

AUTO-MANAGEMENT : UNE APPROCHE PSYCHO- COMPORTEMENTALE POUR MANAGER LA GENERATION Y

RAZAFIMAMONJY ANDRIANIMBAHOAKA
Ousman¹, RASOZANANERA Marie Monique²,
RABEMANANJARA Alisambatra Vololonirina²,

1: Doctorant à l'Université de Fianarantsoa

Adresse : andryousman@gmail.com

2: Enseignant chercheur à l'Université de Fianarantsoa

Résumé

L'objectif de cet article est d'identifier le modèle organisationnel correspondant à la génération Y par une approche intégrative. Pour ce faire, ont été analysées les attentes de la génération Y et les différentes approches managériales. En effet, cette génération se penche plutôt vers la démocratisation organisationnelle selon un comportement organisationnel positif et que les approches managériales s'accordent au modèle organique. Alors ils sont donc proposés pour les managers trois outils, à savoir l'analyse transactionnelle, la neuroscience et la programmation neurolinguistique qui sont susceptible d'ouvrir une voie vers un nouveau modèle de management. Ils stimulent les attitudes professionnelles des acteurs de l'organisation en assurant une entente professionnelle et un climat de travail satisfaisant entre les protagonistes.

Mots-clés : Auto-management, Génération Y, Neuroscience, Analyse transactionnelle, Programmation neurolinguistique.

Abstract

The objective of this article is to identify the organizational model corresponding to Y generation through an integrative approach. To do this, we analyzed the expectations of Y generation and the different managerial approaches. Indeed, this generation leans rather towards organizational democratization according to an organizational behavior positive and that the managerial approaches matches on organic model. So, they are therefore offered for the managers three tools: such as the transactional analysis, the neuroscience and the neurolinguistic programming which are likely to open path towards a new model of management. They stimulate the professional attitudes of the organizational actors by ensuring professional understanding and a satisfactory working climate between the protagonists.

Keywords : Self-management, Y Generation, Neuroscience, Transactional analysis, Neurolinguistic programming.

Fintina

Ny tanjon'ity lahatsoratra ity dia ny hamantatra ny maodely ara-lamina mifanaraka amin'ny taranaka Y amin'ny alàlan'ny fomba fampiraisana. Ka noho izany dia nodinihina ireo zavatra andrasan'ny taranaka Y amin'ny sehatry ny asa sy ireo fomba fitantanana maro samihafa. Vokatry'izany, ity taranaka Y ity dia mirona makany amin'ny lamina ara-demokrasia sy fitondra-tena ara-lamina mitia tsara ary ny fomba fitantanana dia miompana amin'ny modely « organique ». Noho io ary dia atolotra ny mpitantana ny fitaovana telo, tsy inona izany fa ny nerôsiansa, ny « analyse transactionnelle » sy ny « programmation neurolinguistique ». Ireo dia mamporisika ny fihetsika maha-matihanina sy manome antoka ny fiainana arak'asa feno rindra ary tontolon'asa mahafa-po, ka izany mety hanokatra lalana makany amin'ny maodely fitantanana vaovao.

Teny fototra : Fitantanana ny tena, Taranaka Y, Nerôsiansa, « Analyse transactionnelle », « Programmation neurolinguistique ».

Introduction

Une génération volatile (APEC, 2009 ; Delay, 2013) avec une image différente du monde de travail et des attentes professionnelles contradictoires, la génération Y foule les entreprises d'aujourd'hui en défiant autorité et pouvoir. En effet, se concentrer sur la manière de conduire l'organisation semble devenir une préoccupation majeure face à l'émergence de la tendance des Y. Telles situations poussent à réfléchir sur la validité des pratiques de management et les outils managériaux. Luc et Fleury (2016) ont mis l'accent sur quoi, le côté problématique de la génération Y ne réside pas plutôt sur leurs attentes professionnelles mais c'est surtout sur la mode managériale. Il paraît que le management ignore les grandes mutations générées par cette génération et le comportement qui en découle (Delay, 2013). C'est préalablement

indispensable de donner accès une future professionnelle satisfaisante afin de prévenir le désengagement professionnel par une fin de vie professionnelle prématurée (Peretti, 2013) et de s'en soucier du management et de la culture d'entreprise par l'intégration de cette génération (Casoinic, 2016).

Dans cette perspective, après avoir définir succinctement la notion de génération, il est nécessaire de passer en revue les différentes caractéristiques et attentes de la génération Y du monde professionnel. Ensuite, une analyse sera établie afin de déterminer à quel modèle en psychologie organisationnelle concordent la mode managériale de cette génération. Enfin, suivant une approche comportementale centrée sur le manager, le modèle identifié sera intégré au profil psychologique organisationnel afin de proposer des outils managériaux de développement personnel pour les managers.

Cadre théorique et méthodologie

La pertinence d'une étude scientifique résulte de la minutie de la méthode adopté et du fondement théorique de départ. Dans ce cas, il est nécessaire de passer en revue le concept de génération de s'attarder sur la méthodologie mise en œuvre dans le cadre de cette étude.

Le concept de génération

Selon la science généalogique, la génération s'attache à la filiation soit par l'ensemble des descendants soit par l'espace de temps qui les sépare. Attias-Donfut & Daveau (2004) ont repris la définition du grand sociologue Karl Mannheim qui désigne la génération comme étant un ensemble de personnes ayant à peu près le même âge mais

dont le principal critère d'identification sociale réside dans les expériences historiques communes et particulièrement marquantes dont elles ont tiré une vision partagée du monde. De la sorte, la société actuelle est composée de quatre générations distinctes qui cohabitent au sein d'une même organisation (Casoinic, 2016), à savoir les baby-boomers nées 1946 et 1964, la génération X nées approximativement entre 1965 et 1974, la génération Y née entre 1975 et 2000 et la génération Z née à partir de l'année 2000. Certes, telle "diversité générationnelle" (Dejoux & Wechtler, 2011) suscite un fort conflit dit conflit générationnel (Thévenet, 2009).

Délimitation et méthodologie de la recherche

Nombreux sont les travaux portant sur l'impact de la génération Y dans la conduite des organisations. L'intégration de cette génération dans le monde professionnel a suscité de grands intérêts à plusieurs chercheurs et penseurs en management. Cette génération représente aujourd'hui presque la moitié des salariés dans les entreprises. Josiam et al. (2009), Saba (2009), Hewlett et al. (2009), Dejoux & Wechtler (2011), Pauget et Dammak, (2012), Morley et Figueiredo (2013), Nayar (2013), Fray et al. (2015), Dalmas & Lima (2016) ont exposé une grande panoplie de facteurs résultant de cette génération qui bouleversent les organisations.

Dans cette étude, d'une part, nous avons choisi une méthode de traitement hypothético-déductive par les avis énoncés issues des articles et des ouvrages scientifiques sur la génération Y. D'autre part, des sites internet de renommée internationale traitant la vie professionnelle de la

génération Y ont été furetés, entre autres le site de la Harvard business review, pour se procurer de plus ample information sur leur habitude et leur caractéristique socio-professionnelle. Les articles ont été classés par sujet et traité par ordre de pertinence, et les ouvrages sélectionnés pour leurs scientificités. Les ouvrages qui n'en résultent pas d'une étude empirique sont en effet exclus. En outre, la validation et l'analyse s'articulent autour de l'intégration et de l'identification du modèle organisationnel à la mode managériale de la génération Y.

La génération Y et le monde de travail

Les natifs Y font l'objet d'une myriade d'analyse sociale et surtout professionnelle au cours de la dernière décennie. La majorité de ces études s'est surtout focalisée sur leurs attentes professionnelles et leurs profils psychologiques et ou comportementales. Les sections suivantes présentent de façon synthétique ces différents aspects. Ces derniers permettront d'identifier à quel modèle organisationnel peut être intégré en se basant sur les approches managériales recensées selon la littérature.

Les attentes professionnelles de la génération Y

L'étude du CCAS en 2016 a pu mettre en exergue huit principaux attentes de la génération Y. Et dans l'ordre d'importance, ces attentes sont : 1) L'ambiance de travail ; 2) Les horaires de travail flexibles ; 3) Participer aux décisions ; 4) Se former continuellement ; 5) Les avantages sociaux ; 6) Une entreprise reconnue mondialement ; 7) L'éthique et la responsabilité

sociale / environnementale ; 8) Un manager charismatique.

Mais lors de la recension, de multiples attentes de la génération Y ont été relevées et sont classées en deux critères distincts (Tabl. 1). Le premier critère concerne les attentes organisationnelles et le second critère tourne autour des systèmes managériaux.

Tableau 1 : Les attentes professionnelles de la génération Y

Critères	Attentes	Auteurs
Organisationnelles	Une organisation plus flexible ; système hiérarchique horizontale ou aplatie ; flexibilité des horaires de travail ; une possibilité d'avancement ; une entreprise technologiquement structurée ; entreprise d'épanouissement personnel et professionnel ; valeurs sociales ; une forte implication et participation et/ou responsabilisation ; changement ; communication claire ; équilibre entre travail et vie privée.	Pauget & Dammak (2012) ; Hewlett et al. (2009) ; Dejoux & Wechtler (2011) ; Casoinic (2016) ; Tay (2011) ; Delay (2013) ; Morley & Figueiredo (2013) ; CCAS (2016) ; Fray et al. (2015)
Managériales	Leadership participatif, travail collaboratif ou en équipe, Confiance et respect mutuel (Humanisme), management style bienveillant, une bonne relation avec la hiérarchie ; un travail dynamisant ; reconnaissance et gratification ; feedback systématique ; une bonne relation ou connexion professionnelle ; challenge ; autonomie ; traitement individualisé ; transparence ; égalité ; droit à l'erreur.	Peretti (2013 ; 2016) ; Dejoux & Wechtler (2011) ; Casoinic (2016) ; APEC (2009) ; Desplats & Pinaud (2015) ; Delay (2013) ; CCAS (2016) ; Fray et al. (2015).

Source : Auteurs

Les profils de la génération Y

La recension des écrits donne un riche panorama des différentes caractéristiques de

cette génération. C'est la première génération qui est née et a grandi en même temps avec internet. Le tableau 2 donne un aperçu de l'ensemble de leur caractéristique.

Tableau 2 : Les caractéristiques de la génération Y

Critères	Caractéristiques	Auteurs
Personnelles	Immédiateté, instantanéité, confiance en soi, individualisme, curiosité, connaissance linguistique (polyglotte) et technologique, autonomie morale, ambition, rébellion, narcissisme, valeur du bien-être, opportunisme, optimisme et orgueil.	Dejoux et Wechtler (2011). Josiam et al. (2009); Morley et Figueiredo (2013); Pauget et Dammak (2012); Thévenet (2009); APEC (2009); Casoinic (2016); Desplats et Pinaud (2015).
Sociales	Indépendance, sens de partage et de transparence, maturité, forte intensité de l'appartenance (Groupes sociaux, amis et surtout famille), conscience et justice sociales, valeur du bien-être, responsable; sociabilité.	Fray et al. (2015); Dejoux et Wechtler, (2011); Tay (2011); Delay (2013); Hewlett et al. (2009); Casoinic (2016);
Professionnelles	Manques de loyauté, défie de l'autorité et contestation, travail d'équipe, multitâche, respect envers l'autorité, aime le challenge, innovante, équité, enthousiasme, n'aime pas la routine, pragmatisme, vision à court terme, flexible, adaptation au changement, humanisme, infidélité, transparence, valeur du bien-être, Non-respect de la hiérarchie et l'organisation.	Fray et al. (2015); Dalmas et Lima (2016); Dejoux et Wechtler, (2011); APEC (2009); Tay (2011); Desplats et Pinaud (2015); CCAS (2016); Delay (2013); Hewlett et al. (2009); Pauget et Dammak (2012).

Source : Auteurs

De l'identification des approches managériales des Y aux modèles organisationnels

Afin de pouvoir proposer des outils adéquats pour manager les yers, il est d'importance capital d'identifier les approches managériales qui répondent à chacune de ces attentes et profils.

Ensuite, ces approches vont être rapprochées aux modèles organisationnels existants.

Les approches managériales des Y

Haag et Seguela (cités par Dejoux & Wechtler (2011) se focalisent sur les émotions et les relationnels pour manager les y. Un leadership émotionnel prend place par couverture d'un management coopératif qui privilégie vigoureusement la compassion, l'empathie et la dimension affective (Dejoux & Wechtler 2011). Mais il requiert une bonne capacité de gestion émotionnelle de la part des managers. La gestion quotidienne peut s'articuler sur des encadrements et formations (communication verbale et écrit professionnel entre autres) où l'on instaure le *challenging* et le *team building*, ou encore le *mentoring* (Dejoux & Wechtler 2011; Pauget & Dammak 2012; Meister & Willyerd 2010; Casoinic 2016). De son côté, Delay (2013) penche vers le tutorat. Mais le MEDEF (2009) s'oriente vers le management responsable vu l'influence des grands problèmes environnementaux actuels et la grande préoccupation des Yers au problème de développement durable. Dalmas et Lima (2016) proposent un modèle hybride combinant à la fois "Organisations Agiles", "Entreprises Libérées" et "Entreprises 2.0".

Intégration des approches au modèles organisationnels

Gosselin et al. (2017) distinguent quatre modèles organisationnels pouvant s'ériger dans la structure et le système d'une entreprise, à savoir les modèles mécaniste, organique, contingent et contemporain. En intégrant les différentes approches dans les modèles organisationnels,

selon le Tableau 3, une forte convergence s'articule vers le modèle organisationnel de forme organique. Les approches retenues cherchent à humaniser le management en ce qui concerne la manière de manager les jeunes Y.

Tableau 3 : Intégration des approches managériales aux modèles organisationnels

Modèles	Approches managériales
Organique	Teambuilding ; challenging ; management relationnel ; transparence ; encadrement et formation ; maîtrise de soi ; lien personnalisé et individualisation de la gestion de performance ; leadership participatif ou collaboratif ; tutorat ; leadership émotionnel ; management consultatif ; mentoring ; communication et flexibilité ; encadrement et formation
Mécaniste	Approche rationnelle ; Management directif.
Contingent	Hybride
Contemporain	Management responsable

Source : Auteurs

Analyse psycho-organisationnelle de la génération Y

En partant de l'analyse psychologique du travail et en comportement organisationnel, le constat relevant des profils et des attentes de la génération Y s'achemine vers la psychologie positive. Fondé sur la philosophie du bien-être et du bonheur (Adler & Kessous, 2020) la psychologie positive semble en parfaite concordance à la génération Y, en termes de besoin, attente et profil si le manager veut avoir main mise sur cette génération. Née à peu près dans la même période que les Y dans les années 1990, la psychologie positive prolifère l'enthousiasme et le bien-être de tous. Appliquée dans le management des organisations, elle se rapproche de la psychologie humaniste de Carl Rogers et d'Abraham Maslow, mais elle s'oriente plutôt vers le développement personnel et le changement social (Gosselin et al., 2017). Le

tableau 4 donne un aspect assez détaillé sur la filiation entre la psychologie positive, la génération Y (profils et attentes professionnelles) et le modèle organique de l'organisation.

Maintenant qu'il est bien identifié la structure psychologique et organisationnelle de la génération Y, il est donc nécessaire de proposer au manager des outils managériaux.

Les outils managériaux à la portée des managers

Face à cette nouvelle réalité du monde professionnel, l'utilisation d'outils projectifs pourrait s'avérer pertinente, puisqu'elle permettrait de mettre en lumière ces phénomènes psychosociologiques à l'œuvre (Luc & Fleury, 2016). Dans cette perspective, pour retenir et attirer la génération Y, la combinaison optimale de trois outils est fortement préconisée.

L'analyse transactionnelle (AT)

Le manager doit être conscient de la réalité en commençant par la connaissance de soi. L'AT développe celle-ci et la maîtrise des émotions pour l'amélioration de sa compétence émotionnelle (ACE) décrit par Goleman (1995) et de tirer profit de son stress. La connaissance de soi permettrait au manager d'avoir un attachement à son environnement et d'agir sur celui-ci en bon escient (Rodhain & Rodhain, 2012). Il semble très évident que les émotions et l'affect constituent un biais dans la prise de décision. L'AT affûte le sens de l'empathie et de la sympathie et rend la communication entre le manager et ses collaborateurs plus fluide car s'il veut développer son influence, compétence et chaleur humaine vont en paire (Cuddy et al., 2015). Ces auteurs

eux-même ont mentionné que avoir de l'empathie et de la sympathie paraisse de prime abord puisque le pouvoir abaisse souvent la considération humaine d'où le besoin d'une prise de conscience de s'imaginer à la place des dirigés.

Tableau 4 : Rapprochement entre Psychologie positive, Génération Y et Modèle organique

Modèle organique	Psychologie Positive	Génération Y
- Selon Thomas Burns et Georges Stalker (cité par Gosselin et al. 2017), les principales caractéristiques de ce modèle reposent sur une révision régulière des tâches, la responsabilisation des employés, la valorisation de l'expertise et de la créativité des employés, la décentralisation de la prise de décision vers les équipes de travail ou de projet et l'ajustement courant des tâches sur une base informelle lorsque les besoins opérationnels progressent selon une trajectoire particulière. - Dans une étude comparative des modèles mécaniste et organique, Gosselin et al. (2017) mettent en exergue la spécificité de ce dernier. En citant : le leadership réside sur la confiance entre superviseurs et employés ; il y a motivation par les méthodes participatives et consultatives ; la	- D'abord, elle s'attache à l'étude des caractéristiques organisationnelles et individuelles qui génèrent notamment le bien-être, le bonheur, l'optimisme, la responsabilisation, la résilience et l'adaptation, la créativité, le sentiment d'efficacité personnelle et l'estime de soi, la civilité, la promotion des comportements éthiques, la gratitude, la tolérance et l'altruisme (Gosselin et al., 2017). - Adler et Kessous (2020) soutiennent que la psychologie positive exploite les facteurs de l'environnement afin de favoriser l'épanouissement en identifiant ce qui génère le bonheur et le bien-être, puis de créer des outils qui développe de la joie et de la sérénité. Et ceux-ci en étant curieux et observateur sur les moindres détails positifs de la vie (Mehran, 2010)	- Des personnes optimistes, elles cherchent : une organisation plus flexible ; un système hiérarchique horizontale ou aplatie ; des horaires de travail flexible ; une possibilité d'avancement ; une bonne structure technologique ; équilibre entre travail et vie privée un épanouissement personnel et professionnel ; les valeurs sociales ; une forte implication et participation et/ou responsabilisation ; changement ; communication claire et transparente. - Sur le système managérial, elles semblent attentives à un leadership participatif, un travail collaboratif ou en équipe, une confiance et respect mutuel, un management bienveillant, une bonne relation avec la hiérarchie ; un travail dynamisant ; une reconnaissance et/ou gratification ; un feedback systématique ; une bonne relation ou connexion professionnelle ; un défi et challenge ; autonomie ; traitement

communication se disperse dans toutes les directions (Informelle) ; il y a ouverture (transparence) et une influence de tous les membres de l'organisation ; les décisions sont décentralisées (à tous les niveaux) ; la participation des groupes et des équipes de travail est sollicitée dans la définition des objectifs ; mise en place d'un autocontrôle et de résolution de problèmes ; et une mise en valeur des ressources humaines.		individualisé ; transparence ; égalité ; droit à l'erreur.
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	------------------------------------------------------------

Source : Auteurs

La neuroscience

Tout comme l'AT, la neuroscience développe la connaissance de soi et améliore le sens de la communication, mais elle stimule en même temps la créativité. La neuroscience permet aisément de mettre en œuvre l'approche Herrmann dans le quotidien du manager. La neuroscience met en œuvre les quatre réseaux neurologiques qui accroissent l'objectivité, la satisfaction, les affects et la pensée prospective des managers et ses collaborateurs (Waytz & Mason, 2018). *In extremis*, la neuroscience cultive un climat de confiance dans le cercle managérial, et par-delà, elle cultive une main-d'œuvre très heureuse et plus loyale (Zak, 2017). Elle cultive et développe des capacités de leadership et managériale ; entre autres, le leadership positif tel qui est décrit par Le Bihan (2016) ; la technique de leadership océan bleu (Chan Kim & Mauborgne, 2015) ou encore l'effet pygmalion. Mais, il ne faut pas confondre l'effet pygmalion au jeu d'influence. L'effet

pygmalion s'inscrit dans les présupposés et croyances des managers sur leurs collaborateurs alors que le jeu d'influence s'attache à l'émulation des collaborateurs à accomplir ou à s'activer vers le vouloir des managers. La neuroscience offre une nouvelle perception de soi et amplifie le charisme du manager non pas dans le sens décrit par Max Weber mais plutôt au bénéfice du groupe.

La programmation neurolinguistique

Dans la relation professionnelle avec la génération Y et à tous collaborateurs d'ailleurs, le ton employé joue un rôle fondamental (Delay, 2013 ; Cuddy et al., 2015). La programmation neurolinguistique (PNL) vise principalement à communiquer efficacement et d'influencer les autres par le langage. Elle rénove l'éloquence et la capacité de persuasion du manager juste par des simples langages sans insister sur l'impératif. D'ailleurs, n'étaient-ils pas par des simples discours que les grands leaders comme Napoléon, Hitler ou Churchill ont inspiré et mobilisé leurs soldats. La PNL ne fournit que des habilités qui facilitent la communication et la gestion d'équipes mais favorise aussi l'interaction avec autrui (Allen, 2016). Avec la PNL, la pensée positive s'enracine de plus en plus et favorise la capacité de discernement. Les moyens mis en œuvre par la PNL aident à comprendre comment fonctionne son propre cerveau et celui des autres, tout en permettant d'acquérir les capacités pour atteindre l'excellence personnelle et professionnelle. Avec la PNL, le manager incite la créativité de ses collaborateurs, développe leur estime de soi dans un environnement de confiance d'une relation de proximité.

Conclusion

Arbouche (2012) assure clairement que : *"le management n'a d'autre but que d'être au service des personnes, c'est-à-dire de contribuer à leur bien-être physique et psychique et au-delà à leur bonheur, c'est-à-dire au bien vivre"*. Or, la réussite des organisations passe par l'assiduité, la créativité, le bien-être des salariés (Pauget & Dammak, 2012). Face à cette nouvelle génération de salariés, un nouveau trait de manager doit émerger. On ne peut changer toute une cohorte, la révolution est déjà à son paroxysme mais on peut perfectionner un individu. Pour ce faire, il a été proposé trois outils parce que "lorsque les rapports que l'on entretient avec ses collègues sont positifs, le travail est plus agréable, les informations circulent plus librement, les problèmes sont plus rapidement résolus et une plus grande confiance s'instaure" (Cohen, 1992).

Les outils proposés agissent intrinsèquement sur la personnalité du manager conduisant à une extraversion de lui-même. Porteur de bien-être personnel et social, leurs appropriations nécessitent du temps dus à sa difficulté. Par ailleurs, le coût correspondant à cette appropriation est largement élevé. Mais il se pourrait que ces outils ouvrent une nouvelle voie vers un nouveau modèle de management.

Référence bibliographique

- Adler, B. et G.C. Kessous (2020). *Le grand livre de la psychologie positive* », Editions Eyrolles, Paris, 230 pages.
- Allen, S.D. (2016). *Reprogrammez votre cerveau avec la PNL : Le mode d'emploi du cerveau*. Edition 2.0, 122 pages.
- Arbouche, M. (2012). *Humanisme et enjeux contemporains du management*. *Management et*

- Sciences Sociales, Kedge Business School, *Humanisme - Mutuellisme - Solidarité*, **12** : 4-11.
- Attias-Donfut, C. et P. Daveau (2004). Autour du mot génération. *Recherche et formation*, **45**: 101-113.
- Casoinic, D.A. (2016). Les comportements des générations Y et Z à l'école et en entreprise. *Economie et Management*, **160** : 29-36
- Chan Kim, W. et R. Mauborgne (2015). Le leadership océan bleu. *Harvard Business Review*, France, **6**: 42-53.
- Cohen, A.R. (1992). La gestion des ressources humaines : le facteur R. In Collins E.G.C. et Devanna M. A. (Dir.), *MBA : Synthèse des meilleurs cours des grandes Business Schools américaines*. Editions Maxima: 41-75.
- Cuddy, A.J.C., M. Kohut, J. Neffinger, (2015), "Przywódtwo zaczyna się od zaufania", *Harvard Business Review Polska*, **4** (146): 38 – 45.
- Dalmas, M. et M. Lima, (2016). Génération Y, Génération postmoderne ? Les enjeux pour la GRH. *Management et Avenir*, Vol. **8**(90) : 151-174.
- Dejoux, C. et H. Wechtler (2011). Diversité générationnelle : implications, principes et outils de management. *Management et Avenir*. Vol. **3**(43) : 226-237.
- Delay, R. (2013). Quelle perception du management des seniors par la génération Y ? *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, Vol.1(5) : 96-105.
- Desplats, M. et F. Pinaud (2015). Manager la génération Y. Dunod, 2^{ème} Ed., Paris, 223 pages.
- Fray, A.-M., L. Morin et S. Renaud, (2015). Attraction des salariés : Les attentes de la génération Y selon le genre et le niveau de poste. *Gestion 2000*, Vol. **32**(1): 117-132.
- Goleman, D. (1995). L'intelligence émotionnelle. France Loisirs, Paris, 422 pages.
- Gosselin, E., S.L. Dolan et D. Morin (2017). Aspects humains des organisations : Psychologie du travail et comportement organisationnel. Chenelière Education, 5^{ème} Ed., Montréal, 496 pages.
- Hewlett, S.A., L. Sherbin, and K. Sumberg (2009). How Gen Y and Boomers will reshape your agenda. *Harvard business review*, Vol. **87**(7): 71-76.
- Josiam, B.M., C. Crustinger, J.S. Reynolds, T.-V. Dotter, S. Thozhur, T. Baum, and F.G. Devine (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(1) : 5-30.
- Le Bihan, Y. (2016). *Le leader positif*. Eyrolles, Paris, 179 pages.
- Luc S. et C. Fleury (2016). Le phénomène « génération Y » : symbole d'une plainte existentielle ? *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, Vol. **10**(2) : 4–22.
- MEDEF, (2009). *La place de l'homme dans l'entreprise*. MEDEF, Collection Management, 42 pages.
- Mehran, F. (2010). *La psychologie positive et personnalité : activation des ressources*. Elsevier Masson, Paris, 264 pages.
- Meister, J.C. and K. Willyerd (2010). Mentoring Millennials. *Harvard Business Review* in <https://hbr.org/2010/05/mentoring-millennials> (Consulté le 16 Juillet 2020)
- Morley, C. et M.B. Figueiredo (2013). *Génération Y et pratiques de management des projets SI*. Springer, Paris, 135 pages.
- Nayar V. (2013). Handing the keys to Gen Y. *Harvard business review*, Vol. **91**(5): 40-41.
- Pauget, B. et A. Dammak (2012). L'arrivée de la génération Y : quelles conséquences managériales et organisationnelles pour les organisations sanitaires et sociales françaises ? *Pratiques et Organisation des Soins*, Vol. **43**(1): 25-33.
- Peretti, J.M. (2013). *Ressources humaines*. Vuibert, Coll. Gestion, 14^{ème} Ed., Paris, 616 pages.
- Peretti, J.M., (2016), *Gestion des ressources humaines*. Vuibert, 21^{ème} Ed., Paris, 286 pages.
- Rodhain, F. et A. Rodhain (2012). Pour une éthique des sciences du management : Formation à la connaissance de soi. *Revue des Sciences de Gestion*, Coll. *Direction et Gestion*, N° 253, pp.43-50.
- Saba, T. (2009). Les différences intergénérationnelles au travail. Faire la part des choses. *Revue de Gestion*, Vol. **34**(3): 25-37.
- Tay, A. (2011). Managing generational diversity at the workplace : expectations and perceptions of different generations of employees. *African Journal of Business Management*, Vol.5(2): 249-255.
- Thévenet, M. (2009). *Je veux tout ! Le travail*. Groupe Eyrolles, Éditions d'Organisation, Paris, 127 pages.
- Waytz A. et M. Mason (2018). Le cerveau au travail. *Harvard Business Review*, France, **28**: 102-111.
- Zak, P.J. (2017). The Neuroscience of trust: Management behaviors that foster employee engagement. *Harvard Business Review*, Vol. **95** (1): 84-90.