Document generated on 04/24/2024 10:45 a.m.

Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail

Le phénomène « génération Y » : symbole d'une plainte existentielle ?

Sylvain LUC and Charles FLEURY

Volume 10, Number 2, 2016

URI: https://id.erudit.org/iderudit/1040292ar
DOI: https://doi.org/10.7202/1040292ar

See table of contents

Publisher(s)

Centre d'étude et de recherche sur l'emploi, le syndicalisme et le travail

ISSN

1918-9354 (digital)

Explore this journal

Cite this article

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. https://doi.org/10.7202/1040292ar

Article abstract

Cet essai théorique propose d'éclairer les tenants et aboutissants de la propagation chez les cadres du discours prophétique invitant à considérer le phénomène « génération Y » comme un défi à relever, voire un problème à résoudre, en vue d'assurer la survie et la pérennité des organisations professionnelles dont ils ont la charge. Prenant appui sur les récentes recherches sur le sujet, nous montrons d'abord que l'explication sociocognitive sous-jacente au concept de génération ne tient pas et que le phénomène « génération Y » relève du mythe. Ensuite, nous établissons que le discours sur les aspirations des jeunes travailleurs s'est transformé au fil du temps en un discours stigmatisant un ensemble de comportements problématiques pour la gestion des ressources humaines, puis nous décodons ces comportements en montrant qu'ils découlent de caractéristiques propres à la jeunesse et des transformations récentes du monde du travail. Enfin, nous avançons l'hypothèse selon laquelle le discours ambiant sur la « génération Y » revêt les allures d'une plainte existentielle et revendicatrice émanant de cadres et de gestionnaires et faisant écho aux difficultés et aux frustrations que ces derniers rencontrent dans cette société managériale postfordiste.

Tous droits réservés © Université du Québec en Outaouais, 2017

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/

érudit

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

https://www.erudit.org/en/

Le phénomène « génération Y » : symbole d'une plainte existentielle ?

Sylvain LUC
Professeur adjoint
Faculté des sciences sociales
Département des relations industrielles
Université Laval

Charles FLEURY
Professeur adjoint
Faculté des sciences sociales
Département de sociologie
Université Laval

RÉSUMÉ

Cet essai théorique propose d'éclairer les tenants et aboutissants de la propagation chez les cadres du discours prophétique invitant à considérer le phénomène « génération Y » comme un défi à relever, voire un problème à résoudre, en vue d'assurer la survie et la pérennité des organisations professionnelles dont ils ont la charge. Prenant appui sur les récentes recherches sur le sujet, nous montrons d'abord que l'explication sociocognitive sous-jacente au concept de génération ne tient pas et que le phénomène « génération Y » relève du mythe. Ensuite, nous établissons que le discours sur les aspirations des jeunes travailleurs s'est transformé au fil du temps en un discours stigmatisant un ensemble de comportements problématiques pour la gestion des ressources humaines, puis nous décodons ces comportements en montrant qu'ils découlent de caractéristiques propres à la jeunesse et des transformations récentes du monde du travail. Enfin, nous avançons l'hypothèse selon laquelle le discours ambiant sur la « génération Y » revêt les allures d'une plainte existentielle et revendicatrice émanant de cadres et de gestionnaires et faisant écho aux difficultés et aux frustrations que ces derniers rencontrent dans cette société managériale postfordiste.

Mots-clés : Génération Y, mode managériale, discours générationnel, malaise des cadres

INTRODUCTION

Ces dix dernières années, en Amérique du Nord comme dans plusieurs pays de l'OCDE, nous avons pu assister à l'éclosion d'une abondante littérature[1], à finalité essentiellement normative et prescriptive, traitant du phénomène de la génération Y et de ses implications pour le monde du travail. On ne compte plus les ouvrages, les blogues, les sites Internet, les articles de journaux, de revues professionnelles et même à comité de pairs exhortant les gestionnaires de tous horizons à adapter (rapidement) leurs pratiques managériales à ces nouveaux travailleurs qui, dit-on, auraient des attentes et des comportements au travail bien différents de ceux des générations précédentes.

Si, très rapidement, plusieurs recherches universitaires ont laissé sous-entendre que les différences énoncées étaient objectives (p. ex. Pelton et True, 2004 ; Eisner, 2005 ; Josiam et coll. 2009) et que le monde du travail allait devoir surmonter un véritable choc générationnel, des investigations plus récentes incitent à plus de retenue (p. ex. Saba, 2009 ; Méda et Vendramin, 2010 ; Pralong, 2010 ; Parry et Urwin, 2011 ; Pichault et Pleyers, 2012 ; Krahn et Galambos, 2014 ; Guillot-Soulez et Soulez, 2014 ; Buonocore et coll., 2015). Les différences intergénérationnelles énoncées sur les attentes au travail semblent bien plus subtiles qu'on voulait nous le faire croire, au point où d'aucuns suggèrent que le phénomène relève du « mythe », voire d'une mode managériale.

Pourtant, force est de noter que ces derniers constats empiriques parviennent difficilement à se diffuser[2] au sein des milieux professionnels, puisque la rengaine sur la génération Y et la nécessité d'adapter les pratiques managériales se fait toujours entendre (p. ex. Tapscott, 2010 ; Stein, 2013 ; *8 keys*…, 2013 ; Guyon, 2015 ; Schmouker, 2015). Les cabinets-conseils, les manuels de gestion, les ordres spécialisés et autres associations professionnelles continuent de proposer des solutions miracles pour aider l'entreprise et ses gestionnaires à faire face à cette génération et à l'attirail de caractéristiques et d'attentes au travail que l'on a attribuées à ces jeunes : comment les séduire, les recruter, les fidéliser, développer leur carrière, leur proposer de nouveaux défis, communiquer avec eux, etc. ?

Dans le présent essai, nous revenons sur ce phénomène de la génération Y en tentant de comprendre les raisons du succès de cette *mode managériale*.

Nous retraçons d'abord l'origine de l'émergence du concept de génération, énonçons les principales caractéristiques attribuées à la génération Y et revenons sur les résultats mitigés des recherches récentes sur le sujet. Ensuite, nous montrons que le discours des professionnels sur les aspirations des jeunes travailleurs s'est progressivement et subtilement transformé en un discours stigmatisant un ensemble de comportements problématiques pour la gestion des ressources humaines. Nous décodons ces

[1] Cette littérature a déjà fait l'objet de nombreuses citations dans des articles scientifiques. Nous avons volontairement décidé d'y faire peu référence dans le présent article.

[2] Notons toutefois que cette idée de mythe de génération Y circule au sein de la blogosphère, sur des sites Internet spécialisés et qu'elle a même été relayée par plusieurs journaux à grand tirage (p. ex. *Le Monde*, *La Libre Belgique*) depuis plusieurs années.

comportements en établissant qu'ils découlent de caractéristiques propres à la jeunesse et des transformations récentes du monde du travail.

Enfin, nous émettons l'hypothèse que ce discours revêt chez certains cadres et gestionnaires les allures d'une plainte existentielle et revendicatrice en résonance avec les difficultés qu'ils rencontrent dans la société managériale postfordiste. Ainsi, en plus d'être un symbole du *système managinaire* – pour reprendre l'expression de Vincent de Gaulejac –,ce mythe de la génération Y ferait écho au malaise qu'éprouvent certains gestionnaires dans le cadre de leurs fonctions.

DU MYTHE À LA RÉALITÉ

Les générations au travail

Les réflexions sur le concept de génération au travail s'inscrivent dans la lignée des travaux du sociologue Karl Mannheim (1928) et, plus particulièrement, de son concept d'ensemble générationnel. Ce dernier se définit comme un ensemble d'individus, nés au cours d'une même période et partageant un destin commun. La locution « ensemble générationnel » est généralement utilisée lorsque les membres d'une cohorte affichent des valeurs et des comportements différents de ceux d'autres cohortes et dont l'origine est attribuable à des évènements marquants d'ordres sociaux, économiques et politiques vécus durant la jeunesse. Cette perspective sociocognitiviste considère qu'en raison de l'influence de ces évènements les membres d'une cohorte générationnelle ont développé un ensemble particulier de croyances, de valeurs, d'attitudes, de schémas cognitifs qui orientent leurs attentes et leurs comportements.

Le concept de génération Y est en soi une transposition de ce concept d'ensemble générationnel au monde du travail. Il laisse entendre que les individus nés au cours des années 1980-1995[3], en raison de leurs caractéristiques, de leurs expériences passées et de leur vision du monde, ont développé un rapport au travail particulier qui se distinguerait de celui d'autres ensembles générationnels présents sur le marché du travail. Ce concept se démarquerait tout particulièrement de celui de la génération X, dont les membres sont nés dans les environs des années 1960 et dont les théories générationnelles décrivent leur parcours comme ayant été marqué par les difficultés d'insertion professionnelle et la précarité de l'emploi.

Les spécificités attribuées à la génération Y

Les évènements marquants qui auraient conditionné sociocognitivement les jeunes de la génération Y sont divers : 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. On attribue également certaines caractéristiques sociodémographiques à ces jeunes, telle leur appartenance à de petites

[3] Ces repères temporels sont très variables dans la littérature, pouvant parfois s'étirer des années 1975 au début des années 2000, ce qui, en soi, est représentatif d'un certain flou entourant le concept.

fratries dont les deux parents sont actifs professionnellement et bien souvent séparés[4]. Ces attributs auraient également participé à la construction de leurs processus de socialisation au travail.

En énumérant ces différents faits, une certaine littérature prescriptive et professionnelle invite à considérer cette cohorte générationnelle comme un ensemble homogène et universel dont les membres manifesteraient des attentes identiques indépendamment de leur pays, de leur région et de leur culture d'origine.

Dans leur article au titre accrocheur *Pour en finir avec la génération Y… enquête sur une représentation managériale*, François Pichault et Mathieu Pleyers (2012) ont recensé huit grandes spécificités attribuées aux membres de la génération Y par la littérature normative. Ces derniers seraient (1) à la recherche de sens au travail, (2) mus par un besoin d'accomplissement, (3) à la recherche de gratification et de rétroaction constantes et rapides, (4) désireux d'un équilibre vie privée / vie professionnelle, (5) opportunistes et individualistes, (6) intéressés par le travail en équipe et la collaboration, (7) peu loyaux envers les institutions et (8) difficilement capables de se projeter sur le long terme (p. 41).

Plusieurs recherches universitaires semblent d'ailleurs confirmer ces spécificités énoncées. D'après ces études, les membres de la génération Y seraient à la recherche d'un travail varié au quotidien (p. ex. Terjersen et coll., 2007), au sein d'une entreprise stimulante qui offre des perspectives de progression de carrière sur le long terme et qui investit dans le développement organisationnel et la formation de ses employés (p. ex. Eisner, 2005 ; Broadbridge et coll., 2007 ; De Cooman et Dries, 2012 ; Martins et Martins, 2012). La génération Y, réfractaire à l'autorité, rechercherait un environnement de travail collaboratif mobilisant un management de type participatif et soutenu par une culture organisationnelle qui privilégie le soutien et la gratification (p. ex. Eisner, 2005 ; Broadbridge et coll., 2007). Les jeunes de cette cohorte auraient également un grand besoin d'indépendance, d'autonomie (p. ex. Cennamo et Gardner, 2008 ; Hite et McDonald, 2012). En outre, la génération Y serait à la recherche du plaisir et de l'épanouissement personnel (Broadbridge et coll., 2007) ainsi que d'un équilibre travail-loisir, vie professionnelle-vie familiale (Eisner, 2005 ; Hite et McDonald, 2012).

Des caractéristiques contestées

Toutefois, comme l'ont souligné Parry et Urwin (2011), une analyse un peu plus approfondie des designs méthodologiques des études citées ci-dessus fait apparaître plusieurs manquements qui réduisent la portée des résultats. En effet, ces premières recherches se concentrent généralement sur la seule population concernée et rares sont celles qui comparent les caractéristiques des diverses générations aux mêmes âges. Dans les cas où des études comparatives sont effectuées, les populations observées sont généralement considérées comme homogènes et ces recherches ne s'attardent pas à différencier les attitudes au sein de ces groupes. En outre, elles ne départagent que trop rarement les effets de cohorte des effets d'âge et de période.

[4] Les membres de cette génération sont nés au cours d'une période caractérisée par un indice synthétique de fécondité largement au-dessous de deux enfants par femme (OCDE, 2014), par un accroissement de l'activité salariée des femmes et des couples composés de deux personnes actives (Blossfeld et Drobnic, 2001) et par une diversification des structures familiales (OECD, 2011).

Par exemple, certaines études se sont focalisées uniquement sur une population étudiante (Eisner, 2005 ; Terjersen et coll., 2007 ; Broadbrige et coll., 2007 ; Josiam et coll. 2009), ce qui naturellement présuppose que les attentes en question ne sont propres qu'à cette génération. De plus, plusieurs de ces recherches ont été réalisées auprès d'étudiants de la même université (p. ex. Eisner, 2005 ; Josiam et coll., 2009), ce qui survalorise « le capital économique, social et culturel des jeunes étudiés » (Pichault et Pleyers, 2012 : 40). Les recherches de Broadbridge et coll. (2007) sont quant à elles exploratoires et ont été réalisées auprès de 33 étudiants de deux universités britanniques. La généralisation de ces résultats est donc à remettre en question.

D'autres études, usant de dispositifs méthodologiques venant combler les lacunes énoncées précédemment, appellent à plus de nuances. Ainsi, bien que Cennamo et Gardner (2008) démontrent que les membres de la génération Y accordent plus d'importance aux statuts et à l'autonomie que ne le font les baby-boomers, les deux chercheuses concluent qu'aucune autre différence significative n'a pu être trouvée entre les attentes au travail des générations concernées et invitent à se méfier des tendances généralisatrices. Ces constats ont été confirmés en partie par les études de Tania Saba (2009) au départ de trois enquêtes réalisées auprès de travailleurs québécois. Si la chercheuse a pu mettre en exergue quelques préférences des jeunes générations, en particulier l'équilibre travail-famille[5] et l'employabilité, ces dernières ne sont significatives qu'au sein de secteurs particuliers. Même l'étude de grande ampleur de Kowske, Rasch et Wiley (2010), contrôlant les effets d'âge et de période, réalisée sur un échantillon de plus de 115 000 travailleurs américains appartenant à cinq générations différentes et basée sur 18 années de réponses à l'enquête *Kenexa WorkTrends*, révèle que les générations sont plus semblables que différentes et que le choc des générations annoncé est loin de trouver un écho empirique.

Dans le même esprit de ces investigations critiques, les résultats d'autres chercheurs et chercheuses amènent à reconsidérer sérieusement les injonctions de ces littératures dominantes en gestion. Citons, par exemple, l'étude originale de Pralong (2010) mobilisant la technique de création de cartes cognitives et réalisée auprès de jeunes de la génération Y avant et après leur entrée sur le marché du travail, ainsi qu'auprès de membres de la génération précédente. D'après cette recherche, les schémas cognitifs concernant l'emploi des travailleurs des deux générations (X et Y) ne diffèrent pas significativement. En revanche, ceux des étudiants de la génération Y diffèrent de ceux des jeunes travailleurs. Cette étude sous-entend donc que les effets de socialisation et d'appartenance à un groupe particulier influencent plus fortement les attentes par rapport au travail que ne le font les effets générationnels. Citons également l'étude de Pichault et Pleyers (2012), réalisée auprès d'un échantillon de 851 Belges des trois générations, qui montre qu'en dehors d'une légère tendance à privilégier les carrières nomades, les attitudes et les valeurs prônées par la génération Y diffèrent peu de celles des autres générations.

Krahn et Galambos (2014) se sont quant à eux intéressés à deux cohortes d'étudiants, l'une diplômée en 1985[6], appartenant donc à la génération X, et l'autre

[5] À ce sujet, notons également l'étude récente de Buonocore, Russo et Ferrara (2015) qui, au départ d'une enquête par groupes de discussion, laisse sous-entendre que les conflits travail-famille n'engendrent pas d'attitudes différentes vis-à-vis du travail, et ce, quelle que soit la génération.

[6] 983 personnes diplômées de six établissements canadiens d'études supérieures.

diplômée en 1996[7], appartenant donc prétendument à la génération Y. Les chercheurs ont comparé les réponses des membres de ces cohortes à celles obtenues lors de deux enquêtes réalisées lorsqu'ils avaient 18 et 25 ans. Cette enquête longitudinale a démontré que les attitudes et les valeurs relatives au travail évoluent sensiblement selon l'avancement en âge et les expériences professionnelles des individus. De plus, s'il existe des différences entre les attitudes et les valeurs des différentes cohortes générationnelles, elles ne sont pas suffisamment significatives pour que l'on considère la génération Y comme une génération différente de la précédente. Ces résultats sont d'ailleurs corroborés par l'étude réalisée par Chloé Guillot-Soulez et Sébastien Soulez (2014) sur une cohorte homogène de 592 personnes de même âge, de même nationalité (française) et se situant au même stade d'avancement de carrière. En utilisant une méthode d'analyse conjointe, ces deux chercheurs montrent qu'en dépit d'une inclination des membres de cette cohorte à choisir un travail offrant une certaine sécurité d'emploi et une atmosphère de travail décontractée, les préférences de la population étudiée sont essentiellement hétérogènes. Ces chercheurs concluent leur étude en invitant la communauté à remettre sérieusement en question le concept de génération Y, voire de carrément l'abandonner, car il ne reflète aucunement ce caractère hétérogène mis en évidence dans leur recherche.

DU RÉEL AU MYTHE

Pourtant, comme nous le mentionnons en introduction, rares sont les managers qui ne sont pas convaincus par la nécessité d'adapter leurs pratiques de gestion de ressources humaines aux attentes présupposées de la nouvelle génération. L'enquête menée par De Bovis et coll. (2009) auprès de 58 directeurs des ressources humaines de moyennes et grandes entreprises françaises montrait déjà que les perceptions qu'ont les gestionnaires des caractéristiques de la génération Y coïncident avec les attributs énoncés dans la littérature dominante[8]. Elle révélait également que, si les deux tiers de ces gestionnaires considéraient qu'ils devaient adapter leurs pratiques d'intégration au travail de la génération Y, seulement un quart d'entre eux déclaraient les mettre en œuvre.

Il est évident que les gestionnaires sont plus souvent amenés à côtoyer des consultants que des chercheurs ; les résultats des recherches réalisées en milieu universitaire ont moins de chance de se diffuser au sein des milieux professionnels. Toutefois, il serait certainement réducteur de limiter les causes de la propagation de ce mythe à une simple capacité de persuasion des cabinets de conseil et de formation en entreprise et à une faible diffusion des travaux scientifiques. Ce discours fait probablement écho à certaines réalités professionnelles vécues par les gestionnaires et qui les poussent à succomber « aux sirènes des sociétés de conseil spécialisées » (Pichault et Pleyers, 2012 : 52) : départs volontaires, absentéisme, retards, manque de motivation et d'engagement dans l'effort au travail. Ce sont en fait plutôt ces comportements préjudiciables à l'entreprise qui sont mis en exergue par les gestionnaires et non plus les attentes sur le marché du travail.

[7] 747 personnes diplômées de huit établissements canadiens d'études supérieures.

[8] Ce constat a d'ailleurs été confirmé en 2012 par l'enquête « Les jeunes et le travail », de l'Observatoire Cegos, parue en 2012 et réalisée auprès de 3 000 jeunes actifs de 20 à 30 ans et de 500 directeurs ou responsables des ressources humaines de cinq pays européens : Allemagne, France, Espagne, Italie et Royaume-Uni. (en ligne [http://www.cegos.fr/solutions/etudes/Pages/jeunes-travail.aspx]).

Par exemple, la gestion des départs volontaires est devenue ces dernières années un des enjeux majeurs de la gestion des ressources humaines (Holtom et coll., 2013). Aux États-Unis, on estime qu'un individu change en moyenne dix fois de travail entre 18 et 37 ans et que 45 % des entreprises estiment les coûts engendrés par le départ volontaire d'un employé (remplacement et formation) à plus de 10 000 USD (Rollag et coll., 2005). De manière générale, les coûts directs et indirects liés au roulement du personnel, à l'absentéisme[9], aux retards et aux manques d'investissement dans le travail représentaient au début de ce siècle environ 17 % du revenu annuel sans impôt des organisations (Sagie et coll., 2002). Au vu des investissements en capital humain concédés par plusieurs entreprises, il n'est pas étonnant que ces comportements préjudiciables pour l'entreprise marquent les esprits des gestionnaires, surtout quand certains gourous alarmistes de la génération Y prédisent qu'un jeune entrant sur le marché du travail changera 29 fois d'emploi au cours de sa carrière (Mahoney, 2009) et que sa durée dans l'entreprise serait, en moyenne, d'à peine plus d'une année (De Felice, 2008).

Les fortes médiatisation et popularisation de ce discours dominant et stéréotypé sur la génération Y conduisent naturellement les gestionnaires à être plus vigilants quant aux comportements des nouvelles générations et, indirectement, en augmentent la saillance. Il s'ensuit sous le principe d'économie cognitive que certains gestionnaires ont tendance à interpréter ces comportements en s'appuyant sur les caractéristiques générationnelles énoncées.

Dès lors, d'un discours visant à qualifier les attentes et les attitudes au travail d'une génération, le discours sur la génération Y est aujourd'hui mobilisé pour expliquer un ensemble de comportements problématiques adoptés par les nouveaux entrants sur le marché du travail. Un glissement s'est progressivement opéré au fil du temps et la locution « génération Y au travail » est devenue une conception aux contours flous qui, au départ, renvoyait à un ensemble d'attentes au travail et qui, aujourd'hui, sert aussi d'explication à un ensemble de comportements. Toutefois, comme l'attestent les résultats des recherches énoncés ci-dessus, l'hypothèse qui vise à expliquer ces comportements comme découlant de caractéristiques sociocognitives générationnelles ne semble pas tenable ou, à tout le moins, est loin d'être suffisante[10].

UN AIR DE DÉJÀ VU

Ce phénomène « générationnel », comme modalité explicative des comportements des jeunes au travail, n'est pas neuf. En effet, il est récurrent que l'on prête aux nouvelles générations un rapport au travail particulier qui ne résiste pas à l'épreuve de l'empirie. Le

[9] Par exemple, notons que les enquêtes menées par Statistique Canada ne montrent pas de différences significatives entre les taux d'absentéisme des plus jeunes travailleurs et ceux des moins jeunes. Si ces enquêtes révèlent une hausse de ces taux pour la période 2001-2011, celle-ci touche indifféremment l'ensemble des générations au travail.

[10] En effet, par exemple en ce qui concerne les départs volontaires, Louis notait déjà en 1980 (donc bien avant l'arrivée de la génération Y sur le marché du travail) que les raisons qui motivent les départs volontaires sont différentes chez les nouveaux entrants dans l'entreprise et chez les employés plus anciens. Notamment, la manière dont se déroule le processus de socialisation des nouveaux entrants dans l'entreprise joue un rôle majeur dans la décision du nouvel entrant de quitter volontairement l'entreprise (Louis, 1980).

cas des premiers baby-boomers est un bon exemple : considérés comme des contestataires peu motivés par le travail au cours de leur jeunesse (Burstein et coll., 1975 ; Rousselet, 1972, 1974 ; Lazure, 1972 ; Sartin, 1975), les membres de cette génération ont par la suite été accusés de s'être rangés et d'être devenus de véritables bourreaux de travail, solidement accrochés à leur sécurité d'emploi et à leur bien-être matériel (Samson, 2005 ; Ricard et coll., 1997 ; Martineau, 1990). Un examen minutieux des aspirations professionnelles et de la centralité du travail de cette génération à travers le temps a pourtant révélé un portrait plus nuancé de leur rapport au travail (Fleury, 2011 ; Méda, 2011 ; Rousselet et coll., 1975). Dans la même veine, le portrait des membres de la génération X au Québec, qu'on accusait d'être profondément orientés vers les aspects matériels du travail et la sécurité (Langlois, 1990 ; Lazure, 1990 ; Dion, 1990), est aujourd'hui fortement nuancé (Fleury, 2011 ; Hamel, 2003).

De tels faits nous invitent à être prudents dans la généralisation de traits générationnels et à envisager d'autres voies d'interprétation bien plus plausibles.

Sur un plan sociologique, tout indique en effet qu'une part importante de ces différences est attribuable aux aspirations propres à la jeunesse, phase transitoire des rôles adultes durant laquelle les jeunes sont tentés d'investir l'ensemble des champs d'activité qui s'offrent à eux, et non pas exclusivement le domaine professionnel (Delay, 2008 ; Tchernia, 2005). En fait, et comme nous le rappelle Tchernia (2005), le refoulement du travail aux marges des biographies observé chez les jeunes en raison de leurs affiliations plurielles ne serait, dans une large mesure, que temporaire, l'arrivée progressive des responsabilités professionnelles et familiales conduisant les jeunes à se recentrer sur leur travail. À cet égard, les enquêtes européennes montrent que les jeunes ont tendance à valoriser la place du travail et à estimer que celui-ci est l'une des sphères prioritaires de leur vie, et ce, lorsque leurs conditions de vie comportent de nombreux traits « adultes », tels que travailler, vivre une relation stable avec quelqu'un, avoir des enfants, etc. (Delay, 2008 ; Tchernia, 2005 ; Galland et Roudet, 2005). Selon Mercure et Vultur (2010), de telles caractéristiques vont d'ailleurs de pair avec une orientation au travail à dominante économique et une forte valorisation de la stabilité d'emploi, le salaire et la sécurité d'emploi devenant les principales sources d'intégration sociale.

Sur un plan psychologique cette fois, plusieurs facteurs étudiés dans la littérature et propres à la jeunesse font état d'un ensemble de différences notables qui permettraient d'expliquer les tendances de jeunes à quitter leur emploi volontairement et à être moins loyaux envers leur entreprise (Ng et Feldman, 2009). Par exemple, il est démontré que les jeunes adultes sont moins aptes à comprendre et à contrôler leurs émotions que ne le sont les plus âgés (Ackerman, 1996 ; Lawton et coll., 1992). De même, les jeunes adultes (moyenne d'âge : 20 ans) ont moins recours à l'optimisme comme stratégie de régulation des émotions que les plus âgés (moyenne d'âge : 49 ans) (Chapman et Hayslip, 2006). Également, les jeunes de moins de 39 ans, comparativement aux plus âgés (62 ans et plus), ont plus tendance à se remémorer des souvenirs négatifs qu'à se rappeler des expériences positives (Lockenhoff et Carstensen, 2007). De ces études, on peut raisonnablement supposer que les jeunes travailleurs, plus que leurs collègues plus âgés, ont une tendance naturelle à avoir des difficultés à réguler leurs émotions et à être cognitivement marqués par des expériences négatives. Partant, ils posséderaient naturellement une plus grande

tendance à quitter leur travail volontairement ou à être déloyaux envers leur entreprise lorsqu'ils doivent faire face à l'adversité au travail.

Enfin, sur le plan psychosociologique et groupal, les travaux de Birditt et Fingerman (2003) sur les différences d'attitudes selon l'âge dans des situations interpersonnelles renforcent cette dernière hypothèse : les jeunes, en tant que groupe, réagissent plus intensément en situation conflictuelle que les groupes d'individus plus âgés (Birditt et coll. 2003, 2005). De plus, les jeunes semblent principalement à la recherche de défis professionnels au début de leur phase de socialisation au travail (Ebner et coll., 2006 ; Freund, 2006), ce qui expliquerait également leur tendance à adopter des comportements déloyaux envers leur entreprise lorsque cette dernière ne leur propose pas assez de défis (Moss et Frieze, 1993).

UN PROBLÈME POUR EN CACHER UN AUTRE

Une analyse des mutations récentes du travail nous permet également d'avancer une autre explication aux comportements incriminés par le discours sur la « génération Y ».

Au vu de la récurrence et de la constance des vagues de restructuration et de réduction des effectifs depuis le détour des années 1970, il n'est nullement étonnant de voir les jeunes employés privilégier leur employabilité au détriment de leur fidélité à l'entreprise. Il n'est pas neuf que les jeunes recrues, aujourd'hui psychologiquement conditionnées à être mobiles, n'hésitent pas à quitter leur entreprise, et ce, d'autant plus lorsque cette dernière ne leur offre pas suffisamment de défis et de possibilités d'apprentissage (Finegold et coll., 2002). Si le management tente du mieux qu'il peut de trouver des défis pour ces jeunes générations, force est de constater que ces tentatives échouent majoritairement, puisque l'on constate depuis de nombreuses années que l'engagement des travailleurs diminue au fur et à mesure de leur évolution au sein de l'entreprise, comme l'attestent plusieurs études longitudinales (voir Bentein et coll., 2005 ; Lance et coll., 2000)[11]. Cette baisse progressive de l'engagement trouve en grande partie son explication dans l'incapacité des organisations à respecter les promesses implicites qui soutiennent le contrat psychologique des employés (Coyle-Shapiro et Kessler, 2000). Il s'ensuit que les nouveaux employés n'ont plus confiance dans les capacités de l'organisation à gérer leur carrière et qu'ils sont devenus plus enclins à la planifier et à l'orienter eux-mêmes (p. ex. Brousseau et coll., 1996). Le constat n'est pas nouveau : l'employé échappe au gestionnaire, ce qui ne peut qu'excéder ce dernier, lui qui a été conditionné à la planification et au contrôle.

UN DISCOURS DISSIMULANT UNE RENCONTRE AVEC L'OMBRE

Si les caractéristiques prétendues de la génération Y ne sont empiriquement pas éprouvées, nous sommes en droit de nous interroger sur les raisons profondes qui incitent les gestionnaires en contact direct avec cette population à ne pas s'en rendre compte.

[11] Il n'est d'ailleurs pas anodin que la mobilisation et l'engagement des employés soient parmi les thèmes majeurs des manuels en gestion des ressources humaines (Bourdages-Sylvain, 2014).

Nous avons déjà évoqué l'hypothèse d'une économie cognitive résultant d'une forme de propagande des cabinets-conseils. Cette dernière influe nécessairement sur les représentations sociales des gestionnaires et, par conséquent, sur le sens qu'ils donnent à leurs interactions avec les plus jeunes travailleurs. Toutefois, est-il possible de se contenter de cette explication sachant que cette dernière, sans mot dire, laisse sous-entendre que le gestionnaire ne serait plus en mesure d'avoir un esprit critique et qu'il oublie, d'une part, qu'il a lui aussi été jeune et, d'autre part, qu'il vit et a vécu les réalités du travail contemporain. Ce déni, ce refoulement de l'expérience individuelle qui serait à l'œuvre, n'est pas sans rappeler le phénomène de la rencontre avec l'archétype de l'Ombre (Jung, 1993), antagoniste inévitable et qui, à plusieurs égards, reflète pour l'individu et la collectivité ce « qui aurait pu vivre et qui n'a pas vécu » (Humbert, 1983 : 56). Selon nous, ce n'est peut-être pas tant dans la rencontre avec de prétendues différences générationnelles qu'il faudrait aller chercher une interprétation de ce succès, mais plutôt, comme nous le suggèrent les apprentissages des approches cliniques, dans la rencontre de ces gestionnaires avec une part d'eux-mêmes génératrice d'un conflit intérieur.

Sans aucune prétention de généralisation à l'ensemble des gestionnaires, nous avançons ici trois hypothèses qui pourraient expliquer cette mise en suspens de l'esprit critique de certains gestionnaires et inviteraient à mieux saisir la popularisation du discours sur la génération Y en milieu professionnel.

Premièrement, à la lecture des éléments explicatifs exposés ci-dessus, ces comportements préjudiciables que l'on attribuerait à une génération particulière ne sont qu'autant d'avatars d'un problème du travail contemporain que le *nouveau management* semble bien en peine de résoudre. On peut aisément imaginer la charge de travail supplémentaire que les gestionnaires ont à gérer lors de ces absences ou de ces départs parfois subits et les problématiques de gestion de personnels et d'effectifs induits. Plus encore, on peut imaginer la surcharge mentale occasionnée lorsque ces mêmes gestionnaires sont chargés de trouver des solutions efficaces visant à réduire les effets néfastes de ces comportements sur la performance de l'entreprise. Le discours et les solutions miracles proposés par cette littérature professionnelle et par les cabinets-conseils apparaissent dès lors, au premier abord, bien séduisants pour le gestionnaire, mais la génération Y n'est finalement que l'arbre qui masque la forêt, voire un bouc émissaire idéal sur lequel projeter ses frustrations afin d'éviter de reconnaître sa part de responsabilité.

Deuxièmement, une analyse des aspirations des cadres nous indique qu'ils ne font pas exception en matière de désirs d'équilibre travail-famille, d'autonomie et de reconnaissance. Or, considérant la tendance générale aux débordements de la sphère professionnelle sur la sphère familiale (p. ex. Tremblay, 2012 ; Amossé et Delteil, 2004), l'atteinte de cet équilibre pour le cadre est difficile, souvent renégocié, voire source de stress et de culpabilité (Thoemmes et coll. 2011 ; Tremblay et coll., 2012 ; Bouffartigue et Bocchino, 1998 ; Ford et Collinson, 2011). En outre, ces débordements atteignent directement l'identité du cadre, puisqu'ils viennent mettre en péril son désir d'autonomie, « chose qu'il n'est pas prêt à négocier » (Thoemmes et coll., 2011 : 11). Il est dès lors raisonnable de supposer que le discours ambiant soulignant le désir d'autonomie et d'équilibre travail-famille chez la génération Y irrite le gestionnaire, lui qui est bien en peine de satisfaire ces mêmes désirs. De plus, le mythe de la génération Y incite les

gestionnaires à gratifier constamment les derniers arrivants pour le travail accompli. Considérant le manque de reconnaissance symbolique au quotidien de ces mêmes gestionnaires (Thoemmes et coll., 2011 : 15), leur irritation peut facilement recouvrir la forme d'une plainte visant à combler cette absence de gratitude.

Troisièmement, certains cadres n'échappent probablement pas à la performativité du discours générationnel. Ce dernier définit implicitement les rapports sociaux sous l'angle de l'intergénérationnel – lequel fonctionne sous le registre référence/opposition –, invitant tout un chacun à se positionner dans une temporalité sociohistorique et à affirmer sa propre identité générationnelle (Attias-Donfut, 1988). La majorité des cadres étant nés entre 1955 et 1975[12], on peut imaginer que la rencontre avec le discours sur les revendications de la génération Y réveille, chez certains d'entre eux, un autre discours générationnel, celui sur la génération X[13].

Très présent au début des années 1990, ce discours mettait en exergue les difficultés d'insertion professionnelle des nouveaux arrivants sur le marché du travail de l'époque. Fondé sur la rhétorique de la crise économique et des inégalités intergénérationnelles, et qualifiant cette génération de « perdue » ou « sacrifiée » (Coupland, 1991 ; Chauvel, 1998 ; Martineau, 1990 ; Easterlin et Crimmins, 1997 ; Sauvé, 1993 ; Deniger, 1991), ce discours ne tarda pas à être repris dans les médias et à forger les représentations sociales (Fleury, 2008, 2011). Confronté au discours sur la génération Y, le cadre est peut-être tenté de réactiver ce discours du sacrifice : après s'être effacé devant la génération précédente au nom de l'ancienneté, il doit maintenant s'effacer devant cette « génération » montante afin de rendre l'entreprise plus attractive et séduisante, de réduire le roulement du personnel et d'augmenter sa performance. Ainsi, au moment où il pourrait revendiquer son ancienneté et s'approcher un peu plus de ses aspirations, notamment celles relatives à l'équilibre travail-hors-travail, il se retrouverait confronté à celles d'une cohorte de jeunes travailleurs. Qui plus est, il devrait souvent dérouler le tapis rouge pour séduire les plus qualifiés d'entre eux. Ce gestionnaire vit d'autant plus difficilement cette situation que les revendications que l'on prête à la « génération Y » ne lui apparaissent pas très différentes des siennes au même âge, voire de celles qu'il continue de nourrir aujourd'hui. Or, alors que ces dernières ont dû être étouffées au moment de son insertion professionnelle, elles le sont aujourd'hui à nouveau par la nécessité de gérer les exigences d'une jeune génération tout en trouvant des solutions aux problèmes contemporains du travail. Cette hypothèse n'est pas sans rappeler l'analyse de Beaud et Pialoux (2000) selon laquelle les conflits générationnels au travail relèvent, dans une large mesure, d'une lutte pour le pouvoir entre des individus qui n'ont pas bénéficié des mêmes possibilités d'intégration.

Partant, derrière le discours sur la génération Y pourrait se cacher celui d'individus souhaitant rappeler leur existence, leur parcours et leurs désirs inaboutis ; un cri de gestionnaires se sentant floués et pressentant qu'ils devront à nouveau sacrifier leurs aspirations sur l'autel du nouveau management. Plus encore, ce discours sur le rapport au

[12] Selon Statistique Canada, plus de la moitié (58 %) des cadres intermédiaires québécois actuels sont nés entre 1957 et 1976. Source : Statistique Canada, *Enquête nationale auprès des ménages, 2011*, fichier de microdonnées à grande diffusion.

[13] Cette hypothèse ne vise pas ici à substituer une explication générationnelle à une autre, mais bien à montrer qu'au discours sur la « génération Y » s'oppose un discours sur la génération X. Notons d'ailleurs au passage que ce discours était lui-même défini en regard du discours sur les premiers baby-boomers (génération lyrique, soixante-huitards, etc.).

travail de la génération Y revêt à nos yeux les allures d'une plainte revendicatrice et existentielle de la part de gestionnaires aux aspirations accrues quant à l'équilibre travail-famille (Ford et Collinson, 2011 ; Thoemmes et coll., 2011), qui pour la plupart sont coincés entre les demandes « venant d'en haut » d'appliquer des décisions avec lesquelles ils ne sont pas toujours en accord (Cousin, 2005, 2006 ; Trudel et coll., 2005 ; Bouffartigue et Pochic, 2001 ; Dany et Rouban, 2004) et celles des jeunes travailleurs, dont certains sont conscients de leurs droits et de leurs valeurs, souhaitant préserver leur temps hors-travail. La rencontre avec ce discours sur ces jeunes travailleurs ne ferait que réactiver chez certains gestionnaires ces revendications étouffées, voire refoulées, et réanimer un « idéal du travail » non réalisé qui semble, une fois de plus, leur glisser entre les doigts.

CONCLUSION

Les apports de cet essai sont multiples.

Tout d'abord, au départ des plus récentes études empiriques, nous avons pu mettre en exergue que le discours de la littérature professionnelle sur les attentes au travail de la génération Y relève plus du mythe et de la mode managériale que de faits éprouvés empiriquement. Le rapport au travail de ces nouveaux arrivants ne diverge finalement pas, ou bien peu, des autres générations de travailleurs. Dès lors, l'application des recommandations associées à cette mode managériale – en général une individualisation de la relation de travail et une différenciation des politiques de GRH – pourrait s'avérer plus dommageable que salvatrice. Elle soulèverait certainement plusieurs problèmes d'iniquité. Au nom de la fidélisation, ces jeunes bénéficieraient de plus d'avantages que les plus anciens, créant de la sorte une forme de ghettoïsation générationnelle au sein de l'organisation (Pichault et Pleyers, 2012). De plus, la mise en place de ces systèmes de GRH différenciés et individualisés augmenterait considérablement la complexité du travail du gestionnaire ainsi que les coûts de gestion des imprévus (Cox, 2005 ; Gilbert, 2011), ce qui ajouterait son lot de frustrations, surtout lorsque de telles pratiques s'avéreront au bout du compte injustifiées.

Ensuite, si de nombreuses études sur la génération Y se sont attachées à valider le discours dominant, peu se sont intéressées aux mécanismes qui sous-tendent sa propagation. Cet essai visait à répondre à ce manquement. L'orientation que nous avons prise a été de revenir sur le public cible de cette mode managériale, à savoir le gestionnaire (ou le cadre), en le considérant non pas comme l'instigateur, mais plutôt comme une victime de cette mode. En effet, nous serions tentés de croire, a priori, qu'en y succombant le gestionnaire manifeste son adhésion complice à l'idéologie managériale et à ce système managinaire tant décrié. Or, la lecture que nous amenons des facteurs qui sous-tendent la propagation du phénomène « génération Y » suggère que cette dernière témoigne plutôt d'une résistance révélatrice à la fois de tout l'espace de tensions « paradoxant » dans lequel le gestionnaire d'aujourd'hui évolue, de toute l'ambivalence de ses actions et des difficultés qu'il éprouve à définir et à réaliser son idéal du travail. En somme, l'hypothèse que nous soulevons n'est qu'un avatar de plus du malaise des cadres (Thoemmes, 2011 ; Monneuse, 2014).

Bien entendu, il s'agit ici d'une hypothèse théorique qui mériterait des investigations empiriques plus poussées afin d'en dégager une certaine généralisation ou à tout le moins de pouvoir caractériser les conditions de sa validité. Une étude plus poussée de la relation qu'entretient le cadre avec ces nouveaux entrants et des représentations sociales associées serait nécessaire. L'utilisation d'outils projectifs pourrait par exemple s'avérer pertinente, puisqu'elle permettrait de mettre en lumière ces phénomènes psychosociologiques à l'œuvre. Malgré tout, étant donné le malaise des cadres et les conditions de son émergence (difficultés d'équilibrer les sphères professionnelles et privées, besoin de reconnaissance au quotidien, désir d'autonomie), nous pouvons considérer cette hypothèse du déplacement d'une frustration accumulée sous la forme d'une plainte existentielle comme fortement plausible.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

8 keys for managing Generation Y employees. 2013. *HR Specialist. Compensation & Benefits*, vol. 8, nº 6, p. 2.

ACKERMAN, P. L. 1996. A theory of adult intellectual development. Process, personality, interests, and knowledge. *Intelligence*, vol. 22, nº 2, p. 227-257. AMOSSÉ, N. et DELTAIL, V. 2004. L'identité professionnelle des cadres en question. *Travail et emploi*, nº 99, p. 63-79.

ATTIAS-DONFUT, C. 1988. La notion de génération : usages sociaux et concept sociologique. *L'Homme et la société*, nº 90, p. 36-50.

BEAUD, S. et PIALOUX, M. 2000. *Retour sur la condition ouvrière*, Paris, Fayard.

BENTEIN, K., VANDENBERG, R. J., VANDENBERGHE, C. et STINGLHAMBER, F. 2005. The role of change in the relationship between commitment and turnover. A latent growth modeling approach. *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, nº 3, p. 468-482.

BIRDITT, K. S. et FINGERMAN, K. L. 2003. Age and gender differences in adults' descriptions of emotional reactions to interpersonal problems. *Journal of Gerontology, Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, vol. 58, nº 4, p. 237-245.

BIRDITT, K. S., FINGERMAN, K. L. et ALMEIDA, D. M. 2005. Age differences in exposure and reactions to interpersonal tensions. A daily diary study. *Psychology and Aging*, vol. 20, nº 2, p. 330-340.

BLOSSFELD, H.-P. et DROBNIC, S. (dir.) 2001. *Careers of Couples in Contemporary Societies: From Breadwinner to Dual Earner Families*, New York, Oxford University Press.

BOUFFARTIGUE, P. et BOCCHINO, M. 1998. Travailler sans compter son temps ? Les cadres et le temps de travail. *Travail et emploi*, nº 74, p. 37-50.

BOUFFARTIGUE, P. et POCHIC, S. 2001. « Cadres nomades » : mythe et réalités. À propos des recompositions des marchés du travail des cadres. *Actes des Huitièmes Journées de sociologie du travail, « Marché du travail et différenciations sociales : approches comparatives »*, Aix-en-Provence, LEST, p. 49-58.

BOURDAGES-SYLVAIN, M.-P. 2014. *La mobilisation dans la littérature pédagogique managériale : Une analyse de contenu de manuels de formation*. Thèse de doctorat de sociologie, sous la codirection de Jan Spurk, Université Paris-Descartes, et de Daniel Mercure, Université Laval, Québec.

BROADBRIDGE, A., MAXWELL, G. et OGDEN, S. 2007. Experiences, perceptions and expectations of retail employment for Generation Y. *Career Development International*, vol. 12, nº 6, p. 523-544.

BROUSSEAU, K. R., DRIVER, M. J., ENEROTH, K. et LARSSON, R. 1996. Career pandemonium. Realigning organizations and individuals. *Academy of Management Executive*, vol. 10, nº 4, p. 52-66.

BUONOCORE, F., RUSSO, M. et FERRARA, M. 2015. Work-family conflict and job insecurity: are workers from different generations experiencing true differences ? *Community, Work & Family*, vol. 18, nº 1, p. 1-18.

BURSTEIN, M., TIENHAARA, N., HEWSON, P. et WARRANDER, B. 1975. *Les Canadiens et le travail : conclusion d'une étude sur l'éthique du travail et d'une étude sur la satisfaction professionnelle*, Ottawa, Ministère de la Main-d'œuvre et de l'Immigration, Recherche et planification stratégique.

CENNAMO, L. et GARDNER, D. 2008. Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit, *Journal of Managerial Psychology*, vol. 23, nº 8, p. 891-906.

CHAPMAN, B. P. et HAYSLIP, B. 2006. Emotional intelligence in young and middle adulthood: Cross-sectional analysis of latent structure and means. *Psychology and Aging*, vol. 21, nº 2, p. 411-418.

CHAUVEL, L. 1998. *Le destin des générations : structure sociale et cohortes en France au XXe siècle*, Paris, Presses universitaires de France.

COUPLAND, D. 1991. *Generation X: Tales for an Accelerated Culture*, New York, St. Martin's Press.

COUSIN, O. 2005. Place et sens du travail. *Les Cahiers du GDR Cadres*, nº 10, p. 29-42.

COUSIN, O. 2006. Le sens du travail dans un contexte de dérégulation : le cas des cadres d'entreprise. *Recherches sociologiques et anthropologiques*, vol. 37, nº 2, p. 141-163.

COX, A. 2005. The outcomes of variable pay systems. Tales of multiple costs and unforeseen consequences. *International Journal of Human Resource Management*, vol. 16, nº 8, p. 1475-1497.

COYLE-SHAPIRO, J. et KESSLER, I. 2000. Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *Journal of Management Studies*, vol. 37, nº 7, p. 903-930.

DANY, F. et ROUBAN, L. 2004. Les cadres sont-ils nomades ? Dans A. Karvar et L. Rouban (dir.), *Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu.* Paris, La Découverte, p. 89-110.

DE BOVIS, C., FATIEN, P. et GLÉE, C. 2009. L'intégration de la génération Y en entreprise aujourd'hui : enjeux, opportunités, obstacles. http://iae.univ-lyon3.fr/anciens/emploi-et-carrieres/lintegration-de-la-generation-y-en-entreprise-un-paysage-contraste-des-paradoxes-a-depasser-354841.kjsp

DE COOMAN, R. et DRIES, N. 2012. Attracting generation Y. How work values predict organizational attraction in graduating students in Belgium. Dans E. Ng, S. T. Lyons et L. Schweitzer (dir.), *Managing The New Workforce. International Perspectives on the Millennial Generation*, Northampton, MA, Edward Elgar, p. 42-63.

DE FELICE, A. 2008. Demystifying Gen Y. *Accounting Technology,* décembre.

DELAY, B. 2008. *Les jeunes : un rapport au travail singulier ? Une tentative pour déconstruire le mythe de l'opposition entre les âges*, Paris, Centre d'études de l'emploi.

DENIGER, M.-A. 1991. Une jeunesse paupérisée : le sombre portrait de la génération sacrifiée. *Apprentissage et socialisation*, vol. 14, nº 1, p. 11-18.

DION, L. 1990. La jeunesse : continuité dans le changement. *L'Action nationale*, vol. 80, nº 4, p. 400-418.

EASTERLIN, R. A. et CRIMMINS, E. M. 1997. American youth are becoming more materialistic. Dans T. N. Clark et M. Rempel (dir.), *Citizen Politics in Post-industrial Societies*, Boulder, CO, Westwiew Press, p. 67-78.

EBNER, N. C., FREUND, A. M. et BALTES, P. B. 2006. Developmental changes in personal goal orientation from young to late adulthood: From striving for gains to maintenance and prevention of losses. *Psychology and Aging*, vol. 21, nº 4, p. 664-678.

EISNER, S. 2005. Managing Generation Y. *SAM Advanced Management Journal*, vol. 70, nº 4, p. 4-15.

FINEGOLD, D., MOHRMAN, S. et SPREITZER, G. M. 2002. Age effects on the predictors of technical workers' commitment and willingness to turnover. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, nº 5, p. 655-674.

FLEURY, C. 2008. La génération X a-t-elle été sacrifiée au Québec ? *Recherches sociographiques*, vol. 49, nº 3, p. 475-499.

FLEURY, C. 2011. L'orientation au travail des générations : le cas de la génération X au Québec. *SociologieS*. http://sociologies.revues.org/3427

FORD, J. et COLLINSON, D. 2011. In search of the perfect manager ? Work-life balance and managerial work. *Work, Employment & Society*, vol. 25, nº 2, p. 257-273.

FREUND, A. M. 2006. Age differential motivational consequences of optimization versus compensation focus in younger and older adults. *Psychology and Aging*, vol. 21, nº 2, p. 240-252.

GALLAND, O. et ROUDET, B. (dir.) 2005. *Les jeunes Européens et leurs valeurs. Europe occidentale, Europe centrale et orientale*, Paris, La Découverte.

GILBERT, P. 2010. Segmenter la GRH : des choix techniques à la vision organisationnelle. *Entreprise et Personnel*, février, nº 287.

GUILLOT-SOULEZ, C. et SOULEZ, S. 2014. On the heterogeneity of Generation Y job preferences. *Employee Relations*, vol. 34, nº 4, p. 319-332.

GUYON, P.-É. 19 mars 2015. Entreprise : comment séduire la génération Y à l'heure du tout numérique ? *LesEchos.fr*. Consulté en ligne (http://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-127997-a-lere-du-tout-digital-comment-les-entreprises-peuvent-elles-satisfaire-la-generation-y-1103508.php) le 20 mars 2015.

HAMEL, J. 2003. Pour une vue longitudinale sur les jeunes et le travail. *Cahiers internationaux de sociologie*, vol. 2, nº 115, 255-268.

HITE, L. M. et McDONALD, K. S. 2012. Career counseling for Millennials: Practitioners' perspectives. Dans E. Ng, S. T. Lyons et L. Schweitzer (dir.), *Managing The New Workforce. International Perspectives on The Millennial Generation*, Northampton, MA, Edward Elgar, p. 204-222.

HOLTOM, B. C., TIDD, S. T., MITCHELL, T. R. et LEE, T. W. 2013. A demonstration of the importance of temporal considerations in the prediction of newcomer turnover. *Human Relations*, vol. 66, nº 10, p. 1337-1352.

HUMBERT, E. G. 1983. *Jung*, Paris, Éditions Universitaires.

JOSIAM, B. M., CRUSTINGER, C., REYNOLDS, J. S., DOTTER, T.-V., THOZHUR, S., BAUM, T. et DEVINE, F. G. 2009. An empirical study of the work attitudes of Generation Y college students in the USA: The case of hospitality and merchandising undergraduate majors. *Journal of Services Research*, vol. 9, nº 1, p. 5-30.

JUNG, C. G. 1993 [1921]. *Types psychologiques* (Y. Le Lay, trad.), Genève, Georg Éditeur.

KOWSKE, B. J., RASCH, R. et WILEY, J. 2010. Millennials' (lack of) attitude problem. An empirical examination of generational effects on work attitudes. *Journal of Business and Psychology,* vol. 25, nº 2, p. 265-279.

KRAHN, H. J. et GALAMBOS, N. L. 2014. Work values and beliefs of 'Generation X' and 'Generation Y'. *Journal of Youth Studies*, vol. 17, nº 1, p. 92-112.

LANCE, C. E., VANDENBERG, R. J. et SELF, R. M. 2000. Latent growth models of individual change. The case of newcomer adjustment. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 83, nº 1, p. 107-140.

LANGLOIS, S. 1990. L'évolution récente des valeurs dans la société québécoise. *L'Action nationale*, vol. 80, nº 7, p. 925-937.

LAWTON, M. P., KLEBAN, M. H., RAJAGOPAL, D. et DEAN, J. 1992. Dimensions of affective experience in three age groups, *Psychology and Aging*, vol. 7, nº 2, p. 171-184.

LAZURE, J. 1972. *L'asociété des jeunes Québécois*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal.

LAZURE, J. 1990. Le profil actuel des jeunes. *L'Action nationale*, vol. 80, nº 4, p. 419-436.

LOCKENHOFF, C. E. et CARSTENSEN, L. L. 2007. Aging, emotion, and health-related decision strategies. Motivational manipulations can reduce age differences. *Psychology and Aging*, vol. 22, nº 1, p. 134-146.

LOUIS, M. 1980. Surprise and sense making. What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly,* vol. 25, nº 2, p. 226-251.

MAHONEY, C. 2009. Talk Generation Y's language. *HR Magazine*, janvier, nº 25.

MANNHEIM, K. 1952 [1928]. The problem of generations. Dans P. Kecskemeti (dir.), *Essays on the Sociology of Knowledge*, New York, Oxford University Press, p. 276-322.

MARTINEAU, R. 1990. *La chasse à l'éléphant : sur la piste des babyboomers*, Montréal, Boréal.

MARTINS, N. et MARTINS, E. 2012. Assessing Millennials in the South African work context. Dans E. Ng, S. T. Lyons et L. Schweitzer (dir.), *Managing The New Workforce. International Perspectives on the Millennial Generation,* Northampton, MA, Edward Elgar, p. 152-180.

MÉDA, D. 2011. Les jeunes ont-ils un rapport au travail spécifique ? Dans D. Mercure et M. Vultur (dir.), *Les jeunes et le travail : perspectives internationales*, Québec, Presses de l'Université Laval, p. 177-198.

MÉDA, D. et VENDRAMIN, P. 2010. Les générations entretiennent-elles un rapport différent au travail ?, *SociologieS*. http://sociologies.revues.org/index3349.html

MERCURE, D. et VULTUR, M. 2010. *La signification du travail. Nouveau modèle productif et* ethos *du travail au Québec*, Québec, Presses de l'Université Laval.

MONNEUSE, D. 2014. *Le silence des cadres : enquête sur un malaise*, Paris, Vuibert.

MOSS, M. K. et FRIEZE, I. H. 1993. Job preferences in the anticipatory socialization phase: A comparison of two matching models. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 42, nº 3, p. 282-297.

NG, E., LYONS, S. T. et SCHWEITZER, L. 2012. *Managing the New Workforce: International Perspectives on the Millennial Generation*, Northampton, MA, Edward Elgar.

NG, T. W. H. et FELDMAN, D. 2009. Re-examining the relationship between age and voluntary turnover. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 74, nº 3, p. 283-294.

OCDE. 2014. *Panorama de la société 2014 : les indicateurs sociaux de l'OCDE*, Paris, Éditions OCDE.

OECD. 2011. *Doing Better for Families,* Paris, OECD Publishing.

PARRY, E. et URWIN, P. 2011. Generational differences in work values. A review of theory and evidence. *International Journal of Management Review*, vol. 13, nº 1, p. 79-96.

PELTON, L. et TRUE, S. 2004. Teaching business ethics. Why Gen Y ?, *Marketing Education Review*, vol. 14, nº 3, p. 63-70.

PICHAULT, F. et PLEYERS, M. 2012. Pour en finir avec la génération Y… Enquête sur une représentation managériale. *Gérer et comprendre*, n° 108, p. 39-54.

PRALONG, J. 2010. L'image du travail selon la Génération Y. Une comparaison intergénérationnelle conduite sur 400 sujets grâce à la technique des cartes cognitives. *Revue internationale de psychosociologie*, vol. 17, n° 2, p. 109-134.

RICARD, K., DUFOUR, L. et BRÛLÉ, M. (dir.), 1997. *Interdit aux autruches*, Montréal, Les Intouchables.

ROLLAG, K., PARISE, S. et CROSS, R. 2005. Getting new hires up to speed quickly. *Sloan Management Review,* vol. 46, n° 2, p. 35-41.

ROUSSELET, J. 1972. Nouvelles attitudes de la jeunesse face au travail. *L'orientation professionnelle / Vocational Guidance*, vol. 8, n° 4, p. 351-365.

ROUSSELET, J. 1974. *L'allergie au travail*, Paris, Seuil.

ROUSSELET, J., BALAZS, G. et MATHEY, C. 1975. Les jeunes et l'emploi. L'idée de travail, de réussite et d'échec chez des jeunes de milieux scolaires et sociaux différents. *Cahiers du Centre d'études de l'emploi*, n° 7, Paris, Presses universitaires de France.

SABA, T. 2009. Les différences intergénérationnelles au travail : faire la part des choses. *Gestion*, vol. 34, n° 3, p. 25-37.

SAGIE, A., BIRATI, A. et TZINER, A. 2002. Assessing the cost of behavioral and psychological withdrawal: A new model and empirical illustration. *Applied Psychology. An International Review*, vol. 51, n° 1, p. 67-89.

SAMSON, A. 2005. *Les boomers finiront bien par crever. Guide destiné aux jeunes qui devront payer les pots cassés*, Montréal, Transcontinental.

SARTIN, P. 1975. Les jeunes face au travail : malaise d'une catégorie particulière ou de toute une société ? *Les jeunes travailleurs en 1975*. Dossiers « Vie ouvrière », vol. 25, n° 99, p. 553-558.

SAUVÉ, M.-R. 1993. *Le Québec à l'âge ingrat : sept défis pour la relève*, Montréal, Boréal.

SCHMOUKER, O. 5 février 2015. La génération Y va-t-elle vraiment changer la vie de bureau ? *Les affaires*. Consulté en ligne (http://www.lesaffaires.com/blogues/olivier-schmouker/la-generation-y-va-t-elle-vraiment-changer-la-vie-de-bureau/575985) le 20 mars 2015.

STEIN, J. 2013. The Me Me Me Generation. *Time*, 20 mai, p. 26-33.

TAPSCOTT, D. 2010. Repenser la stratégie RH pour accueillir la génération N. *Effectif*, vol. 13, n° 4, p. 36-40.

TCHERNIA, J.-F. 2005. Les jeunes Européens, leur rapport au travail. Dans O. Galland et B. Roudet (dir.), *Les jeunes Européens et leurs valeurs. Europe occidentale, Europe centrale et orientale*, Paris, La Découverte, p. 205-227.

TERJESEN, S., VINNICOMBE, S. et FREEMAN, C. 2007. Attracting Generation Y graduates. Organizational attributes, likelihood to apply and sex differences. *Career Development Internationa*l, vol. 12, n° 6, p. 504-522.

THOEMMES, J., KANZARI, R. et ESCARBOUTEL, M. 2011, mai. Temporalités des cadres et malaise au travail. *Interventions économiques*, n° 43. Consulté en ligne. (http://interventionseconomiques.revues.org/1401) le 17 avril 2016.

TREMBLAY, D.-G. 2012. *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

TREMBLAY, D.-G., GRODENT, F. et LINCKENS, A. 2012. Engagement, temps de travail et modalités de mise en œuvre de la performance : le cas des cadres d'une grande entreprise québécoise. Dans D.-G. Tremblay (dir.), *Performance*

organisationnelle et temps sociaux, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 103-128.

TRUDEL, J.-M., SABA, T. et GUÉRIN, G. 2005. Les liens entre les attentes et les possibilités de réalisation des attentes et l'engagement affectif, l'intention de quitter et la performance au travail : le cas du cadre « nouveau ». *Revue internationale sur le travail et la société*, vol. 3, n° 1, p. 61-106.