



HAL
open science

Quid de la motivation au travail de la génération Z ? Les leçons de la série The Office

Erwan Boutigny, Sophie Renault

► To cite this version:

Erwan Boutigny, Sophie Renault. Quid de la motivation au travail de la génération Z ? Les leçons de la série The Office. Management en Séries, Mar 2023, Université Gustave Eiffel, Paris-Est, France. hal-04737750

HAL Id: hal-04737750

<https://hal.science/hal-04737750v1>

Submitted on 15 Oct 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Colloque International
Management en Séries
(Saison 1)

Quid de la motivation au travail de la génération Z ?

Les leçons de la série *The Office*

Erwan Boutigny, Maître de Conférences, Nimec, Université le Havre Normandie

Sophie Renault, Professeur des Universités, Vallorem, IAE d'Orléans

Quid de la motivation au travail de la génération Z ?

Les leçons de la série *The Office*

« *La route du cul tatoué est une route à suivre. Ce système de points, c'est une brillante idée* »

Dwight Schrute – *The Office* – Saison 8, épisode 2

Energie qui nous anime, la motivation est le substrat des performances individuelles et collectives des membres d'une organisation. Sans cette force motrice, rien ne se fait. Or, en matière de motivation beaucoup de choses restent à apprendre, en particulier s'agissant de la génération Z. En effet, alors qu'elle y a déjà fait ses premiers pas ou arrivera dans un proche avenir sur le marché du travail, cette génération attire l'attention des chercheurs et praticiens qui ont soif de comprendre ses aspirations (Kirchmayer & Fratričová, 2020). Dans une démarche d'*employer branding*, comprendre les sources de motivation de la génération Z est crucial pour attirer et fidéliser ses membres. Née entre 1995 et 2009 (McCrindle, 2014), la génération Z est la première génération née dans un monde globalement connecté (Cilliers, 2017). Cette hyper connexion lui vaut d'ailleurs également le nom de génération C, c'est-à-dire connectée, communicante, centrée sur le contenu et orientée vers la communauté (Friedrich *et al.*, 2010).

Alors que peu de recherches se sont jusqu'alors centrées sur les sources de motivation au travail de la génération Z, notre article ambitionne de questionner plus particulièrement les sources de motivation non financières. Nous cherchons en particulier à répondre à la question suivante : qu'est-ce qui pousse cette génération à remplir les objectifs qui lui sont fixés par sa hiérarchie ? Fondée sur une approche qualitative, notre recherche se fonde sur une méthodologie d'enquête relativement atypique. En effet, le visionnage par les membres de la génération Z d'un épisode de la série *The Office* traitant de la motivation enrichit notre analyse.

Centrée sur la revue de la littérature, la première partie de notre article met en perspective, d'une part, les travaux fondateurs sur la motivation et, d'autre part, les caractéristiques et sources de motivation de la génération Z. La deuxième partie de l'article expose notre design méthodologique. Sont présentés au sein de la dernière partie, les résultats de la recherche. Nous mettons en lumière les leviers de la motivation de la génération Z et l'impact de la visualisation de l'épisode de *The Office* sur l'appréhension et la perception des facteurs motivationnels.

1. La motivation, une force motrice au cœur de l'action

1.1. La motivation : définition et leviers

Définir la motivation au travail est une véritable gageure tant les approches sont nombreuses et polymorphes. Nous proposons de retenir l'approche consensuelle de Vallerand et Thill (1993, p.18) selon lesquels le concept de motivation « représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement ». Parmi les travaux fondateurs en matière de motivation, les approches de Ryan et Deci (2000) et d'Herzberg (1968) constituent des incontournables.

Ryan et Deci (2000) distinguent la motivation intrinsèque de la motivation extrinsèque. La motivation intrinsèque correspond au plaisir que l'individu est susceptible de ressentir lors de l'accomplissement d'une activité. Être intrinsèquement motivé implique que l'individu se comporte en ayant pleinement un sentiment de libre choix (Ryan et Deci, 2000), mais également qu'il pratique une activité parce qu'il en retire du plaisir et de la satisfaction, indépendamment de l'obtention d'une récompense. Quant à la motivation extrinsèque, elle implique le déclenchement de l'action par une circonstance extérieure à l'individu. En écho à la définition de Vallerand et Thill (1993), deux forces orientent les comportements et les actions de chacun : une force interne dont le but est la recherche du plaisir et une force externe qui oblige à agir en réponse à une circonstance extérieure.

Quant aux travaux de Herzberg (1968), ils mettent également en perspective l'existence de deux facteurs, extrinsèque et intrinsèque, affectant la satisfaction au travail. Parmi les facteurs extrinsèques (facteurs dits d'hygiène) figurent les relations interpersonnelles entre supérieurs et subordonnés, la rémunération, les méthodes de management ou les relations avec les collègues. Tandis que ces facteurs ne suffisent à apporter la satisfaction, ils mènent en revanche à l'insatisfaction s'ils sont absents. Quant aux facteurs intrinsèques (qualifiés de motivateurs), leur présence peut conduire à la satisfaction au travail et augmenter les performances individuelles ou les résultats du travail. Parmi ces facteurs, on compte la possibilité d'avancement, la réussite, l'autonomie, la responsabilité ou bien encore la considération. L'approche d'Herzberg est soumise à critique (Yusoff *et al.*, 2013) du fait de la dissociation entre facteurs d'hygiènes et facteurs motivateurs. En effet, tous ces facteurs contribuent à la satisfaction et sont ce faisant des sources potentielles de motivation.

1.2. Génération Z et motivation au travail

Kupperschmidt (2000, p. 66) définit une génération comme « un groupe identifiable qui partage des années de naissance, un âge, un lieu et des événements de vie significatifs à des stades de développement critiques ». Même si le concept de génération doit, dans une approche managériale, être pris avec précaution (Pichault et Pleyers, 2012), il est tout de même possible de déterminer des caractéristiques communes à des individus ayant connu des conditions de vie similaires et vécu les mêmes événements. En raison de la similarité des expériences (culturelles, politiques ou bien encore économiques), on présume en effet que les membres d'une même génération adoptent des mentalités similaires (McCrindle, 2014) entraînant *de facto* des croyances, des attitudes, des comportements et des valeurs qui leur sont propres et qui diffèrent d'une génération à l'autre (Xander *et al.*, 2012). S'agissant de la génération Z (née entre 1995 et 2009), elle a été en proie à des facteurs environnementaux spécifiques tels les vagues de terrorisme, les perturbations climatiques ou bien encore le boom de la communication *via* les réseaux sociaux (McCrindle, 2014). Nés dans une société mondialisée, les Z ont dès leurs premiers pas connu la diversité culturelle.

Synthétisant les attentes de la génération Z, Dalmas (2019) souligne sa sensibilité au sens de l'éthique et respect des collaborateurs de sa hiérarchie. Cette génération recherche une communication ouverte et transparente et adopte une attitude socialement responsable. Contrairement à la génération Y, « marquée par l'engagement et l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle, la Génération Z est plus que jamais à la recherche d'expérience de vie, d'échanges et de lien de confiance » (Dalmas, 2022, p.132). Quant au rapport direct au travail, cette génération connectée est en quête de flexibilité et d'autonomie. Comme le relève Singh (2014), les Z ont entendu parler d'entreprises qui ne se soucient pas des heures de travail, des congés, des permissions. Ils aspirent conséquemment à travailler dans une organisation de ce type.

Fondée sur une lecture des travaux d'Herzberg (1968), la recherche de Baldonado (2018) met en relief cinq leviers de motivation des membres de la génération Z :

- ❶ Leur offrir des possibilités d'évoluer dans leur emploi à mesure que leurs compétences et leurs connaissances progressent.
- ❷ Utiliser la réussite pour les récompenser/motiver. Les auteurs invitent notamment les managers à proposer des récompenses et incitations personnalisées tels des chèques-cadeaux ou jours de congé.
- ❸ Créer des conditions de travail adaptées en articulant sécurité et plaisir au travail.
- ❹ Offrir des responsabilités accrues en guise de récompense pour les bonnes performances.
- ❺ Utiliser les médias sociaux comme une ressource pour aider à les motiver.

2. Approche méthodologique

2.1. *The Office* ou l'absurdité du monde du travail

Créée en Grande-Bretagne en 2001 par Ricky Gervais et Stephen Merchant, *The Office* est une série télévisée (deux saisons) mettant en scène le quotidien des employés d'un bureau. La série est filmée sous la forme d'un documentaire alternant des scènes du quotidien des employés avec des commentaires face caméra des différents personnages. L'adaptation américaine (9 saisons) a évolué au-delà de la version britannique pour devenir une parodie et une critique soutenue non seulement des conventions traditionnelles du documentaire, mais aussi de la télé-réalité (Kocela, 2009). Dans la version américaine, au cœur de notre propos, les employés travaillent au sein de la compagnie de vente de papier *Dunder Mifflin* située à Scranton (Pennsylvanie).

Si les ressorts comiques de la série impliquent de grossir les traits et particularismes de certains personnages, la distribution est pensée de manière à ce que les acteurs fassent figure de collaborateurs ordinaires ressemblant à celles et ceux que l'on peut côtoyer au sein de son univers professionnel. Filmé comme un documentaire, *The Office* voit tous ses personnages principaux s'isoler dans la salle de réunion transformée en confessionnal afin de parler directement à l'équipe de tournage, commentant alors souvent la scène qui vient de se dérouler (Broek, 2012). Même si elle reste invisible, l'équipe de tournage expose également son propre point de vue. A l'instar de la construction d'une émission de télé-réalité, l'équipe oriente ainsi le téléspectateur en suivant les employés dans des espaces privés pour montrer plus encore leur travers. Protagoniste principal de la série, le directeur régional de la branche de Scranton, Michael Scott (interprété par Steve Carell) quitte ses fonctions à la fin de la septième saison cédant la place à Andy Bernard (interprété par Ed Helms). Notre recherche se centre sur le deuxième épisode de la huitième saison, « *The Incentive* »¹. Andy Bernard y fait donc ses premières armes de manager.

Diffusé pour la première fois aux Etats-Unis le 29 septembre 2011, « *The Incentive* » met en perspective comment Andy répond à la demande de son PDG Robert California (interprété par James Spader) de doubler la croissance du chiffre d'affaires de la succursale de Scranton par rapport au précédent trimestre. Dans un premier temps, Andy imagine un système de récompenses pour encourager son équipe : en échange de points obtenus pour leur performance, l'équipe peut emporter des biens matériels : un ours en peluche contre quinze points, un sari pour seize points, un vibromasseur pour vingt points, une chemise de maternité pour cinquante-

¹ « *Bons points et récompenses* » dans la version francophone.

cinq points, etc. Nous voyons dans les choix d'Andy la volonté de proposer des produits répondant à chacun des profils de l'équipe, justifiant le choix de la peluche ou de la chemise de maternité pour les deux collaboratrices enceintes. Dubitatifs, frustrés voire insultés par les propositions, la réaction des membres de l'équipe n'est, de prime abord, pas à la hauteur des espoirs d'Andy. Ce dernier improvise alors en proposant d'enrichir le « catalogue » par des récompenses des moins conventionnelles. En effet, Andy propose contre 500 points de venir travailler en robe ou bien, contre 1 000 points, de courir nu sur le parking avec un donut sur le sexe. Ultime récompense, le directeur régional propose de se faire tatouer sur le postérieur ce que les membres de l'équipe auront choisi contre 5 000 points. Après l'avoir interrogé sur la véracité de ses dires et obtenu la confirmation qu'il était envisageable de mettre les points obtenus individuellement en commun pour obtenir une récompense, l'équipe se montre très enthousiaste et redouble d'énergie pour stimuler les ventes afin de cumuler des points. Observant la motivation d'une équipe en ébullition et craignant de devoir tenir parole, Andy va alors jusqu'à appeler un spécialiste de la motivation pour obtenir la recette de la « démotivation ». Le bureau atteint l'objectif fixé en moins d'une journée et Andy se résout à se faire tatouer.

2.2. Design de la recherche

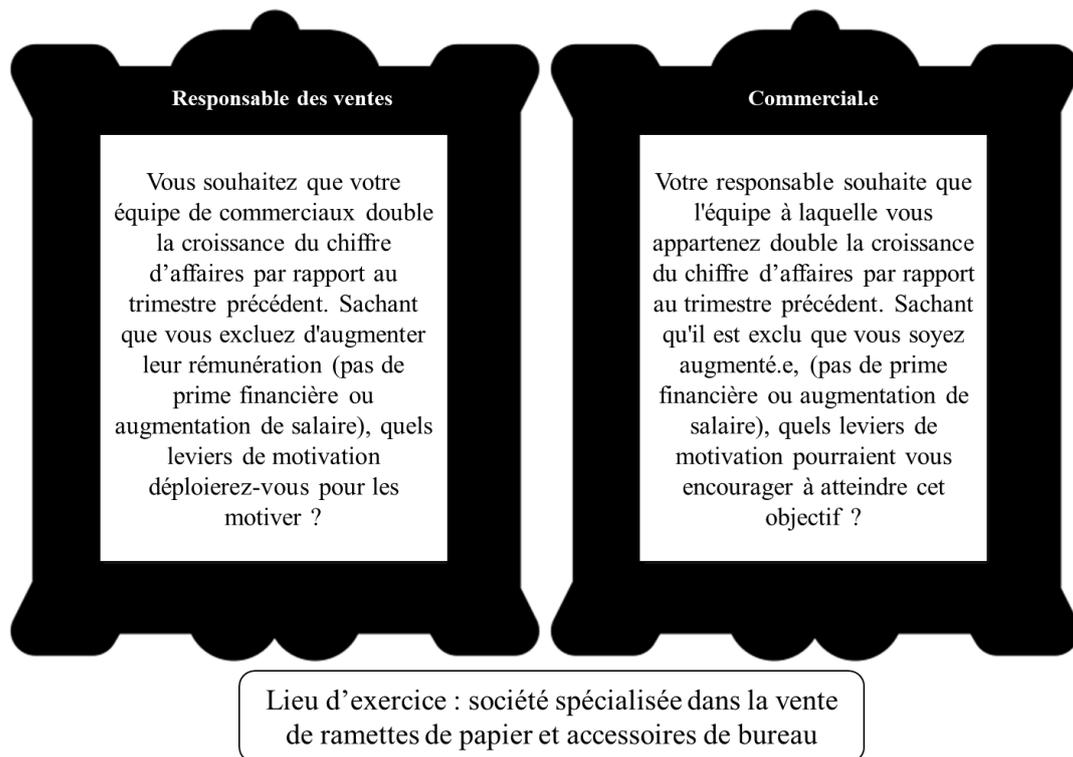
Notre approche se fonde sur une méthodologie qualitative visant à comprendre les sources de motivation au travail de la génération Z en ayant recours à la diffusion d'un épisode de *The Office* auprès d'un public d'étudiants. Les œuvres de fiction peuvent constituer un matériau utile dans la démarche méthodologique du chercheur (Julliot, 2022). Pour Mairesse (2019), le recours à l'art et aux œuvres (films, romans, pièces de théâtre, etc.) permet au chercheur d'avoir un accès inédit à la compréhension des phénomènes observés en renouvelant les approches méthodologiques classiques.

Concernant la population étudiée, nous avons privilégié d'interroger des étudiants en Master 2 Management et Commerce International ayant le statut d'apprentis. Il s'agit ainsi d'étudiants confrontés à l'univers professionnel. L'enquête a été administrée auprès de 37 étudiants appartenant à la génération Z, dont 24 femmes et 13 hommes. Notre échantillon de convenance a répondu à une enquête sur *Google Forms*. Notre approche méthodologique s'articule autour de trois temps :

❶ Dans un premier temps, nous avons confronté la cible à une situation similaire à celle rencontrée par les protagonistes de *The Office* dans « *The Incentive* ». Nous nous fondons alors

sur une méthode projective permettant d'identifier les sources de motivation au travail. La mise en situation s'appuie alors sur une forme d'effet miroir. Les répondants doivent successivement répondre à nos questions ouvertes en se projetant en qualité de responsable des ventes puis en qualité de commercial (figure 1). Leur perception des leviers de la motivation diffèrent-ils en fonction de ce contexte de rôle ?

Figure 1 : Projection en effet miroir



② Dans un deuxième temps, les répondants sont invités à visualiser l'épisode « *The Incentive* », qui est alors entendu comme une « donnée esthétique » (Mairesse, 2019, p.109) susceptible d'interroger celles et ceux qui la regardent.

③ La troisième étape de notre processus consiste à identifier dans quelle mesure les répondants font éventuellement évoluer leur pensée après la visualisation de l'épisode. Les enquêtés sont alors conduits à répondre à deux questions successives : « En vous projetant en tant que responsable d'une équipe de commerciaux dont vous souhaitez que la performance augmente, quelle leçon tirez-vous de l'épisode que vous venez de visualiser ? » et « en quoi la visualisation de cet épisode a-t-elle fait évoluer votre façon d'appréhender les sources de motivation ? ». Enfin, un champ libre a permis aux répondants de mettre en perspective les éléments leur tenant à cœur.

Sous format Excel, les données ont été importées en vue de leurs analyses sur *Nvivo*. Les réponses de chacun des répondants ont été enregistrées comme des cas. Notre corpus comprend donc 37 cas. La classification des cas s'est notamment opérée en fonction des attributs de chacun des répondants, les dits attributs étant inhérents aux questions fermées auxquelles ils ont été conduits à répondre (genre, année de naissance...).

3. Temps de travail, liberté et dynamique collective aux sources de la motivation des Z

3.1. Perception des ressorts de la motivation

Alors qu'ils devaient successivement se projeter dans le rôle de manager puis de commercial pour appréhender dans un contexte similaire les ressorts de la motivation, les répondants se sont inscrits dans trois perspectives. ❶ Certains ont marqué une forme de constance dans l'appréhension des facteurs motivationnels. Qu'ils se projettent dans le statut de manager d'équipe ou de commercial, les éléments mis en perspective sont ainsi similaires. ❷ D'autres répondants proposent des réponses différentes selon le contexte de rôle. ❸ Enfin une troisième catégorie émet à la fois des éléments similaires ainsi que des facteurs complémentaires. *In fine*, quel que soit l'angle de vue (manager d'équipe *versus* commercial), l'analyse des *verbatim* nous permet de mettre en perspective plusieurs facteurs, extrinsèque et intrinsèque, affectant la motivation au travail.

L'aménagement du temps de travail constitue un levier de motivation largement mis en relief par les deux tiers des répondants. Ils évoquent ainsi la nécessaire « adaptation des horaires de travail selon les salariés et leurs besoins » (R1) ainsi que l'intérêt de « proposer le télétravail » (R1), « horaires au choix tant qu'il y a toujours du monde en activité » » (R2), « semaines de travail plus courtes - semaine de 4 jours, ou journées plus courtes comme 6 heures de travail par jour par ex » (R3). Une soif de liberté et d'autonomie est prépondérante, liberté sur la façon de travailler, sur le lieu où s'exerce l'activité (entreprise ou domicile). En écho à Singh (2014), l'analyse des *verbatim* témoigne d'une idéalisation d'un esprit « start-up » : « travailler dans une entreprise sur le modèle des nouvelles entreprises et start-up dans lesquelles ce n'est pas la quantité du travail qui compte mais la qualité » (R1). On ressent une soif de flexibilité et la perception que la motivation passe par le fait de passer moins de temps au travail : « semaines de travail plus courtes » (R3), « Week-end de 3 jours » (R5), « jours de RTT accordés » en fonction de l'atteinte des objectifs » (R11). De notre analyse, née l'interrogation suivante : et si finalement la motivation au travail de la génération Z venait de l'opportunité de moins travailler ?

Les répondants mettent en perspective **l'ambiance de travail** comme levier de motivation. Une ambiance caractérisée de « bonne » (R32) « meilleure » (R26) ou « joviale » (R38) ou bien encore « amicale » (R38) semble être propice à la motivation. Une bonne ambiance fait alors référence à « une bonne entente » (R4), un « management cool » (R4), des relations d'entraide (R4). Participent à cette ambiance, des moments de convivialité de type sorties entre employés et employeurs (R32). La cohésion d'équipe participe également à l'ambiance. Dans les termes des répondants cela implique la mise en place de moments collectifs de type séminaire professionnels, *team-building* ou bien encore temps partagés (restaurants, fêtes d'anniversaire).

L'environnement de travail (salle de sport, salle de pause, voire salle de jeu) ainsi que les **outils de travail** constituent des éléments moteurs de la motivation. Connectée, cette génération est sensible à la technologie. Une source de motivation au travail réside dans le fait d'obtenir des outils performants et dernier cri. Il s'agit selon les termes des répondants d'avoir « un meilleur matériel voire du matériel de dernière génération » (R1), « des équipements informatiques récents et modernes, une connexion de grande qualité » (R23).

Ce sont également des formes de **challenges** de type « vendeur du mois » (R4) ou « défi » (R32) qui semblent propices à l'amélioration des objectifs. Des dotations de différentes natures sont mises en perspective en fonction des résultats : primes d'intéressement, classement, présentation des meilleurs vendeurs sur les réseaux sociaux, places de cinéma, bons d'achat... Ce résultat fait d'ailleurs parfaitement écho aux recommandations de Baldonado (2018) qui considère l'intérêt d'offrir des récompenses en fonction des résultats.

3.2. *The Office* – un révélateur de certains leviers motivationnels

Sur les 37 répondants, 35 considèrent que la visualisation de l'épisode de *The Office* a impacté leur vision des sources de motivation au travail. Cet épisode a plus encore révélé l'intérêt de l'ambiance pour certains des répondants. Alors qu'elle ne l'avait précédemment pas mise en perspective, R11 dit par exemple avoir appris de l'épisode que « parfois la bonne ambiance et la symbiose de l'équipe sont une vraie source de motivation pour les collaborateurs ». Il en est de même de R12 qui considère que « motiver les salariés ne passe pas uniquement par une promesse de revenus meilleurs, une bonne ambiance de travail peut y contribuer, l'esprit d'équipe est également important ».

S'agissant de la dynamique de challenge mise en perspective par les répondants dans la première phase de l'enquête, elle revient en force sous un angle plus collaboratif. Alors que plusieurs répondants voyaient l'intérêt de lancer des challenges à visée compétitive, une

dynamique collective est renforcée dans l'esprit des répondants après avoir visionné l'épisode. S'agissant des dotations pouvant être emportées, la liberté et l'autonomie apparaissent dans les propos. En effet, pourquoi ne pas choisir la dotation emportée ou bien encore le mécanisme global qui sera un levier de motivation ? Pragmatiques, les répondants rappellent l'intérêt de fixer des objectifs réalistes. Un objectif peu réalisable constitue plutôt une source de démotivation – adieu *stretch-goals* ! Enfin, alors qu'il est tourné au ridicule dans l'épisode, la figure du manager d'équipe inspire les réponses des participants. Il ne suffit pas de motiver les troupes, il faut aussi mouiller sa chemise et montrer son implication personnelle et pas seulement professionnelle. Le tableau 1 reprend plusieurs des éléments de codage extrait de notre analyse Nvivo et les *verbatim* associés.

Tableau 1 : Leviers de motivation des Z

Code	Verbatim
Dynamique collective	« Lorsque l'équipe a un objectif commun alors elle peut être véritablement performante » (R10) « Si l'équipe travaille dans un but commun, elle est plus performante » (R28)
Liberté	« Il faut les laisser décider ce qui les motive le plus au lieu de leur imposer une source de motivation » (R3).
Réalisme	« Il faut fixer des objectifs concrets, atteignables et accessibles par tous et pour tous » (R5) « Il faut motiver les équipes avec des objectifs accessibles et réalisables » (R6)
Rôle du leader	« Un responsable dévoué et inspirant » (R20) « Le directeur n'a pas hésité à donner de son corps pour atteindre les objectifs fixés » (R23)

In fine, notre recherche témoigne du fait que les leviers intrinsèques et extrinsèques, tels qu'appréhendés par Herzberg (1968) ou Ryan et Deci (2000), constituent un tout. En écho à Yusoff *et al.* (2013), les éléments classés dans la catégorie des facteurs extrinsèques d'Herzberg (1968) ont également un impact direct sur la satisfaction professionnelle et par conséquent sur la motivation.

Conclusion

Fondé sur une méthodologie qualitative à visée exploratoire, notre article avait pour objectif d'appréhender les ressorts de la motivation des membres de la génération Z en excluant la dimension financière. Il s'agissait en particulier d'appréhender ce qui est susceptible de les pousser à dépasser leurs objectifs. C'est sous le prisme de la visualisation d'un épisode de *The*

Office que nous avons enrichi notre analyse. Certains films ou séries se révèlent ainsi des viviers de réflexion permettant de porter un regard neuf sur certaines questions de société.

Sur le plan méthodologique, notre article présente une approche originale. D'une part, notre recueil d'information se fonde sur une approche projective. L'approche se singularise d'autre part par la visualisation pendant la phase de recueil de données d'un épisode d'une série emblématique, témoignage, s'il en fallait, qu'une série comme *The Office* peut ouvrir le regard sur les méthodes de management. Tandis que l'épisode tourne en ridicule les méthodes de management mises en place, les répondants y voient une source de réflexion. La visualisation de l'épisode ouvre en effet le spectre des leviers de motivation. Notre méthodologie souffre néanmoins du fait qu'elle s'appuie sur un échantillonnage de convenance constitué de seuls étudiants de niveau Master 2 en apprentissage. Même si on voue aux générations des caractéristiques similaires, nous pouvons légitimement supposer que d'autres profils auraient permis d'enrichir la perception des leviers de la motivation.

D'un point de vue théorique et managérial, notre recherche confirme plusieurs des leviers de la motivation appréhendés par la littérature. Elle met notamment l'accent sur les questions inhérentes à l'aménagement du temps de travail. Une forte attente en termes de flexibilité et d'autonomie ressort ainsi de l'analyse de notre corpus. Notre travail encourage les responsables d'entreprises à mener des réflexions sur la dynamique collective de travail et les mécanismes permettant de se challenger à titre individuel mais sans doute plus encore collectif.

Bibliographie

Baldonado, A. M. (2018). Leadership and gen Z: motivating gen Z workers and their impact to the future. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 6(1), 56-60.

Broek M. (2012). « Weird & Bathetic: Tony Hoagland," The Office", and the Confessional Mode », *The American Poetry Review*, 41(6), p. 11-15.

Cilliers E.J. (2017). « The Challenge of teaching Generation Z », *PEOPLE: International Journal of Social Sciences*, Special Issue 3(1), p. 188-198.

Dalmas M. (2019). « Génération Z et conception du travail : un nouvel enjeu pour la GRH », *Revue internationale de psychologie et de gestion des comportements organisationnels*, 25, p. 97-116.

- Dalmas M. (2022). « Génération Z : une génération en quête de risques et d'éthique entrepreneuriale », *Vie & sciences de l'entreprise*, 213(1), p. 129-140.
- Friedrich R., Peterson M., Koster A., Blum S. (2010). *The rise of Generation C Implications for the world of 2020*, Booz & Company, 24.
- Herzberg F. (1968). « One more time: how do you motivate employees? », *Harvard Business Review*, 46(1), p. 53-62.
- Julliot C., Lenglet M. et Rouquet A. (2022). « Peut-on appliquer les œuvres de fiction aux sciences de gestion ? », *Revue française de gestion*, 303, p. 71-83.
- Kirchmayer Z., Fratričová, J. (2020). « What motivates generation Z at work? Insights into motivation drivers of business students in Slovakia », *Proceedings of the Innovation management and education excellence through vision*, p. 6019-6030.
- Kocela C. (2009). « Cynics encouraged to apply: The Office as reality viewer training », *Journal of Popular Film and Television*, 37(4), p. 161-168.
- Kupperschmidt B.R. (2000). « Multigeneration employees: strategies for effective management », *The Health Care Manager*, 19(1), p. 65-76.
- Mairesse P. (2019). « Explorer les œuvre : l'approche esthétique des organisations et les méthodes de recherche « *art-based* » : une posture épistémologique renouvelée », dans Moriceau J.L. (eds), *Recherche qualitative en sciences sociales : s'exposer, cheminer, réfléchir ou l'art de composer sa méthode*, EMS Editions, p. 101-129.
- McCrinkle M. (2014). *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations*, 3rd ed., McCrinkle Research, Bella Vista.
- Pichault F. et Pleyers M. (2012). « Pour en finir avec la génération Y... Enquête sur une représentation managériale », *Gérer et Comprendre*, 108(3), p. 39-54.
- Ryan R.M. et Deci E.L. (2000). « Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being », *American psychologist*, 55(1), p. 68-78.
- Singh A. (2014). *Challenges of Issues of Generation Z*. IOSR Journal of Business and Management, 16(7), p. 59-63.
- Vallerand R. J., Thill E. E. (1993). « Introduction au concept de motivation » dans Vallerand R.J. et Thill E.E. (dirs.), *Introduction à la psychologie de la motivation*, Éditions Études Vivantes, Laval, Canada, p. 3-39.

Xander L., Nije Bijvank M., Matthijs B.P., Blomme R. et Schalk R. (2012). « Different or alike? », *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24 (4), p. 553-573.

Yusoff, W. F. W., Kian, T. S. et Idris, M. T. M. (2013). Herzberg's two factors theory on work motivation: does its work for todays environment. *Global journal of commerce and Management*, 2(5), p. 18-22.