

LES ENTREPRENEURS DE LA GÉNÉRATION Y : UN MÉLANGE DE CONTINUITÉ ET DE CONTRASTE



Maripier TREMBLAY, professeure

Faculté des sciences de l'administration
Université Laval
maripier.tremblay@fsa.ulaval.ca

Yvon GASSE, professeur

Faculté des sciences de l'administration
Université Laval
yvon.gasse@fsa.ulaval.ca

Résumé

Bien que la question de la validité du concept de génération soit parfois remise en question, des travaux ont montré que les membres des nouvelles générations, notamment les Y, ont des valeurs et des comportements différents de leurs prédécesseurs, particulièrement sur le marché du travail (Cennamo et Gardner, 2008; Crampton et Hodge, 2007; Gilley et al., 2015; Johnson et Lopes, 2008). Ces différences demeurent cependant peu explorées du côté de l'entrepreneuriat. C'est pourquoi nous avons réalisé une enquête auprès de 143 entrepreneurs de la génération X et Y ainsi qu'auprès de 167 entrepreneurs baby-boomers québécois. Cette enquête a permis de mieux connaître les caractéristiques, aspirations et comportements des entrepreneurs issus de ces générations et de les comparer. Dans le cadre de cette communication, nous présentons un portrait sommaire des trois générations d'entrepreneurs, mais surtout le résultat d'analyses comparatives sur le plan des caractéristiques et des activités liées au démarrage. Les résultats obtenus font ressortir, tel qu'envisagé, des différences entre les générations. Cependant, bien que des différences existent, les entrepreneurs, peu importe leur appartenance générationnelle, partagent des préoccupations et des réalités partagées qui les rapprochent.

Mots-clés : entrepreneurs, génération, baby boomers, génération X, génération Y, enquête

LES ENTREPRENEURS DE LA GÉNÉRATION Y : UN MÉLANGE DE CONTINUITÉ ET DE CONTRASTE

Introduction et problématique

La relève d'entreprise constitue aujourd'hui un défi de taille dans plusieurs pays. Au Québec par exemple, bien qu'une progression des taux d'intention d'entreprendre puisse être constatée au cours des dernières années, le nombre d'entrepreneurs potentiels apparaît inférieur au nombre d'entrepreneurs sur le point de prendre leur retraite (Marchand, Chirita et Ibanescu, 2014). Les jeunes de 18-34 ans contribuent largement à cette progression; leur intention a plus que doublé passant de 15,5 % en 2012 à 33,6 % en 2014. Il s'agit là d'une bonne nouvelle, certes, quoiqu'il existe un monde entre une manifestation d'intérêt et un passage à l'acte.

Parmi le bassin d'entrepreneurs potentiels, les jeunes de la génération Y (nés entre 1977 et 1993) occuperont vraisemblablement une place prépondérante. Même si les études sur les générations demeurent fragiles (Rappin, 2016), les Y représentent aujourd'hui un sujet d'actualité récurrent. Bien que la génération Y puisse être considérée par certains comme un artefact, les études portant sur cette dernière sont utiles dans la mesure où elles permettent le renouvellement du management (Placet et Petitbon, 2012).

En effet, sur le plan pratique, les particularités des nouvelles générations en matière de valeurs, de motivations et de fonctionnement engendrent certains défis pour les gestionnaires et les responsables de ressources humaines. D'ailleurs, des travaux comme ceux de Cennamo et Gardner (2008) montrent que les membres de cette génération ont des valeurs et des comportements différents de leurs prédécesseurs, particulièrement sur le marché du travail. Pichault et Pleyers (2010) ont obtenu des résultats relativement divergents quant aux valeurs organisationnelles que les individus souhaitent voir leur employeur poursuivre. Les valeurs représentent donc une variable où les différences générationnelles sont les plus significatives.

Concilier la famille et le travail, protéger l'environnement, respecter les différences et s'impliquer dans la communauté sont quelques exemples de valeurs que l'on dit partagées par les Y, les distinguant de leurs prédécesseurs. Or, ces mêmes distinctions laissent envisager que les aspirants entrepreneurs de cette nouvelle génération pourraient ne pas posséder les mêmes motivations et les mêmes objectifs entrepreneuriaux que les générations précédentes. On peut se demander si ces caractéristiques se reflèteront dans le profil entrepreneurial de ces derniers. Quelles sont leurs motivations à entreprendre et quels modèles d'affaires privilégient-ils ? Comme ils constituent la relève entrepreneuriale et qu'une partie du développement économique futur repose sur leur succès, de telles connaissances permettraient de mieux les préparer et les guider dans leurs efforts entrepreneuriaux.

Bien que les caractéristiques de cette jeune génération de même que les enjeux que représentent leur arrivée sur le marché du travail soient de plus en plus documentées, peu de travaux ont encore abordé l'entrepreneuriat chez les Y. Un certain nombre d'écrits traitent des caractéristiques des Y susceptibles d'affecter leurs comportements en milieu de travail, principalement dans un rôle

d'employé (Gursoy, Maier et Chi, 2008; Twenge et Campbell, 2008). Cependant, la littérature abordant leur qualité d'entrepreneur est pratiquement inexistante. Par ailleurs, bien que la génération Y soit présentée comme complètement différente des autres générations, ces différences sont rarement supportées par des études scientifiques rigoureuses. Pourtant, il importe de se questionner sur l'existence réelle de différences, notamment du point de vue de l'entrepreneuriat, entre les générations.

C'est pourquoi nous avons entrepris de réaliser une enquête auprès de trois générations d'entrepreneurs, les baby-boomers, la génération X et la génération Y et de réaliser des analyses comparatives. Nous avons ainsi été en mesure de 1) dresser un portrait des entrepreneurs de la génération Y, et 2) d'identifier les différences principales entre les générations. La première partie de cette communication dresse le portrait des trois générations et leurs caractéristiques. Le devis de recherche est ensuite détaillé. Les résultats sont ensuite présentés avant d'être discutés.

1. Portrait de trois générations

Les générations sont circonscrites en fonction de l'âge de leurs membres, c'est-à-dire qu'elles regroupent l'ensemble des personnes nées dans une période donnée; mais une génération ne se définit pas seulement sur la base de l'âge (Brillet, Coutelle et Hulin, 2012). En effet, une génération est définie par des éléments démographiques mais également par des événements clés qui vont façonner, jusqu'à un certain point, ces caractéristiques distinctives (Sutton Bell et Narz, 2007).

On retrouve dans la littérature, trois perspectives distinctes : l'approche ethnologique, l'approche démographie et l'approche sociologique (Moriez et Voynnet-Fourboul, 2016). L'approche ethnologique repose sur le concept de lignée et définit les générations en fonction des rapports au sein de la parenté (rapport de filiation entre parent-enfant). L'approche démographique quant à elle repose sur la notion de cohorte, c'est-à-dire un groupe d'individus qui sont nés et ont vécu au même moment et se définit en fonction de la proximité chronologique. L'approche sociologique, quant à elle, s'appuie sur la notion de proximité sociologique. Selon cette perspective, une génération s'étend sur plus ou moins 20 ans et est constituée d'individus qui, non seulement ont un âge similaire, mais sont façonnés par les mêmes événements sociaux, politiques et culturels. Ils partagent ainsi une mémoire collective et des représentations sociales communes. En réalité, cette façon de faire repose sur le principe qu'un ou des événements historiques ont marqué l'enfance et l'adolescence des personnes nées à une même époque (Kupperschmidt, 2000; Smola et Sutton, 2002). Les événements historiques vécus par l'ensemble des membres d'une génération dans leur enfance ou adolescence constituent leur « mémoire collective ». Certains auteurs ont constaté que la mémoire collective permet de prédire jusqu'à un certain point les attitudes et les comportements adoptés ultérieurement et susciterait le développement d'attitudes et de comportements similaires (Eyerman et Turner, 1998; Schuman et Rodgers, 2004). Toutefois, certains chercheurs, comme Pralong (2010), soulèvent que les différences entre les individus, notamment en ce qui a trait au travail, s'expliquent davantage par des facteurs liés au contexte et à l'environnement qu'à l'appartenance générationnelle.

La plupart des travaux adoptent une conception sociologique des générations (Rappin, 2016). Le concept en lui-même est souvent remis en question, notamment en ce qui concerne la génération Y

(Dejoux, Wechtler, 2011; Pralong, 2008; Pichaux et Pleyers, 2010, Tulgan, 2009). Alors que certains appellent à la prudence (Rappin, 2016), d'autres, comme Moriez et Voynet-Fourboul (2016) rappellent les propos de Barabel et Meier (2012) soulignant que 70% des praticiens et salariés reconnaissent la validité et l'importance du concept de génération pour comprendre les individus en entreprise. De plus, il semble que les différences, bien qu'elles soient moindres que ce qui est souvent mis de l'avant, reposent essentiellement sur le système de valeurs, ce qui justifie de poursuivre les travaux permettant la compréhension et l'identification des profils générationnels sur ce plan.

Au Québec, trois générations différentes cohabitent actuellement sur le marché du travail québécois : 1) Les baby-boomers, nés entre 1947-1966; 2) La génération X, nés entre 1967-1976; et 3) La génération Y, nés entre 1977-1993. Pour bien comprendre les enjeux qui sont liés à l'arrivée des jeunes générations de même que l'impact de la cohabitation de plusieurs générations dans le monde de l'organisation, il importe de revoir brièvement les caractéristiques attribuées à chacune des générations.

1.1 Les baby-boomers

Les baby-boomers sont nés entre 1947 et 1966. Nés pendant ou après la deuxième guerre mondiale, ils ont eu un impact majeur sur l'histoire en raison de leur grand nombre. Le Rock and Roll, la conquête de l'espace et la libération de la femme ont notamment marqué cette génération. Ils ont donc évolué dans une ère d'optimisme, d'opportunités et de progrès (Gursoy, Maier et Chi, 2008). Enfants des traditionalistes, ils ont fait leur entrée sur le marché du travail avec une éthique similaire à celle de leurs parents, c'est-à-dire marquée par la loyauté et la constance. Ils sont habitués à un environnement typique de travail, où les tâches professionnelles s'effectuent dans les bureaux de l'entreprise, suivant des heures de travail régulières (8 à 5). Tout comme leurs parents, on peut les qualifier de grands travailleurs (hard-worker) et de conformistes respectant l'autorité (Burke, 2004). Leur réalité familiale est cependant différente; il n'est pas rare que les deux conjoints soient sur le marché du travail. Aux yeux des baby-boomers, le labeur et le sacrifice personnel sont gages de succès financier (Glass, 2007). Le travail prend donc une grande place dans leur vie. Ils accordent d'ailleurs une grande importance à la sécurité d'emploi. Cette génération est caractérisée par son grand respect de la hiérarchie et de l'autorité. Les baby-boomers sont considérés comme des travailleurs ardents et passionnés (Gursoy, Maier et Chi, 2008).

1.2 La Génération X

Nés entre 1967 et 1976, les X sont les enfants des boomers. Ils ont donc vécu dans des milieux familiaux où les deux parents sont sur le marché du travail, et en ont en quelque sorte subi les conséquences (Saba, 2009). Autonomes, optimistes et confiants, ils valorisent l'éducation, l'indépendance et la famille plus que le travail (Gentry et al., 2011). Nés à une époque où les divorces étaient de plus en plus fréquents, les X ont grandi avec « la clé dans le cou », ce qui les a amenés à développer beaucoup d'indépendance et de débrouillardise. Les X sont habitués aux environnements changeants et compétitifs. Ils ont vu leurs parents subir la première vague de coupures d'emplois et de restructuration organisationnelle; ils sont ainsi plus distants de l'entreprise ou de l'organisation et moins enclins à offrir leur loyauté, d'autant plus que les perspectives de retraite ne sont plus aussi reluisantes que pour les générations antérieures et que la sécurité d'emploi est affaire du passé. Les

personnes issues de cette génération sont prêtes à travailler, dans la mesure où leurs efforts sont appréciés et reconnus. Habités à chercher des solutions aux problèmes, ils font preuve d'indépendance et de créativité, parfois même de témérité.

1.3 La Génération Y

Dernière génération à avoir fait son entrée sur le marché du travail, la génération Y inclut les individus nés entre 1977 et 1993. La première mention de la génération Y a été faite par Advertising Age en 1993. Souvent assimilés aux X, les Y présentent cependant des différences considérables selon les auteurs. Aussi appelés les «millénaires» (Millennials), il s'agit de la première génération à avoir grandi avec internet (Kaifi, 2012). Ils ont donc une très grande aisance avec la technologie et les ordinateurs. Ils s'accommodent aussi très bien dans des environnements d'urgence et sont multifonctionnels et multitâches. Exposés à plusieurs styles de vie et de cultures, et ce dès leur jeune âge, ils respectent les diversités ethniques, sexuelles et religieuses. Les Y recherchent la performance et l'efficacité. Ils sont aussi à la recherche de défis créatifs et de projets avec des échéanciers précis : de cette façon, ils peuvent gérer eux-mêmes leurs tâches. Ils demandent de la rétroaction et sont stimulés par le travail d'équipe. Leur emploi doit faire montre de flexibilité, présenter des options de télécommunication de même que des possibilités de travail à temps partiel ou encore, ils aiment pouvoir prévoir des congés temporaires lorsqu'ils souhaitent avoir des enfants. Globalement, on peut dire qu'ils sont plus loyaux à leur style de vie qu'à leur travail, et ne veulent pas sacrifier leur vie privée pour satisfaire leur ambition professionnelle (Brillet, Coutelle et Hulin, 2012). La dimension collective étant importante pour eux, ils favorisent les interactions sociales et les réseaux. Ils sont continuellement en quête de nouvelles idées, de changement, d'innovation. Les Y constituent la génération la plus confiante, car ils ont appris à développer leur estime de soi (Twenge et Campbell, 2008). Avec des familles moins nombreuses et de meilleures ressources, leurs parents ont été très dédiés à leur éducation. Ils sont en conséquence plus dépendants de leurs parents et sont habitués à recevoir un feedback régulier (Erickson, Alsop, Nicholson et Millet., 2009). La patience n'est pas leur vertu première : ils doivent avoir un sentiment d'accomplissement immédiat (Bourhis et Chenevert, 2010). Dans le cas contraire, ils iront voir ailleurs. Placet et Petitbon (2012) résumant les principales caractéristiques des Y ainsi : interconnectés, individualistes, impatient, inventif, recherchant l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée, pour qui l'autorité n'est pas synonyme de compétences et attendant un retour immédiat. De son côté, dans une étude quantitative réalisée auprès de 2915 jeunes, Dalmás (2014) a montré que les Y ont un système de valeurs basé sur quatre dimensions parmi lesquelles figurent le bien-vivre ensemble, les valeurs de groupe et les attitudes entrepreneuriales.

1.4 Les entrepreneurs des nouvelles générations

Même si actuellement les études sérieuses sur le sujet sont encore rares et pas toujours concluantes, les observateurs s'entendent pour affirmer que non seulement les entrepreneurs des nouvelles générations possèdent des valeurs, des motivations, des objectifs et des comportements très différents des générations précédentes, ils créent aussi des entreprises avec des modèles d'affaires innovateurs et des approches entrepreneuriales et managériales originales.

La plupart des observateurs s'entendent pour affirmer que la génération Y serait la plus entrepreneuriale, du moins en Amérique; on dit même que les Y sont nés entrepreneurs (Asghar, 2014; Williams, 2012). Ils ont été élevés dans un environnement social, économique et technologique qui les a initiés naturellement à l'entrepreneuriat. Tel que relaté dans Thomson Reuters, en août 2010 aux États-Unis, les entrepreneurs du millénaire ont peu à perdre : pas d'hypothèque, pas de famille et peu d'obligations. Ils ont des attitudes bien définies, savent ce qu'ils veulent, surtout ce qu'ils ne veulent pas et voguent dans l'exubérance; ils attaquent le monde de front, avec l'aide ou sans l'aide de leurs parents. Ainsi, ils sont prêts à créer une entreprise avec des bouts de chandelles ou encore se tourneront vers les parents pour des fonds de démarrage. Ils ont une certaine facilité à trouver des mentors, et peuvent avoir accès à des programmes de formation et à des incubateurs dans leur collège ou université.

Après avoir interviewé plus de 150 entrepreneurs de la génération Y, Fenn (2010) observe qu'ils sont en général très collaborateurs, travaillent en équipe, sont très à l'aise avec les technologies, agiles, flexibles, vite à identifier les tendances émergentes, tiennent mordicus à des milieux de travail qui favorisent la créativité et l'équilibre des personnes, sont déterminés à changer le monde et insensibles aux conventions et façons de faire du monde des affaires. Enfin, c'est la première « génération numérique », ce qui implique de nouveaux modèles d'affaires, moins coûteux, plus efficaces et plus excitants que par le passé. Très souvent, les entreprises qui sont créées par ces personnes possèdent une mission clairement sociale, avec peu ou pas de niveaux hiérarchiques et une obsession de rendre le milieu de travail, à la fois significatif dans la vie de l'employé et dans la communauté et plaisant.

Les nombreux changements dans l'environnement entrepreneurial des dernières années ont fortement influencé cette nouvelle génération d'entrepreneurs. Quelques exemples de mythes ou réalités entretenus par ces jeunes entrepreneurs peuvent nous donner la dimension des changements de paradigme :

- L'initiative collective est plus puissante et déterminante que ce qu'un individu seul peut faire.
- Exiger de la qualité, utiliser la main-d'œuvre locale et nationale, réduire les impacts environnementaux et offrir des prix en conformité avec les produits auront pour effet de mieux fidéliser la clientèle.
- L'éthique en affaires deviendra la norme et non l'exception à l'aide d'efforts collectifs.

Ils sont convaincus que, si les entreprises ne respectent pas l'environnement, elles seront condamnées à disparaître à plus ou moins court terme; les citoyens consommateurs ne les toléreront plus. Les nouveaux entrepreneurs revoient la notion à l'effet que la croissance économique, ainsi que la croissance de l'entreprise sont toujours une bonne chose. Pour eux, ce n'est pas vrai que grossir est toujours mieux (*bigger is always better*); c'est devenu une question de survie de changer ce mythe du passé. Aujourd'hui, il faut communiquer, échanger des idées, offrir de l'assistance, des conseils, des références, des occasions de réseautage. Cesser de s'inquiéter à outrance de la concurrence, de la corruption, du sabotage et plutôt se concentrer sur ce qu'on peut faire pour aider les autres à réussir, surtout si ça peut nous amener un meilleur monde. Reconnaître que la mission supérieure de l'entreprise est plus importante que le profit. Si on veut sauver le monde, l'image globale est plus déterminante que les revenus et les profits. En d'autres termes, si on peut survivre avec une baisse

de profit, ça vaut souvent le sacrifice pécuniaire. Pour plusieurs, ces « beaux principes » résonnent comme des vœux pieux ou des idéaux difficiles à atteindre, mais à partir du moment que des jeunes passionnés et déterminés y croient fermement, ils ne peuvent peut-être pas « changer le monde », mais certainement changer la donne sur plusieurs aspects.

Afin de mieux connaître cette relève entrepreneuriale, et sachant que la moitié des entrepreneurs démarrent leur première entreprise avant 35 ans (Marchand, Chirita et Ibanescu, 2014), nous avons cherché à dresser un portrait des entrepreneurs et des repreneurs québécois des nouvelles générations, notamment les générations X et Y, et de les comparer au profil d'entrepreneurs issus de la génération de baby-boomers.

Notre visée est exploratoire et descriptive. Cependant, en se basant sur la littérature et les éléments présentés dans la section précédente, nous pouvons imaginer que les entrepreneurs des nouvelles générations, notamment Y, présenteront des différences et ce sur plusieurs plans. D'abord sur le plan des motivations et de la formation, mais également sur leur processus de démarrage. On peut par exemple prétendre à des différences quant au travail en équipe, aux ressources et aides utilisées, aux sources de financement et aux valeurs prônées.

2. Devis de recherche

Quatre étapes méthodologiques ont permis la réalisation de l'étude : 1) deux groupes de discussion ont été tenus avec dix entrepreneurs de la génération Y (nés entre 1977 et 1993) et huit entrepreneurs de la génération X (nés entre 1967 et 1976); 2) une étude Delphi auprès de 10 experts a été réalisée; 3) une enquête auprès de 143 entrepreneurs/repreneurs X et Y (nés entre 1967 et 1993); et finalement 4) un sondage a été réalisé auprès de 167 entrepreneurs et repreneurs baby-boomers (nés entre 1947 et 1966) pour des fins de comparaisons entre les générations.

L'ensemble des données recueillies lors des deux premières phases ont été utilisées afin d'élaborer un questionnaire exhaustif aux fins de l'enquête réalisée auprès d'un échantillon d'entrepreneurs et repreneurs des générations X et Y. Plusieurs versions du questionnaire ont été élaborées afin d'en arriver à un instrument satisfaisant, du moins d'un point de vue théorique. Pour réaliser le sondage auprès des répondants, nous avons fait appel à SOM, maison canadienne de sondage connue et réputée, associée à Gallop. Par la suite, le questionnaire a été adapté aux fins des entrevues par téléphone et via le site Web de SOM dédié à des répondants sélectionnés au hasard. Un prétest du questionnaire a été réalisé par SOM. Le questionnaire a dû être révisé une dernière fois, et les entrevues ont été effectuées en décembre 2013.

Compte tenu du taux d'incidence très bas dans la population du Québec d'entrepreneurs des générations X et Y, il n'a pas été possible de procéder par téléphone de façon probabiliste. SOM a donc identifié au hasard un échantillon de 70 personnes répondant à tous les critères de l'étude dans leur banque de 15 000 répondants Web. Un autre échantillon de 150 entrepreneurs X et Y a été constitué par l'équipe de la Chaire en entrepreneuriat et innovation. Ces entrepreneurs ont été joints par téléphone par l'équipe de SOM. De cet échantillon, 73 personnes ont accepté de répondre au questionnaire. Au total, nous avons ainsi obtenu 143 répondants : 64 entrepreneurs de la génération Y et 79 entrepreneurs de la génération X. Un sondage a également été réalisé auprès des

entrepreneurs et repreneurs de 47 à 68 ans, dont 50 par entrevues téléphoniques à partir d'une liste de Dun & Bradstreet et 117 par Internet auprès de panélistes de SOM.

Afin d'explorer l'échantillon issu de notre enquête auprès des nouvelles générations d'entrepreneurs et répondre à nos hypothèses, nous avons réalisé un test de chi-carré avec le logiciel SPSS.

2.1 Variables à l'étude

Le questionnaire comptait plusieurs questions. Dans le cadre des analyses effectuées pour cette communication, voici plus spécifiquement les différentes variables utilisées.

Variable indépendante. L'appartenance générationnelle a été déterminée par l'année de naissance des répondants. Trois groupes ont été formés, soit la génération Y pour les répondants nés entre 1977 et 1993, la génération X pour ceux nés entre 1967 et 1976 et finalement les baby-boomers pour les répondants nés entre 1947 et 1966.

Variables dépendantes. Les motivations entrepreneuriales ont fait l'objet d'une question ouverte « Pour quelle raison principale avez-vous démarré, repris ou acheté, en tout ou en partie, cette entreprise ? ». Les réponses ont ensuite été regroupées en catégories. Le *niveau de scolarité* a été évalué par le plus haut diplôme obtenu. Par la suite, les diplômes ont été regroupés : baccalauréat et plus (incluant maîtrise et doctorat) et la catégorie autres (certificat, diplôme d'études secondaires ou collégiales, etc.). La *Formation en gestion* inclut la formation en gestion, des cours en entrepreneuriat (incluant MBA). Le *démarrage en équipe* a été mesuré par une question portant sur la propriété d'entreprise pour laquelle les répondants devaient mentionner s'ils étaient propriétaires uniques ou associés. Trois questions ont permis de mesurer l'*utilisation des ressources*. L'une portait sur le mentorat, l'autre sur l'accompagnement et les conseils et finalement une dernière sur les subventions et bourses. Pour chacune des questions, les répondants devaient dire s'ils avaient, oui ou non, utilisé cette forme d'aide. Une question a porté sur les *sources de financement* : « Quelle(s) source(s) de financement avez-vous utilisé pour démarrer, reprendre ou acheter cette entreprise?. Jusqu'à trois mentions étaient possibles. Une question a porté sur les *Valeurs prônées dans l'entreprise*. Les répondants devaient répondre à trois questions distinctes, chacune : « Parmi les 6 mots suivants, choisissez les deux qui décrivent le mieux les valeurs que vous prônez dans votre entreprise ? ». Les mots de la première question étaient : respect, transparence, justice, intégrité, Flexibilité et travail d'équipe. Les mots de la seconde question étaient les suivants : autonomie, formation, plaisir, innovation, compétences et réputation. Finalement, les mots de la troisième question étaient : professionnalisme, simplicité, dépassement de soi, rigueur, accomplissement et conciliation travail-famille. Pour chaque valeur, les réponses ont été transformées en une variable dichotomique (oui/non). Dans le cadre de cette communication, nous nous sommes centrés sur les valeurs suivantes : respect, plaisir, innovation, compétences, réputation et dépassement de soi.

Variables socio-démographiques et sur le projet d'entreprise. L'expérience en affaires, le genre, la présence de parents entrepreneurs, le type de projet (reprise, achat de franchise, création), le chiffre d'affaires, le nombre d'employés, le nombre d'associé et le % d'actions sont au nombre des informations recueillies en complément dans le cadre de l'enquête.

2.2 Profil des répondants de l'échantillon

Le tableau 1 présente quelques caractéristiques de l'échantillon, selon la génération d'appartenance. On constate que l'ensemble de l'échantillon est en majorité composé de créateurs d'entreprise (% variant entre 58 et 61% selon la génération). Les entrepreneurs de la génération Y sondés ont été, dans presque 30% des cas, impliqués dans plus d'un projet d'entreprise. La portion de propriétaire unique (vs associés) se retrouve chez les baby-boomers (27,72%).

Tableau 1. Caractéristiques des répondants et de leurs entreprises

	Génération Y (n=64)	Génération X (n=79)	Babyboomers (n=167)
Type de projet			
<i>Création d'entreprise</i>	64,06%	59,49%	58,43%
<i>Relève d'entreprise</i>	32,81%	35,44%	38,55%
<i>Achat de franchise</i>	1,56%	2,53%	6,25%
Déjà possédé une entreprise			
<i>Oui</i>	29,68%	34,18%	42,17%
<i>Moyenne d'entreprises possédées au total</i>	3	3,97	3,47
Parents entrepreneurs			
<i>Oui</i>	63%	68%	66%
<i>Non</i>	27%	22%	24%
Nombre d'employés*			
<i>1 à 4</i>	37,5%	50,6%	48,1%
<i>5 à 9</i>	34,4%	16,5%	14,8%
<i>10 à 19</i>	18,8%	11,4%	19,8%
<i>20 à 49</i>	7,8%	10,1%	13,6%
<i>50 à 99</i>	0%	5,1%	0,6%
<i>100 à 299</i>	1,6%	3,8%	1,2%
<i>300 à 499</i>	0%	2,5%	1,2%
<i>500 et plus</i>	0%	0%	0,6%
Chiffre d'affaire			
<i>Moins de 250 000\$</i>	43,9%	35,6%	33,8%
<i>Entre 250 000\$ et 500 000\$</i>	26,3%	23,3%	12,7%
<i>500 000\$ à 999 999\$</i>	17,5%	13,7%	19,1%
<i>1M\$ à 2 999 999\$</i>	7,0%	11,0%	19,7%
<i>3M\$ à 499 999\$</i>	1,8%	2,7%	5,1%
<i>5M\$ à 9 999 999\$</i>	0%	8,2%	4,5%
<i>10M\$ et plus</i>	3,5%	5,5%	5,1%
% moyen d'actions détenues	81,48	83,55	43,05
Nombre moyen d'associé	4,74	5,25	5,05
Genre			
<i>Homme</i>	60%	75%	71%
<i>Femme</i>	40%	28%	29%

Le nombre d'employés est variable mais, sans grande surprise, la grande proportion des entreprises, peu importe les générations, ont moins de 10 employés (72% chez les Y, 67% chez les X et 63% chez les boomers). La majorité des entreprises affichent un chiffre d'affaires de moins de 1M\$ (87,7% des Y, 72,6% des X et 65,6% des baby-boomers). La part d'actions détenue par les entrepreneurs

interrogés passent de 81,5% en moyenne chez les Y, à 83,5% chez les X et 43% chez les boomers. On constate également que le nombre d'associés moyen oscille autour de 5 dans les trois catégories. Finalement, dans notre échantillon, les femmes sont plus fortement représentées dans la génération Y, avec 40%, contrairement à 28 et 29% dans les deux autres générations.

3. Présentation des résultats

3.1 Caractéristiques des entrepreneurs

Le tableau 2 présente les résultats des analyses concernant le profil des entrepreneurs. Les variables suivies d'un * dans le tableau indique que le test de chi-carré a fait ressortir une différence significative.

On constate d'entrée de jeu que les différences sur le plan des motivations ne sont pas significatives. Les deux motivations principales à entreprendre demeurent, pour l'ensemble des répondants, la volonté d'être autonome/proprie patron et la saisie d'une opportunité. Bien que non significatives, on constate des différences pour certaines motivations, notamment la volonté de conciliation travail-famille, qui est plus élevée chez les X.

Sur le plan de la formation, on constate des différences. En effet, contrairement aux entrepreneurs de la génération X, les entrepreneurs de la génération Y sont plus scolarisés. Plus de 60% d'entre eux ont un diplôme de baccalauréat ou plus, contrairement à 42% et 38% des entrepreneurs X et baby-boomers.

Du point de vue de la formation en gestion, les entrepreneurs des générations X et Y interrogés se démarquent de leurs homologues baby-boomers. En effet 53% et 52% d'entre eux ont une telle formation, contrairement à seulement 34% des baby-boomers.

Tableau 2. Caractéristiques des entrepreneurs selon leur appartenance générationnelle

	Génération Y (n=64)	Génération X (n=79)	Baby-boomers (n=167)
Niveau de scolarité***			
<i>Baccalauréat et plus</i>	61%	42%	38%
<i>Autres</i>	39%	58%	62%
Formation en gestion***			
<i>Oui</i>	53%	52%	34%
<i>Non</i>	47%	48%	66%
Motivation au démarrage			
<i>Être autonome / être son propre patron</i>	23%	27%	25%
<i>Saisir une opportunité</i>	17%	18%	17%
<i>Par passion</i>	11%	8%	11%
<i>Faire de l'argent</i>	3%	4%	6%
<i>Réaliser un rêve/réalisation personnelle</i>	6%	5%	10%
<i>Pour répondre à l'influence de la famille</i>	3%	5%	7%
<i>Conciliation travail-vie personnelle</i>	6%	10%	4%

*** $p < 0,001$

3.2 Activités liées au lancement d'une entreprise

Le tableau 3 présente les résultats du chi-carré obtenus pour les différentes variables se rapportant aux activités liées au lancement de l'entreprise. Les variables suivies d'un * dans le tableau indique que le test de chi-carré montre une différence significative.

On ne constate aucune différence significative suite aux analyses. Les baby-boomers demeurent cependant le groupe qui a une plus forte proportion de propriétaires uniques avec 28%, contre 19% des Y et 24% des X.

Tableau 3. Activités liées au lancement/rachat des entreprises dirigées par les entrepreneurs selon leur appartenance générationnelle

Activités liées au lancement			
	Génération Y (n=64)	Génération X (n=79)	Babyboomers (n=167)
Seul ou en partenariat dans le projet			
<i>Propriétaire unique, une seule entreprise</i>	18,75%	24,05%	27,72%
<i>Associé avec d'autres, une seule entreprise</i>	53,12%	53,17%	48,19%
<i>Propriétaire unique ou associé de plusieurs entreprises</i>	28,13%	22,78%	24,02%
Sources de financement **			
<i>Auto financement</i>	46%	56%	53%
<i>Financement traditionnel (banque)</i>	19%	26%	36%
<i>Love money</i>	8%	4%	3%
<i>Balance de prix de vente (cas de relève)</i>	0%	5%	5%
<i>SADC/CLD</i>	8%	3%	1%
<i>Autres</i>	19%	9%	2%
A reçu conseils ou accompagnement ***			
<i>Oui</i>	68,3%	51,9%	32,3%
<i>Non</i>	31,7%	48,1%	67,7%
A reçu subventions, bourses ***			
<i>Oui</i>	46,9%	29,5%	19,8%
<i>Non</i>	53,1%	70,5%	80,2%
A reçu mentorat			
<i>Oui</i>	49,2%	32,5%	12%
<i>Non</i>	50,8%	67,5%	88%
Valeurs prônées			
<i>Respect **</i>	9,4%	29,1%	27,5%
<i>Plaisir</i>	20,3%	24,1%	13,8%
<i>Innovation</i>	20,3%	15,2%	16,2%
<i>Compétences</i>	28,1%	26,6%	38,9%
<i>Réputation</i>	17,2%	16,5%	25,1%
<i>Dépassement de soi **</i>	17,2%	7,6%	3,6%

*** $p \leq 0,005$ ** $0,005 < p \leq 0,01$ * $0,01 < p \leq 0,1$

Dans un deuxième temps, on constate que les entrepreneurs de la génération Y sont beaucoup nombreux à avoir fait appel à des conseils, du mentorat et à avoir reçu des bourses ou des

subventions. On constate notamment que les Y ont utilisé le mentorat et le conseil dans une proportion de 49,2% et 68,9%, contre seulement 12% et 32,3% chez les entrepreneurs baby-boomers. Du côté des subventions et des bourses, ce sont près de 47% des Y qui en ont obtenus, contre environ 20% des baby-boomers.

Les sources de financement diffèrent également. L'autofinancement demeure la principale source de financement, et ce, pour tous les entrepreneurs interrogés (46% des Y, 56% des X et 53% des baby-boomers), mais des différences se font sentir sur le plan du financement traditionnel. Cette source de financement est davantage utilisée par les baby-boomers (36%, contrairement à 19% des Y et 26% des X).

Finalement, du côté des valeurs prioritaires véhiculées dans l'entreprise, on constate des différences en ce qui a trait au respect et au dépassement de soi. En effet, le respect est beaucoup moins priorisé par les entrepreneurs de la génération Y (9,4%) que les deux autres générations (29,1% chez les X et 27,5% chez les baby-boomers). En contrepartie, les entrepreneurs Y sont plus nombreux à prôner le dépassement de soi dans l'entreprise. En effet, il s'agit d'une valeur prônée par 17,2% des entrepreneurs Y, contre 7,6% des X et à peine 3,6% des baby-boomers. On constate ainsi que les valeurs mises de l'avant par les entrepreneurs diffèrent selon les générations.

Discussion et conclusion : contrastes et similitudes

Dans le cadre de cette communication, nous avons exploré les différences générationnelles en lien avec l'entrepreneuriat. Cette étude cherchait à contribuer au peu d'études scientifiques et empiriques sur la question. Les résultats ont mis en lumière plusieurs différences parmi les trois générations d'entrepreneurs/repreneurs à l'étude. Globalement, il s'avère que le clivage est encore plus évident entre les baby-boomers et les représentants de la génération des Y. Agissant tel un agent de changement, les X semblent, quant à eux, avoir pavé le chemin à une jeunesse pleine de promesses.

L'étude a dans un premier temps contribué à présenter un descriptif des générations d'entrepreneurs. Tout comme ses prédécesseurs, l'entrepreneur Y de notre échantillon est davantage créateur qu'acheteur ou repreneur d'entreprise quoique certains envisagent sérieusement l'acquisition, et même la création d'une autre entreprise dans les cinq prochaines années. Globalement, on peut décrire l'entrepreneur Y de notre échantillon comme étant scolarisé, dirigeant une organisation de petite taille comptant 1 à 4 employés dans le secteur des services aux entreprises, et dont le chiffre d'affaires se situe dans la tranche des 250 000 \$ et moins. Assez souvent il choisit de s'associer à d'autres pour créer son entreprise, comme le font aussi les autres générations. Malgré son jeune âge, il s'implique dans plusieurs entreprises à la fois.

De plus, les entrepreneurs Y de notre échantillon, malgré leur jeune âge, ont de l'expérience en affaires. Près de 30% d'entre eux ont déjà possédé une entreprise avant celle qu'il possède actuellement. Ils ont également possédé (ou possèdent actuellement) en moyenne trois entreprises. Les nouvelles générations semblent familières avec les partenaires et associés. Cette tendance à prendre des partenaires n'est peut-être pas étrangère au fait que les nouvelles générations travaillent beaucoup en équipe, dès leur jeune âge. On peut également penser que, accordant beaucoup

d'importance à leur vie personnelle, le fait de partager le risque et les tâches avec d'autres leur permet de maintenir un meilleur équilibre. On observe également que les femmes Y sont plus présentes que leurs homologues des autres générations. Il faudrait toutefois investiguer davantage par le biais d'un échantillon probabiliste.

Dans un deuxième temps, par le biais d'analyses comparatives, nous avons constaté que les entrepreneurs présentaient des caractéristiques différentes selon leur appartenance générationnelle. Par exemple, des différences significatives existent en ce qui a trait à la scolarité et à la formation en gestion. En effet, il apparaît clairement, du moins dans notre échantillon, que les entrepreneurs de la génération Y poursuivent davantage des études universitaires et semblent aller chercher des outils en gestion et en entrepreneuriat à travers la formation. Ce constat semble montrer qu'études et entrepreneuriat ne sont pas incompatibles. Du côté des motivations entrepreneuriales, les différences sont quasi inexistantes. Toutes générations confondues, il semble donc que les entrepreneurs partagent ce sentiment d'indépendance, cette vigilance aux opportunités et la passion.

En regardant de plus près les activités liées au lancement de leur entreprise, les nouvelles générations se distinguent. Bien que l'individu Y soit souvent décrit comme ayant beaucoup d'assurance et de confiance, il s'avère assez clair que les Y font appel aux ressources existantes et s'entourent de conseillers dans le lancement de leur entreprise. Une part de ces résultats peut possiblement s'expliquer par le fait que les ressources se sont beaucoup développées au cours des dernières années. Ceci dit, il est également possible que les entrepreneurs de la génération Y notamment, étant plus scolarisé et formé en gestion, sachent davantage dans quoi ils se lancent et sont donc plus conscients de la nécessité de bien s'entourer. Il en est de même pour les bourses et les subventions. Il est vrai que ces produits sont souvent ciblés pour les jeunes, mais on constate que les jeunes s'assurent de pouvoir en profiter.

Les résultats n'ont pas permis de révéler de différences significatives sur le plan de l'actionnariat (propriétaire unique ou associé) mais une exploration plus fine des données pourraient être menée en ce sens. Les sources de financement diffèrent également. Le financement traditionnel est davantage utilisé par les baby-boomers. Cette situation s'explique fort probablement par le fait que les baby-boomers, ayant plus d'actifs (maison, etc.) peuvent utiliser des garanties, ce qui n'est pas le cas des plus jeunes.

Les différences générationnelles mettent beaucoup l'emphase sur le fait que les générations ne partagent pas toujours les mêmes valeurs (Dalmas, 2014; Moriez et Voynnet-Fourboul, 2016). Nous apportons un éclairage en ce sens. Si les valeurs telles que le plaisir, l'innovation, la réputation ou les compétences ont une importance similaire pour les entrepreneurs des trois générations, il est en autrement pour le respect et le dépassement de soi. Par exemple, le respect est clairement une valeur priorisée par les générations X et baby-boomers, contrairement aux Y. Ce constat est cohérent avec la littérature sur les générations, notamment celle portant sur les baby-boomers, qui mentionnent l'importance de la hiérarchie, du respect des règles et des manières de faire (Burke, 2004). De la même façon, il n'est pas surprenant de constater que les entrepreneurs des générations Y accordent davantage d'importance au dépassement de soi que les autres, notamment les baby-boomers. On dit beaucoup des Y qu'ils sont animés par les défis, qu'ils recherchent les occasions de réaliser des

projets qui leur sont chers. Ils ne veulent pas travailler pour travailler, ils veulent avoir l'impression de contribuer et se réaliser pleinement.

Avec cette étude, nous avons cherché à aller plus loin que les études de cas ou encore les études purement qualitatives qui s'intéressent aux différences générationnelles en entrepreneuriat. Par le biais d'une enquête, nous avons dressé un portrait statistique et amorcé l'exploration des analyses comparatives pour établir les points de convergences et de divergences entre trois générations d'entrepreneurs. Sur le plan académique, cette étude vient appuyer les travaux précédents mettant l'emphase sur les valeurs comme principale variable étant influencée par l'appartenance générationnelle. Comme certains chercheurs l'ont soulevé (par exemple Pralong, 2010), les différences générationnelles, bien qu'elles existent, ne constituent pas la seule influence sur les attitudes et comportements. Par exemple, dans le cadre de cette étude, l'ensemble des répondants sont des entrepreneurs. Force est de constater que pour plusieurs variables, leur contexte similaire (entrepreneuriat) vient surpasser l'appartenance générationnelle. Ils ont donc possiblement plus de similitudes dues au fait d'être entrepreneur que de différences liées à leur génération. L'utilisation d'un échantillon de contrôle avec la population non-entrepreneure permettrait de clarifier cette possibilité. Sur le plan pratique, on constate donc que les entrepreneurs, peu importe leur appartenance générationnelle, ont des approches semblables. Ils partagent essentiellement les mêmes motivations. Toutefois, les résultats permettent de dresser un portrait un peu différent de l'entrepreneur Y. L'entrepreneur Y est préparé, formé et démarre souvent en équipe. Il cherche des ressources et s'informent à plusieurs endroits. En ce sens, les modèles d'accompagnement doivent s'ajuster. D'abord, les programmes de formation et d'accompagnement doivent tenir compte des particularités de l'encadrement d'une équipe (et non d'un individu) et s'assurer d'avoir une information valable et à jour. De plus, bien que les entrepreneurs Y utilisent les ressources, il importe de s'assurer que les intervenants soient à la hauteur de leurs attentes en matière de compétence et de crédibilité, et leur permettent d'atteindre leurs objectifs de dépassement. Le mentorat, largement utilisé par les entrepreneurs de notre échantillon, doit également s'adapter à ces réalités. Le fait de constater que les entrepreneurs Y semblent plus scolarisés vient également appuyer l'importance des ressources offertes en milieu postsecondaire, moment où plusieurs vont passer à l'action.

Évidemment, malgré nos efforts, l'échantillon gagnerait à être bonifié pour permettre une meilleure efficacité dans les analyses. L'une des limites est également le fait qu'il est très difficile de contrôler pour les effets du cycle de vie des individus et leur contexte (nonobstant leur appartenance générationnelle). En bonifiant l'échantillon, il serait plus facile de contrôler les effets de ces différentes variables (enfants, union, etc.). Finalement, nous avons ici réalisé des analyses de khi-carré, lesquelles ne font qu'indiquer l'existence d'une différence entre les groupes. Des analyses plus précises mériteraient d'être réalisées dans une prochaine étape. Par ailleurs, il faut souligner qu'il s'agit d'une enquête exploratoire et que les variables à l'étude, bien que multiples, pourraient être bonifiées. Il serait notamment pertinent d'intégrer davantage d'éléments liées aux caractéristiques des entrepreneurs, en utilisant par exemple l'échelle du Big Five, afin d'avoir un ancrage théorique plus fort et envisager l'étude dans une perspective longitudinale pour observer les nouvelles générations dans le temps et déterminer si les différences observées se maintiennent dans le temps et comprendre dans quelle mesure les valeurs générationnelles sont stables dans le temps.

Références

- ARSENAULT, P. M. (2004), « Validating generational differences: a legitimate diversity and leadership issue », *Leadership and Organization Development Journal*, 25, 1-2, pp.124-141
- ASGHAR, R. (2014), « Millennials are the true entrepreneur generation », *Forbes*, 11 novembre. [consulté en ligne le 27 juillet 2011 : <http://www.forbes.com/sites/robasghar/2014/11/11/study-millennials-are-the-true-entrepreneur-generation/>]
- BARABEL, M. et MEIER, O. (2012), « Enquêtes comparées : Y étudiants, Y en poste, X, Babyboomers et DRH », In M. BARABEL, O. MEIER et A. PERRET, *Travailler avec les nouvelles générations Y et Z*, StudyrampaPro, p.79-94.
- BOURHIS, A., CHENEVERT, D. (2010), « Attraction et rétention du commerce de l'alimentation : étude des salariés de la génération Y peu scolarisés », *XXI^{ème} congrès de l'AGRH*, 33p.
- BRILLET, F., COUTELLE, P., HULIN, A. (2012), « Quelles trajectoires professionnelles pour la génération TY » ?, *Gestion 2000*, 29, 5, pp.69-88.
- CENNAMO, L. et GARDNER, D. (2008), « Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit », *Journal of Managerial Psychology*, 23 (8), 891-906.
- CRAMPTON, S. M. et HODGE, J. W. (2007), « Generations in the Workplace : Understanding Age Diversity », *The Business Review*, 9 (1), 16-22.
- DEJOUX, C. et WECHTLER, H. (2011), « Diversité générationnelle : implications, principes et outils de management », *Revue Management et Avenir*, 43, 227-238.
- DALMAS, M. (2014), « Quelles valeurs organisationnelles pour la génération Y ? », *Revue Management et Avenir*, No.72, Octobre, p.113-132.
- ERICKSON, T.J., ALSOP, R., NICHOLSON, P., MILLET, J. (2009), « Gen Y in the workforce », *Harvard Business Review*, 87-2, pp.43-49.
- EYERMAN, Y., URNER, B.S. (1998), « Outline of theory of generations », *European Journal of Social Theory*, 1, pp. 91-106.
- FENN, D., 2010, *Up Starts*, New York : McGraw-Hill.
- FONDATION DE L'ENTREPRENEURSHIP (2010), *La relève est-elle au rendez-vous au Québec ?* Centre de vigie et de recherche sur la culture entrepreneuriale.
- GENTRY, W., DEAL, J., GRIGGS, T., MONDORE, S., & COX, B. (2011), « A comparison of generational differences in endorsement of leadership practices with actual leadership skill level », *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63(1), 39-49.
- GLASS, A. (2007), « Understanding generational differences for competitive success », *Industrial and commercial training*, 39, 2, pp.98-103
- GILLEY, A., WADDELL, K., HALL, A., JACKSON, S.A. et GILLEY, J.W. (2015), « Manager Behavior, Generation, and Influence on Work-life Balance: an Empirical Investigation », *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 20.
- GURSOY, D., MAIER, T.A., CHI, C. G. (2008), « Generational Differences: an examination of work values and generational gaps into the hospitality workforce », *International Journal of Hospitality Management*, 27, 3, pp.448-458.
- JOHNSON, J. A. et LOPES, J. (2008), « The Intergenerational Workforce, Revisited ». *Organization Development Journal*, 26 (1), 31-36.
- KAIFI, B.A., NAFEI, W.A., KHANFAR, N.M., KAIFI, M.M. (2012), « A Multi-Generational Workforce: Managing and Understanding Millennials », *International Journal of Business and Management*, 7, 24, pp.88-93.
- KUPPERSCHMIDT, B.R. (2000), « Multigeneration employees: strategies for effective management », *The Health Care Manager*, 19, pp.65-76.
- MARCHAND, R., CHIRITA, G., IBANESCU, M. (2014), *Qu'est-ce qui motive nos jeunes à faire le grand saut?*, Rapport de l'Indice entrepreneurial québécois, Fondation de l'Entrepreneurship, 76 p.
- MORIEZ, D. et VOYNET-FOURBOUL, C. (2016), « Les valeurs de la génération Y et ses implications pour la gestion : Étude des valeurs individuelles, organisationnelles et de bien-être d'une population étudiante en École Supérieure de Commerce », *Revue Internationale de Psychologie et de gestion des Comportements Organisationnels*, vol.XXII- No 53, printemps, Éditions ESKA.

- PICHAULT, F. et PLEYERS, M. (2010), « Pour en finir avec la génération Y. Enquête sur une représentation managériale », XXI^e Congrès de l'AGRH, 17-19 novembre, Rennes, Saint-Malo.
- PLACET, J-L. et PETITBON, F. (2012). « À la recherche de la génération Y », *Sociétal*, 77, 3^e trim., pp. 47-54,
- 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 Psychologie et de gestion des Comportements Organisationnels*, Vol. XVI, No. 39, p.109-134.
- SABA, T. (2009), « Les différences intergénérationnelles au travail : faire la part des choses », *Revue internationale de gestion*, 34, 3, pp.26-37.
- SCHUMAN, H., RODGERS, W. (2004), « Cohorts, Chronology and collective memories ». *Public Opinion Quarterly*, 68, pp.217-254.
- SMOLA, K.W., SUTTON, C.D. (2002), « Generational differences : revisiting generational work values for the millennium », *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363-382.
- SUTTON BELL, N., NARZ, M. (2007), « Meeting the challenges of age diversity in the workplace », *The CPA Journal*, 77, 2, pp.56-59.
- RAPPIN, B. (2016), « Actualité de la génération Y : Intempestivité de la génération ? », *Revue Internationale de Psychologie et de gestion des Comportements Organisationnels*, vol.XXII- No 53, printemps, Éditions ESKA.
- THOMSON REUTERS (2010), « Gen X vs. Gen Y entrepreneurs », Reuters blog, New York, 6 août.[consulté en ligne le 27 juillet 2011 : <http://blogs.reuters.com/small-business/2010/08/06/gen-x-vs-gen-y-entrepreneurs/>]
- 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
- WILLIAMS, R. (2012), « The next great entrepreneurial generation just might be millennials », *Financial Post*, 23 mai [consulté en ligne le 27 juillet 2011: <http://business.financialpost.com/executive/careers/the-next-great-entrepreneurial-generation-just-might-be-the-millennials>].