acteurs dont l'objectif principal est de transformer une théorie managériale en réalité sociale au sein des organisations.

Si Cabantous et Gond (2012) nous exposent les activités nécessaires au processus décisionnel performatif, Berkowitz et Dumez (2015) nous expliquent que certaines conditions sont nécessaires au bon déroulement de ces activités. En effet, selon les travaux de Berkowitz et Dumez (2015), chacune des activités décrites dans la figure ci-haut est jumelée à une condition de félicité soit : l'opérationnalisation, l'effectuation et la réalisation (Berkowitz et Dumez 2015).

3.6.1 1er regroupement : L'opérationnalisation et la Conventionnalisation

La première activité exposée par Cabantous et Gond (2012) est celle de la conventionnalisation. Elle représente le moment pendant lequel les acteurs rencontrent la théorie à travers différents lieux ou événements. La théorie doit être « mobile » pour passer du domaine de la science à celui de la pratique (Cabantous et Gond 2012). C'est grâce à cette activité que les acteurs sont « encastrés cognitivement » de certaines représentations sociales qui peuvent, par la suite, influencer leur processus décisionnel (Cabantous et Gond 2012).

C'est notamment à travers les institutions d'enseignement et les normes professionnelles que « les théories de la décision deviennent peu à peu les cadres d'analyse au travers desquels les acteurs voient et interprète les phénomènes organisationnels (Dimaggio et Powell, 1983 ; Ferraro et coll., 2005) » (Cabantous et Gond 2012, p 67). Pour que cette activité de conventionnalisation soit possible, Berkowitz et Dumez (2015) y associent la première condition de réalisation, qui est : l'opérationnalisation. Elle revient à faire en sorte que les acteurs et la théorie puissent avoir l'occasion de se rencontrer à travers, par exemple, les universités ou des conférences (Berkowitz et Dumez 2015). Cette condition relève de l'existence même de ces endroits d'apprentissage à travers lesquels les acteurs peuvent côtoyer différentes théories et donc s'en imprégner (Berkowitz et Dumez 2015).

3.6.2 2e regroupement : l'effectuation et l'ingénierie

Une fois que la théorie est « cognitivement encastrée », la deuxième activité est l'ingénierie. Elle « renvoie à l'incorporation de théories et de postulats théoriques au sein des outils et artefacts mobilisés par les acteurs dans les processus décisionnels » (Cabantous et Gond 2012, p 68). C'est la traduction des théories en outils utilisables

dans le quotidien des gestionnaires (Cabantous et Gond 2012). Les auteurs précisent également que cette transformation de la théorie en « outils rationnels » reconforte les gestionnaires car ils les rapprochent de l'idéal du « manager rationnel » (Cabantous et Gond 2012).

Berkowitz et Dumez (2015) affirment que, pour cette activité de marchandisation, il faut impérativement que le processus d'effectuation ait lieu. Pour ce faire, les auteurs précisent qu'il faut qu'il existe « un marché rendant possible le marché qui opère empiriquement pour le renforcement de pratiques socialement situées de calcul et de prise de décision (Daganova et Eyquem-Renault, 2009) » (Berkowitz et Dumez 2015, p 4). Encore une fois, la condition d'effectuation dépend de l'existence même d'un marché donnant aux acteurs l'opportunité de transformer la théorie en outils rationnels (Berkowitz et Dumez 2015).

3.6.3 3e regroupement : la réalisation et la marchandisation

La dernière activité du processus de performativité des théories managériales est la marchandisation. Venant du mot « marchandise », elle représente la vente d'outils et concepts issus de la théorie, et ce, généralement par l'intermédiaire des consultants (Cabantous et Gond 2012). Les consultants jouent un rôle de traducteur envers les clients qu'ils doivent convaincre de l'utilité des outils qu'ils proposent (Cabantous et Gond 2012). Par exemple, la marchandisation peut être illustrée par l'intervention d'un consultant externe qui vient installer un nouveau progiciel de gestion intégré (Cabantous et Gond 2012).

Pour que les outils puissent être vendus et donc que les théories managériales performant, certaines conditions doivent être respectées. Berkowitz et Dumez (2015)

nous exposent trois conditions nécessaires à la marchandisation des théories et des outils :

- Il n'existe pas de dispositif alternatif proposé par une autre théorie
- Il existe une autre théorie, mais elle n'est pas facilement utilisable
- Il existe une théorie facilement utilisable, mais les gains qu'on peut en tirer sont faibles.

Tableau 3.2 – Synthèse des processus et activités

	1er regroupement : Opérationnalisation et conventionnalisation	2e regroupement : l'effectuation et l'ingénierie	3e regroupement : la réalisation et la marchandisation
Implications pour les théories managériales	Rencontre entre la théorie et les acteurs du processus - La théorie doit devenir mobile	Transformation de la théorie en outils utilisables par les praticiens du management	Mise en marché des outils
Questions relatives à notre objet de recherche	Quels sont les sources d'informations des gestionnaires ?	Quels sont les outils que les gestionnaires utilisent ?	Comment se déroule les interventions des consultants ? Sont-elles efficaces ?

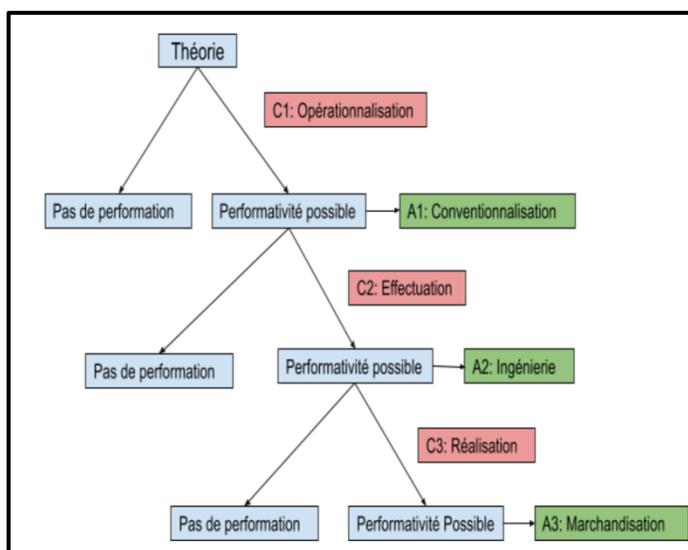


Figure 3.2 – Le processus de performativité des théories managériales : conditions et activités nécessaires

Une théorie peut être performative si elle respecte les conditions et activités de félicité décrites dans la figure ci-haut. Ainsi, dans le cadre de notre étude il sera primordial de montrer l'existence de ces conditions et activités nécessaires pour qu'une théorie devienne performative. Si toutes les activités du processus sont mises en évidence par nos entrevues avec les gestionnaires, cela voudra dire que le discours managérial performe et donc qu'il participe à la construction d'une certaine représentation social de la génération « Y ». Dans le prochain chapitre, nous vous présenterons la méthodologie de recherche que nous avons sélectionné pour répondre à notre objet de recherche.

CHAPITRE IV

MÉTHODOLOGIE

4.1 Approche générale

Notre revue de littérature nous permet de constater que la grande majorité des articles, scientifiques ou non, qui s'intéressent au sujet des générations au travail, cherchent à établir des liens de causalité directs entre les caractéristiques comportementales des individus et la génération à laquelle ils appartiennent, mais peu s'intéressent aux véritables conséquences de ce capitalisme cognitif qui n'a cessé d'augmenter ces dix dernières années.

En effet, comme nous l'avons remarqué à travers la destruction des études managériales et scientifiques (chapitre 2), le débat sur les spécificités comportementales de la génération « Y » cherche à établir, selon une posture épistémologique positiviste, des liens de causalité directs entre l'appartenance à certaines générations et leurs méthodes de travail. Selon cette posture épistémologique, l'appartenance à une certaine génération est la cause directe de certains comportements ou méthodes de travail.

Dans notre cas nous laisserons de côté le positivisme pour adopter une posture interprétativiste de façon à comprendre plus en profondeur les vrais impacts de la performativité du discours managérial. Selon cette posture, l'idée générale est de mener cette recherche à travers un raisonnement abductif c'est-à-dire qu'il « consiste en une interprétation par le chercheur de la situation étudiée. Il confère à la découverte un

statut explicatif ou compréhensif qui nécessitera d'être testé plus avant pour tendre vers le statut de règle (Savall et Zardet 2004). » (Rasolofo-Distler et Zawadzki 2013, p 6)

Pour ce faire, nous avons effectué dix entretiens semi-dirigés avec des gestionnaires appartenant à différentes industries, mais tous concernés par les enjeux liés aux équipes de travail intergénérationnelles. C'est à travers ces entretiens et grâce à des questions projectives que nous avons essayé de comprendre si le discours génération se retrouve dans leur manière d'appréhender les relations de travail, si cela se traduit dans leurs pratiques de management, etc. C'est un choix méthodologique qui respecte la posture épistémologique choisie, soit l'interprétativisme, et qui nous permettra, en faisant preuve d'empathie, de nous « mettre à la place » du gestionnaire interrogé pour mieux comprendre son quotidien.

4.2 Position épistémologique : l'interprétativisme

Comme mentionné précédemment, les études scientifiques et managériales que nous vous avons présentées dans le chapitre deux utilisent systématiquement le positivisme comme posture épistémologique.

Le positivisme cherche à établir des lois et des explications rationnelles par rapport à une réalité, indépendante du sujet et de l'objet. Le père fondateur de cette posture est Auguste Comte qui affirme que : « si le réel est, en soi, il doit exister indépendamment du sujet, qui déclare le percevoir ou l'observer. Et l'observation de l'objet réel par un sujet ne doit pas modifier la nature de cet objet. » Cette manière de considérer la réalité implique qu'elle soit la même pour tout le monde et donc que le réel soit régi par des lois scientifiques et une logique formelle (Velmuradova 2004).

Dans le cas de notre étude sur les spécificités comportementales de la génération « Y », cette posture épistémologique implique que les comportements des employés seraient une cause directe de leur appartenance à une certaine génération, indépendamment, par exemple, de leur éducation, de leur parcours scolaire ou encore de leur culture. C'est une manière de considérer la réalité largement soutenue par le discours managérial et qui aboutit, en réalité, à des pratiques de gestion différenciées selon les générations (Velmuradova 2004). On remarquera également que l'utilisation récurrente de cette posture épistémologique a donné naissance à de nombreux « guides de gestion » pour la génération « Y », comme ceux présentés dans le chapitre deux.

D'un autre côté, on trouve l'interprétativisme qui cherche à comprendre les phénomènes sociaux plus en profondeur. À l'inverse du positivisme, cette posture ne cherche pas à « figer » la réalité selon des lois scientifiques, mais bien à la comprendre dans toute sa complexité (Velmuradova 2004). Le chercheur interprétativiste mène sa recherche selon dans un contexte qu'il connaît et qu'il a étudié, ces recherches préliminaires lui permettent d'avoir des intuitions de départ qu'il va ensuite tester sur le terrain. Sur le plan méthodologique, l'interprétativisme est associé au raisonnement abductif, c'est-à-dire que nous allons faire des « allers-retours » entre le cadre théorique, présenté dans le chapitre deux et trois, et les observations de terrains pour finalement obtenir une certaine interprétation de la situation étudiée (Perret et Séville 2003).

Nous abordons donc cette recherche en étant conscient que le monde social est fait d'interprétations et que celles-ci sont construites à travers différentes interactions entre différents types d'acteurs, permettant ainsi une construction sociale de la réalité et donc une vision intersubjectivement partagée (Perret et Séville 2003).

En ce qui concerne notre sujet d'étude, la posture interprétativiste est rarement utilisée, car elle ne permet pas de généraliser les comportements des employés en fonction de leur appartenance générationnelle. Ainsi, et ce de façon à enrichir et diversifier la

réflexion autour du thème des générations au travail, notre objectif ne sera pas d'établir un lien de causalité direct entre les générations et leurs méthodes de travail, mais bien de comprendre comment le discours managérial influence la vision qu'ont les gestionnaires de leurs employés ainsi que les pratiques managériales qu'ils mettent en place. En effet, l'originalité et la pertinence de ce mémoire sera d'utiliser l'interprétativisme pour avoir une vision différente d'un problème largement traité dans la littérature managériale.

4.3 Approche et méthodes de collecte des données

4.3.1 La recherche qualitative

Comme mentionné précédemment, l'idée générale de cette recherche est de se détacher du positivisme pour mener une enquête selon une posture interprétativiste, le choix d'une recherche qualitative semble adéquat.

Selon (Miles et Huberman 2003, p. 223) : « la recherche qualitative se conduit par un contact prolongé et/ou intense avec un terrain ou une situation de vie [...] elle reflète la vie d'individus, de groupes, de sociétés et d'organisations au quotidien ». C'est justement ce que nous entendons faire dans notre recherche. Le choix d'une recherche qualitative va nous permettre d'avoir de longues conversations avec les gestionnaires sélectionnés pour mieux comprendre la réalité de ce groupe d'individus.

Par qualitatif, D'Astous (2005, p. 69) entend : « une étude davantage fondée sur la qualité ou la nature des phénomènes étudiés que sur leur description à l'aide de nombres ». Effectivement, notre souhait de mener une étude qualitative est également justifié par l'envie de se détacher des méthodes positivistes et quantitatives, qui représentent la grande majorité des études intergénérationnelles sur les spécificités comportementales et cognitives. De plus, étant donné la complexité humaine et phénoménologique de

notre objet de recherche, la recherche qualitative représente un moyen unique d'aborder un problème avec humilité pour mieux comprendre « le vécu » des gestionnaires. Ce qui rejoint le point de vue de Lecordier (2011, p. 4) qui nous dit :

Au départ, acceptons de ne pas savoir, acceptons le doute, acceptons, avec l'humilité de celui qui ne sait pas, l'inconfort de l'ignorance. Mais sachons aussi apprécier l'étrange et la surprise du terrain, être sensible à ce qui émerge pour capter et retenir le « vécu » que l'on cherche à comprendre.

Ainsi, étant donné notre volonté d'entrer en interaction avec les gestionnaires pour mieux comprendre leur réalité managériale, l'entretien semi-dirigé paraît être un choix naturel.

4.3.2 L'entretien semi-dirigé

L'entretien semi-dirigé est une méthode qui permet aux chercheurs de recueillir de l'information qualitative (Laforest et coll. 2011). Cette méthode s'applique généralement à de petits échantillons et permet d'explorer une situation particulière ou encore pour compléter une information provenant d'autres sources d'information (Laforest et coll. 2011).

Gauthier (2011) définit l'entretien semi-dirigé de la façon suivante :

L'entrevue semi-dirigée consiste en une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur. Celui-ci se laissera guider par le rythme et le contenu unique de l'échange dans le but d'aborder, sur un mode qui ressemble à celui de la conversation, les thèmes généraux qu'il souhaite explorer avec le participant de la recherche. Grâce à cette interaction, une compréhension riche du phénomène à l'étude sera construite conjointement avec l'interviewé (Gauthier 2011, p. 339).

De plus, parce qu'il donne accès aux perceptions et aux opinions des répondants, l'entretien semi-dirigé permet de mettre en évidence des problèmes plus cachés ou plus difficilement observables, mais préoccupants dans certains secteurs (Laforest et coll. 2011). Dans notre cas justement, l'entretien semi-dirigé va nous permettre de

comprendre plus en profondeur les difficultés managériales que semblent vivre bon nombre de gestionnaires face à l'arrivée massive de la génération « Y » sur le marché du travail (Laforest et coll. 2011).

4.4 Structure de la recherche

La structure de la recherche a été construite et élaborée de manière à pouvoir répondre à notre question de recherche, celle-ci étant la suivante : de quelle manière le discours managérial « atteint » réellement les entreprises et quelles en sont les conséquences au niveau des méthodes de travail ainsi qu'au niveau de l'état d'esprit général au sein de l'entreprise ?

4.4.1 Les répondants

Selon Miles et Huberman (2007, p. 58), « les chercheurs qualitatifs travaillent habituellement avec des petits échantillons de personnes, nichés dans leur contexte et étudiés en profondeur ». Ainsi, afin de répondre le mieux possible à notre question de recherche, nous avons donc sélectionné un échantillon de 8 gestionnaires. Pour être éligibles, les profils des participants devaient répondre aux critères de l'étude :

- Premièrement, les gestionnaires devaient appartenir à la génération X ou à une génération antérieure. En effet, selon la revue de littérature, les gestionnaires qui semblent être en difficulté face aux nouveaux comportements et attitudes de la génération « Y » sont des gestionnaires des générations antérieures (génération X ou baby-boomers).
- Deuxièmement, pour être sélectionnés pour l'étude les gestionnaires doivent être responsable d'une équipe multigénérationnelle. Effectivement, même si le discours managérial que nous étudions dans ce mémoire concerne principalement la génération Y, les spécificités de cette dernière sont souvent

mises en relief avec celles des autres générations. Ainsi, afin d'avoir un avis objectif sur la question, nous avons jugé important que les gestionnaires puissent nous donner des exemples comparatifs.

Étant donné que notre revue de littérature souligne les difficultés de certains gestionnaires pour gérer les jeunes générations, nous avons décidé de nous concentrer sur ces derniers. De façon à s'assurer du respect de ces critères de sélection, des recherches préliminaires ont été effectuées. Enfin, considérant les contraintes temporelles imposées pour la rédaction d'un mémoire universitaire, un échantillon de huit entreprises nous semble réaliste. Voici d'ailleurs une liste exhaustive des 8 gestionnaires interrogés lors de la recherche :

- Isabelle : Directrice des ressources humaines d'un laboratoire pharmaceutique. Femme d'expérience qui a à sa charge plusieurs centaines d'employés, de tout âge, à travers tout le Canada. Étant donné la taille de l'entreprise et l'étendue du pays, la proximité avec les employés est moindre.
- Lise : Vice-présidente marketing d'un cabinet comptable, chef de file canadien dans les domaines de la certification, de la fiscalité, des services-conseils et du redressement d'entreprises et de l'insolvabilité. Poste à haute responsabilité au sein d'une très grande entreprise. La problématique de l'intégration des jeunes et des changements liés à leurs nouvelles façons de travailler est largement reconnue.
- Maryssa : Elle est en charge de l'expérience client et de la formation des nouveaux employés dans un magasin de prêt-à-porter. Gestionnaire de « terrain », Maryssa est en contact direct avec les employés qu'elle gère et forme quotidiennement. Le magasin dans lequel elle travaille dépend des directives mises en place par le bureau chef de l'entreprise qui se trouve à San Francisco.

- Marcello : Directeur Canada de la division « services généraux » pour une entreprise de prêt-à-porter internationale. Il évolue au sein d'une entreprise où l'ensemble des processus opérationnels sont prédéfinis, laissant peu de marge de manœuvre aux employés.
- Christian B : Vice-président aux affaires économique et marketing dans une agence de promotion économique pour le grand Montréal. C'est un organisme à but non lucratif financé par le secteur privé, les gouvernements du Canada et du Québec, la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM) et la Ville de Montréal.
- Frederick B : Co-fondateur d'un petit cabinet de conseil spécialisé dans l'attraction d'investissements directs étrangers et dans l'import-export. Petite entreprise possédant uniquement deux paliers hiérarchiques et 10 employés au total.
- Raymond Vaillancourt : ancien président d'une petite entreprise de conseil en gestion du changement. Le cabinet possède uniquement deux paliers hiérarchiques et 3 employés au total.
- Frederick F : Directeur général d'un laboratoire pharmaceutique. À la tête de plusieurs centaines d'employés, répartis à travers le Canada. La filiale Canada fonctionne sous la tutelle du bureau chef qui se trouve à Paris. La plupart des processus opérationnels sont standardisés et la hiérarchie est pyramidale.

4.4.2 Les organisations participantes

La diversification de l'échantillon de recherche se justifie par la volonté d'étudier l'étendue des problématiques liées aux générations au travail. En effet, la revue de littérature démontre, par la pluralité de ses exemples, que les problèmes de management liés aux jeunes générations touchent tout type d'entreprise. De plus, le fait de ne pas interroger des gestionnaires d'une seule et même entreprise, leur favorise un plus grand degré de confidentialité, car il y a moins de risques que leur identité soit découverte par leur propre entreprise ou leurs collègues de travail. Cette confidentialité nous assure également une plus grande honnêteté de la part des gestionnaires interrogés.

L'échantillon total est composé d'un cabinet de conseil en redressement financier, d'un cabinet de conseil en développement d'affaires, d'une entreprise d'état spécialisé en développement d'affaires, d'un cabinet de conseil en ressources humaines, de deux entreprises internationales de vente de vêtements prêt-à-porter et d'un laboratoire pharmaceutique.

4.5 Collecte de données et outils de recherche

Pour mener à bien cette étude, nous effectuerons une série de 8 entretiens semi-directifs (ou encore semi-dirigé) avec l'ensemble des gestionnaires que nous avons sélectionnées. Pour chaque entretien nous utiliserons un guide d'entrevue, composé de plusieurs questions qui peuvent être posées dans le désordre. Les questions posées aux gestionnaires se concentrent autour de trois thèmes principaux :

- Le premier d'entre eux traite de l'organisation interne et de la diversité au sein de l'entreprise concernée. Ces premières questions nous permettent de fixer le cadre de travail du gestionnaire et de comprendre comment s'organise la hiérarchie. En fonction de ses réponses, on commence aussi à s'intéresser

à son style de management en fonction des générations. Cela nous permettra également de voir si le gestionnaire est familier avec les noms attribués aux différentes générations.

- En ce qui concerne le deuxième thème, l'objectif est de comprendre comment est-ce que le gestionnaire perçoit les différentes générations et comment se passent ses relations de travail avec eux. On s'intéresse également aux éventuels problèmes liés à la cohabitation des différentes générations.
- Enfin, le 3e thème nous permet de comprendre quelles sont les conséquences de cette grille de lecture générationnelle. L'objectif est de tirer un maximum d'exemples concrets vécus par les gestionnaires interrogés.

Les témoignages que nous allons obtenir nous permettront de mieux comprendre le ressenti des gestionnaires par rapport à leurs relations de travail avec la génération « Y ». Ainsi, les verbatims qui nous obtiendront représenteront nos données qualitatives. (Miles et Hubermann, 1991) précisaient que les données qualitatives se manifestent sous forme de « mots » plutôt que de « chiffres ».

4.5.1 Déroulement des entretiens

De manière à être le plus transparent possible au niveau du déroulement de la recherche, je vais vous faire part du processus d'organisation et de déroulement des entretiens avec les gestionnaires sélectionnés. L'ensemble des entretiens ont eu lieu entre le 10 septembre 2019 et le 15 janvier 2020. La totalité des entretiens a été menée par l'auteur de ce mémoire.

Grâce à mon réseau professionnel et à mes expériences de travail antérieures, j'ai été capable de prospecter un nombre satisfaisant de gestionnaires remplissant le cahier des charges que nous nous sommes imposé. Une fois la présélection des candidats terminée, le premier contact fut établi soit par le biais d'un courriel ou par un appel téléphonique afin de les solliciter pour participer à notre étude. Ensuite, une fois leur éligibilité validée et leur accord obtenus, nous les avons rencontrés dans un lieu de leur choix afin qu'ils se sentent à l'aise de discuter, de façon honnête et paisible, des différentes problématiques liées aux équipes de travail intergénérationnelles.

Avant le début de chaque entretien, avant de débiter l'entretien, nous prenions le temps de bien expliquer le projet au répondant et aussi de répondre à ses questions, le cas échéant. De plus, avant le début de l'entretien, nous précisions toujours que la rencontre serait enregistrée, mais que les identités des répondants et des entreprises seraient tenues confidentielles. Finalement, chacun des gestionnaires interrogés devait signer un formulaire de consentement (Annexe 1). Au total nous avons effectué huit entretiens d'une durée d'environ une heure.

4.5.2 Méthode d'analyse des données

Selon Miles et Huberman (2003, p. 28) « les forces des données qualitatives reposent essentiellement sur la compétence du chercheur exercée lors de leur analyse ». D'ailleurs, Wolcott (2001, p. 32) confirme qu'il existe une grande différence entre l'analyse et l'interprétation des données et affirme que la recherche qualitative est caractérisée par une grande souplesse dans la façon d'obtenir les informations désirées et par une participation importante du chercheur dans l'interprétation des données. Ainsi, j'ai commencé par retranscrire entièrement les enregistrements audios de façon à conserver l'authenticité des données récoltées. Cet exercice a été très utile puisqu'il m'a permis d'organiser les propos et de sélectionner les propos les plus pertinents pour

cette recherche. Par la suite, j'ai organisé les extraits les plus intéressants en fonction des grands sujets abordés dans les chapitre deux et trois. D'ailleurs, c'est une technique qui est conseillée par Miles et Huberman (2007, p. 438) et qui vise à « repérer les patterns et les thèmes, rechercher la plausibilité et regrouper les tactiques ce qui nous aidera à retrouver des relations entre les données ».

4.5.3 Méthode de présentation des données

Toujours selon Miles et Huberman (2007, p. 174) une présentation pertinente des données devrait prendre la forme suivante :

Un format de présentation signifie un assemblage organisé d'informations qui permet de tirer des conclusions et passer à l'action [...] La forme la plus fréquente de présentation pour les données qualitatives est traditionnellement le texte narratif.

C'est justement l'exercice auquel je me suis prêté pour la présentation des données. J'ai utilisé la revue de littérature ainsi que le cadre conceptuel comme trame d'analyse pour obtenir une présentation thématique des résultats. De plus, il me semble que la pertinence de l'analyse des données dépend aussi de la comparaison de celles-ci entre les différents questionnaires que j'ai interrogés. Ainsi, j'ai fait ce que Miles et Huberman (2007) appelle une présentation inter-cas de nos résultats. C'est-à-dire que j'ai tenté de dégager les similitudes, les différences, les comparaisons ou encore les contrastes les plus pertinents. Une fois cet exercice terminé, j'ai organisé la présentation des résultats à travers des tableaux dans lesquels je présente les extraits les plus pertinents en fonction des thèmes abordés. Le choix des thèmes s'est fait en fonction de notre cadre théorique ainsi que de notre objet de recherche :

- Ainsi, le premier thème traité dans le chapitre suivant est celui des types de discours que tiennent les questionnaires. En effet, nous avons vu dans le chapitre deux qu'il existe deux discours distincts par rapport aux caractéris-

tiques spécifiques de la génération « Y ». Nous avons donc analysé les propos des gestionnaires pour voir quel discours semble être le plus populaire.

- Deuxièmement, nous avons tenté de faire ressortir les activités du processus de production et de diffusion du discours managérial, présentées dans le chapitre 3. Nous verrons que cette partie de l'analyse des résultats nous permet de confirmer le caractère performatif du discours managérial.

Enfin, nous avons rassemblé les propos pertinents pour répondre à notre question de recherche. C'est-à-dire que nous avons rassemblé les propos pertinents qui parlent de pratiques managériales et d'actions concrètes envisagées par les gestionnaires. Ainsi, dans le prochain chapitre, nous ferons état des résultats et analyses issues de l'analyse thématique des résultats comme annoncé ci -haut.

CHAPITRE V

RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

Ce chapitre présente l'ensemble des résultats obtenus suite à notre analyse des données. Dans cette optique, nous prenons soin de remettre le lecteur en contexte en lui rappelant que notre sujet vise à étudier « les leviers et les effets, en termes de performativité du discours managérial autour de la génération « Y », sur les pratiques de management ». Ainsi, après avoir décortiqué l'ensemble des entrevues, nous vous proposons dans ce chapitre une présentation thématique des résultats :

- Dans un premier temps, nous discuterons des types de discours que tiennent les gestionnaires à l'égard de la génération « Y ». Nous examinerons leur propos pour voir si leur vision des millennials s'apparente plus au discours managérial ou au discours scientifique.
- Deuxièmement, nous nous attarderons sur l'analyse du processus de production et de diffusion du discours managérial en mettant en évidence les activités qui régissent ce mécanisme. Nous vous présenterons les acteurs et les outils mobilisés dans ce processus.
- Enfin, nous chercherons à comprendre quels sont les véritables effets de la performativité du discours managérial sur les pratiques de gestion.

5.1 L'influence du discours managérial sur la pensée des gestionnaires

Comme nous l'avons précisé dans la revue de littérature, le discours générationnel est soutenu par deux communautés distinctes : la communauté managérial et la commu-

nauté scientifique. Il semble cependant que ce soit surtout le discours managérial qui soit populaire au sein des entreprises. Ainsi, dans cette section, nous allons analyser les propos des gestionnaires pour comprendre à quel type de discours ils adhèrent.

Tableau 5.1 : La génération « Y » : une génération de rupture

Gestionnaire interrogé	Extraits des verbatims
Isabelle	« Ils travaillent pour leur salaire, c'est extrêmement important, ils veulent de l'argent [...] ils veulent qu'on les considère et qu'ils puissent donner leur point de vue, alors ils mettent beaucoup de pression aujourd'hui sur les entreprises, ce n'est pas des générations qui veulent travailler 60 heures, ils veulent du temps, alors tout notre système est en train de s'adapter à ces pressions »
Frederick F	« Il existe une fracture évidente entre les attentes de la génération Y et le fonctionnement actuel des organisations. C'est pour ça que les managers doivent revisiter leurs manières de gérer ces jeunes qu'on a souvent du mal à cerner »
Christian B	« Les jeunes veulent beaucoup de temps de loisir, ils ne sont pas prêts à mettre les bouchées double et à mettre le deuxième effort [...] aujourd'hui il y a des gens, et ça me choque souvent, qui rentrent dans mon bureau et qui se plaignent d'avoir trop de difficulté à concilier travail, vie de famille, qualité de vie »
Lise	« Ils recherchent un certain équilibre de vie pro/perso très différente de ce qu'on a vécu nous » « Il y a une déconnexion avec les attentes des autres générations » « Ils sont très rigides dans leur façon de voir les choses, dans leur état d'esprit et leurs attentes »
Raymond	« C'est plus difficile pour un manager aujourd'hui d'animer et d'avoir une vision parce qu'il y a plus de générations sur le marché de travail, plus de visions différentes du travail » « C'est la conception même du travail qui est différente, les attentes ne sont pas les mêmes par rapport au travail autant les baby boomer, génération « X » et un peu les « Y » attendaient du travail que ce soit la partie la plus importante de leur vie [...] autant pour les « Y » et les « Z » le travail ne représente pas ça ne représente pas ça »
Maryssa	« Ça devient de plus en plus : je vais travailler quand je veux, plutôt que je vais travailler quand tu veux que je travaille, et ça s'est compliqué »

On rappelle que le discours managérial, présenté dans le chapitre deux, prend la forme « d'un discours stigmatisant un ensemble de comportements problématiques pour la gestion des ressources humaines » (Luc, S. & Fleury, C. 2016, p 5). Selon cette

communauté, la génération « Y » représente un véritable défi de gestion puisqu'elle est considérée comme une génération de rupture au niveau des attitudes et du rapport au travail. Selon la revue de littérature, le discours managérial semble être celui qui a le plus d'impact sur les gestionnaires. Nous n'avons donc pas été surpris que la grande majorité des gestionnaires interrogés tiennent un discours similaire au discours managérial (Tableau 5.1).

En effet, l'analyse des résultats du tableau 5 montrent clairement que les gestionnaires peinent à gérer les membres de la génération « Y », qui selon eux, incarne une génération de rupture tant au niveau des attitudes que des attentes au travail. Frédéric F et Lise vont jusqu'à parler de « fracture évidente » et de « déconnexion » avec les attentes des autres générations. On remarque aussi l'omniprésence de stéréotypes comportementaux dans la description de cette jeune génération : « ils ne sont pas prêts à mettre les bouchées doubles » ; « ce n'est pas des générations qui veulent travailler 60 heures » (Isabelle) ; « se plaignent d'avoir trop de difficulté à concilier travail, vie de famille, qualité de vie » (Christian B). De manière générale, les gestionnaires considèrent la génération « Y » comme un défi managérial les poussant à réinventer leur style de management : « tout notre système est en train de s'adapter à ces pressions » (Isabelle).

De plus, l'analyse du tableau 5.1 nous montre qu'à travers les discours des gestionnaires, on retrouve tous les éléments constitutifs du discours managérial, soit : des stéréotypes au niveau des attitudes et des comportements, le fait que la génération « Y » est unique, la nécessité de mettre en place un management spécifique et l'obligation pour les entreprises de renouveler leurs pratiques de gestion. Il semble donc que les gestionnaires soient « encastrés cognitivement » (Cabantous et Gond 2012), leur donnant une certaine assurance dans leurs propos. En effet, l'analyse linguistique des extraits de verbatims du tableau ci-haut, montre l'utilisation de phrases affirmatives, voire

même normatives. On reconnaît ici les allures de « théorie irréfutable » que la communauté managériale veut donner à son discours (Brisset 2014).

Cette analyse des résultats confirme les propos de (Luc & Fleury 2016) qui nous disait que ce sont les gestionnaires qui sont la source des plaintes relatives à la génération « Y ». Ce qu'il est intéressant de noter aussi c'est que ces gestionnaires en difficultés font tous partie de grandes entreprises (plus de 100 employés). La proximité avec les employés n'étant pas évidente, les gestionnaires semblent avoir davantage recours aux stéréotypes pour prendre des décisions managériales. Il semble donc y avoir un lien évident entre la taille de l'entreprise et le recours aux stéréotypes.

Ainsi, cette première étude des résultats confirme la puissance et la grande visibilité du discours managérial dans les grandes entreprises puisque 75 % des gestionnaires interrogés y adhèrent pleinement. Ils reconnaissent l'existence d'un problème de gestion lié aux caractéristiques spécifiques de la génération « Y ». Par contre, parmi les huit gestionnaires que nous avons interrogés, deux d'entre eux ne semblaient pas adhérer au discours managérial, mais davantage au discours scientifique.

Tableau 5.2 – Une vision pragmatique de la génération « Y »

Gestionnaire interrogé	Extraits des verbatims
Frédéric B	« Moi je préfère me faire une opinion sur le tas justement grâce au cas par cas » « De mon côté je ne remarque pas vraiment de tendance générale à propos de l'âge et de la qualité du travail, j'ai vu de tout ! »
Marcelo	« Ok mais là on dit les millennials sont spéciaux, ils sont plus relax ils sont plus décontractés mais moi je pense que tout ça s'est relié à la culture du pays par exemple au Mexique ils travaillent de longue heures la semaine et la fin de semaine aussi. » « La nouvelle génération ils sont [...] ce n'est pas question de responsable ou pas responsable mais je pense qu'ils ont beaucoup plus de choix et aussi on est dans une période au Canada où la population est en train de vieillir alors ça leur laisse une plus grande liberté de choix »

Après avoir passé en revue les propos des gestionnaires qui adhèrent au discours managérial, nous allons maintenant étudier les entrevues avec les gestionnaires qui semblent moins se fier aux préjugés générationnels, mais davantage sur leurs propres expériences. En effet, contrairement aux gestionnaires du tableau 5.1, deux des huit gestionnaires que nous avons interrogés ne semblent pas convaincus par les présupposés caractéristiques de la génération « Y ».

De manière générale, ils reconnaissent se faire une idée des différentes générations grâce à leurs expériences avec ces dernières et non en fonction des stéréotypes courants. Ils affirment tous les deux avoir vécu des situations dans lesquelles les stéréotypes présupposés de la génération « Y » ont été infirmés. Frédérick B nous donne un exemple :

Je pense à Alex qui est une millennial [...] elle livre la marchandise, elle se couche tôt la semaine, elle ne boit pas la semaine [...] alors qu'avec d'autres employés plus vieux il a fallu que j'explique à certains que voilà un mercredi soir de semaine quand tu travailles le lendemain ben tu ne peux pas faire la fête.

L'on constate donc que tous les gestionnaires ne sont pas friands des stéréotypes générationnels et ne remarquent pas forcément d'attitudes spécifiques à la génération « Y ». Ils préfèrent justifier les écarts de comportements par l'implication de facteurs psychosociodynamiques (nous détaillerons les résultats relatifs à ces facteurs dans la prochaine section). De plus, on remarque que ces deux gestionnaires sont à la tête de petites équipes de travail (moins de 15 employés à la charge). Ainsi, il semble que la proximité avec les employés soit un facteur déterminant par rapport à l'utilisation de stéréotypes générationnels. La proximité avec leurs subordonnés leur permet de se détacher des stéréotypes pour se concentrer sur les caractéristiques propres de chacun de leurs employés. Dans la prochaine section, nous examinerons justement l'importance que portent les gestionnaires aux particularités interindividuelles de leurs employés.

Tableau 5.3 – L'influence des facteurs « psycho-sociodynamiques »

Gestionnaire interrogé	Extraits des verbatims
Christian B	« Je ne pense pas que c'est une question de génération je pense que c'est plus une question conjoncturelle » « Je vais dire comme toi, ça revient beaucoup aux valeurs qu'on t'a inculquées » « Les valeurs étaient plus axées sur un schéma plus classique de relation entre l'employeur et l'employé »
Marcelo	« Moi je pense que tout ça s'est relié à la culture du pays par exemple au Mexique ils travaillent de longues heures la semaine et la fin de semaine aussi » « La nouvelle génération ils ont beaucoup plus de choix [...] la population est en train de vieillir alors ça leur laisse une plus grande liberté de choix. »
Isabelle	« C'est sûr qu'ils ont le goût de bouger ils sont en début de carrière, mais ils ont encore plus le goût de bouger que les anciennes générations »
Frédéric F	« C'est sûr que chacun a son histoire, que tout le monde n'a pas grandi dans le même environnement tu vois, je pense que c'est important de pas oublier ça aussi ! »
Frédéric B	« La maturité ça varie d'un individu à un autre, ce qui prouve que ce n'est pas un facteur lié à la génération ça c'est certain »
Raymond	« Il y a une plus grande liberté chez les individus. C'est une force ou même un avantage pour les individus mais un inconvénient pour les organisations »
Maryssa	« Je suis totalement d'accord on ne peut pas même mettre tout le monde dans le même panier, parce que justement il y'a des personnes qui vont nous surprendre, peu importe l'âge »

Comme mentionné dans le chapitre deux, selon Boyer (2017) étudier l'évolution des comportements nécessite une analyse des facteurs psycho-socio-dynamique. C'est un des points principaux de la communauté scientifique, qui on le rappel, recommande aux gestionnaires de s'intéresser davantage aux caractéristiques spécifiques de chaque employé plutôt que de se fier à des stéréotypes fragiles. Les résultats sont assez surprenants. En effet, alors que trois quarts des gestionnaires adhèrent au discours managérial, presque la totalité d'entre eux reconnaissent tout de même le rôle déterminant de certains facteurs psycho-socio-dynamiques propres à chaque individu. Par rapport à notre échantillon total de huit gestionnaires, sept d'entre eux reconnaissent l'implication de ces facteurs.

Ainsi, on remarque une certaine ambivalence dans le discours de certains gestionnaires puisque plus de la moitié des gestionnaires interrogés approuvent les stéréotypes courants de la génération « Y », mais reconnaissent aussi que ces stéréotypes peuvent varier en fonction de l'influence de certains facteurs « psycho-socio-dynamiques ». Voici un exemple :

- Dans notre entrevue avec Isabelle, elle nous a dit : « C'est comme s'ils ont plus le sentiment d'appartenance que nous en avons eu à l'époque, eux ils l'ont beaucoup moins ! », puis, elle nous a aussi dit plus tard « c'est sûr qu'ils ont le goût de bouger ils sont en début de carrière » (Isabelle).

On remarque à travers cet exemple que Isabelle reconnaît que les membres de la génération « Y » accordent moins de loyauté aux entreprises, mais elle reconnaît aussi que c'est normal étant donné qu'ils sont en début de carrière, ce qui rejoint le point de vue de Saba (2009, 2017). Cette ambivalence semble révélatrice en termes d'efficacité du discours managérial. En effet, cette observation nous montre que si le discours managérial semble très populaire dans les entreprises (tableau 5.1), les gestionnaires savent aussi que ces stéréotypes peuvent facilement être mis à l'épreuve et s'avérer infirmes. Ce constat nous laisse penser que l'utilisation de stéréotypes répond surtout à un besoin managérial qui est celui de cadrer leurs décisions sur un modèle rationnel et facile d'utilisation, peu importe les fondements de ce dernier. Ce qui rejoint le point de vue de Brisset (2014) qui nous dit que les stéréotypes sont : « des faits dont personne n'a besoin de comprendre les composantes en jeu pour pouvoir les utiliser » (Brisset 2014, p 219). Par ailleurs, les extraits des verbatims présentés dans le tableau 5.3, soulignent l'hétérogénéité des caractéristiques individuelles au sein même de la génération « Y », démontrant, encore une fois, la grande fragilité des stéréotypes courants du discours managérial.

Dans la prochaine section, nous verrons que le discours de certains gestionnaires est également influencé par des facteurs propres aux conditions d'entrée sur le marché du travail qu'ils ont connu durant leur jeunesse.

Tableau 5.4 – Un sentiment de frustration

Gestionnaire interrogé	Extraits des verbatims
Lise	« Moi je m'occupais de me fille, mon chum lui il voyageait à l'étranger, moi je travaillais à l'international, mais je m'arrangeais pareil, c'était ma responsabilité » « Exact, on est un peu jaloux »
Christian B	« Évidemment les gens de ma génération on avait moins de pouvoir et donc il a fallu travailler plus fort et on a eu un peu moins « tout cru dans le bec » ce qu'on souhaitait » « Jamais je suis allé voir mon gestionnaire pour lui dire que j'en avais beaucoup trop sur mon bureau et que je ne sais pas comment m'y prendre [...] »

Effectivement, deux des huit gestionnaires que nous avons interrogés nous ont fait part de leur sentiment de « jalousie » par rapport à la plus grande liberté qu'ont les jeunes d'aujourd'hui, comparèrent à ce qu'eux ont vécu au même âge. Ils nous disent avoir eu beaucoup moins d'équilibre entre leur vie privée et leur vie professionnelle, moins de pouvoir de négociation et une charge de travail plus importante. Ainsi, ils avouent avoir du mal à tolérer certaines requêtes ou certains comportements de la part de leurs jeunes collègues. Voici un exemple, extrait de l'entretien effectué avec Lise :

On n'avait pas ça nous là, moi je m'occupais de me fille, mon chum lui il voyageait à l'étranger, moi je travaillais à l'international, mais je m'arrangeais pareil, mais c'était ma responsabilité, on devait s'organiser avec ça puis si mon enfant était malade il fallait que je trouve un voisin pour m'en occuper, il fallait que je rentre au bureau ! C'est une réalité différente qu'il faut apprendre à gérer et il ne faut pas oublier que les gens qui ont mis le temps, qui ont opérés d'une façon différente quelque part ils se sentent un peu euh.... Frustrés !

Il semble donc que les plaintes des gestionnaires sont, en partie, le reflet d'un sentiment de frustration par rapport aux conditions d'entrée sur le marché du travail qu'ils ont eux-mêmes vécu durant leur jeunesse. Cette observation rejoint le point de vue de Saba

(2017) et de Pralong (2015), puisqu'ils considèrent le passage d'un environnement scolaire à un environnement professionnel comme déterminants dans les attitudes de travail.

Maintenant que nous avons analysé les types de discours que tiennent les gestionnaires, nous allons nous focaliser sur la performativité du discours managérial, en mettant en évidence les activités de conventionnalisation, de marchandisation et d'ingénierie (Cabantous et Gond, 2012).

5.2 Les processus et activités de performativité du discours managérial

Comme mentionné dans le chapitre 3, selon la théorie de l'acteur-réseau, un discours devient performatif grâce à l'implication conjuguée d'un discours, d'acteurs et d'outils. Dans cette section nous allons donc discuter des résultats concernant les différents outils et acteurs mobilisés dans le processus performatif du discours managérial.

Tableau 5.5 – Les acteurs du discours managérial

Gestionnaire interrogé	Extraits des verbatims
Lise	« On a eu une demi-journée avec un consultant externe « gris vert », il y avait des sous-groupes d'associés qui avaient eux- mêmes des ateliers avec des milléniaux, chaque groupe d'associé étaient associé à des milléniaux et pouvaient leur poser des questions » « Personnellement je suis une maniaque des Ted talks »
Frédéric F	« Alors nous on a déjà fait appel à des consultants »
Marcelo	« On emploie des ressources externes pour développer de nouvelles attitudes au sein de l'entreprise »
Isabelle	« Tous les gens de l'entreprise ici ont été formés par des consultants sur le “process com” »

Nous avons précisé dans le chapitre 3 que la majorité du travail de diffusion du discours managérial était assuré par les interventions de consultants. Nous n'étions donc pas surpris de constater que la moitié des gestionnaires que nous avons interrogé nous ont avoué avoir eu recours aux services de consultants externes. Cette observation met en évidence l'activité de marchandisation entre les cabinets de conseil et les gestionnaires (Cabantous et Gond 2012) qui on le rappel, consiste à vendre des services de conseil aux entreprises. De plus, notons que ces quatre gestionnaires font tous partie de grandes entreprises possédants au moins 500 employés. Encore une fois, il semble y avoir une corrélation entre la taille de l'entreprise et le recours à des services de conseil externes. La proximité étant moins évidente pour ces grandes entreprises, l'intervention de consultants semble les aider à se rapprocher d'eux.

Les résultats du tableau 5.5 permettent également de confirmer l'existence du « consulting générationnel » (Cocquebert 2019) qui représente le vecteur de diffusion principal du discours managérial. Dans la prochaine section, nous nous concentrerons sur l'analyse des outils mobilisé durant les interventions des consultants.

Tableau 5.6 – Des outils de socialisation

Gestionnaire interrogé	Extraits des verbatims
Isabelle	« Tous les gens de l'entreprise ici ont été formés sur le « process com » alors on connaît toute notre personnalité, puis on a appris à réagir par exemple avec une personne empathique en état de stress, on a appris à travailler avec un persévérant sous stress, fait qu'on a appris toutes les personnalités, en fait ça a amené un vent frais ici, dans le sens ou on sait se reconnaître parce qu'on se connaît selon nos personnalités, mais maintenant la beauté c'est même qu'on se le demande, par exemple je suis avec quelqu'un que je te côtoie moins on est en train de discuter de quelque chose puis là on va se permettre de se dire « toi t'es un persévérant, ou toi t'es un rebelle » puis de savoir comment se comporter avec la personne »
Frederick F	« On a fait pas mal d'ateliers de discussion et de jeux de rôle c'était très intéressant ! » « Je peux te dire que ça a fait bizarre à certains de recevoir des ordres des jeunes haha »

Gestionnaire interrogé	Extraits des verbatims
Lise	« Je pourrais vous parler d'une activité qu'on a faite nous- mêmes, un AGA d'associés qu'on est obligé de faire chaque 12 mois, cette année on a décidé de prendre aussi une demi-journée avec un consultant externe, il y avait des sous-groupes d'associés qui avaient eux- mêmes des ateliers avec des milléniaux, chaque groupe d'associé était associé à des milléniaux et pouvait leur poser des questions. Donc dans ce cadre là il y a eu un dialogue très intéressant de fait le taux de satisfaction de cet atelier là était de 97 % donc les associés étaient très réceptifs et la haute direction aussi très réceptive à entendre ce que la génération « Y » veut et s'attendent de nous »
Marcelo	« Oui on emploie des ressources externes pour développer de nouvelles attitudes au sein de l'entreprise, même des ateliers de sensibilisation aux employés transsexuels »

Selon le point de vue de Aggeri et Labatut (2014), les outils sont des auxiliaires neutres qui permettent de répondre à la volonté stratégique et au besoin de rationalité des gestionnaires. Prenons l'exemple du « process Com » (processus communicationnel) décrit par Isabelle. Ce processus offre une approche globale pour aider à identifier les différences de personnalité et donc à s'y adapter pour avoir une interaction efficace. Les différences sont basées sur des indices observables et mesurables du comportement. Selon des informations tirées directement du site internet⁴ de cet outil :

La « structure de la personnalité » de chaque personne se compose de six types comportementaux distincts et mutuellement exclusifs, qui ont été dénommés, travailleur, empathique, persévérant, rebelle, rêveur, et le promoteur.

La représentation de la structure de la personnalité comme un immeuble à six étages donne ainsi l'ordre d'importance relative entre les types. Un indicateur relatif du temps pendant lequel une personne va être capable de montrer un des six comportements est indiqué à chaque étage. Ces comportements observables à la seconde près – dont les indices sont les mots, le ton de la voix, les gestes, la posture et les expressions du visage – sont identifiables objectivement et de manière fiable par des observateurs différents. De plus, les recherches en fiabilité « test-retest » indiquent qu'une fois l'ordre des étages de l'immeuble d'une personne défini, il change rarement.

Ainsi, grâce à un classement des employés en fonction de leur structure de personnalité, ces derniers se voient attribuer un profil communicationnel censé indiquer aux autres

⁴ < <http://processcommunication.ca/services/> >.

employés comment se comporter et comment interagir face à un tel profil. Même si l'objectif principal de cet outil est dans le profilage, ce dernier est plus précis et concerne uniquement l'aspect communicatif de chaque individu. Ainsi, au lieu de considérer un seul stéréotype communicationnel pour toute une génération, cet outil permet un profilage beaucoup plus fin et précis permettant aux employés de mieux communiquer entre eux. De cette manière, les processus communicationnels entre les employés deviennent plus efficaces et devraient empêcher l'apparition de potentiels conflits entre deux individus aux personnalités différentes. Isabelle nous donne un exemple :

Par exemple, je suis avec quelqu'un que je te côtoie moins et on est en train de discuter de quelque chose puis là on va se permettre de se dire « toi t'es un persévérant ? ou toi t'es un rebelle ? » puis de savoir comment se comporter avec la personne.

Ainsi, ce processus permet de mieux connaître les particularités de langage de chaque employé et donc de se détacher des stéréotypes communicationnels (figure 2.3) courants concernant la génération « Y ».

Prenons maintenant l'exemple des activités de socialisation décrites par Lise. Elle nous confie avoir eu recours aux services de consultants pour organiser une activité de socialisation entre les associés (qui sont tous des membres de la génération « X » ou des baby-boomers) et les membres de la génération « Y ». L'objectif principal de ces activités est de donner l'occasion aux employés plus âgés d'apprendre à mieux connaître les milléniaux pour pouvoir adapter de façon efficace leur style de management en fonction des particularités de chacun.

Encore une fois, on reconnaît ici l'intention de se détacher des stéréotypes et de mieux connaître les particularités de chacun. En effet, l'idée principale de cette activité est de former des petits groupes de discussion pour favoriser des échanges plus intimes et donc plus authentiques. Une fois cette activité terminée, Lise nous dit avoir été très satisfaite du résultat puisque le taux de satisfaction de cet atelier s'est élevé à 97 %.

Du côté de Frédérick F, il nous explique que les consultants leurs ont fait faire des jeux de rôle et des ateliers de discussion. Les jeux de rôle consistaient à inverser les rôles généralement assurés par les chefs d'équipes (principalement des membres de la génération « X ») et les représentants médicaux (principalement des membres de la génération « Y »). L'objectif de cette activité était d'améliorer les processus communicationnels entre les chefs d'équipe et leurs équipes de vente. Ainsi, on remarque à nouveau une volonté d'améliorer les relations et la collaboration intergénérationnelles. Et l'on remarque également cette volonté de sensibiliser les employés aux différents profils à travers l'exemple de Marcelo, mais toujours dans l'objectif de favoriser la cohésion intergénérationnelle et non dans le but de cultiver les présupposés différences qui les opposent

L'analyse de la nature des outils mobilisés par les consultants paraît surprenante. En effet, la revue de littérature concernant le discours managérial insiste sur le fait que les interventions des consultants sont censées enseigner de techniques de gestion spécifiques à la génération « Y ». Or, l'analyse des outils que nous venons de faire nous démontre que les outils utilisés par les consultants cherchent tous, de manière générale, à favoriser la cohésion intergénérationnelle grâce à des exercices de socialisations qui permettent une connaissance plus approfondie des particularités de chacun. Il semble que la transformation du discours managérial en outils (ingénierie (Cabantous et Gond, 2012)) fasse émerger des activités collectives qui favorisent les échanges intergénérationnels et non l'inverse.

Pour conclure, les résultats des tableaux 5.5 et 5.6 confirment que le discours managérial est effectivement promu à travers l'implication conjuguée de certains outils et acteurs et s'inscrit donc un processus performatif. On notera également que les effets générés par l'utilisation de ces outils semblent avoir un impact réel sur l'amélioration des relations de travail intergénérationnelles.

Maintenant que nous avons mis en évidence les activités qui régissent le mécanisme de l'acteur réseau, nous allons nous pencher sur ses effets performatifs au niveau des pratiques de gestion.

5.3 La performativité du discours managérial et ses effets

Nous avons constaté à travers le tableau 5.1 que la grande majorité des gestionnaires interrogés adhèrent au discours managérial et considère donc la génération « Y » comme une génération de rupture, les obligeant à changer de style de management. La grande majorité des gestionnaires semblent donc cognitivement encadrés par le discours managérial (Cabantous et Gond 2012), mais qu'en est-il de l'influence réel de ce discours sur les pratiques de gestion ? Quel est l'effet de la performativité du discours managérial sur les pratiques de gestion ? Nous verrons que les résultats sont surprenants.

Tableau 5.7 – Des effets sur le management relationnel

Gestionnaire interrogé	Extraits des verbatims
Lise	<p>« On fait aussi des « focus group » avec nos jeunes. On prend les 3 attributs qui rejoignent le plus les milléniaux et les 3 attributs qui les rejoignent le moins et nous travaillons sur ça, l'équilibre, les salaires, la transparence des échelles salariales, tu sais ce n'était pas comme ça avant »</p> <p>« Avec la pénurie de main d'œuvre aussi on fait de plus en plus attention à la rétention d'employés et donc on essaye toute sorte de trucs pour les garder, toutes sortes de stratégies, certaines n'ont pas été très fructueuses comme par exemple donner de l'argent, des massages, des paniers de fruits, tu sais des tactiques qui ne rejoignent pas les milléniaux finalement »</p>
Christian	<p>« Ça implique comme gestionnaire c'est qu'il faut chouchouter, soigner, faut prendre soin des « Y » lorsqu'ils sont performants, alors quand je trouve des petits bijoux dans mon équipe, faut que je m'assure de bien les traiter pour pas qu'ils partent ailleurs »</p> <p>« Moi comme gestionnaire j'avais il n'y a pas si longtemps beaucoup de difficulté de donner une promotion à un collègue après seulement quelques mois d'entrée en fonction et je l'ai fait récemment, c'est sûr qu'il faut s'adapter »</p>

Gestionnaire interrogé	Extraits des verbatims
Frédéric F	« Moi c'est sûr que quand je regarde mon équipe je vois différentes générations que je dois faire travailler ensemble, alors bon c'est sûr que parfois je me dis qu'il va falloir que j'adapte mon management et ça je dirais que ça commence par chouchouter les « Y » »
Isabelle	« On doit vraiment se casser la tête pour trouver des façons de les motiver »

Dans le tableau 5.7, nous avons réuni les propos des gestionnaires qui semblent vouloir mettre en place des pratiques managériales spécifiques à la génération « Y ». Nous allons les analyser une par une pour tenter de comprendre l'effet réel de la performativité du discours managérial :

- Du côté de Lise, elle nous dit avoir créé un sondage spécifique à la génération « Y » de façon à connaître précisément les points positifs et les points négatifs de différents aspects de leur travail. Par la suite, ces résultats sont analysés puis discutés autour de tables rondes incluant les millennials et des associés (principalement des membres de la génération « X » ou des baby-boomers). La mise en place de ce genre de pratique favorise donc les échanges entre les générations et permet une connaissance plus approfondie de chacun. Ainsi, même si le questionnaire s'adresse uniquement aux membres de la génération « Y », on sent une réelle volonté d'impacter les relations de travail intergénérationnelles. On notera cependant que cet exercice semble complexe puisque Lise nous confie avoir déjà essayé plusieurs méthodes infructueuses.
- En ce qui concerne Christian, même s'il n'a pas eu recours à des services de conseil, c'est un gestionnaire qui reconnaît le caractère spécifique de la génération « Y » et qui dit vouloir mettre en place des techniques de rétention spécifiques aux jeunes employés. Par contre, ses propos restent assez flous puisque le seul exemple qu'il nous donne est le fait d'avoir accordé une pro-

motion à un ses collègues seulement après quelques mois d'entrée en fonction. Les effets sont donc difficilement palpables par contre on sent une réelle influence du discours managérial sur l'état d'esprit de Christian qui semble convaincu de devoir trouver des leviers de rétention spécifique à la génération « Y ».

- Enfin, pour Frédéric F et Isabelle, les conclusions sont semblables à celles émises pour Christian B. C'est à dire qu'on sent que c'est surtout le management relationnel qui est impacté puisqu'aux aussi parlent de vouloir « chouchouter », mais encore une fois sans donner d'exemples précis relevant de pratiques managériales.

Pour conclure, on remarque que la moitié des gestionnaires que nous avons interrogés pense que la mise en place d'un management spécifique à la génération « Y » semble nécessaire, mais que concrètement ces mesures restent assez vague et généralistes : « on essaye toute sorte de trucs pour les garder, toutes sortes de stratégies » (Lise) ; « il faut chouchouter, soigner, faut prendre soin des « Y » lorsqu'ils sont performants » (Christian B) ; « Il va falloir que j'adapte mon management, et ça, je dirais que ça commence par chouchouter les « Y » (Frédéric F) ; « Tout notre système est en train de s'adapter à ces pressions » (Isabelle). On notera également que ces quatre gestionnaires font tous partie de grandes entreprises. Par contre, ce qui semble beaucoup plus évident, c'est l'impact du discours managérial sur le management relationnel. On sent une certaine prise de conscience quant à l'importance d'être très attentif aux différents leviers de motivation et de rétention des jeunes. Ainsi, il semble que le discours managérial performe davantage la pensée managériale que les techniques de gestion en tant que telle. Nous reviendrons sur le concept de pensée managériale dans le prochain chapitre.

Dans la prochaine section, nous nous intéresserons aux gestionnaires qui favorisent la proximité managériale pour améliorer leur management intergénérationnel mais de façon globale et non uniquement pour la génération « Y ».

Tableau 5.8 – Un état d’esprit global

Gestionnaire interrogé	Extraits des verbatims
Frédéric B	« Je fais confiance à mes employés et ils me le rendent bien, alors oui parfois il faut que je serre la visse, mais pas plus qu’avec une autre catégorie d’employés. J’ai quand même des employés à Toronto donc si je ne peux pas leur faire confiance, je ne peux pas m’attendre à de bons résultats. »
Maryssa	« Donc pour moi c’est important parfois de « stepback » et de me dire ok cette personne-là est peut-être juste « overwhelmed », je me dis à 19 ans être seul dans une ville dans laquelle on n’a jamais été ce n’est pas facile, il faut donc comprendre leur réalité de vie à l’extérieur du magasin pour finalement mieux les connaître »
Marcelo	« Je pense que c’est une question d’entre-gens par exemple moi à l’âge où je suis rendu et les différentes choses que je fais dans ma vie, je suis quelqu’un ou je vois le problème et je ne panique pas, je vois la situation et j’essaie de trouver la solution positivement »
Raymond	« Il n’y a pas de recette dans ce domaine c’est impossible, les gens préfèrent les recettes et souvent les gestionnaires vont se fier à la recette alors que c’est le rapport qu’ils vont entretenir avec leurs employés qui va faire la différence. »

Les résultats du tableau 5.8 regroupent les propos des gestionnaires qui au lieu de favoriser une recette managériale spécifique à la génération Y, préfèrent se concentrer sur le rapport qu’ils entretiennent avec leurs employés. De manière générale, ils valorisent la proximité managériale dans le but de mieux comprendre les attitudes de leurs employés. On remarquera aussi que l’ensemble de ces gestionnaires sont tous à la tête de petites équipes de travail, soit moins de 100 employés, ce qui semble leur permettre d’avoir plus de proximité avec ces-derniers. Il semble donc y avoir une corrélation évidente entre le nombre d’employés à la charge d’un gestionnaire et son approche managériale. C’est-à-dire qu’il semble que plus le nombre d’employés à la charge est faible plus la proximité managériale est grande et permet donc de se détacher des stéréotypes.

À l'inverse comme nous l'avons remarqué à travers le tableau 5.7, plus les équipes sont grandes plus les gestionnaires se raccrochent aux stéréotypes générationnels.

Il est également intéressant de remarquer que Raymond et Maryssa sont deux gestionnaires qui d'un côté tiennent des propos propres au discours managérial (tableau 5.1), mais qui en réalité, recommandent de toujours analyser la situation en prenant compte des caractéristiques propres à chacun. Raymond précise qu'il n'existe pas de recette managériale parfaite qui correspondrait à toute une génération.

Les résultats de notre enquête soulèvent donc plusieurs points intéressants par rapport à notre objet de recherche :

- Premièrement on remarque que le discours managérial est effectivement populaire et que son taux de pénétration dans les entreprises est élevé (tableau 5.1). Cependant, on remarque également que pratiquement la totalité de gestionnaires qui semblent adhérer au discours managérial considère aussi que les facteurs psycho-socio-dynamiques de chaque individu jouent un rôle important dans le comportement professionnel de ces derniers (tableau 5.3). On remarque donc une certaine ambivalence dans les propos des gestionnaires et il semble que ce soit le nombre d'employés à la charge qui soit déterminant. C'est-à-dire que les gestionnaires qui ont moins d'employés à la charge arrivent plus facilement à se détacher des stéréotypes alors que les autres tentent tant bien que mal de s'y rattacher et de mettre en place un management spécifique à la génération « Y ».
- On remarquera aussi que même les gestionnaires qui souhaitent mettre en place des pratiques managériales différenciées, ils restent très flous dans leurs propos et leurs actions (tableau 5.7). Ce qui semble indiquer que la performance du discours managérial aurait davantage d'influence sur la pensée

managériale que sur les pratiques de gestion qui sont réellement mises en place. En effet, nous avons récolté très peu d'exemples témoignant d'une méthode de gestion spécifique à la génération « Y ».

Dans le prochain chapitre, nous allons analyser plus en profondeur ces résultats.

CHAPITRE VI

LES EFFETS DU DISCOURS MANAGÉRIAL SUR LES PRATIQUES DE GESTION

L'analyse des données empiriques semble soulever plusieurs points intéressants quant aux effets de la performativité du discours managérial sur les pratiques de gestion. En effet, alors que nos intuitions de départ nous laissaient penser que les effets de la performativité se feraient ressentir au niveau de la mise en place de techniques de gestion spécifiques à la génération « Y », il se trouve que les données empiriques nous ont démontré le contraire. En d'autres termes, nous avons observé qu'en raison de la nature des outils utilisés lors des interventions des consultants, les effets de la performativité se font ressentir davantage sur les façons de penser, les schèmes mentaux ou encore sur la pensée managériale, que sur des pratiques de gestion en tant que telles. Il semble donc que le discours managérial performe, mais sans outils distinctifs de gestion. De plus, étant donné que le décalage entre les effets prévus par le discours et les effets observés, nous verrons que la performativité du discours managérial agit par débordement, et non par cadrage.

Dans le présent chapitre, nous aimerions donc, dans un premier temps, approfondir ces observations, notamment au niveau de la nature des outils utilisés par les consultants. Dans un deuxième temps nous analyserons les liens qu'il semble y avoir entre le discours managérial et son influence sur la pensée managériale. Enfin, nous verrons qu'une théorie managériale peut performer selon deux grands processus soit celui du cadrage et du débordement.

6.1 Une performativité du discours sans outils distinctifs de gestion

De manière générale, l'analyse des résultats nous a montré que le discours managérial performe davantage la pensée managériale que les techniques de gestion en tant que telles. Autrement dit, ce sont surtout les cadres mentaux, les manières de penser, les schèmes mentaux qui se voient modifiés par la performativité de l'argumentaire managérial.

La popularité du discours managérial provoque avant tout une prise de conscience des gestionnaires quant à la qualité et à l'intensité de leurs relations avec leurs subordonnés. En effet, les gestionnaires ne semblaient pas en mesure de fournir des exemples de méthodes de gestion spécifiques à la génération « Y », par contre, tous semblent conscient de l'importance de « prendre soin » des millennials en répondant le mieux possible à leurs besoins. Encore là, les propos de gestionnaires restent assez vagues et généralistes. Ils nous parlent de prendre soin des millennials mais sans jamais donner d'exemple précis. Le seul exemple que nous avons récolté était un panel de techniques de rétention qui se sont avérées infructueuses. Lise s'exprime ainsi :

On essaye toute sorte de trucs pour les garder, toute sorte de stratégies, certaines n'ont pas été très fructueuses comme par exemple donner de l'argent, des massages, des paniers de fruits, tu sais des tactiques qui ne rejoignent pas les millennials finalement.

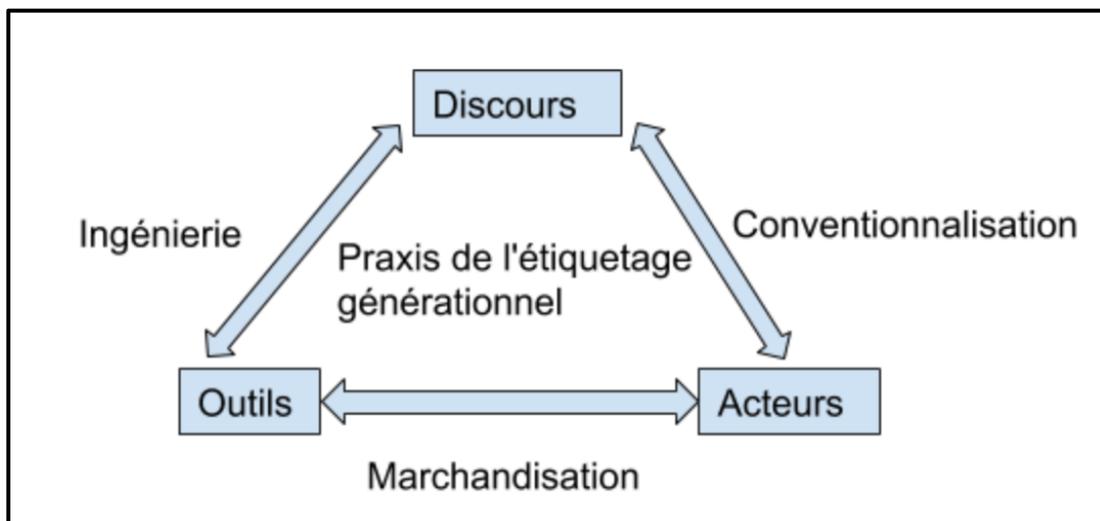
En réalité, les données empiriques démontrent que les effets performatifs du discours managérial sont limités puisque la moitié des gestionnaires interrogés ne considèrent pas instaurer des techniques de gestion spécifiques à la génération « Y » (tableau 5.8) et pour ceux qui le font, leurs intentions sont vagues et imprécises et pourraient être valables pour n'importe quelle génération.

De plus, certains gestionnaires nous ont fait part de plusieurs expériences pendant lesquelles ils ont avoué avoir été surpris par les comportements de certains de leurs

employés de la génération « Y » car ils allaient à l'encontre des stéréotypes courants. Christian s'exprime ainsi :

J'étais convaincu que mes jeunes allaient vouloir travailler en open space parce que c'est très millennials, et pas du tout en fait ! j'ai été surpris et puis on a mis fin au projet, c'est à dire qu'on avait engagé une firme d'architecte qui sont venus nous re-designer les bureaux et moi je voulais me mettre au centre et avoir tous les collègues autour parce que pour moi c'est important et je me suis rendu compte que c'était le plus âgé du département qui était le plus enclin à switcher à l'open space alors que c'est pas mal moi qui ait le plus beau bureau de l'équipe.

Ainsi, il semble que la croyance de la communauté managériale quant à l'importance de mettre en place un management spécifique à la génération « Y » s'avère fausse. Pour mieux comprendre pourquoi le discours managérial ne performe pas comme il le voudrait, nous allons revenir sur les caractéristiques des trois entités de la figure 2.1 soit : le discours, les outils et les acteurs.



L'analyse des données empiriques a confirmé la présence majeure du discours managérial dans les entreprises puisque 75 % des gestionnaires interrogés considèrent la génération « Y » comme une génération aux caractéristiques uniques. De plus, les résultats de notre enquête ont également confirmé que ce sont les consultants qui

assurent la majorité de la diffusion du discours managérial au sein des entreprises. Par contre, ce qui paraît moins conforme à la revue de littérature c'est la nature des outils utilisés, qui s'apparente plus à des outils relationnels que techniques. Cette idée d'outil plutôt relationnel que technique reprend le point de vue de (Akrich, Callon et Latour 1998) à propos de l'implication d'outils socio-technique dans la théorie de l'acteur-réseau. Dans notre cas, on constate que les outils mobilisés par les gestionnaires sont surtout relationnel. Autrement dit ces outils tendent davantage vers le « socio » ou encore vers le « relationnel », que vers le côté purement technique. Ceci étant, nous ne considérons pas les outils mobilisés par les consultants comme purement « relationnel » ou purement « technique » mais bien comme un mix des deux, avec parfois, des dominantes. D'ailleurs, cette idée fait référence au point de vue de Ellul (1980), qui dit que même si un outil est qualifié de « relationnel », ils incarnent tout de même une logique méthodique et représentationnelle explicite (dans notre cas, encourager les interactions intergénérationnelles).

Parmi les 4 gestionnaires qui ont eu recours aux services de consultants, seule Isabelle a fourni un exemple d'outil tangible, le « processus com ». Les trois autres nous ont confié que les interventions des consultants prenaient forme à travers des activités de socialisations intergénérationnelles. Aussi, ce qui paraît étonnant c'est que les outils utilisés par les consultants ne concernent pas uniquement la génération « Y » mais bien toutes les générations présentes dans les entreprises. Ainsi, ces activités de socialisation tendent davantage vers une connaissance plus profonde de chacun que vers l'instauration de recettes managériales différenciées.

Tableau 6.1 – Les activités de socialisation et leurs effets

Gestionnaire interrogé	Outils	Impacts des outils de socialisation
Isabelle	Processus communicationnel	Amélioration des processus communicationnels intergénérationnels
Frédéric F	Jeux de rôle et discussions en groupe	Ajustement des relations en fonction des réalités des différents paliers hiérarchiques
Lise	Tables ronde	Favorise les échanges intergénérationnels
Marcelo	Atelier de sensibilisation aux différents genres	Meilleure connaissance de la diversité sexuelle et de genre

Ce tableau permet de constater que les effets des outils mobilisés par les consultants ne procurent pas uniquement des effets orientés vers la génération « Y », mais bien vers l'ensemble des générations présentes dans les entreprises. Ils permettent, de manière générale, une meilleure cohabitation et collaboration intergénérationnelle.

Rappelons que globalement, la communauté managériale invite les gestionnaires à mettre en place des techniques de gestion spécifiques aux caractéristiques de la génération « Y ». Alors que la communauté scientifique insiste sur l'importance de la prise en compte des facteurs psycho-sociodynamiques (Boyer 2017) et non des stéréotypes courants. Ainsi, alors que la revue de littérature nous laisse penser que le discours managérial favorise la mise en place de techniques de gestion spécifiques à la génération « Y », nos observations de terrain nous laissent penser le contraire. En effet, on remarque davantage l'effet rassembleur, que séparateur, des activités de socialisation proposées par les consultants.

Dans la prochaine section, nous verrons donc comment les effets de la performativité du discours managérial tendent davantage à développer des comportements managériaux recommandés par la communauté scientifique plutôt que par la communauté managériale.

6.2 Retour sur les facteurs psycho-sociodynamiques

L'analyse des résultats nous démontre que si le discours managérial s'est largement répandu dans les entreprises (tableau 5.1), les gestionnaires sont tout aussi conscients de l'implication de facteurs conjoncturels et interindividuels (tableau 5.2) venants influencer le comportement des employés. En effet, ce qui paraît étonnant par rapport à nos résultats, c'est de constater que plus de la moitié des gestionnaires interrogés, qui tiennent des propos propres au discours managérial, prennent en compte ces facteurs dans l'analyse du comportement de leurs employés. En effet, une analyse plus profonde des résultats présentés dans le tableau 5.2, montre que les gestionnaires prennent en compte plusieurs facteurs psycho-socio-dynamiques (Boyer 2017) dont nous avons souligné l'importance dans le chapitre deux.

Tableau 6.2 – Facteurs psycho-socio-dynamiques pris en compte par les gestionnaires interrogés

Gestionnaire interrogé	Extraits des verbatims	Facteurs pris en compte
Maryssa	« Je me dis à 19 ans être seul dans une ville dans laquelle on n'a jamais été ce n'est pas facile, les employés du magasin qui sont là sans leur famille, ils n'ont pas ce soutien, il faut donc comprendre leur réalité de vie à l'extérieur du magasin pour finalement mieux les connaître »	Âge, niveau d'éducation, charges familiales
Raymond	« Il y a une plus grande liberté chez les jeunes individus. C'est eux qui décident ou ils veulent travailler, c'est une force ou même un avantage pour eux mais un inconvénient pour les organisations »	Conditions de transition d'un environnement scolaire à un environnement professionnel
Isabelle	« C'est sûr qu'ils ont le goût de bouger ils sont jeunes ! »	Stade de carrière
Frédéric F	« Tout le monde n'a pas grandi dans le même environnement »	Éducation
Christian B	« C'est beaucoup une question d'éducation »	Niveau d'éducation, conjoncture économique

L'analyse de ce tableau confirme le point de vue de Boyer (2017) qui affirme que l'analyse comportementale des employés est indissociable d'une analyse des facteurs psycho-socio-dynamiques de ces derniers. Ainsi, on remarque à travers l'analyse des tableaux 14 et 15 que le discours managérial, de par la nature des outils qu'il mobilise, influe beaucoup sur la prise en compte des caractéristiques comportementales propres à chaque employé. En effet, il semble que les activités de socialisations permettent aux gestionnaires de réaliser l'importance de connaître les traits de personnalités et le parcours propres à chacun des employés de l'entreprise.

De manière générale, on reconnaît donc une influence certaine sur la pensée managériale, qui se définit aussi comme la philosophie de management d'un gestionnaire. Dans la prochaine section, nous présenterons le concept de pensée managériale et nous verrons comment celle-ci est influencée par la performativité du discours managérial.

6.3 L'influence du discours managérial sur la pensée managériale

Selon Benchekara (2010), la pensée managériale se définit comme la pensée des gestionnaires, c'est-à-dire celle qu'ils pratiquent en fonction de leurs expériences et de leurs conceptions du management. C'est une pensée qui est complémentaire à la pensée manageante qui, elle, fait référence aux approches rationnelles et techniques. Ainsi, quand un gestionnaire fait face à des problèmes ou à une situation particulière il peut utiliser son intuition, son jugement, son bon sens (pensée managériale) ou l'approche rationnelle (pensée manageante) (Benchekara 2010).

Dans notre cas, on remarque que l'utilisation des outils de socialisation permet aux gestionnaires de se rendre compte de l'importance des relations interpersonnelles qu'ils

entretiennent avec la génération « Y ». En effet, tous les gestionnaires qui ont eu recours à des services de consultants semblent retenir, de manière générale, qu'ils doivent être attentifs aux conditions de travail qu'ils offrent à cette jeune génération, et non, qu'ils doivent mettre en place des techniques de gestion spécifiques aux millennials. L'influence du discours managérial ne semble donc pas affectée la pensée manageante (approche rationnelle), mais bien la pensée managériale.

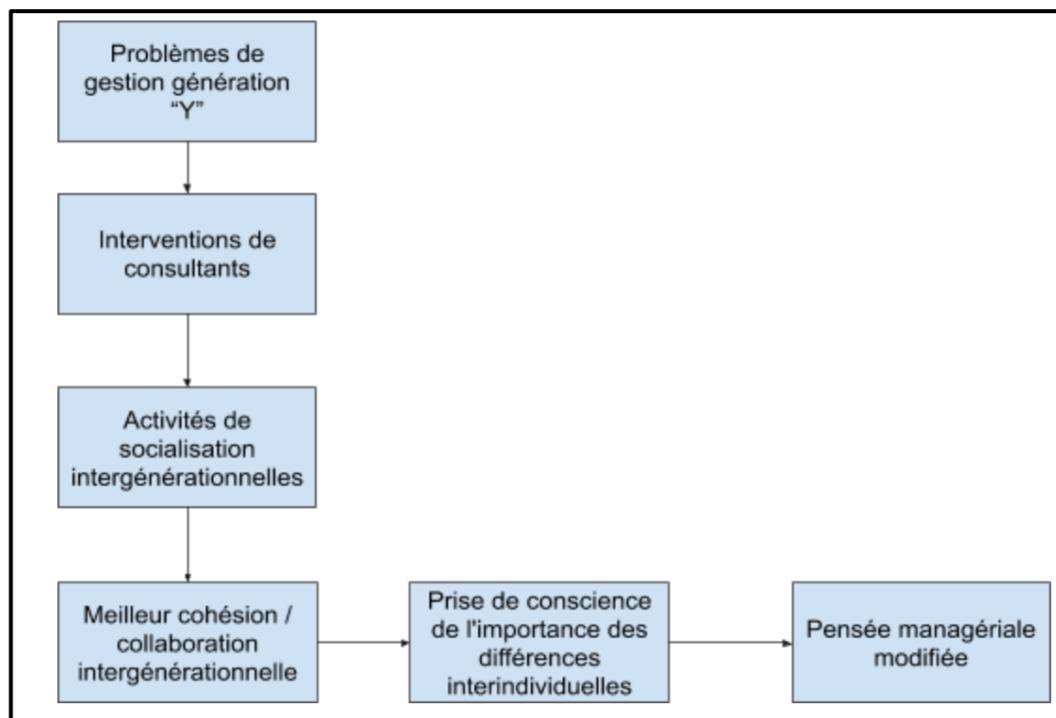


Figure 6.1 – Le processus d'influence du discours managérial sur la pensée managériale

Ainsi, alors que la revue de littérature nous laissait penser que l'influence de la performativité du discours managérial inciterait les gestionnaires à mettre en place des pratiques de gestion spécifiques en fonction des générations, on constate qu'il influence plutôt l'esprit d'équipe ainsi que la pensée managériale. On comprend donc à travers cette figure que les outils managériaux qui sont utilisés dans les entreprises jouent un rôle important sur la modification des représentations mentales et des manières de pensées des gestionnaires. En effet, nos données empiriques nous démontrent que les

outils semblent avoir un rôle encore plus important que les idéologies. Autrement dit, cela voudrait dire que c'est l'utilisation de certains outils, comme les outils de socialisation par exemple, qui façonnent la pensée managériale d'une certaine façon.

Ainsi, la performativité du discours managérial se dégage de l'utilisation d'outils qu'on pourrait qualifier, étant donné leur influence profonde sur la pensée des gestionnaires, d'hyperperformatifs. Cette observation rejoint le point de vue de Brisset (2014) qui insiste sur le rôle crucial des acteurs non-humains (les outils) qu'ils qualifient de « vecteurs de performance ». Naturellement, cela rejoint aussi la perspective Callonienne qui insiste sur le fait que la performativité d'un discours ne se résume pas uniquement par des actes de langages performatifs, mais bien par l'implication conjuguée d'un discours et d'un réseau d'actants (humain et non-humain). Ce réseau d'actants devient alors un levier de la performativité du discours managérial puisque sans ce dernier, le discours ne serait pas performatif.

Par ailleurs, on remarque également à travers la figure ci-haut que les effets souhaités par le processus performatif du discours managérial ne sont pas forcément ceux prévus par le discours lui-même. En effet, selon notre revue de littérature, le discours managérial provoque la mise en place de techniques de gestion de gestion spécifique à la génération « Y ». Or, nos données empiriques nous ont démontré que c'est la pensée managériale qui est performée. Ce décalage entre les effets souhaités et les effets réels fait référence à ce que Berkowitz et Dumez (2015) appellent la performativité par débordement.

6.4 La performativité par débordement

Selon Berkowitz et Dumez (2015), une théorie managériale peut performer selon deux grands processus soit celui du cadrage et du débordement. En effet, si une théorie se

souci de respecter son opérationnalisation, par la création de dispositifs ayant pour objectif de changer la réalité dans le sens prévu par la théorie, alors la performativité est dite cadrée (Berkowitz et Dumez 2015). Dans le cas contraire, si une théorie prévoit d'impacter la réalité d'une certaine façon, mais qu'il y ait un débordement dans une des conditions de réalisation, on dira qu'il y a performativité par débordement (Berkowitz et Dumez 2015).

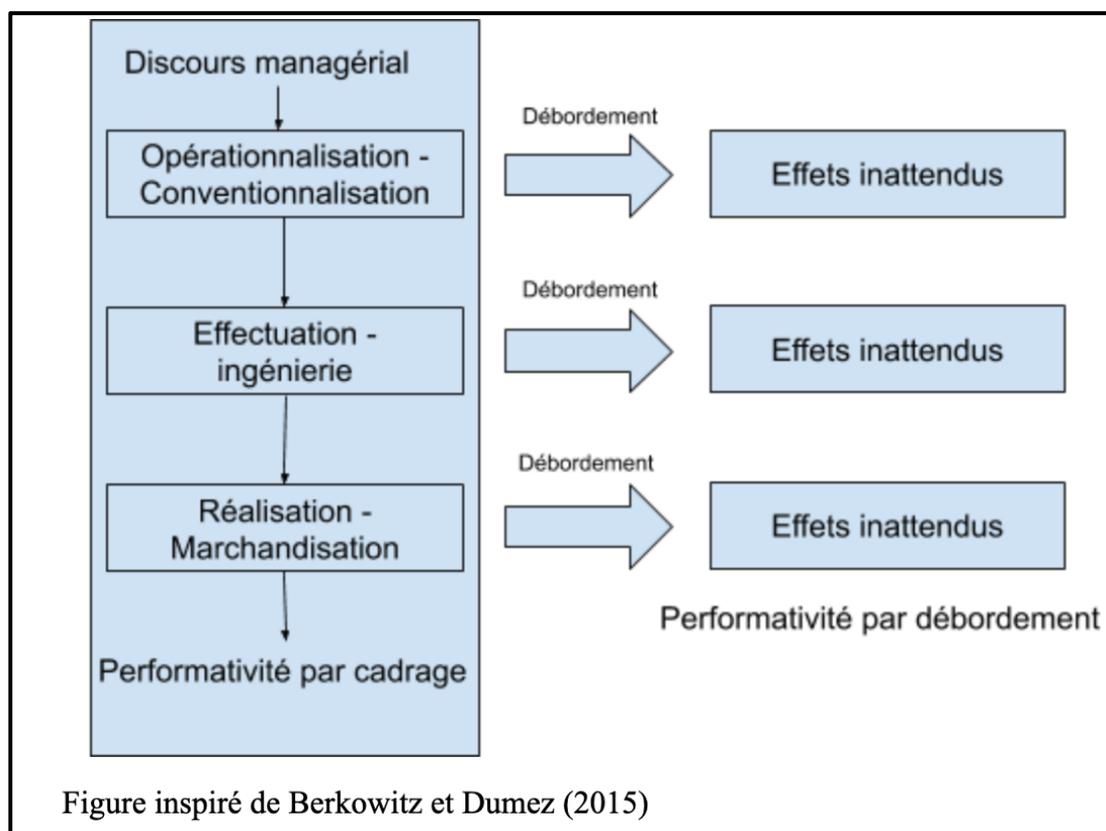


Figure 6.2 – La performativité par débordement

On comprend à travers cette figure que la performativité d'une théorie managériale peut se faire soit par cadrage soit par débordement. Le débordement peut se faire à différents niveaux du processus, c'est-à-dire soit au niveau de la construction de la théorie, soit au niveau de la création d'outils ou encore à travers la vente de ces derniers. Dans notre cas, il semble que la performativité du discours managérial déborde au

niveau de l'effectuation et de l'ingénierie des outils vendus aux gestionnaires. À ce stade du mémoire on peut donc qualifier les outils de leviers de la performativité du discours managérial puisque c'est en raison de leur utilisation que la pensée des gestionnaires est modifiée. Selon l'analyse des résultats, on constate que les acteurs et les outils impliqués dans la théorie de l'acteur réseau prennent la forme de levier de la performativité du discours managérial.

En effet, comme précisé ultérieurement, le discours managérial semble conforme aux effets voulus par la communauté managériale, c'est-à-dire qu'il permet d'encadrer cognitivement les gestionnaires d'une certaine représentation de la génération « Y », caractérisée par une multitude de stéréotypes comportementaux et cognitifs (tableau 5.1). Par contre, il semble y avoir un débordement au niveau de l'ingénierie et de l'effectuation des outils puisque les dispositifs qui sont créés ne concernent pas uniquement la génération « Y » (ce qui était décrit par la théorie), mais bien l'ensemble des générations présentes dans les entreprises (ce que la théorie ne mentionnait pas comme possibilité).

En effet, alors que la revue de littérature nous laissait penser que les outils créés seraient spécifiques à la génération « Y », on constate finalement le contraire, il y a donc un débordement au niveau de l'effectuation.

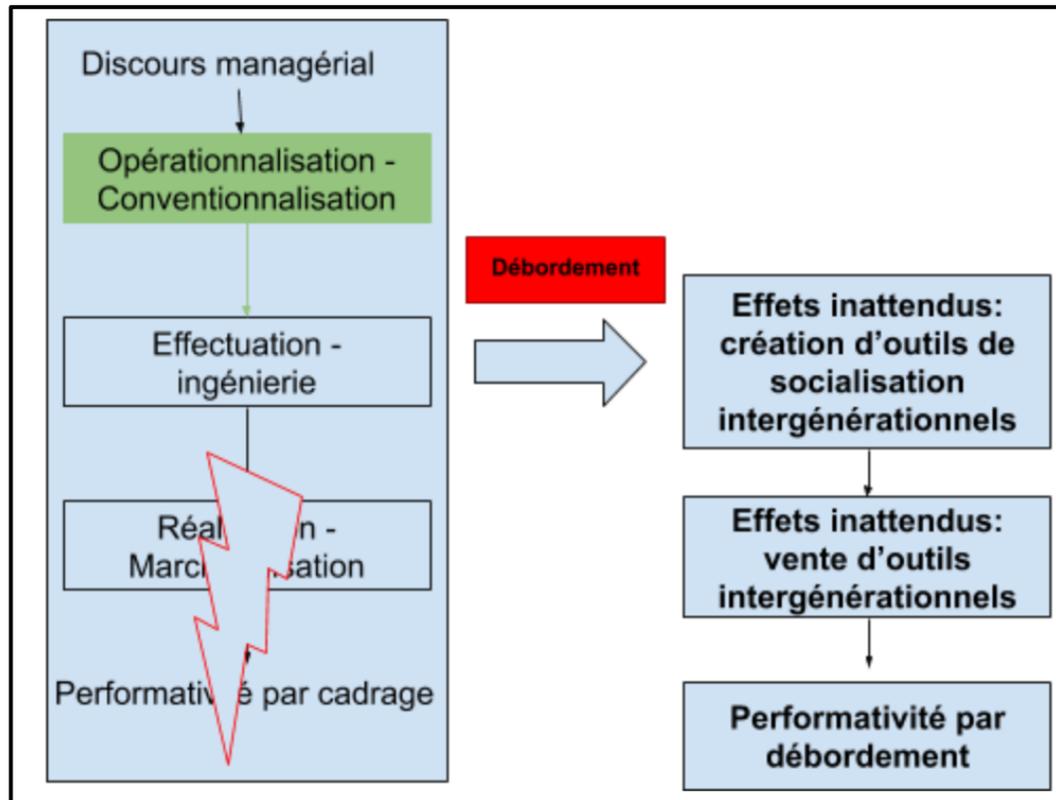


Figure 6.3 – La performativité par débordement du discours managérial

Si une théorie performe par débordement, ses effets sur la réalité seront différents de ceux qui étaient prévus par la théorie. C'est justement ce que nous avons remarqué à travers notre enquête de terrain. En effet, comme nous l'avons constaté à travers la figure 3.2, les effets de la performativité du discours managérial se font ressentir sur la modification de la pensée managériale et non sur des techniques de gestion spécifiques à la génération « Y » (ce qui était décrit par la théorie). Cette analyse du processus de débordement pourrait être poursuivie à travers le point de vue de Barad (2006, 2007, 2012) qui est considéré comme une approche hybride de Callon (2007) et Butler (1997, 2010). Barad prend en compte les agents non-humain et leurs effets secondaires, pouvant créer des débordements.

Pour conclure, la théorie de la communauté managériale performe puisqu'elle a des effets sur la pensée managériale, par contre elle ne performe pas dans le sens prévu par le discours. Le processus de performativité par débordement montre que le savoir que les consultants et autres acteurs aux rôles similaires veulent promouvoir n'est pas toujours celui dont les gestionnaires ont réellement besoin (Berkowitz et Dumez 2015).

CHAPITRE VII

CONCLUSION

7.1 Synthèse générale de la recherche

L'objectif de cette recherche était d'analyser le processus performatif du discours managérial ainsi que ses effets sur les pratiques de gestion. Nous avons remarqué que ses effets sur les pratiques de gestion, en tant que telle, sont limités, mais que son influence sur la pensée managériale semble plus évidente. Enfin, nous avons vu que la performativité du discours managérial est qualifiée de performativité par débordement et donc que les effets souhaités par le discours managérial ne sont pas forcément ceux observés sur le terrain.

De façon à faire une synthèse détaillée de ce mémoire, nous allons maintenant revenir sur les points importants de chaque chapitre. Le 1er chapitre étant l'introduction, nous commencerons par le résumé du chapitre deux, soit la revue de littérature.

La revue de littérature nous a permis de comprendre les origines de l'utilisation du terme génération ainsi que la manière dont est organisé le débat sur les spécificités comportementales de la génération « Y ». Nous avons vu que depuis son utilisation dans la bible en tant que « purs cycles temporels et biologiques de renouvellement de l'espèce » (Cocquebert 2019, p 22), le terme génération, au lendemain de la révolution française, a basculé vers les sciences sociales. On retiendra surtout l'approche sociologique de Karl Mannheim qui considère qu'une génération est segmentée par son époque résultant ainsi en une « mémoire collective » constituée à partir d'événements historiques, sociaux, politiques et culturels. Par la suite, nous avons analysé la

naissance du terme millennials. D'abord stéréotypé en tant que consommateur, ils sont ensuite stéréotypés en tant que jeune employé aux caractéristiques spécifiques. En raison de cette arrivée massive des millennials sur le marché du travail, la communauté managériale fait part de son inquiétude face aux comportements atypiques de ces jeunes et donne naissance à ce qui est communément appelé « le consulting générationnel ». La communauté managériale prend alors de l'importance et devient très populaire de par la diffusion de son discours performatif par les cabinets de conseil ainsi que les médias de masse. Presque 10 ans plus tard, la communauté scientifique s'invite au débat en remettant en question le point de vue de la communauté managériale. En effet, les membres de la communauté scientifique soulignent les limites méthodologiques et théoriques du discours managérial ainsi que l'opportunisme économique dont il profite.

Dans le troisième chapitre, qui est notre cadre conceptuel, nous vous avons présenté le cadre d'analyse que nous avons choisi pour étudier les leviers et les effets du discours managérial. En effet, comme précisé dans le chapitre deux, c'est le caractère performatif du discours managérial qui semble lui donner toute sa puissance et sa popularité. De plus, on remarque que la performativité du discours est possible grâce à son ancrage dans le processus de l'acteur-réseau. Nous avons donc défini le concept de performativité puis nous vous avons présenté ses perspectives fondamentales. On retiendra surtout l'approche Callonienne qui stipule qu'une théorie ne performe pas uniquement par ses énoncés, mais bien par l'implication simultanée d'acteurs et d'outils en particulier. Par la suite, nous vous avons présenté, selon les modèles de Cabantous et Gond (2012) et de Berkowitz et Dumez (2015) et sous la forme de regroupement « condition-activité », les étapes du processus de performativité (figure 3.2).

Dans le quatrième chapitre, nous vous avons expliqué la manière dont nous avons conduit notre recherche. Nous avons choisi de mener une enquête qualitative en effectuant une série de huit entretiens semi-dirigée avec huit questionnaires distincts, appartenant à différentes entreprises. Notre choix d'utiliser l'entretien semi-dirigé se

justifie par le fait que nous voulions avoir une conversation ouverte et honnête laissant aux gestionnaires une grande liberté d'expression de manière à bien comprendre leur ressenti. Ce type d'entretien nous a également permis de facilement relancer les gestionnaires durant les entretiens pour aller plus loin dans la compréhension des phénomènes évoqués.

Le cinquième chapitre porte sur la présentation des résultats des entretiens. Nous avons commencé par décortiquer les discours des gestionnaires interrogés pour évaluer à quel point le discours managérial était présent dans leur propos. On retiendra que sa popularité semble importante puisque la grande majorité des gestionnaires tiennent des propos similaires au discours managérial. Ensuite, nous avons conduit une analyse des propos des gestionnaires de façon à faire ressortir les activités du processus de performativité présenté au chapitre précédent. Nous avons constaté que l'ensemble des activités étaient identifiables et que le discours managérial s'inscrit bien dans le processus de l'acteur-réseau. On retiendra cependant que la nature des outils mobilisés par les consultants nous a surpris étant donné qu'ils concernaient l'ensemble des générations et non uniquement la génération « Y ». De plus, notre analyse des résultats a révélé que les effets du discours managérial se font ressentir principalement le management relationnel c'est-à-dire que les activités de socialisation semblent favoriser la mise en place de méthodes de communication motivantes et valorisantes pour l'ensemble des générations.

Enfin, dans le sixième chapitre nous avons approfondi les résultats présentés au chapitre précédent pour faire ressortir les apprentissages majeurs de cette recherche. On retiendra de ce chapitre que les outils utilisés par les consultants, soit les activités de socialisation, favorisent la prise en compte des facteurs psycho-socio-dynamiques et permettent donc une meilleure cohabitation et collaboration intergénérationnelle. De plus, on remarque clairement l'influence du discours sur la pensée managériale qui semble être modifiée après l'intervention des consultants. De plus, étant donné l'impact

des activités de socialisations, on retiendra le rôle hyperperformatifs des outils mobilisés par les consultants. Enfin, étant donné les effets « surprenants » du discours sur la pensée managériale, la performativité de ce-dernier est qualifiée de performativité par débordement.

7.2 Les contributions

De manière générale, ce mémoire a pour objectif d'enrichir la compréhension du mécanisme de production et de diffusion du discours managérial ainsi que de mesurer ses effets sur les pratiques de management. Simplement en guise de rappel, nous considérons le discours managérial comme le discours ambiant au sein de la plupart des entreprises qui considèrent la génération « Y » comme une génération aux caractéristiques comportementales et cognitives différentes des générations antérieures. C'est un discours descriptif et normatif qui s'adresse principalement aux gestionnaires qui rencontrent des difficultés managériales avec cette jeune génération.

Notre objet de recherche est le suivant :

- **Quels sont les leviers et les effets, en termes de performativité du discours managérial autour de la génération « Y », sur les pratiques de management ?**

Comme nous l'avons précisé dans le chapitre quatre, la plupart des études sur les spécificités générationnelles sont menées selon une approche positiviste cherchant à profiler l'ensemble des générations présentes sur le marché du travail. Ainsi, une des contributions majeures de ce mémoire se dégage de sa posture épistémologique soit : l'interprétativisme. En effet, cette étude offre un cadre d'analyse originale qui nous a permis de nous rapprocher des gestionnaires pour mieux comprendre les impacts réels du discours managérial sur les pratiques de management :

- Premièrement, les entretiens que nous avons effectués avec les gestionnaires nous ont permis de confirmer la popularité du discours managérial au sein des entreprises. Cependant, nous avons aussi constaté que bien que le discours managérial soit très présent dans les organisations, les gestionnaires n'oublient pas pour autant le parcours unique de chacun et donc le besoin de mieux se connaître.
- Deuxièmement, contrairement à ce que nous pensions au départ, nos données empiriques ont démontré que les outils utilisés par les consultants lors de leurs interventions dans les entreprises ne sont pas des outils spécifiquement orientés vers la génération « Y », mais des activités de socialisation intergénérationnelles. L'utilisation de ce genre d'outil permet une meilleure collaboration et communication intergénérationnelle. Évidemment, la portée de ces résultats est limitée par la taille de son échantillon, mais permet d'envisager de nouvelles recherches qui pourraient se focaliser sur les types d'outils utilisés par les consultants et autres acteurs aux rôles similaires. De plus, une contribution importante de cette analyse, en termes de performativité du discours managérial, est de constater que ce sont principalement les outils qui sont les vecteurs de performance du discours.
- Troisièmement, nos données empiriques nous ont également permis de mieux comprendre quels sont les véritables leviers et effets, en termes de performativité, du discours managérial. En ce qui concerne les leviers, il semble que ce sont principalement les outils qui performent les pratiques de management ou encore les façons de penser des gestionnaires.

En effet, comme nous l'avons expliqué dans le paragraphe précédent, c'est l'utilisation même des activités de socialisation (outil) qui a provoqué une prise de conscience majeure pour les gestionnaires responsables d'équipes intergénérationnelles.

En ce qui concerne les effets de la performativité, ces derniers se ressentent essentiellement sur la modification de la pensée managériale ainsi qu'au niveau de la cohésion d'équipe. Les activités de socialisation permettent une meilleure entente globale entre employés et donc une meilleure collaboration.

7.3 Limites de la recherche et perspectives futures

Malgré ses contributions, notre recherche comporte aussi ses limites.

- Premièrement, les gestionnaires interrogés n'ont pas tous la même expérience ni le même nombre d'employés à la charge. Ces différences peuvent influencer leurs styles de management ainsi que leur perception des différentes générations. Il pourrait donc être intéressant, de manière générale, d'homogénéiser l'échantillon en menant des recherches focalisées sur un certain type de gestionnaires appartenant tous à des entreprises équivalentes avec le même d'employé à la charge.
- Deuxièmement, étant donné le caractère exploratoire de cette recherche ainsi que la taille de l'échantillon, les résultats ne peuvent être généralisés. En ce sens, il serait intéressant de cibler un échantillon plus grand et possiblement de se focaliser davantage sur les outils qui apparaissent être les véritables leviers de la performativité du discours managérial.
- Enfin, cette présente recherche est également limitée par le temps alloué pour réaliser cette dernière.

RÉFÉRENCES

- Abrahamson, E. (1996). Management Fashion. *Academy of management review*, 21, 254-285.
- Abrahamson, E. Fairchild, G. (1999). Management Fashion : Lifecycles, Triggers, and Collective Learning Processes. *Administrative Science Quarterly*, 44, 708-740.
- Aggeri, F. (2017). Qu'est-ce que la performativité peut apporter aux recherches en management et sur les organisations. *M@n@gement*, 20, 28 - 69.
- Aggeri, F. Labatut, J. (2014). Chapitre 1 / Les métamorphoses de l'instrumentation gestionnaire. Une généalogie des approches par les instruments. *L'instrumentation de l'action publique, Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.) « Académique »*, 63-94.
- Akrich M., Callon, M. Latour, B. (1988). A quoi tient le succès des innovations. Deuxième épisode : L'art de choisir les bon porte-parole. *Gérer et Comprendre Annales des mines*, 12, 14-29.
- Barad, K. (2003). Posthumanist performativity: Toward an understanding of how matter comes to matter. *Signs* 28, 801–31.
- Barad, K. (2007) Meeting the Universe Halfway: Quantum Physics and the Entanglement of Matter and Meaning. Durham, NC: Duke University Press.
- Barad, K. (2012) Ma(r)king time: Material entanglements and re-memberings: Cutting together-apart. Dans Carlile, P. R., Nicolini, D., Langley, A., et Tsoukas, H. (2013). How Matter Matters: Objects, Artifacts, and Materiality in Organization studies. Oxford, UK: Oxford University Press, 16-30.
- Berkowitz, H. Dumez, H. (2015). Un concept peut-il changer les choses ? Perspectives sur la performativité du management stratégique. *Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, 1-18.
- Blauth, C. McDaniel, J. Perrin, C & Perrin, P. B. (2011). *Age-Based Stereotypes : Silent Killer of Collaboration*. Tampa FL, Achieve Global.
- Boulin, J-Y. (2019). Comment réussir à manager 4 générations. *Les Échos executives*. Récupéré de : <https://business.lesechos.fr/directions-ressources-humaines/ressources-humaines/gestion-de-carriere/0601971750069-travail-comment-reussir-a-manager-4-generations-332205.php>

- Boyer, F. (2017). *Les clefs du management intergénérationnel*. Récupéré de : <https://www.linkedin.com/pulse/les-clefs-du-management-interg%C3%A9n%C3%A9rationnel-francis-boyer>
- Brisset, N. (2014). Performer par le dispositif ? Un retour critique sur la théorie de la performativité. *L'année Sociologique*, 64, 217-246.
- Brooke, L. Taylor, P. (2005). Older workers and employment : Managing age relations. *Ageing and Society*, 415–429.
- Bulgan, T. (2013) Meet Generation Z : The second generation within the giant "Millennial" cohort. *RainmakerThinking Inc.*
- Butler, J. (1997). *Excitable Speech : A Politics of the Performative*. London : Routledge.
- Butler, J. (2010). Performative Agency. *Journal of Cultural Economy*, (2), 147–161.
- Cabantous, L. Gond, J-P. (2012). Du mode d'existence des théories dans les organisations. La fabrique de la décision comme praxis performative. *Revue française de gestion*, 61-81.
- Callon, M. (2007). What Does it Mean to Say That Economics Is Performative ?. Centre de sociologie de l'innovation, École des mines de Paris, 311-357.
- Callon, M. et Ferrary, M. (2006). Les réseaux sociaux à l'aune de la théorie de l'acteur-réseau. *Sociologies Pratiques*, (13), 37-44.
- D'Astous, A. (2005). *Le projet de recherche en marketing*. 2ème édition, Montréal : Chenelière Éducation.
- Demazière, F. Narcy-combes, J-P. (2007). Du positionnement épistémologique aux données de terrain. *Méthodologie de recherche en didactique des langues, Les Cahiers de l'Acedle*, (4), 93-120.
- Ellul, J. (1980). *The technological system*, New York: Continuum.
- Eisner, S. (2011). Managing Generation Y. *EEE Engineering Management Review*, 39 (2), 6-18 (reissue of the Autumn 2005 article).
- Falardeau, G. (1990). La sociologie des générations depuis les années soixantes : Synthèse, bilan et perspective. *Politique*, (17), 59–89.
- Foucault, Michel. (1976). *Histoire de la folie à l'âge classique*. Paris, Gallimard
- Gauhtier, B. (2011). *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données*, 5. Québec : Presse de l'université du Québec.

- Gond, J-P., Cabantous, L., Harding, N. & Learmonth, M. (2016). What Do We Mean by Performativity in Organizational and Management Theory ? The Uses and Abuses of Performativity. *International Journal of Management Reviews*, (4), 440-463.
- Hayward, B., S. Taylor, N. Smith, and G. Davies. (1997). *Evaluation of the Campaign for Older Workers*. Londres : The Stationery Office.
- John Langshaw Austin. (1970). *Quand dire c'est faire*. Éditions du Seuil, Paris, traduction française de How to do things with words (1962), Oxford University Press, Oxford.
- Julie Laforest, Louise Marie Bouchard, Pierre Maurice. (2011). *Trousse diagnostique de sécurité à l'intention des collectivités locales – Guide d'organisation d'entretiens semi-dirigés avec des informateurs clés – 2e édition*, Québec, Institut national de santé publique du Québec.
- Lamine, W., Fayolle, A. & Chebbi, H. (2014). Quel apport de la théorie de l'acteur-réseau pour appréhender la dynamique de construction du réseau entrepreneurial ? *Management international*, 19 (1), 158–176.
- Latour, Bruno. (2006). *Changer de société, refaire de la sociologie*. Paris : La Découverte.
- Lecordier, D. (2011). Les recherches qualitatives : des méthodes, des postures... pour créer les conditions de la compréhension et l'émergence de sens. *Association de recherche en soins infirmiers*, (106), 4-4.
- Luc, S. & Fleury, C (2016). Le phénomène « Génération Y » : Symbole d'une plainte existentielle ? *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 10(2), 4-22.
- Marias, J. (1968). The concept of generation. *International Encyclopedia of Social Sciences*, 6, 88-92.
- Midler, C. (1986). Logique de la mode managériale. *Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique*, 74-85.
- Miles M. B. Huberman A. M. (1991) *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*. Bruxelles, De Boeck Université.
- Miles M. B. Huberman A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles : De Boeck Université.
- Miles, M. B. Huberman, A. M. (2007). *Analyse des données qualitatives*. Bruxelles : De Boeck Université.

- Moriceau J-L. (2017). Performativité des théories managériales. *100 Notions Management et numérique*. 239-241.
- Parry, E. Urwin, P. (2011). Generational differences in work values : a review of theory and evidence. *International journal of management Reviews*, 13, 79–96.
- Pauget, B et coll. (2012). L'arrivée de la génération Y : quelles conséquences managériales et organisationnelles pour les organisations sanitaires et sociales françaises ?. *Pratique et organisation des soins*, 43, 25-33.
- Pelletier, M. L. & Demers, M. (1994). Recherche qualitative, recherche quantitative : expressions injustifiées. *Revue des sciences de l'éducation*, 20 (4), 757–771.
- Perret, V. Séville, M. (2003). Fondements épistémologiques de la recherche. In Thiétard, R.A. *Méthode de recherche en management*. 13-33. Paris, France : Dunod.
- Pichault, F. Mathieu, P. (2012). Pour en finir avec la génération Y. Enquête sur une représentation managériale, *Annales des mines, gérer et comprendre*, 39-54.
- Pralong, J. (2015). La « génération Y » au travail : un péril jeune. *Rouen business school - Département Management et stratégie*, 1-22.
- Rasolofo-Distler, F. Zawadzki, C. (2013). Épistémologie et méthodologie des CIFRE : Illustration par des thèses soutenues en Finance Contrôle Stratégie, *Finance Contrôle Stratégie*, 1-39.
- Renouard, Y. (1953). La notion de génération en histoire. *Revue historique*, 209, 1-23.
- Rhodes, S. (1983). Age-related differences in work-attitudes and behaviour : a review and conceptual analysis. *Psycho- logical Bulletin*, 93, 328–367.
- Roy, M. Prévost, P. (2013). La recherche-action : origines, caractéristiques et implications de son utilisation dans les sciences de la gestion. *La recherche qualitative dans les sciences de la gestion. De la tradition à l'originalité*. Université de Sherbrook, 32(2), 129-151.
- Saba, T. (2009). Les différences intergénérationnelles au travail : faire la part des choses. HEC Montréal - *Gestion*, 34, p. 25-37.
- Saba, T. (2017) : Les valeurs des générations au travail : les introuvables différences. *Gérontologie et société*. 153(39), 27-41.
- Samuel, O. (2008). Les démographes et le temps. *Temporalités*, 1-28

- Steele, C. M. (1997). A threat in the air : How stereotypes shape intellectual identity and performance. *American Psychologist*, (52), 613-629.
- Steele, C. M., & Aronson, J. (1995). Stereotype threat and the intellectual test performance of African Americans. *Journal of Personality and Social Psychology*, (69),797-811.
- Varlet, m. Allard-Poesi, F. (2017). À quelles conditions un discours strtgique peut-il produire un changement. *Revue française de gestion*, (263), 71- 96.
- Velmuradova, M. (2004). Epistémologies et méthodologies de la recherche en Sciences de gestion. *Laboratoire ERMMES - USTV*, 105-120.
- Wolcott, H. F. (2002). Writing Up Qualitative Research... Better. *Qualitative Health Research*, 12(1), 91–103.
- Wong, M. Gardiner, E. Lang, W. Coulon, L (2008). Generational differences in personality and motivation, do they exist and what are the implications for the workplace ? *Journal of managerial psychology*, 23, 878-890.
- Zemke et coll. (2000). Generations at Work : Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers. and Nexters in Your Workplace. AMACOM, Performance Research Associates, Inc. Chapitre 6.
- Zerbib, R. (2013). *La fabrique du prêt-à-penser : Mécanismes de diffusion et d'adoption des outils de gestion*. Paris : L'harmattan.

ANNEXE A

GUIDE D'ENTREVUE

Titre de la recherche : La performativité du discours managérial et ses effets sur les pratiques de gestion

Identification des membres de l'équipe de recherche :

Chercheur principale : Sébastien Gros, étudiant à la maîtrise en sciences de la gestion (M.sc., option Management), 438-392-4624, sebastien.gros6@gmail.com

Directeur du mémoire : Olivier Germain, Professeur au département de management et technologie à l'UQAM, germain.olivier@uqam.ca

Personne rencontrée : _____

Date : _____

Lieu : _____

Propos d'introduction : Le thème des générations au travail fait de plus en plus parler de lui et semble soulever des problématiques managériales qui valent la peine d'être analysées. En effet beaucoup de gestionnaires avouent rencontrer des difficultés à gérer des équipes de travail multigénérationnelles, notamment en ce qui concerne la génération Y, qui semble avoir un rapport au travail bien différent des autres générations. Face à ces problématiques générationnelles et managériales, nous décidons de nous pencher sur le sujet et d'aller à la rencontre de ces gestionnaires pour mieux comprendre leur réalité.

Question d'amorce : Qu'évoque le thème des générations au travail pour vous ?

Thème 1) Organisation et diversité au sein de l'entreprise

Question 1 : Comment s'organise votre entreprise/service/département (hiérarchie, type de relation, méthodes de travail.) ?

Question 2 : Parlez-moi de la diversité au sein de votre entreprise (diversité ethnique ?), est-ce que vous voyez la diversité d'une autre manière ? (Âge, génération, parcours pro.)

Question 3 : Votre approche managériale est-elle la même pour tout le monde ? exemples

Thème 2) Les générations au travail

Question 1 : Quelle est votre principale source d'informations concernant les différentes générations ?

Question 2 : Êtes-vous capable d'identifier plusieurs générations dans votre équipe ? Quelles sont leurs caractéristiques respectives ?

Question 3 : Comment se passe la cohabitation de ces générations ? Il y a-t-il des conflits ? exemples

Thème 3) Les effets sur l'organisation :

Question 1 : Avantages / inconvénients de cette cohabitation de plusieurs générations ?

Question 2 : Concrètement avez-vous des situations en tête où il est compliqué/facile de gérer certaines générations ?

Question 3 : Pensez-vous que certaines générations sont trop stéréotypées ?

ANNEXE B

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

1. Renseignements sur le projet de recherche

Vous avez été approché pour participer au projet de recherche suivant : Le discours générationnel et ses effets sur les pratiques managériales.

Cette étude est réalisé par Sébastien Gros, étudiant à la maîtrise en sciences de la gestion et que vous pouvez joindre à l'adresse courriel suivante : eg591106@gmail.com. Ce projet est réalise sous la supervision de Olivier Germain, professeur au département de management et technologie à l'UQAM, que vous pouvez joindre à l'adresse courriel germain.olivier@uqam.ca.

Votre participation à ce projet doit être complètement volontaire. Si vous le souhaitez, vous pouvez, en tout temps, mettre un terme à la rencontre, ce qui interdira le chercheur d'utiliser les données recueillis. N'hésitez pas à poser au chercheur toute question que vous jugerez pertinentes

2. Confidentialité des renseignements personnels obtenus

Vous devez vous sentir libre de répondre honnêtement aux questions qui vous seront posées. Le chercheur, de même que tous les autres personnes impliquées dans ce projet, s'engagent à protéger les informations obtenues de la manière suivante.

- En vous assurant de conserver les informations obtenues dans un lieu sécuritaire.
- En partageant les informations obtenues uniquement avec les membres de l'équipe de recherche.
- En utilisant les renseignements obtenus uniquement dans le cadre de ce projet de recherche. Notez que votre participation à ce projet de recherche équivaut à votre approbation à l'utilisation des données recueillis pour des projets futurs qui pourraient être approuvés par le Comité d'éthique de recherche de l'UQAM.
- En n'utilisant pas, de quelque manière que ce soit, les données que le participant a clairement demandé d'exclure des informations obtenues durant le projet de recherche.

Toutes les personnes pouvant avoir accès au contenu de votre entrevue de même que la personne responsable d'effectuer la transcription de l'entrevue, ont signé un engagement de confidentialité.

3. Protection des renseignements personnels lors de la publication des résultats
Les renseignements que vous avez transmis seront utilisés dans le cadre d'un rapport qui sera publié dans (le registre des mémoires et thèses de l'UQAM ?). Les informations brutes resteront confidentielles, mais elles seront utilisées pour l'élaboration du rapport qui sera publié.

® J'accepte de participer à cette recherche sachant que mon nom et ma fonction n'apparaîtront pas lors de la diffusion des résultats de la recherche.

Si vous cochez cette case, aucune de vos informations personnelles relatives à votre nom ou à votre fonction ne sera divulguée lors de la diffusion des résultats de la recherche. De plus, les noms utilisés lors de la diffusion des données seront

fictifs. Aucune information permettant d'identifier les organisations mentionnées durant cette entrevue ne sera dévoilée. Ainsi, vous serez assuré de la protection de votre anonymat.

Le comité d'éthique de la recherche de l'UQAM a statué que la collecte de données liée à la présente étude satisfait aux normes éthiques en recherche auprès des êtres humains.

Prénom et nom du participant à l'entrevue :

Signature du participant : _____

Date (jj/mm/aaaa) : _____

Prénom et nom du chercheur :

Signature du chercheur : _____

Date (jj/mm/aaaa) : _____

ANNEXE C

PROGRAMME COMPLET DE LA FORMATION SUR « COMMENT MANAGER ET RECRUTER LES MILLENNIALS » PROPOSÉE PAR LE CENTRE NATIONAL DE FORMATION, CONSEIL EN ENTREPRISE (CNFCE)

Les Millennials ou générations Y et Z : Qui sont-ils ?

- Appréhender la nécessité de les accepter pour ce qu'ils sont
- Appréhender les enjeux et les différences intergénérationnelles
- Identifier leurs valeurs, besoins, mode de fonctionnement, attentes etc. pour mieux les comprendre

Situer les nouvelles perspectives des Millennials et de la génération Y

- Prendre connaissance de ses spécificités concernant la connectivité
- Faire le point sur la notion d'individualisme propre à cette génération
- Appréhender le besoin d'équilibre vie privée / professionnelle
- Contextualiser la notion d'impatience qu'on leur attribue
- Identifier la particularité d'un Millennial dans sa relation avec l'autorité
- Le bien-être au travail : une des valeurs de la génération Y/ Millennials

Comment recruter et réussir l'intégration de la génération Millennials au sein de vos équipes ?

- Assimiler les bonnes pratiques de recrutement pour capter la génération Millennials (Y Z)
- Accompagner l'intégration dans les 2 sens
- Assurer une cohésion d'équipe riche de tous ses talents
- Le management de talents : savoir gérer les compétences et analyser les besoins

Manager la génération Millennial et la fidéliser à l'entreprise

- Aligner la vision de l'entreprise aux besoins d'engagement des Millennials: mettre du sens
- Identifier son style de management et repenser son mode de management pour devenir un manager-coach, un guide
- Adapter sa communication et le fonctionnement des réunions aux Y et Z
- Avoir les bons leviers motivationnels
- Développer le sens du collectif et mettre en avant la notion de bien commun
- Apporter le bien-être dans l'entreprise

Activités proposés :

Méthodes pédagogiques pour le stage Manager et recruter les Millennials

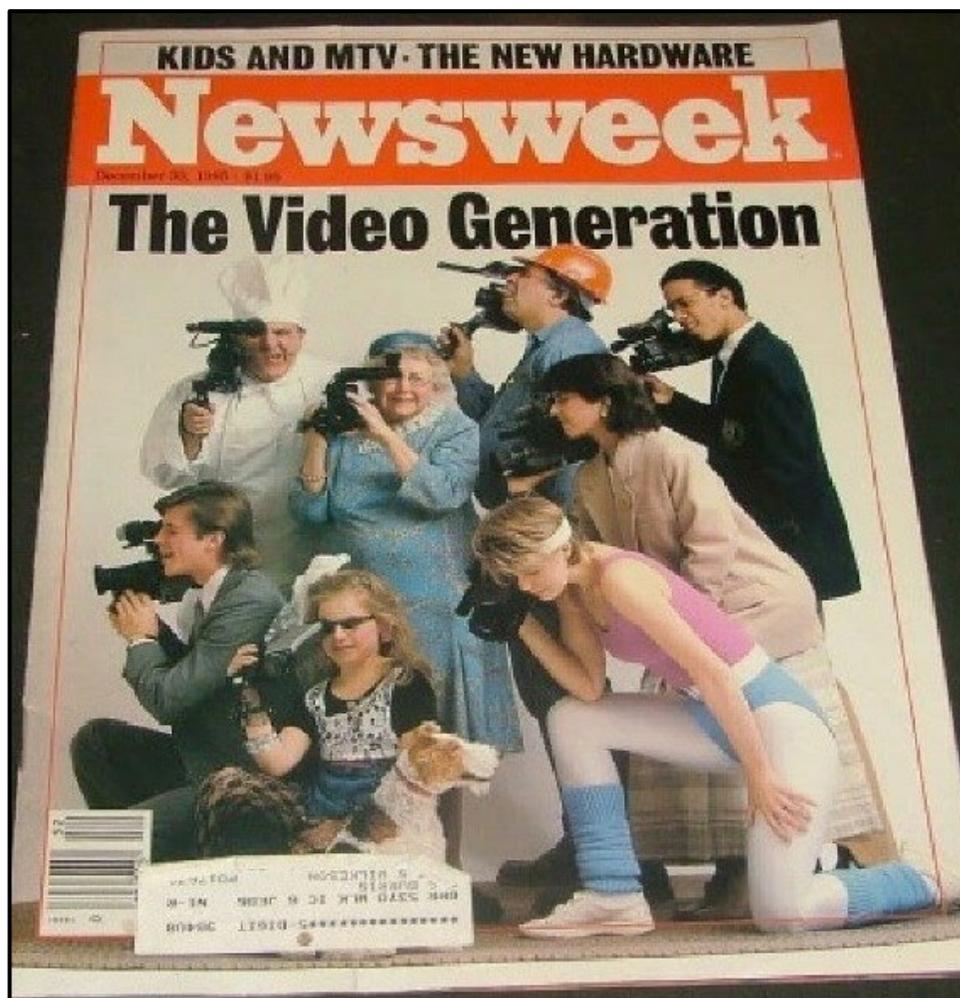
- Basée sur l'apprentissage pratique et un éclairage théorique
- Mises en situation, jeux de rôles
- Supervisions de cas réels
- Support de cours **formation manager et recruter les Millennials**
- Ateliers pratiques de mise en œuvre de plans d'action (sur le recrutement, le management)

Évaluation des acquis en fin de formation

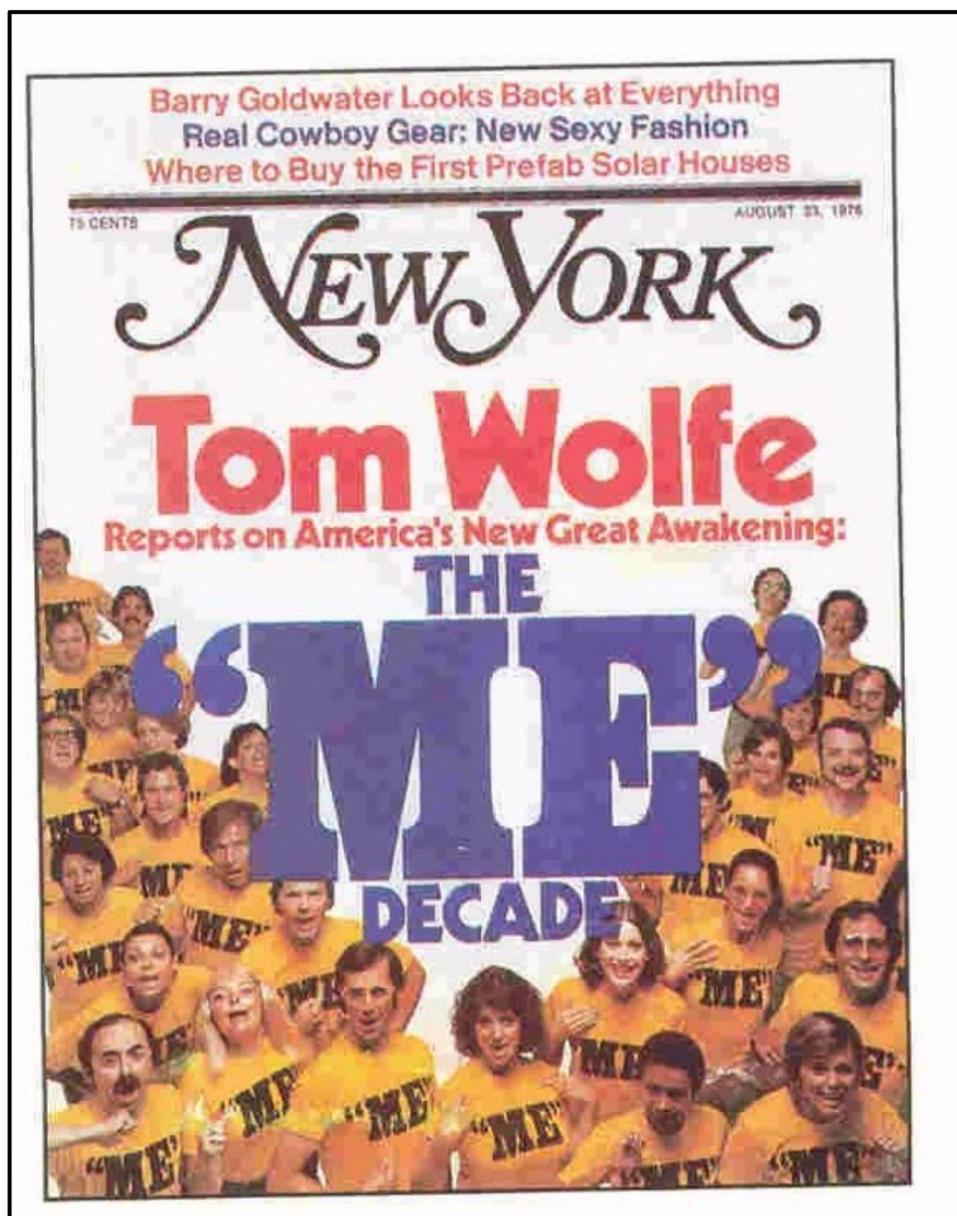
Capture d'écran : <https://www.cnfce.com/formation-manager-recruter-generation-millennials-generation-y>

ANNEXE D

PUBLICITÉS



Capture d'écran : <https://www.theatlantic.com/national/archive/2013/05/me-generation-time/315151/>



Capture d'écran : <https://www.theatlantic.com/national/archive/2013/05/me-generation-time/315151/>

ANNEXE E

CERTIFICAT D'ACCOMPLISSEMENT : EPTC 2

**Groupe en éthique
de la recherche**
Piloter l'éthique de la recherche humaine

EPTC 2: FER



Certificat d'accomplissement

Ce document certifie que

sébastien Gros

*a complété le cours : l'Énoncé de politique des trois Conseils :
Éthique de la recherche avec des êtres humains :
Formation en éthique de la recherche (EPTC 2 : FER)*

10 mai, 2019