

Diversité générationnelle : implications, principes et outils de management

par Cécile Dejoux⁸¹ et Heidi Wechtler⁸²

Si jeunesse savait, si vieillesse pouvait ?
Henri Estienne (1528-1598).

Résumé

Pour la première fois dans l'histoire des entreprises, quatre générations se côtoient : les Vétérans, les Baby-boomers, la Génération X et la Génération Y. Face à ce constat, il est intéressant d'examiner les implications de cette diversité générationnelle, les comportements qui en découlent, les problèmes qui apparaissent et les solutions mises en place. Cette recherche a pour objectif de s'intéresser aux modes d'ajustement entre la Génération Y et les autres générations. La première partie expose les caractéristiques de cette génération en soulignant les mythes qui la concernent. La deuxième partie présente la problématique de la diversité générationnelle au sein de l'entreprise et propose une grille d'analyse. La troisième partie met en évidence à la fois des outils et des pistes de réflexion pour développer des outils de management et de motivation à l'égard de la Génération Y.

Abstract

For the first time in business history, four generations are rubbing shoulders: Veterans, Baby-boomers, Generation X and Generation Y. What are the implications of this generational diversity, the behaviours it leads to, the problems that arise and the solutions that have been tried? The goal of this research is to stimulate interest in the ways Generation Y and their predecessors adjust to each other. The first part sets out the characteristics of Generation Y, underlining the myths surrounding it. The second part examines potential problems arising from generational diversity within companies and proposes a decision-making process. The final section details both the tools and the avenues to explore in order to develop ways of managing and motivating Generation Y.

Strauss et Howe ont défini les différentes générations à travers leurs ouvrages (*Generations: The History of America Future*, *The Fourth Turning* ou *Millennials Rising: The Next Great Generation*). On y retrouve les Vétérans (nés dans les années 1920-1945), les Baby Boomers (1946-1964), la Génération X (1965-1980) et la Génération Y (1981-2000). Les différences en termes d'attitudes, de carrière et d'aspirations ont un impact sur les organisations et leur fonctionnement, et par

81. CÉCILE DEJOUX, Maître de Conférences HDR, Cnam, Lirsa, ISC Paris, dejoux.cecile@gmail.com

82. HEIDI WECHTLER, Ingénieure de recherche, IAE Université Paris 1, GREGOR, heidi_wechtler@yahoo.fr

conséquent, sur la gestion des ressources humaines. Cette diversité des âges dans l'entreprise et le management de la génération entrante offrent l'opportunité de réfléchir à nouveau sur l'adéquation des outils RH et sur le besoin d'adapter l'entreprise à cette nouvelle forme de diversité.

Dans une première partie, nous présenterons le renouvellement générationnel entraîné par l'arrivée de la Génération Y sur le marché du travail. Nous exposerons brièvement les notions de générations avant de décrire les caractéristiques de la Génération Y, ses particularités et les implications pour l'entreprise. Dans un second temps, nous aborderons la cohabitation des différentes générations sous l'angle de la diversité des âges et des générations. La définition et l'intérêt de la matrice « diversité générationnelle » seront détaillés. Enfin, les principes et les outils de management pour gérer la diversité générationnelle seront proposés, en termes de management, de leadership, de formation et d'utilisation des nouvelles technologies.

1. Renouvellement générationnel : l'arrivée de la Génération Y

1.1. Génération et générations

Il n'existe pas de définition unanime du terme *génération*. Mentré (1920) s'est intéressé à redéfinir les générations en termes de contenu sociologique dans lequel chaque génération crée sa propre réalité subjective, sa psychologie, ses émotions, ses valeurs et son art (Strauss & Howe, 1991, p439). Aussi, nous reprendrons l'approche de Devriese (1989) qui définit une génération comme une notion à géométrie variable, appréhendée comme une communauté d'expériences d'un groupe d'individus artificiellement saisi dans le temps. La période ne révèle pas une génération homogène, mais une génération plurielle parmi des générations.

Pour la première fois dans l'histoire des entreprises, quatre générations se côtoient (Ollivier, 2008). Toutefois, les problématiques organisationnelles concernent essentiellement les trois dernières générations. Ces générations sont présentées ci-après (Strauss & Howe, 1991) :

- Les « Vétérans » (aussi appelée Génération Traditionaliste ou Génération Silencieuse) sont nés entre 1920 et 1945. Ils ont connu la seconde guerre mondiale et la grande dépression. Leur attitude est marquée par l'obéissance et le respect de l'autorité. Ils ont travaillé sous des modes de gestion hiérarchique formelle. Aujourd'hui certains sont encore aux commandes d'entreprises familiales.

- Les « Baby Boomers », nés entre 1945 et 1965, représentent la génération qui a bénéficié de la croissance et du plein emploi. C'est elle qui a inventé la

société de consommation et croit en la réussite sociale. Elle recherche la réussite professionnelle, est loyale envers l'entreprise et la hiérarchie tout en prônant l'autonomie individuelle. Ce groupe part progressivement à la retraite.

- La « Génération X », née entre 1965 et 1980, a été marquée par la crise économique, l'effondrement des valeurs et le choc technologique. Cette population a développé un certain scepticisme vis-à-vis du futur et des organisations. C'est la génération actuellement au pouvoir.

- La « Génération Y » est née entre 1981 et 2000, avec la mondialisation et les technologies de l'information, le progrès et l'impression que tout est possible. Confiante et optimiste, elle souhaite travailler moins et mieux. A la fois indépendante tout en ayant besoin d'approbation, elle est impatiente de progresser dans l'organisation. Son comportement professionnel peut apparaître comme le prolongement e celui de « l'enfant roi ».

Nous nous intéressons ici particulièrement aux caractéristiques de la Génération Y et à son influence sur les organisations.

1.2. Portrait de la Génération Y

Le terme « *Génération Y* » est apparu dans les années 1990 aux Etats-Unis pour marquer une différence avec la génération précédente, la « Génération X » (Strauss & Howe, 2000). Cependant, elle possède de nombreuses dénominations : la *Génération Why*, les *Nexters*, la *Génération Millénium*, les *Echos Boomers*, les *Googlers*, les *Trophy Kids*, la *Génération Boomerang* ou encore la *Génération Peter Pan*.

De nombreux auteurs (Bovis, 2010; Martin, 2006; Strauss, 2000) se sont arrêtés sur ses caractéristiques en s'attachant aux attitudes et à l'aspect psychologique (Twenge, 2008; Wong, 2008) ou aux profils de carrière et d'aspirations professionnelles (Hess, 2009; Hewlett, 2009; Rawlins, 2008). Les descriptions s'accordent pour définir cette génération autour de quelques traits marquants.

La Génération Y se caractérise par un mode communication innovant et interactif (Tapscott, 2008). C'est la première génération qui a grandi avec des innovations technologiques en continu qu'elle introduit dans toutes ses activités de communication (Internet, emails, téléphones portables, Skype...), de recherche de contenu informationnel, ludique ou artistique (Google, Google Books, Wikipédia, YouTube, Deezer...), de réseaux sociaux (Facebook, Myspace, Twitter...) ou encore virtuelles (Second Life, World of Warcraft...).

En termes de rapports sociaux, il en résulte une dominante collective et une forte appartenance à plusieurs groupes fluctuants. En tant que consommateur, la Génération Y se caractérise par une consommation à la demande et un

choix sans frontières. Dans l'entreprise, ce rapport de consommateur averti se symbolise par le réflexe de comparer, elle inscrit sa relation dans une transaction commerciale et vend ses compétences en connaissance de ce qu'elles valent. La Génération Y recherche les défis. Elle veut à la fois apprendre et expérimenter tout en étant très sensible aux encouragements et aux attitudes positives. Elle a confiance en elle, est ambitieuse et veut réussir. Elle ne craint pas l'autorité, elle la respecte. Elle recherche une forme de proximité et des rapports directs.

La Génération Y se caractérise par des valeurs civiques liées à l'attention portée aux autres et au développement durable. Individuellement, chacun veut donner un sens à son action et veut participer à la construction d'un monde meilleur. Son rapport au temps est marqué par le court terme. Elle a appris que les grandes idéologies sont de passage (la chute du mur de Berlin) et intègre le changement sans fin et l'incertitude comme des états de fait naturels qui la motivent et lui font se sentir en perpétuel mouvement. Ainsi, son mode de fonctionnement est l'ajustement en temps réel plutôt que la prévision.

1.3. Implications pour l'entreprise : les mythes autour de la Génération Y

Compte tenu de ses caractéristiques, la présence de la Génération Y sur le marché du travail implique quelques changements pouvant entraîner d'éventuelles incompréhensions. Nous pensons qu'il est important d'éclaircir les comportements de la Génération Y et les motivations qui l'animent. Aussi, en adaptant les travaux de Tulgan (2009), nous mettons en évidence quatre mythes autour de cette génération.

1^{er} mythe : La génération Y est déloyale

La Génération Y est considérée comme déloyale vis à vis de l'organisation car elle est prête à changer d'entreprise rapidement si une meilleure opportunité se présente. En fait, cette génération donne au mot « loyauté » un autre sens. Elle est loyale vis à vis d'une entreprise comme peuvent l'être des clients vis-à-vis d'un produit. Elle associe la « loyauté » au court terme et à la transaction alors que la Génération X l'associait au long terme et à la carrière. Ainsi, la Génération Y est fidèle à l'entreprise et peut s'impliquer énormément en dépassant les horaires officiels, en s'investissant pleinement dans un projet si elle estime que la transaction est en sa faveur. Autrement, elle agira comme un consommateur déçu et n'hésitera pas à faire jouer la concurrence à nouveau. Face à ce type de comportement, on comprend mieux pourquoi les DRH s'orientent de plus en plus vers du marketing RH (Liger, 2007; Panczuk, 2008) et mettent en place des stratégies permettant de satisfaire « l'employé-consommateur » afin qu'il reste et se développe dans l'organisation.

2^{ème} mythe : La Génération Y travaille moins efficacement

La Génération Y véhicule l'image d'une certaine désinvolture (n'est-ce pas le propre de la jeunesse ?) tout en étant surprenante dans sa capacité à répondre à ses mails, à consulter Internet, tout en travaillant sur un projet. Multitâche, elle peut donner l'impression d'être peu concentrée sur son travail. En fait, c'est la première génération née en utilisant les technologies de l'information. Il est normal pour elle d'être connectée en permanence et d'optimiser simultanément plusieurs outils de communication. D'une certaine façon, elle nous apprend à réagir vite et va certainement trouver l'information utile très rapidement, d'un autre côté, il est nécessaire de faire la part des choses entre la communication informelle et la communication formelle, la communication réactive (répondre à ses twitts, à ses mails...) et la communication proactive (faire une présentation, savoir argumenter...).

3^{ème} mythe : La génération Y est pressée d'avoir des postes à responsabilités

De nombreux managers se plaignent de l'impatience de cette génération qui veut tout de suite des promotions et des responsabilités. On comprend qu'il puisse être déstabilisant de voir cette génération en cours de formation professionnelle prétendre à ce que la génération précédente a dû mettre des années pour acquérir. Mais cette impatience, n'est-elle pas également le symbole d'une volonté d'engagement et d'action ? Cette génération veut avoir un impact sur ce qu'elle fait. Elle est pressée de montrer qu'elle peut régler des problèmes et faire des actions positives. Elle veut à la fois agir et laisser trace tout en donnant du sens à ce qu'elle fait. C'est une génération particulièrement engagée dans le développement durable, la protection de l'environnement et totalement ouverte sur les autres cultures. L'entreprise a tout intérêt à transformer cette impatience en action collective pour impliquer cette Génération dans les projets organisationnels.

4^{ème} mythe : La Génération Y ne pense qu'à ses loisirs

La Génération Y ne fait pas vraiment de distinction entre réseau professionnel et réseau privé. Elle est capable de demander à arriver plus tard un matin pour finir un loisir et à solliciter des amis pour régler un problème dans l'entreprise. Elle connecte tous les mondes auxquels elle appartient. Elle revendique une vie personnelle, familiale ou centrée sur des loisirs. Certains sociologues voient dans la diversification de ses pôles d'intérêt une force pour innover, rebondir et avoir de la passion dans ce qu'elle fait. La perméabilité entre les mondes constitue un atout dans les organisations centrées sur l'innovation. Le management doit alors jouer un rôle de structuration pour garder un juste équilibre entre l'utilisation de ces mondes sans qu'il n'y ait d'excès vers trop de professionnel (ce qui peut amener à du stress) ou trop de personnel (ce qui peut amener à de l'inefficacité).

2. vers une diversité générationnelle

2.1. Diversité des âges, diversité des générations

On appelle diversité culturelle un ensemble de caractéristiques visibles, tels que le genre, l'âge ou l'origine, ou non visibles, tels que le niveau d'éducation ou l'expérience (Cox, 1994). Plus qu'à travers l'âge, la diversité s'affirme ici en tant que génération sociale. En théorie, la diversité culturelle au sein des organisations génère un avantage compétitif en termes de créativité et de capacités à résoudre des problèmes. Dans la pratique, cette diversité est aussi source de difficultés organisationnelles, entravant les processus de décision et la performance de l'entreprise (Cox & Blake, 1991 ; Cox, Lobel, 1991). L'arrivée de la Génération Y représente donc à ce titre une véritable problématique en termes de gestion des ressources humaines en vue de son intégration, gestion et cohabitation avec les trois générations précédentes.

2.2. La matrice de « diversité générationnelle »

Ainsi, au sein de l'organisation, ces quatre générations ne doivent pas être considérées comme des groupes à gérer différemment. Au contraire, l'objectif consiste à trouver les meilleures modes d'organisation et de management pour faire travailler ensemble de façon naturelle et efficace ces populations complémentaires. Le style de leadership doit ainsi prendre en compte le vieillissement de la population, la diversité des âges et les conflits générationnels.

La matrice de « diversité générationnelle » est un outil pour analyser et optimiser les relations de travail. Elle peut être utilisée sous trois angles de réflexion. Tout d'abord d'un point de vue quantitatif, elle permet d'évaluer le poids de chaque génération, par exemple, lors du bilan social. Elle facilite l'interprétation de la pyramide des âges de l'entreprise au regard de ses besoins en recrutement, des spécificités du secteur d'activité (certains domaines comme le conseil peuvent rechercher des personnes avec expériences professionnelles alors que d'autres comme l'informatique s'intéressent à de jeunes recrues possédant les dernières connaissances).

D'un point de vue qualitatif, l'analyse de la matrice, à partir de critères liés aux métiers, permet de recomposer des équipes dans une optique de brassage des générations afin de faciliter le transfert d'expériences et d'apprentissages.

Enfin, en termes de contenu, il est important d'informer ou de former les collaborateurs aux spécificités de chaque génération, aux valeurs et aux comportements développés par chacune d'elles. Le Tableau 1 synthétise ces

différents aspects décrits dans la littérature (Casoinic, 2007 ; Eisner, 2005; Meredith, 2002 ; Ollivier, 2008 ; Zemke, 2000).

Cette « diversité générationnelle » comprend quatre générations qui doivent apprendre à vivre ensemble, à progresser ensemble et sert notamment à accueillir et à intégrer la Génération Y qui affiche de grandes différences, non pas tant dans sa volonté d'être en opposition avec les autres générations, mais bien dans les connaissances et les comportements qu'elle a acquis avec les nouvelles technologies, les réseaux sociaux et Internet.

3. Principes et outils de management pour gérer la « diversité générationnelle »

Face à ces constats, nous proposons quelques principes de management et des outils RH qui permettront une meilleure intégration et fidélisation de cette nouvelle génération. De nombreuses entreprises sont confrontées à la difficulté de faire travailler ensemble ces quatre générations.

Les Baby Boomers tout comme la Génération Y souhaitent porter une contribution à la société à travers le travail, recherchent la flexibilité, les valeurs sociales et les connections dans le milieu professionnel. Donnant une large place à ces deux cohortes – relativement à la Génération X qui les sépare – les managers vont faire face à des changements significatifs en termes d'implications pratiques pour concevoir un environnement professionnel qui permette d'attirer et de fidéliser les talents (Hewlett, 2009).

Tableau 1 : Valeurs et comportements de la matrice « diversité générationnelle »

	Aliment la continuité	Aliment le changement
<p>Leur propre conception de l'autonomie</p>	<p>BABY BOOMERS (1946-1964) Génération idéaliste</p> <p>Contexte : les droits civils, JFK, les mouvements féministes, le plein emploi, la croissance économique.</p> <p>Valeurs : Succès matériel, libre expression, réforme, équité, « autonomie de chacun »</p>	<p>GENERATION X (1965-1980) Génération réactive</p> <p>Contexte : le SIDA, les défis globaux, Tchernoïyl, le choc technologique, la Guerre froide.</p> <p>Valeurs : Compétences plutôt que diplômes, équilibre de vie « autonomie du groupe »</p>
<p>Leur propre conception de la loyauté</p>	<p>VETERANS (1920-1945) Génération adaptative</p> <p>Contexte : la grande dépression, la Seconde Guerre Mondiale.</p> <p>Valeurs : Famille, patriotisme, « loyauté hiérarchique »</p>	<p>GENERATION Y (1981-2000) Génération civique</p> <p>Contexte : la mondialisation, le respect de l'enfant, les attentats terroristes, les catastrophes environnementales, les réseaux sociaux.</p> <p>Valeurs : Famille, partage, équilibre, « loyauté transactionnelle »</p>
	<p>Attitudes : dévotion, travail, honnêteté, respect des autorités, respect des valeurs traditionnelles, discipline, loyauté organisationnelle, résistance au changement.</p> <p>Aspiration : style directif qui soit simple et clair. Comme à l'armée, ces hommes ont développé un sentiment de loyauté envers l'organisation au sein desquelles la hiérarchie était bien définie, avec des relations formelles.</p>	<p>Attitudes : Optimisme, confiance en soi (enfant-roi), conscience civique, importance de l'immédiat, niveau de scolarité élevé, recherche de défis, de reconnaissance et d'équilibre vie privée-travail.</p> <p>Aspiration : Préfèrent une relation polie avec l'autorité. Ils aiment les leaders qui rassemblent les hommes. Ils montrent une prédilection pour l'action collective et pour le désir de changement. Ils veulent donner un sens à leur action tout en agissant et progressant vite.</p>

3.1. Management et leadership de la Génération Y

La Génération Y est demandeuse d'encadrement de proximité plutôt interactif et informel. Il s'agit d'une génération sensible au « leadership émotionnel » et aux challenges (Haag et Seguela, 2009). Meredith (2002) fait le lien entre le style de leadership et les différentes générations et explique que les leaders doivent exercer un style large et flexible qui « *implique un style structuré vis à vis des Vétérans, afin de mettre en évidence la délégation, un style personnalisé qui valorisé l'expression individuelles vis à vis des Baby Boomers, un style stimulant et enthousiaste vis-à-vis des hommes de la génération X, afin de leur reconnaître in rôle d'agents du changement, et, finalement, vis-à-vis des Nexters, un style favorisant l'esprit d'équipe correspondant à l'accomplissement de leurs idéaux en matière de société et d'organisation* ».

En d'autres termes, ce « leadership émotionnel » prend bien en compte des compétences émotionnelles de cette Génération Y et leur intégration au sein d'un management coopératif qui se base sur la compassion, l'empathie et la dimension affective (Boyatzis, 2006 ; Gendron, 2009 ; Haag, 2009).

3.2. Encadrer et former la Génération Y

La Génération Y nécessite un certain encadrement de son désir d'autonomie et l'individualisation de la performance. S'il n'y a pas encore de consensus à ce sujet, certains mentionnent que cette génération est individualiste et n'est pas prête à s'investir dans l'organisation. D'autres valorisent leur mode de travail en équipe et pensent que leur engagement peut être total vis à vis de l'entreprise, sous certaines conditions, comme le degré d'intérêt du travail et le goût du challenge. L'étude de Hewlett (2009) montre que les critères importants pour cette génération sont les suivants : avoir des collègues de bonne qualité, pouvoir flexibiliser son travail, avoir des perspectives d'avancement, être reconnu par l'entreprise ou le directeur pour le travail performant accompli, avoir un rythme d'avancement et de promotion régulier, avoir accès à de nouvelles expériences et défis.

Par ailleurs, la Génération Y attend un traitement individualisé. Leur goût du travail de groupe, de la recherche du défi peut être favorisé par du challenging (technique qui permet de mettre un individu en situation de régler un problème complexe et nouveau sous forme de projet ou de jeux) ou du teambuilding (technique de développement des valeurs collectives au sein d'une entreprise), pouvant être dispensé en continue, sans renforcer l'individualisme reproché à cette génération. Les entreprises mettent en place des outils qui mobilisent la motivation extrinsèque (distribution d'avantages matériels) alors que la Génération Y recherche une motivation intrinsèque (autour de la question du sens de leur contribution et de leur travail et de la réalisation de soi).

Enfin, la Génération Y se sent très à l'aise avec les Baby Boomers, elle a confiance dans « les plus de 50 ans », accepte et recherche ses conseils (Hewlett, 2009). On ne peut que conseiller aux organisations de développer des *mentoring*⁸³ entre ces deux générations.

3.3. Communiquer, gérer et utiliser la techno-orientation

La Génération Y recherche des informations claires et une communication informelle. Que ce soit lors d'un recrutement ou dans un management quotidien, cette génération est très concrète et avide d'informations. Elle n'hésitera pas à se renseigner sur l'entreprise à partir de blogs de salariés. Aussi, établir de relations de confiance et donner des détails sur le contenu de la fonction, réaliser des entretiens de recadrage pour rappeler les valeurs de l'entreprise, le référentiel commun et les ressentis collectifs sont sans doute des attitudes à privilégier.

Alors qu'elle est imbattable pour être connectée 24/7 et communique en utilisant une multitude de technologies, cette génération est moins à l'aise à l'oral et à l'écrit « classique ». Des formations aux présentations face à face, aux techniques de communication verbale et au perfectionnement du niveau d'écrit professionnel peuvent être un outil complémentaire adéquat, notamment si celles-ci utilisent des moyens innovants tels que le *e-learning* ou les jeux virtuels

Conclusion

Considérant les possibles difficultés de l'entrée de la Génération Y, la matrice de « *diversité générationnelle* » proposée offre un outil de réflexion pour faire progresser l'entreprise vers un fonctionnement conscient des différences en termes d'attitudes, de valeurs et d'aspirations des quatre générations, tout en intégrant pleinement la Génération Y. Cette matrice permet également de réfléchir sur la nécessité de nouveaux principes et outils de management.

Finalement, si cette diversité peut apparaître comme un obstacle à court terme, elle permet aussi de moderniser les outils RH de l'entreprise et de créer des styles de leadership innovants. Le côtoiement de quatre générations dans le milieu professionnel est une première historique mais il se pourrait que cette diversité des générations, dans toute sa complexité, offre une complémentarité inédite et ouvre de réelles opportunités.

Bibliographie

Bovis, C. d., Fatien, P., & Glée, C. (2010). Nouveaux comportements au travail et prospective du management : l'intégration paradoxale de la génération Y en entreprise,

83. Il ne faut pas confondre le mentoring et le tutorat. Le premier s'inscrit dans une relation de partage d'idées et de valeurs alors que le second se centre sur des objectifs et des résultats à atteindre. On a un tuteur pour acquérir une méthodologie, on a un mentor pour partager des ressentis. Bien sûr, l'un et l'autre peuvent également, exceptionnellement, revêtir ces rôles.

- 10ème rencontre sur la prospective des métiers: Quel management demain ?* Essec, Paris, La Defense.
- Boyatzis, R., & McKee, A. (2006). *Les nouveaux défis du leadership: Village mondial*.
- Casoinic, D. A. (2007). *Leadership et diversité des âges. Quel leadership adopter dans les organisations face aux équipes de travail composées de personnes d'âges divers ?* : Publibook.
- Cox, T. (1994). *Cultural Diversity in Organizations: Theoiy, Research, and Practice*. . San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cox, T., & Blake, S. (1991). *Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness* Academy of Management Executives (5(3): 45-56).
- Cox, T., Lobel, S. A., & McLeod, P. L. (1991). *Effects of Ethnic Group Cultural Differences on Cooperative and Competitive Behavior on a Group Task*. Academy of Management Journal(A:827-47).
- Devriese, M. (1989). *Approche sociologique de la génération. Vingtième siècle. Revue d'histoire*, 22, 11-16.
- Eisner, S. P. (2005). *Managing Generation Y*. SAM Advanced Management Journal, 70(4), 4-15.
- Gendron, B., & Lafortune, L. (2009). *Leadership et compétences émotionnelles: Presse de l'Université du Québec*.
- Haag, C., & Seguela, J. (2009). *Génération QE: Village mondial*.
- Hess, N., & Jepsen, D. M. (2009). *Career Stage and Generational Differences in Psychological Contracts*. Career Development International, 14(3), 261-283.
- Hewlett, S. A., Sherbin, L., & Sumberg, K. (2009a). *How Gen Y & Boomers Will Reshape Your Agenda*. Harvard Business Review, 87(7/8), 71-76.
- Hewlett, S. A., Sherbin, L., & Sumberg, K. (2009b). *How Gen Y and Boomers will reshape your agenda*. Harvard Business Review, 87(7-8), 71.
- Liger, P. (2007). *Le marketing des Ressources Humaines: 2ème édition*, Dunod.
- Martin, C. A., & Tulgan, B. (2006). *Managing the generation Mix: from urgency to Opportunity: HDR Press*.
- Mentré, F. (1920). *Les générations sociales*. Paris: Éd. Bossard.
- Meredith, G., Schewe, C., & Hiam, A. (2002). *Managing by Defining Moments*. New-York: Hungry Minds.
- Ollivier, D., & Tanguy, C. (2008). *Génération Y mode d'emploi : Intégrez les jeunes dans l'entreprise !* : De Boeck
- Panczuk, S., & Point, S. (2008). *Enjeux et outils du marketing RH: Eyrolles, Editions d'Organisation*.
- Rawlins, C., Indvik, J., & Johnson, P. R. (2008). *Understanding the new generation: what the millennial cohort absolutely, positively must have at work*. Journal of Organizational Culture, Communications & Conflict, 12(2), 1-8.
- Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069: Harper Perennial*
- Strauss, W., & Howe, N. (1997). *The Fourth Turning: Broadway*.
- Strauss, W., & Howe, N. (2000). *Millennials Rising: The Next Great Generation: Vintage; First Edition edition*
- Tapscott, D. (2008). *Grown up digital: how the net generation is changing your world* McGraw-Hill.
- Tulgan, B. (2009). *Managing in the 'New' Workplace*. Financial Executive, 25(10), 50-53.
- Twenge, J. M., & Campbell, S. M. (2008). *Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace*. Journal of Managerial Psychology, 23(8), 862-877.
- 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(8), 878-890.

Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). Generations at work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace. Paper presented at the American Management Association, New-York.