

Haute école
Groupe ICHEC – ECAM – IFSFC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Quelles sont les stratégies que peuvent mettre en place les entreprises pour motiver leurs employés seniors et ceux issus de la génération Z ?

Mémoire présenté par :
Dorian CHRISTIAENS

Pour l'obtention du diplôme :
Master en sciences commerciales HD
Année académique 2024-2025

Promoteur : Anne Rousseau

Haute école
Groupe ICHEC – ECAM – IFSFC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Quelles sont les stratégies que peuvent mettre en place les entreprises pour motiver leurs employés seniors et ceux issus de la génération Z ?

Mémoire présenté par :
Dorian CHRISTIAENS

Pour l'obtention du diplôme :
Master en sciences commerciales HD
Année académique 2024-2025

Promoteur : Anne Rousseau

Remerciements

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire.

Je souhaite également remercier Madame Anne Rousseau pour m'avoir aiguillé lors des étapes préliminaires à ce mémoire.

Je remercie tout particulièrement à Madame Éloïse Toussaint, pour sa disponibilité, ses conseils avisés et son accompagnement tout au long de ce travail.

Mes remerciements s'adressent également à l'ensemble des enseignants de l'ICHEC, dont les enseignements m'ont permis d'acquérir les connaissances nécessaires à la réalisation de ce mémoire.

Enfin, je souhaite remercier ma famille et mes proches pour leur soutien moral et leur encouragement constant durant cette période.

Déclaration sur l'honneur sur le respect des règles de référencement et sur l'usage des IA génératives dans le cadre du mémoire

Je soussigné, Christiaens Dorian, étudiant en Master Sciences Commerciales HD, déclare par la présente que le travail ci-joint respecte les règles de référencement des sources reprises dans le règlement des études en signé lors de mon inscription à l'ICHEC (respect de la norme APA concernant le référencement dans le texte, la bibliographie, etc.) ; que ce travail est l'aboutissement d'une démarche entièrement personnelle; qu'il ne contient pas de contenus produits par une intelligence artificielle sans y faire explicitement référence. Par ma signature, je certifie sur l'honneur avoir pris connaissance des documents précités et que le travail présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement.

17.05.2025, Christiaens Dorian 230663.

Engagement anti-plagiat

« Je soussigné, CHRISTIAENS, Dorian, étudiant en Master – Science commerciale HD, déclare par la présente que le Mémoire ci-joint est exempt de tout plagiat et respecte en tous points le règlement des études en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses signé lors de mon inscription à l'ICHEC, ainsi que les instructions et consignes concernant le référencement dans le texte respectant la norme APA, la bibliographie respectant la norme APA, etc. mises à ma disposition sur Moodle.

Sur l'honneur, je certifie avoir pris connaissance des documents précités et je confirme que le Mémoire présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement.»

Dans le cadre de ce dépôt en ligne, la signature consiste en l'introduction du mémoire via la plateforme ICHEC-Student.

Déclaration sur l'honneur sur le respect des règles de référencement et sur l'usage des IA génératives dans le cadre du mémoire ou d'un travail

Pour les travaux et le mémoire, l'étudiant mentionne sur la page de garde qu'il a pris connaissance des règles en matière de référencement des sources et qu'il les a respectées dans le travail en question, en insérant et signant le paragraphe suivant :

« Je soussigné, NOM, Prénom, Année d'études, déclare par la présente que le travail ci-joint respecte les règles de référencement des sources reprises dans le règlement des études en signé lors de mon inscription à l'ICHEC (respect de la norme APA concernant le référencement dans le texte, la bibliographie, etc.) ; que ce travail est l'aboutissement d'une démarche entièrement personnelle; qu'il ne contient pas de contenus produits par une intelligence artificielle sans y faire explicitement référence. Par ma signature, je certifie sur l'honneur avoir pris connaissance des documents précités et que le travail présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement.» Date et Signature.

L'étudiant(e) doit également compléter, signer et faire figurer dans le travail / mémoire le document ci-dessous. L'objectif est un usage transparent de l'IA. Merci de cocher les cases qui vous concernent.

Je soussigné(e), Christiaens Dorian, 230663 (nom + numéro de matricule), déclare sur l'honneur les éléments suivants concernant l'utilisation des intelligences artificielles (IA) dans mon travail / mémoire :

Type d'assistance		Case à cocher
Aucune assistance	J'ai rédigé l'intégralité de mon travail sans avoir eu recours à un outil d'IA générative.	
Assistance avant la rédaction	J'ai utilisé l'IA comme un outil (ou moteur) de recherche afin d'explorer une thématique et de repérer des sources et contenus pertinents.	
Assistance à l'élaboration d'un texte	J'ai créé un contenu que j'ai ensuite soumis à une IA, qui m'a aidé à formuler et à développer mon texte en me fournissant des suggestions.	X
	J'ai généré du contenu à l'aide d'une IA, que j'ai ensuite retravaillé et intégré à mon travail.	X
	Certaines parties ou passages de mon travail/mémoire ont été entièrement générés par une IA, sans contribution originale de ma part.	
Assistance pour la révision du texte	J'ai utilisé un outil d'IA générative pour corriger l'orthographe, la grammaire et la syntaxe de mon texte.	X
	J'ai utilisé l'IA pour reformuler ou réécrire des parties de mon texte.	X
Assistance à la traduction	J'ai utilisé l'IA à des fins de traduction pour un texte que je n'ai pas inclus dans mon travail.	
	J'ai également sollicité l'IA pour traduire un texte que j'ai intégré dans mon mémoire.	
Assistance à la réalisation de visuels	J'ai utilisé une IA afin d'élaborer des visuel, graphiques ou images.	
Autres usages		

Je m'engage à respecter ces déclarations et à fournir toute information supplémentaire requise concernant l'utilisation des IA dans mon travail / mémoire, à savoir :

J'ai mis en annexe les questions posées à l'IA et je suis en mesure de restituer les questions posées et les réponses obtenues de l'IA. Je peux également expliquer quel le type d'assistance j'ai utilisé et dans quel but.

Fait à Bruxelles (ville), le 13.05.2025 (date)

Signature : Christiaens Dorian, 230663 [Prénom Nom de l'étudiant(e) et matricule]

Table des matières

1. Introduction	1
2. Contextualisation	3
2.1. La motivation dans une entreprise	3
2.2. Types de motivation selon la théorie de l'autodétermination	4
2.2.1. Amotivation (ou démotivation)	5
2.2.2. Motivation extrinsèque	6
2.2.3. Motivation intrinsèque	7
2.2.4. Les trois piliers psychologiques du TAD	7
2.3. Facteurs clés de la motivation	9
2.3.1. Facteurs financiers et non-financiers	9
2.3.2. Impact des facteurs financiers et non-financiers sur la motivation	9
2.4. Les différentes générations	11
2.5. Analyse de la politique de management du groupe Casino	13
2.5.1. Présentation et objectifs managériales du Groupe Casino	13
2.5.2. Piliers du management bienveillant	13
2.5.3. Méthode d'évaluation de la motivation au travail	16
3. Méthodologie	17
3.1. Mise en place d'un sondage	17
3.2. Analyse du continuum du TAD entre les différentes générations d'employés	17
3.3. Analyse des facteurs clés influençant la motivation entre les différentes générations de travailleurs	18
3.4. Analyse des préférences entre les facteurs financiers et non-financier entes les différentes générations d'employés	19
3.5. Analyse de la stratégie du groupe Casino	19
4. Résultats	20
4.1. Répartition des générations et type de profession	20
4.2. Etude de la motivation entre les différentes générations	21
4.2.1. Première catégorie de motivation : Motivation intrinsèque	21
4.2.2. Deuxième catégorie de motivation : Motivation extrinsèque externe	23
4.2.3. Troisième catégorie de motivation : Motivation extrinsèque introjectée	25
4.2.4. Quatrième catégorie de motivation : Motivation extrinsèque identifiée	27

4.2.5.	Cinquième catégorie de motivation : Motivation extrinsèque intégrée.....	28
4.2.6.	Rapport général avec le travail	30
4.2.7.	Facteurs clés financiers et non-financiers	31
4.	Discussion	36
4.1.	Intérêt du mémoire et population interrogée.....	36
4.2.	Motivation extrinsèque externe.....	38
4.3.	Motivation extrinsèque introjectée	40
4.4.	Motivation extrinsèque identifiée.....	41
4.5.	Motivation extrinsèque intégrée.....	42
4.6.	Motivation intrinsèque.....	44
4.7.	Rapport général au travail	45
4.8.	Facteurs financiers et non-financiers	45
5.	Conclusion.....	49
5.1.	Résultats et recommandations.....	49
5.2.	Perspectives futures	51
6.	Bibliographie	53
7.	Annexes	60

Liste des tableaux et figures

Figure 1 : Différents types de motivations selon leur degré d'autodétermination.....	4
Figure 2 : Résultats de l'enquête menée par Deloitte au sein de son personnel sur les différentes causes qui pourraient expliquer les cas d'anxiété au travail.....	5
Figure 3: Illustration proposée par l'université de Grenoble définissant les composantes du style motivationnel de chaque individu.	8
Figure 4 : Graphique reprenant l'avis de l'enquête mené par Terra Nova et l'APEC (Association Pour l'Emploi des Cadres) sur les préjugés que les actifs de 30 à 44 ans et de 46 à 65 ans ont sur la jeunesse au travail.	12
Figure 5 : Répartition des groupes générationnels et des types de professions selon les répondants au sondage.....	20
Figure 6 : Réponses obtenues concernant la motivation intrinsèque.	21
Figure 7 : Réponses obtenues concernant la motivation extrinsèque externe.	23
Figure 8 : Réponses obtenues concernant la motivation extrinsèque introjectée.	25
Figure 9 : Réponses obtenues concernant la motivation extrinsèque identifiée.	27
Figure 10 : Réponses obtenues concernant la motivation extrinsèque identifiée.	28
Figure 11 : Réponses obtenues concernant le rapport général au travail.	30
Figure 12 : Réponses obtenues concernant les facteurs financiers intéressant les personnes interrogées.	32
Figure 13 : Réponses obtenues concernant les facteurs non-financiers intéressant les personnes interrogées.....	34
Figure 14 : Réponses obtenues concernant la préférence de chaque génération entre les facteurs financiers et non-financiers.....	35
Tableau 1 : Analyse des piliers du Groupe Casino selon la théorie de l'autodétermination....	14
Tableau 2 : Affirmations proposées pour le questionnaire posé concernant le type de motivation.	18
Tableau 3 : Liste des facteurs financiers et non-financiers indiqués dans le questionnaire proposé aux répondants.	19
Tableau 4 : Liste des recommandations à destination des entreprises.	50

1. Introduction

Dans le cadre de la gestion des ressources humaines, il s'avère essentiel d'établir une corrélation entre la satisfaction au travail, la performance et la motivation au sein d'une organisation. Diverses études ont établi une relation de cause à effet entre la satisfaction au travail et la motivation, lesquelles influencent, par conséquent, la performance (Gerhart & Fang, 2015). Plusieurs études ont déjà été menées, démontrant une corrélation entre la satisfaction au travail et des indicateurs clés de performance organisationnelle, tels que le taux d'absentéisme, le turnover du personnel et la productivité (Edhec, 2013).

Il est important de comprendre que certaines motivations peuvent inciter les employés à s'investir davantage dans leur travail et à accroître leur productivité. En effet, un article de BFM Business sur les banquiers d'affaires américains de J.P. Morgan montre comment la rémunération influence la motivation des employés à postuler à des emplois très exigeants (Landau, 2024). Il a été observé que les horaires pouvant atteindre 100 heures par semaine étaient contrebalancés par une rémunération avoisinant 300 000 dollars. Ainsi, la compensation financière, qui peut s'avérer très avantageuse, joue un rôle décisif dans la motivation des employés.

L'article susmentionné n'illustre qu'un exemple de la corrélation entre la motivation et la détermination des employés dans l'exécution de leurs tâches professionnelles. Et bien que la recherche sur la satisfaction au travail, la motivation et les performances des employés soit bien établie, il reste nécessaire de poursuivre les investigations dans ce domaine, notamment afin d'optimiser la motivation, la productivité et la « loyauté » des employés au sein de leur organisation, tant sur le plan individuel que sur le plan organisationnel.

De plus, l'étude de la motivation est d'autant plus pertinente puisqu'il apparaît que les facteurs influant sur la motivation diffèrent selon les générations (Forest & Gril, 2023; Heyns & Kerr, 2018) Cette constatation met en évidence la pertinence d'une investigation plus approfondie de la question, en tenant compte des spécificités de chaque génération.

C'est pourquoi il est devenu indispensable de répondre à la question « Quelles sont les stratégies que peuvent mettre en place les entreprises pour motiver leurs employés seniors et ceux issus de la génération Z ? ». Pour cela, les principaux objectifs de ce mémoire sont (1) d'identifier les catégories d'acteurs et les éléments clés influençant la motivation des travailleurs et (2) d'étudier les similitudes et les différences entre ces catégories d'acteurs dans trois générations distinctes : la génération Z et leurs générations précédentes (Baby-boomers et génération X (B.B.X.) et la génération Y).

Pour répondre au premier objectif, une étude approfondie de la littérature est nécessaire. En effet, le sujet abordé présente des spécificités qui nécessitent un cadre théorique bien établi. Cette démarche est essentielle avant de collecter des données pratiques et d'en tirer des conclusions générales, selon les résultats obtenus. De plus, il s'agit également

de déterminer si les résultats de la littérature corroborent ceux obtenus dans ce mémoire, afin d'analyser de manière critique les différentes hypothèses formulées.

Concernant le deuxième objectif, une étude quantitative concomitante s'impose pour mettre en évidence les corrélations entre les différents facteurs clés identifiés dans la littérature et leur influence sur la motivation mais aussi déterminer à quels types de motivation les générations sont-elles sujettes. Cette étude permettra également de comparer les résultats obtenus entre les différentes cohortes générationnelles, afin de déterminer si les actions à mettre en place sont universelles pour l'ensemble des générations. Pour cela, un questionnaire a été conçu et ces résultats ont subi une analyse statistique afin de formuler des conclusions pertinentes.

Suivant ces objectifs, une analyse des mesures prises en considération par le Groupe Casino pour relancer la motivation de ses travailleurs sera menée pour identifier les diverses pistes qui pourraient être abordées par les entreprises pour améliorer la motivation de leurs employés. Cette analyse sera effectuée par le prisme de la théorie de l'autodétermination et mettra en relation le type de motivation visé et les valeurs de la société s'y rapportant.

Enfin, en se basant sur l'analyse des mesures présent par le groupe CASINO, ce mémoire vise à formuler des recommandations concrètes pour aider les entreprises et les managers à s'adapter aux différentes réalités envisagées. Ces recommandations incluent des pistes d'actions pour anticiper les besoins futurs en matière de motivation des employés.

2. Contextualisation

2.1. La motivation dans une entreprise

Pour avoir des employés productifs, il faut que l'entreprise leur permette d'être motivés (Shahzadi et al., 2014). En effet, selon Shahzadi *et al.* (2014), la motivation au travail se définit comme « *La réflexion du niveau d'énergie, d'implication et de créativité que le travailleur apporte à son travail* ». Néanmoins, la définition de la motivation n'est elle-même pas universelle et reste controversée (Kleinginna & Kleinginna, 1981). Dans le passé, le concept de motivation était défini comme étant « *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* » (Thill, 1993). Cécile Dhumes, psychologue du travail, quant à elle, apporte sa propre définition de la motivation, celle-ci étant « *La raison qui pousse l'individu à agir. Plus précisément, c'est l'ensemble des facteurs qui déclenchent l'activité, qui la dirigent vers des buts et qui maintiennent l'activité tant que les buts ne sont pas atteints.* » (Dhumes C., s. d.).

Il existe donc énormément de définitions de la motivation. Celles-ci apportent chacune un degré de profondeur ou une nuance différente aux autres définitions, ce qui rend difficile d'apporter une vue globale et détaillée sur une définition universelle de la motivation. Malgré un manque de consensus sur l'entièreté de la définition, les notions « d'action » ou de « déclenchement » sont communes à toutes et permettent néanmoins de comprendre le cadre entourant cette notion. A la lecture des différentes sources précitées, le terme « motivation » dans le cadre de ce mémoire doit être compris comme étant une force intérieure à un individu, née de sa propre réflexion, lui permettant d'agir vers un but donné.

Une entreprise qui vise à accroître la productivité de ses employés pourrait bénéficier d'une motivation accrue de la part de ses travailleurs (Osabiya, 2015). Pour ce faire, il est impératif de prendre en considération les facteurs qui motivent les travailleurs à accomplir les tâches pour lesquelles ils ont été recrutés.

En effet, une étude a démontré que la productivité des employés (dans l'entreprise étudiée « Norton Bali Computer & Smartphone ») est grandement influencée par le niveau de compensation financière, un environnement de travail propice mais également par une motivation au travail plus élevée (Putra & Mujati, 2022). Bien que l'étude ait été menée sur une petite entreprise ne comptant qu'un nombre relativement faible de participants, ses conclusions corroborent avec de nombreux d'articles scientifiques. En effet, une étude démontre que les employés qui sont satisfaits de leurs conditions de travail ont une performance au travail accrue (Basalamah & As'ad, 2021). Cette vision est également partagée par des auteurs, tel que Fomenky (2015), en démontrant que les employés qui adoptent une attitude productive sont ceux qui se sentent motivés par les récompenses et la reconnaissance (Fomenky, 2015).

Cette augmentation de performance et de productivité est directement en lien avec la motivation au travail. Cette pensée est également partagée par les professionnels du secteur qui indiquent que les performances sont directement liées à leurs degrés de motivations (Osabiya, 2015). En effet, selon l'École des Hautes Etudes Commerciales du Nord, ou l'EDHEC, la motivation d'un salarié est un facteur déterminant de sa performance et de sa créativité au travail, ainsi que de son engagement envers l'entreprise (Edhec, 2013). Dans ce cadre, il est légitime d'affirmer qu'il est dans l'intérêt d'une entreprise de garder ses talents motivés afin de garantir non seulement une performance optimale, mais également une loyauté durable. Un autre élément apporté par l'EDHEC est qu'avoir des salariés motivés participerait à la réduction de l'absentéisme et du turnover d'une entreprise (Edhec, 2013).

2.2. Types de motivation selon la théorie de l'autodétermination

La motivation est un sujet vaste et multifactoriel qui nécessite une approche holistique pour être analysée de façon pertinente. Dans ce cadre, Forest & Gril (2023) s'appuie sur la théorie de l'autodétermination (ci-après « TAD ») inspiré par les travaux de Richard M. Ryan et Edward L. Deci pour expliquer les différents types de motivations auxquels un individu peut être confronté (Ryan & Deci, 2020).

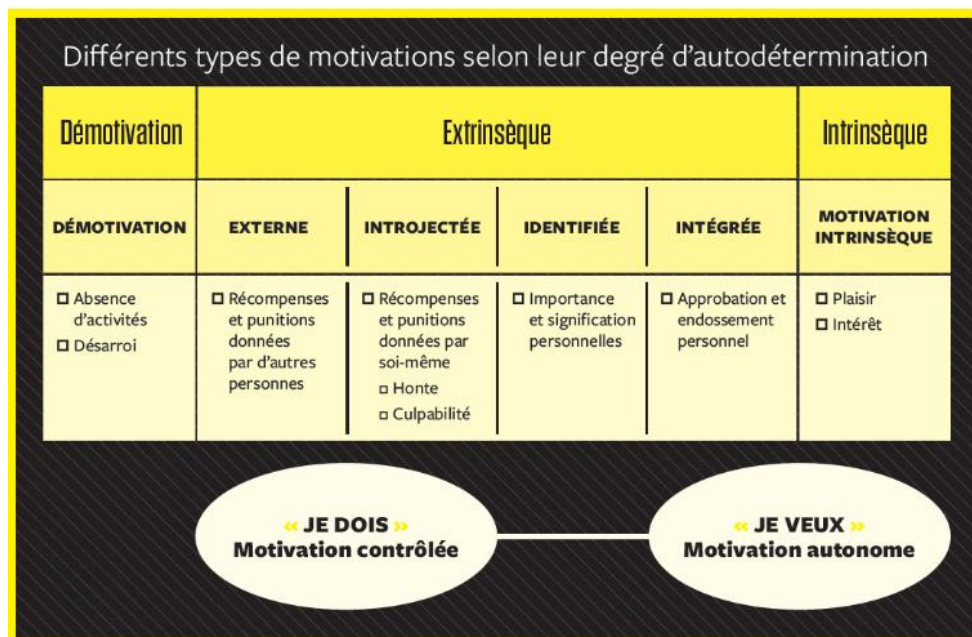


Figure 1 : Différents types de motivations selon leur degré d'autodétermination.

Illustration des différents types de motivation de la démotivation à la motivation intrinsèque respectivement à gauche et à droite de la figure. Elle distingue la motivation contrôlée centrée sur la notion de « je dois » et la motivation autonome centrée sur la notion de « je veux ». La motivation extrinsèque au milieu se décompose en 4 branches : externe, introjectée, identifiée, intégrée. Le degré d'autodétermination évolue de manière graduelle de gauche à droite (Forest & Gril, 2023).

Ce modèle est représenté sous forme d'un continuum d'autodétermination qui exprime un changement linéaire du type de motivation d'un individu suivant le niveau d'autodétermination (**Figure 1**). Plus un individu est autodéterminé, plus son degré de motivation passe d'un niveau d'amotivation vers une motivation intrinsèque en passant par chaque stade de motivation extrinsèque (Heutte, 2011).

2.2.1. Amotivation (ou démotivation)

Premièrement, l'amotivation est définie comme étant une absence de motivation ou d'engagement dans une tâche sans en connaître la raison (Académie de Grenoble, s. d.). Les causes de cette amotivation seraient étroitement liées au sentiment que les résultats ne proviennent pas de facteurs dépendants de la volonté de l'individu. L'amotivation peut être considérée comme externe (en raison de causes extérieures à l'individu) ou interne (en raison de causes internes à l'individu) (Louche et al., 2006).

Selon une étude (« 2024 Gen Z and Millennial Survey ») menée par Deloitte, les causes de l'anxiété au travail menant à l'amotivation seraient nombreuses (**Figure 2**). Cette étude en dénombre neuf (Global, 2024). Sont notamment citées comme causes, le fait de ne pas ressentir de reconnaissance pour le travail effectué, les horaires de travail trop chargés et ne pas avoir le temps nécessaire pour réaliser le travail demandé (Global, 2024).

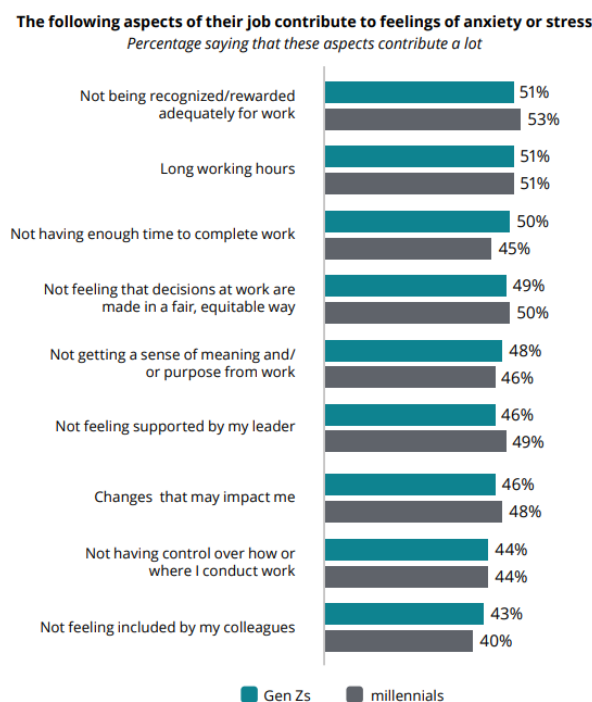


Figure 2 : Résultats de l'enquête menée par Deloitte au sein de son personnel sur les différentes causes qui pourraient expliquer les cas d'anxiété au travail.

La comparaison est établie entre les membres de la génération Z (Gen Zs) représentés en bleu et les millenials, représentés en gris. Les facteurs prédominants représentés dans ce graphique sont, dans l'ordre : ne pas être suffisamment reconnu / récompensé pour le travail effectué, les longs horaires de travail, ne pas avoir assez de temps pour finir le travail, ne pas avoir le sentiment que les décisions sont faites d'une manière juste et équitable, ne pas comprendre le sens et/ou l'objectif du travail, ne pas se sentir supporté par les dirigeants, les changements qui peuvent impacter personnellement le travailleur, ne pas avoir le contrôle de comment et quand réaliser son travail et ne pas se sentir inclus par ses collègues (Global, 2024).

Toujours selon cette étude, les causes menant à l'amotivation ne semblent pas différer selon les générations. En effet, les différences d'opinion ne divergent pas de plus de 5%. Il est également intéressant de constater que parmi les neuf causes, aucune ne concerne un aspect financier (**Figure 2**). Cependant, selon certains articles scientifiques (Grouille & Leroy, 2021; Jalagat, 2016), les employés seraient plus sensibles aux aspects financiers en matière de motivation au travail. Cette pensée tend à se situer à contre-courant par rapport aux observations de Deloitte qui, en matière d'amotivation, nous montre un intérêt significatif aux éléments non-financiers.

2.2.2. Motivation extrinsèque

Finalement, la motivation extrinsèque, quant à elle, est une catégorie qui pousse à agir en répondant à certains incitatifs qui sont dictés par d'autres personnes extérieures à soi-même (Forest & Gril, 2023). Par ailleurs, la motivation extrinsèque est subdivisée en plusieurs catégories en fonction de l'incitatif ou de sa personnalité ; motivation extrinsèque externe, introjectée, identifiée et intégrée (Université de grenoble-alpes, 2024):

- Motivation extrinsèque externe : La motivation est directement liée à une pression externe comme la peur de recevoir une sanction ou le bénéfice de recevoir une contrepartie.
Un employé craignant un renvoi ou toute autre sanction serait ici caractérisé par une motivation extrinsèque puisqu'il ne ressent aucune satisfaction particulière à réaliser la tâche demandée, et externe car cela dépend d'une sanction infligée par une tierce personne.
- Motivation extrinsèque introjectée : La motivation est liée à une pression interne que la personne s'impose à elle-même pour le bénéfice d'autrui.
Par exemple, se motiver d'arriver à l'heure à un rendez-vous client dans l'objectif de ne pas décevoir son partenaire de travail qui est déjà sur place. Dans ce cadre, la motivation est extrinsèque, car il n'éprouve aucune forme de plaisir particulière à être à l'heure et introjectée car il s'inflige à lui-même un sentiment négatif dans le cas où il serait en retard.
- Motivation extrinsèque identifiée : La motivation est induite du sens que l'individu tire des actions qu'il réalise.
Par exemple, un travailleur qui participe à une formation dans le but de s'améliorer pourrait trouver un sens à son action parce qu'il considère la formation importante pour le développement de ses connaissances. Cette situation pourrait relever d'une motivation extrinsèque identifiée dans l'hypothèse où il n'éprouve aucun plaisir à effectuer cette formation mais qu'il est certain que sa réussite professionnelle en dépend et lui sera bénéfique dans le futur.
- Motivation extrinsèque intégrée : Ce type de motivation fait écho aux valeurs que l'individu défend et à la corrélation entre ces dernières et ses actions.

Par exemple, un travailleur qui défend des valeurs de patriotisme pourrait utiliser cette forme de motivation lorsque des sujets liés aux intérêts nationaux seront évoqués et que des actions devront être accomplies.

Forest, J. (2023) insiste sur le fait que la motivation extrinsèque n'est pas nécessairement inférieure à la motivation intrinsèque à condition que le travailleur trouve un intérêt et/ou un sens à ses actions, en d'autres termes, que la motivation soit autodéterminée (Forest & Gril, 2023). Néanmoins, selon Cherry, K. (2017), docteure en psychologie, la motivation intrinsèque présentée ci-dessus permettrait au travailleur d'être plus créatif et d'être performant dans son travail que lorsqu'il est extrinsèquement motivé. Elle ajoute que : « *La productivité peut être améliorée par l'utilisation de récompenses extrinsèques tels que des bonus. Mais, la qualité des tâches effectuées est influencée par des facteurs intrinsèques* » (Cherry, 2017).

Bien qu'il y ait des divergences sur la « supériorité » de la motivation intrinsèque dans toutes les situations, il est intéressant de constater qu'il y a un consensus concernant l'efficacité supérieure d'une motivation provenant de l'autodétermination de l'individu (The decision lab, s. d.).

2.2.3. Motivation intrinsèque

Suivant l'amotivation, la motivation intrinsèque est directement liée au plaisir ou à l'intérêt accordé à effectuer les actions nécessaires (Cassingol-Bertrand & Constant, 2007). Il n'y a dès lors aucun besoin d'incitatif extérieur puisque l'employé est, de lui-même, résolu à effectuer ces tâches. Cette forme de motivation est directement liée au plaisir ou à l'intérêt que porte la personne à un sujet particulier (Global, 2024).

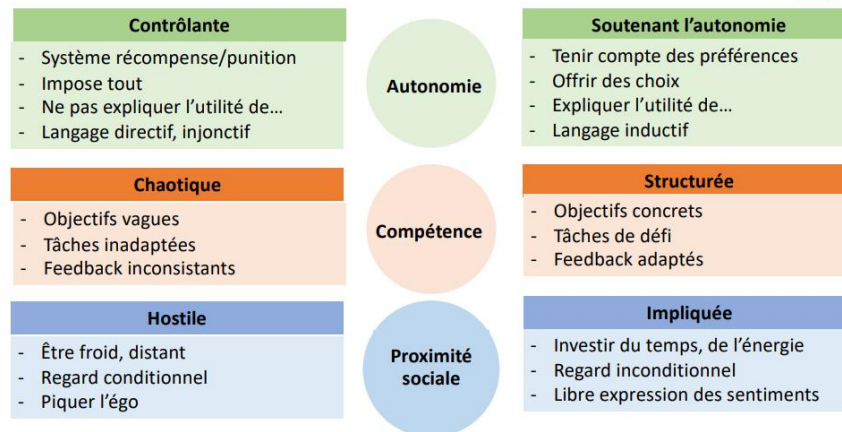
Cette motivation constitue le niveau d'autodétermination le plus élevé, c'est-à-dire, qui n'est pas motivé par des contraintes extérieures (Crown, 1977).

Selon l'université du Québec, la motivation intrinsèque est perçue plus positivement et favorise davantage l'apprentissage. Dès lors, une personne motivée intrinsèquement se distinguera par un engagement accru envers son travail ainsi que sa participation et sa persévérance (Guillmette, 2004).

2.2.4. Les trois piliers psychologiques du TAD

Il existe trois piliers psychologiques à la motivation selon les travaux de Forest & Gril (2023) sur la TAD ; les besoins d'autonomie, de compétence et, d'appartenance. L'ensemble des 3 besoins psychologiques doivent être comblés, chaque individu possède une valeur prédominante qui va déterminer, en partie, le style de management qui lui conviendra (**Figure 3**) (Forest & Gril, 2023).

Composantes du style motivationnel



D'après Sarrazin et al. ProMoBE - 1

Figure 3: Illustration proposée par l'université de Grenoble définissant les composantes du style motivationnel de chaque individu.

Au centre, les 3 composantes du style motivationnel correspondantes aux 3 piliers psychologiques du TAD : autonomie, compétence et proximité sociale (ou appartenance). Sur chaque côté, les styles motivationnels dérivés de leur composante principale respective (Sarrazin et al., 2011).

Le besoin d'autonomie est comblé par la nécessité de réaliser des actions, de son plein gré, qui correspondent à des valeurs que l'employé porte. Il s'agit du besoin psychologique d'être libre de réaliser des actions qui importe à la personne concernée, sans avoir le sentiment d'en être contraint (Karaki, 2021b). Dès lors, un employé peut se voir affecter une tâche par l'entreprise mais tout de même comblé son besoin d'autonomie puisqu'il a la liberté des actions qu'il entreprend pour atteindre ses objectifs. Lorsque ce besoin n'est pas assouvi, le travailleur se sent forcé de réaliser des tâches et perd l'intérêt et l'envie de les réaliser (Sarrazin et al., 2011). De plus, les personnes ayant un besoin d'autonomie prononcé éprouveraient des difficultés à être dirigées par un manager « contrôlant » qui « micro-manage » et laisse peu de liberté. Au contraire, un manager soutenant l'autonomie en offrant la possibilité de choisir entre plusieurs approches serait favorisé (**Figure 3**).

Le besoin d'appartenance fait référence aux affects que les travailleurs développent avec leur entourage professionnel et en particulier au sentiment d'être apprécié et de se sentir autorisé d'apprécier les autres en retour (Forest & Gril, 2023). Cela peut se manifester de différentes manières en fonction de la personne, cependant, l'entraide peut être citée comme exemple couvrant ce besoin d'appartenance (Grouille & Leroy, 2021). Dans le cas où ce besoin n'est pas accompli, la personne peut se sentir rejetée ou isolée à cause du sentiment d'abandon ressenti (Forest & Gril, 2023). En complément, les travailleurs qui ont un besoin accru proximité sociale (ou appartenance) ont besoin d'un manager impliqué qui sait faire preuve d'empathie et de proximité à l'inverse d'un manager hostile, froid et distant (**Figure 3**).

Pour assouvir leur besoin de compétences, les travailleurs ont besoin de ressentir l'impact de leur travail sur le monde qui les entoure. Dès lors, une personne qui a la possibilité de développer ses talents pourra agir en conséquence pour influencer sur celui-ci selon ses valeurs

(Forest & Gril, 2023). Une personne qui n'est pas comblée dans son besoin de compétence perd sa motivation en raison du doute de ses capacités et, par crainte de l'échec, perd en assurance (Forest & Gril, 2023). De plus, les travailleurs qui éprouvent un besoin de compétence seraient en difficultés face à un manager chaotique qui n'est pas organisé. Au contraire, ces travailleurs favorisent des managers structurés qui savent gérer avec calme et précision des situations complexes (**Figure 3**).

2.3. Facteurs clés de la motivation

Une analyse approfondie de la littérature a été réalisée afin d'identifier les différents facteurs influençant la motivation au travail en mettant en lumière leurs variations selon les générations. Cette revue a permis d'identifier les principaux éléments influençant la motivation des employés à travers différentes tranches d'âge. Pour cela, l'outil Google Scholar a été utilisé pour accéder à des publications récentes mais également les bases des théories avancées. Cette démarche a permis de rassembler deux facteurs théoriques influençant la motivation au travail. Ces facteurs ont été sélectionnés en fonction de leur présence récurrente dans la littérature en tant qu'éléments influençant la motivation des employés et séparés en deux catégories distinctes définies selon leur nature : les éléments financiers et les éléments non-financiers.

Chacun d'entre eux, ont ensuite été approfondis afin de déterminer leurs caractéristiques et leur implication sur la motivation portée sur le plan professionnel des travailleurs.

2.3.1. Facteurs financiers et non-financiers

Les éléments financiers correspondent à des éléments qui rapportent un bénéfice exclusivement financier au travailleur, qu'il soit directement en valeur monétaire ou en nature (Bielińska-Dusza, 2022). On peut citer comme exemples monétaires, une augmentation de salaire, une prime annuelle, une prime basée sur la performance, une participation aux bénéfices, etc. Et comme exemple en nature, les voitures de société, les appartements de fonction, les abonnements téléphoniques, etc.

Les éléments non-financiers, quant à eux, sont constitués de l'ensemble des bénéfices qui ne permettent pas au travailleur d'accroître son patrimoine économique. Dans ce cadre, nous pouvons citer l'octroi de jours de congés supplémentaires, une capacité de moduler sa charge ou son temps de travail, apporter une ambiance de travail agréable, etc. (Bielińska-Dusza, 2022).

2.3.2. Impact des facteurs financiers et non-financiers sur la motivation

Les motivateurs financiers auraient plus d'impact sur la motivation des salariés que les outils non-financiers (Bielińska-Dusza, 2022). En effet, selon (Bielińska-Dusza (2022), les employés choisiraient plus fréquemment des augmentations financières plutôt que des augmentations de la « qualité de vie » au travail (Bielińska-Dusza, 2022). Selon Mak & Sockel (2001), les

employés qui sont le plus susceptibles d'adopter une posture productive au travail sont ceux dont le travail est remarqué par leurs supérieurs. Dans le plupart des cas, ces derniers demandent une compensation financière ou une promotion en guise de reconnaissance d'un « travail bien fait » (Mak & Sockel, 2001). En effet, selon les personnes interrogées dans cette étude, l'augmentation de leur packages salariaux est un plus grand vecteur de motivation que les récompenses non-financières.

Néanmoins, selon le magistrat Stephane Wegner, les incitatifs financiers ne seraient plus efficaces à partir d'un certain niveau de revenu. En effet, l'attrait pour les compensations financières s'estompe en même temps que la peur de ne plus payer ces factures (Wegner, 2021). Dans ce cadre, la seule utilisation de facteurs financiers pour motiver ses travailleurs pourraient s'avérer insuffisante.

Alexis Bley, EU Public Affairs Manager chez BREKO, s'appuyant sur les travaux de Daniel Pink et de son ouvrage « La vérité sur ce qui nous motive » adopte également une approche plus nuancée sur l'intérêt des contreparties financières. Selon lui, deux limites à ce système de récompense sont identifiables (Bley, 2019).

La première limite serait que les incitatifs financiers sont exclusivement basés sur des éléments de motivations extrinsèques et ne permettent pas au travailleur d'aimer son travail. Dès lors, ce dernier ne serait motivé que par le bénéfice personnel financier à tirer et ne développerait pas d'autres types de motivation.

La seconde limite serait l'enfermement des travailleurs dans une compétition salariale qui rendrait la collaboration moins productive, les employés se verraient mutuellement comme des ennemis et des freins à leur progression personnelle.

En effet, selon les auteurs, les incitatifs financiers sont nombreux et la position de ceux-ci sur ce sujet n'est pas clairement manichéenne. Il y a plusieurs nuances et certains auteurs prônent une approche du système de récompense complémentaire avec les éléments non-financiers (Yousaf et al., 2014).

Néanmoins, une étude menée chez Deloitte démontre que l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée est le point le plus important chez les membres de la génération Z et les millenials (Global, 2024). En supplément, la motivation par les éléments non-financiers se confirme parmi les sociétés de recrutement. Jobat, une société belge active dans ce secteur affirme que seulement 40% des travailleurs d'environ vingt ans considèrent les éléments financiers comme le facteur le plus important (Jobat, 2014).

En prenant le chemin du travail, les jeunes travailleurs pourraient finalement être plus intéressés par les aspects non-financiers que les aspects rémunératifs. Compte tenu des informations reprises dans le début de l'introduction de ce mémoire, l'avis des experts est largement divisé. Certaines études démontrent une certaine appétence pour les éléments financiers tandis que d'autres affirment que la jeunesse se tournerait en priorité vers des éléments non-financiers.

2.4. Les différentes générations

Selon Bielińska-Dusza, (2022), une génération peut être définie comme un ensemble de personnes partageant des expériences sociales, historiques, comportementales et culturelles similaires. Ces individus, caractérisés par leur âge, forment une cohorte qui se distingue par des croyances et des pratiques communes (Bielińska-Dusza, 2022). Ainsi on peut distinguer différentes générations actuellement sur le marché de l'emploi à savoir :

- 1946-1964 : Baby-boomers (Les retraités ou presque),
- 1965-1979 : Génération X : Employés confirmés,
- 1980-2000 : Génération Y ou Millennials : Entrant dans le marché de l'emploi ou étant à mi- carrière,
- 2001-2010 : Générations Z : Prochaine génération à inclure dans le marché du travail.

Il est ainsi possible d'observer des divergences dans les priorités et les attentes des différentes générations au regard du monde du travail (Cachem, 2013). Ces attentes différentes ont des conséquences sur les facteurs de motivation au travail selon la génération. Il s'avère donc essentiel pour les entreprises de s'adapter aux attentes spécifiques de chaque génération afin d'optimiser l'efficacité de leur personnel.

Le mode de vie de la population active a beaucoup changé depuis plusieurs années. D'après l'article de Trifan & Pantea (2024), les relations entre les personnes et leur emploi ainsi que l'équilibre des générations en seraient des causes importantes sous-jacentes à ce changement de vie (Trifan & Pantea, 2024). Cette observation pourrait corroborer les travaux d'une autre étude qui tente de déterminer l'impact de la personnalité et des générations sur leurs facteurs de motivations (Wong et al., 2008).

Koulopoulos T. et Keldsen D., dont l'étude portait sur l'arrivée de la génération Z au sein des environnements de travail conclut que les jeunes générations (Y et Z) sont bénéfiques pour les entreprises puisqu'elles ont un pouvoir de disruptions accrues en comparaison à leurs homologues plus âgés. L'une des causes des divergences entre les jeunes issus de la génération Z et leurs aînés est inévitablement le contexte socio-économique très différent dans lequel ils ont grandi et auquel ils font face actuellement (Koulopoulos & Keldsen, 2016).

Il est intéressant pour les entreprises, devant s'adapter à l'arrivée de ces deux nouvelles générations, de comprendre d'où pourraient venir ces différences et comment adapter l'environnement de travail en adéquation avec leurs besoins. En effet, certains stéréotypes que connaissent certaines générations peuvent influencer sur le rapport au travail de chaque individu (Loriol, 2017). De plus, l'avènement des réseaux sociaux et la démocratisation de la parole permettent de se rendre compte d'un certain décalage entre le discours des jeunes issus de la génération Z et la génération de leurs parents. Selon des sondages lancés par BFMTV, 7 personnes sur 10 considèrent que la génération Z a un problème avec le travail (Aklouf, 2024). De plus, les membres de la génération X et des générations précédentes portent énormément de stéréotypes négatifs sur la jeunesse (**Figure 4**). En effet, les personnes âgées de 45 à 65 ans,

sont pessimistes sur la jeune génération en estimant que ces derniers sont moins fidèles, respectueux ou encore moins investis.

Ainsi, la génération Z est perçue comme instable, fainéante et déloyale envers les entreprises qui les embauchent. Cependant, Camy Puech nous indique dans son enquête sur le rapport au travail des jeunes qu'il s'agit bien de la génération Z qui serait la plus épanouie dans son travail et bénéficie de la meilleure qualité de vie au travail (QualiSocial, 2024). Néanmoins, certains experts du domaine des ressources humaines ou des professeurs d'université considèrent que les préjugés visant les jeunes ne sont pas pertinents et qu'ils sont le résultat de l'éducation qu'ils ont reçu (Aklouf, 2024). En effet, les questions relatives aux bonheurs au travail sont issues des travailleurs qui ont actuellement l'âge d'être leurs parents. Les jeunes auraient alors simplement suivi le chemin tracé par leurs aînés. En outre, une étude démontre que la génération Z présente des aspects positifs (« Plus ambitieux » et « plus innovants ») (Apec & Terra nova, 2024).

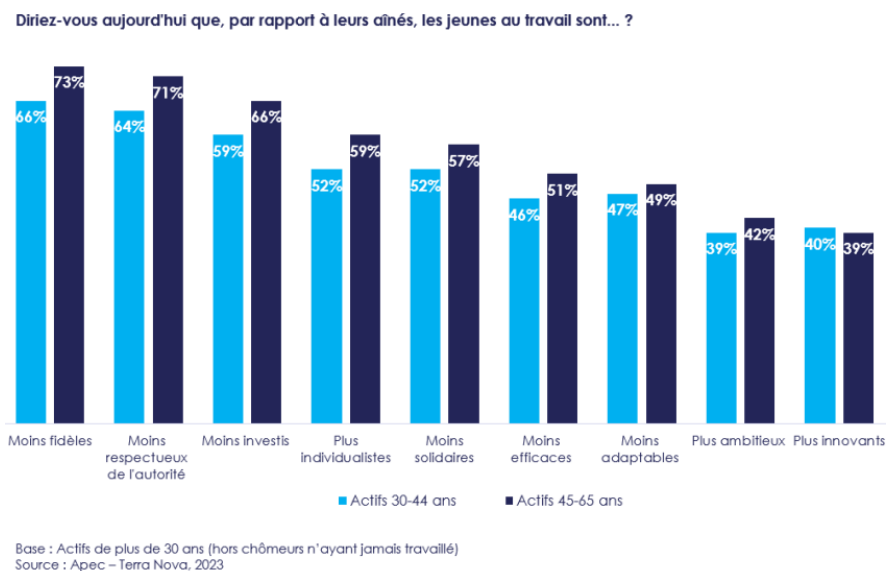


Figure 4 : Graphique reprenant l'avis de l'enquête menée par Terra Nova et l'APEC (Association Pour l'Emploi des Cadres) sur les préjugés que les actifs de 30 à 44 ans et de 46 à 65 ans ont sur la jeunesse au travail.

De manière décroissante, les votes ont été indiqués tels que les jeunes sont, moins fidèles, moins respectueux de l'autorité, moins investis, plus individualistes, moins solidaires, moins efficaces, moins adaptables, plus ambitieux et plus innovants (Apec & Terra nova, 2024).

Les éléments présentés mettent en lumière les différences entre les avis des recruteurs de terrain ou les personnes interrogées aléatoirement qui contribuent à alimenter les préjugés sur les générations qui les succéderont et les experts en ressources humaines qui portent un message opposé prônant l'adaptation des entreprises aux nouveaux besoins des jeunes générations (Figure 4).

2.5. Analyse de la politique de management du groupe Casino

2.5.1. Présentation et objectifs managériales du Groupe Casino

Le groupe Casino comprend plusieurs enseignes majeures du secteur de la grande distribution en France avec des sociétés comme LeaderPrice, Monoprix, Franprix, etc. mais également la plate-forme en ligne C-discount (2^{ème} site de E-commerce en France pour les denrées non-alimentaires). Il s'agit d'une institution qui compte plus de 25.000 collaborateurs et 7.700 points de ventes en France (Groupe Casino, 2024).

La croissance économique du groupe est en berne et, depuis plusieurs années, les performances économiques chutent, témoignant la performance du cours de bourse avec une perte de 99,99% de sa valeur en 25 ans. En parallèle, la direction des Ressources Humaines s'est rendue compte qu'entre les années 2008 et 2018, le pourcentage de leurs collaborateurs stressés a grimpé de 40% à 61% tandis que leur motivation a chuté de 42% à 28% (Groupe Casino, 2024).

Selon le Docteur Philippe Rodet, les travailleurs qui sont soutenus, traités de manière juste et pour lesquels les objectifs sont à la hauteur de leurs compétences, verront leur performance augmenter grâce à un niveau de motivation au travail accru (Groupe Casino, 2021). C'est pourquoi, afin survivre, l'entreprise doit réagir aux défis auxquels elle est confrontée. Dès lors, en 2014, l'entreprise a adopté une politique de « management bienveillant ». Cette approche a été conseillée par le Docteur Rodet, un expert dans ce domaine (Groupe Casino, 2021).

L'adoption du management bienveillant s'est alors imposée comme un moyen de pallier à cette tendance baissière de la motivation et réduire les effets négatifs d'une démotivation au travail. Selon le Président du groupe « *Le management a un rôle essentiel pour réussir ces transformations : celui de créer les conditions propices à la motivation des équipes, à la promotion des talents et à la nécessaire attention portée à chacun, dans le respect de notre tradition d'innovation sociale.* »

2.5.2. Piliers du management bienveillant

Les piliers du management bienveillant proposés par le groupe Casino se basent sur plusieurs types de motivation et couvre une large partie du continuum d'autodétermination (**Figure 3**). Ces piliers sont au nombre de huit et comprennent les catégories suivantes : passer du pessimisme à l'optimisme, Reconnaître ses éventuelles maladresses comportementales, Formuler des encouragements, Exprimer de la gratitude, Faire l'effort d'être perçu comme juste, Accorder un juste niveau d'autonomie, Fixer des objectifs qui soient des défis possibles et, Aider à voir le sens (Groupe Casino, 2021).

Tableau 1 : Analyse des piliers du Groupe Casino selon la théorie de l'autodétermination.

Chaque pilier est mis en relation avec un article de la littérature et un type de motivation en suivant le continuum de la théorie de l'autodétermination (**Figure 1**).

Pilier	Point de vue du Groupe Casino	Articles scientifiques en accord	Type de motivation exploitée
Aider à voir le sens	L'entreprise souhaite aider les collaborateurs à constater le sens de leurs actions au quotidien. L'objectif poursuivi est la réduction du stress au travail.	Selon le docteur Pierre Gagnon, psychiatre en oncologie à l'Hôtel-Dieu de Québec, voir le sens de ses actions permet d'améliorer la motivation et par réciprocité, la réussite au travail (Groupe Casino, 2021).	<u>Motivation extrinsèque identifiée</u> : L'entreprise tente de mettre l'accent sur les impacts des actions menées par ses employés pour qu'ils puissent s'identifier à leur réalisation.
Fixer des objectifs qui soient des défis possibles	Selon l'entreprise, fixer des objectifs perceptibles et atteignables aide le travailleur à se concentrer sur son travail en diminuant son stress et en restant motivé.	Selon Peter Lanore il est observable que des objectifs fixés de manière adéquate aux capacités des travailleurs permettent de se sentir valorisés, écoutés et motivés (Lanore, 2023).	<u>Motivation extrinsèque externe</u> : L'initiative de rendre les tâches réalisables permet d'éviter la création d'une frustration ou un stress lié à la peur de ne pas accomplir ces objectifs et aux sanctions potentielles qui en découleraient.
Accorder un juste niveau d'autonomie	Le groupe Casino a mis une place une politique accordant une autonomie accrue à ses employés pour réduire le stress lié aux procédures imposées.	L'autonomie peut être perçue comme un signe de confiance de l'employeur à son employé (Chader et al., 2024). Dès lors, un employé qui aura la sensation d'être mis en valeur est plus susceptible d'être motivé au travail.	<u>Motivation extrinsèque introjectée</u> : L'objectif d'accorder un degré d'autonomie conséquent est d'éveiller une volonté de montrer ce dont l'employé est capable.
Faire l'effort d'être perçu comme juste	La politique du groupe Casino est tournée vers la justice en faisant preuve de reconnaissance lorsque ses employés réalisent des actions bénéfiques et en insistant sur la correction des erreurs plutôt que sur la punition.	Un sentiment d'injustice peut provoquer du ressentiment et altérer les performances des travailleurs en raison des frustrations et des sources de stress que cela engendre (Lheureux & Parmentier, 2022).	<u>Motivation extrinsèque intégrée</u> : l'entreprise mobilise la valeur de « justice » à laquelle certains travailleurs pourraient s'agréger.
Exprimer de la gratitude	Selon le groupe, la gratitude exprimée à la fin d'une tâche serait un vecteur de motivation pour les collaborateurs mais également un vecteur de cohésion des équipes. Il est possible d'exprimer cette gratitude différemment selon la situation, cela peut être un simple merci	Les salariés souhaitent de la reconnaissance dans leur travail et être considérés comme des individus autonomes et dotés de capacités. L'expression de cette gratitude permettrait d'apporter aux travailleurs une réponse à leur « quête d'estime » (Andonova & Vacher, 2009).	<u>Motivation extrinsèque externe</u> : La motivation est obtenue par la reconnaissance et la récompense.

	ou un post-it sur le bureau mais également une récompense financière ou une journée écourtée.		
Formuler des encouragements	A l'image de la gratitude, formuler des encouragements aux travailleurs permettraient de leur faire se sentir soutenu de sorte qu'ils se sentent moins seuls face à l'adversité dans l'optique de réduire le stress au travail.	Les encouragements, au contraire de la gratitude, s'accordent au début d'une mission et son crucial pour diminuer le stress qu'un travailleur pourrait avoir au regard de la charge de travail à accomplir.	<p><u>Motivation extrinsèque externe</u> : Les encouragements peuvent être considérés comme des récompenses en eux-mêmes.</p> <p><u>Motivation extrinsèque introjectée</u> : Par un mécanisme de pression sociale, l'entreprise porte un intérêt particulier à ceux qui réussissent et tente d'imposer un idéal à atteindre pour tous les autres.</p>
Reconnaître ses éventuelles maladresses comportementales	Le pardon est une des valeurs que promeut le groupe Casino dans son effort de mise en place d'un mode de management bienveillant. Le Groupe Casino ne souhaite pas diriger ses équipes au travers de sanction mais au contraire, il souhaite récompenser les bons comportements.	Selon une étude réalisée au Etats-Unis, les troubles psychiques liés au stress seraient très largement réduits lorsqu'un pardon leur serait accordé dans le cas d'une maladresse (Toussaint et al., 2016).	<p><u>Motivation extrinsèque externe</u> : L'entreprise mobilise d'une manière particulière ce type de motivation en diminuant la valeur perçue des punitions par leur adoucissement.</p>
Passer du pessimisme à l'optimisme	Agir dans un contexte où l'optimisme est maître mot permettrait de réduire le stress des travailleurs en diminuant la pression ressentie au travail.	Selon les docteurs Pierre Lôo et Henri Lôo et André Galinowski, « La personnalité optimiste intervient comme appoint correcteur du stress. » (Lôo et al., 1999)	<p><u>Motivation intrinsèque</u> : L'entreprise souhaite rendre le labeur des travailleurs agréable afin qu'ils soient heureux de travailler.</p>

2.5.3. Méthode d'évaluation de la motivation au travail

Au travers de ses rapports annuels mais également dans le livre qu'ils ont publié, le Groupe Casino évalue l'efficacité de leur méthode en rapportant le nombre d'accidents au travail ainsi que le taux d'absentéisme. La mise en relation directe entre les absences au travail et la motivation est une comparaison intéressante car un travailleur démotivé aura une tendance accrue à ne pas se rendre à son lieu de travail (Pennaforte, 2016). Cette conclusion est également partagée par plusieurs auteurs, lesquels considèrent que les conditions de travail sont intimement liées au risque d'accident au travail (Andriessen, 1978; García-Herrero et al., 2012; Vinodkumar & Bhasi, 2010; Ying et al., 2012).

Néanmoins, nous pouvons émettre une certaine critique quant à l'utilisation des données d'absences et d'accidents au travail en considérant que l'entièreté de ces derniers ne sont pas liées directement ou indirectement au niveau de motivation au travail (Wibowo et al., 2020). Il est donc intéressant d'évaluer l'impact des mesures prises par le Groupe CASINO pour relancer la motivation de ses travailleurs, en déterminant si les piliers du groupe correspondent aux attentes des travailleurs de chaque génération.

3. Méthodologie

3.1. Mise en place d'un sondage

A la suite de la mise en évidence des principaux facteurs de motivation théoriques identifiés dans la littérature scientifique, une enquête empirique a été réalisée, afin de déterminer si les différentes générations de salariés sont affectées de manière similaire par ces facteurs de motivation. Pour ce faire, une enquête quantitative a été conduite à l'aide du logiciel Google Forms, et a généré 86 réponses dans une période de trois semaines (**Annexe 20**).

Afin de procéder à l'analyse du sondage, les résultats ont été répartis dans différentes cohortes, en fonction de leur génération respective. Une limitation de cette étude étant le nombre de personnes interrogées, deux générations ont été regroupées pour créer trois cohortes distinctes :

- Les Baby-Boomers et la génération X (de 1946 à 1979),
- La génération Y (de 1980 à 2000),
- La Génération Z (de 2001 à 2020).

Ce regroupement fait suite au faible nombre de répondants faisant partie du groupe des baby-boomers (1946-1964). En effet, seulement trois personnes faisant partie de cette génération ont été interrogées. Dans ce cadre, aucune analyse pertinente sur cette génération n'aurait été possible. Ce groupe hétérogène entre la génération des Baby-Boomers et de la génération X sera dénommé « B.B.X. » durant toute la suite de ce mémoire.

Le sondage a été décomposé en trois parties distinctes afin d'évaluer le type de motivation selon la TAD, les facteurs influençant leur motivation et finalement l'impact des facteurs financiers et non-financiers sur la motivation des personnes interrogées.

3.2. Analyse du continuum du TAD entre les différentes générations d'employés

La première étape des analyses de ce sondage consiste à utiliser la théorie de l'auto-détermination (TAD) citée précédemment (**section 2.2**) pour évaluer la motivation des répondants, en fonction de leur génération. Pour ce faire, les participants ont été invités à répondre à des affirmations sous forme d'une échelle de Likert sur cinq niveaux, à savoir : (1) Pas du tout d'accord, (2) Plutôt pas d'accord, (3) Neutre, (4) Plutôt d'accord et (5) Tout à fait d'accord. Chaque affirmation correspondant à un item a été classée dans une catégorie plus large, en fonction du type de motivation qu'elle inclut (3 items par type de motivation).

Tableau 2 : Affirmations proposées pour le questionnaire posé concernant le type de motivation.

Chaque proposition fait directement référence à l'un des cinq types de motivation énoncés dans la Théorie de l'autodétermination à savoir : La motivation intrinsèque, les motivations extrinsèques externe, introjectée, identifiée et intégrée.

Motivation Intrinsèque
<ol style="list-style-type: none">1. Je suis heureux de faire mon travail.2. Je trouve mon travail intéressant.3. Je ne changerai pas de travail si celui proposé est moins agréable que mon poste actuel, même si mon salaire est augmenté.
Motivation extrinsèque externe
<ol style="list-style-type: none">1. Je travaille uniquement parce que j'y tire un bénéfice (financier ou autre).2. J'ai peur des représailles dans le cas où on jugerait mon travail insuffisant.3. Je travaillerais plus dur si ma rémunération était proportionnelle à mes résultats.
Motivation extrinsèque introjectée
<ol style="list-style-type: none">1. J'ai peur de décevoir lorsque je juge mon travail insuffisant.2. Je tiens à ce que les autres collaborateurs apprécient mon travail.3. Je fais le strict minimum imposé par mon contrat de travail.
Motivation extrinsèque identifiée
<ol style="list-style-type: none">1. Je pense que le travail est une chose qui m'est bénéfique à long terme.2. Je travaille parce que je sais que cela contribue à mon développement personnel.3. Je vois l'intérêt et la valeur que je vais tirer de mon travail.
Motivation extrinsèque intégrée
<ol style="list-style-type: none">1. Le travail fait partie des valeurs que je défends.2. Le travail fait partie de mon identité et de la personne que je souhaite devenir.3. M'investir dans mon travail me semble naturel.

Les résultats ont été analysés entre les cohortes, puis comparés entre elles. Concrètement, l'objectif était initialement de déterminer la tendance générale au sein de chaque groupe, puis de les comparer entre générations en utilisant des tests statistiques d'analyse de variance à un facteur ou ANOVA avec un seuil de significativité de 0,05. Les résultats des ANOVA sont repris **aux annexes 2 à 18**.

3.3. Analyse des facteurs clés influençant la motivation entre les différentes générations de travailleurs

La motivation, quel que soit le type, est influencée par des facteurs clés financiers ou non-financiers. L'objectif de ce mémoire étant de déterminer quels sont les facteurs influençant la motivation en fonction des générations, une seconde analyse a été réalisée pour identifier ces facteurs clés. Cette analyse a consisté à proposer divers facteurs clés financiers et non-financiers issus de la littérature, chacun des participants devant en choisir trois dans

chaque catégorie. Les différents facteurs ont été comparés d'une part au sein de chaque cohorte afin d'identifier ceux qui intéressent le plus les personnes interrogées, et d'autre part entre chaque générations.

Tableau 3 : Liste des facteurs financiers et non-financiers indiqués dans le questionnaire proposé aux répondants.

Facteurs financiers	Facteur non-financiers
<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation de salaire • Bonus annuel • Bonus sur la performance • Avantages de toute nature (exemple : voiture de société, GSM de société, etc.) • Chèques-cadeaux • Chèques-repas • Participation aux bénéfices dans l'entreprise • Stock-options (avoir la possibilité de détenir des parts de l'entreprise) 	<ul style="list-style-type: none"> • Stabilité de l'emploi • Opportunités de formations • Travail d'équipe • Ambiance au travail • Travail en solitaire • Reconnaissance des supérieurs • Equilibre entre la vie personnelle et professionnelle • Intérêt porté à la réalisation de votre travail • Autonomie

3.4. Analyse des préférences entre les facteurs financiers et non-financier entes les différentes générations d'employés

Ensuite, dans l'objectif de déterminer s'il existait une différence entre les facteurs financiers et non-financiers, un test statistique χ^2 a été réalisé sur les cohortes observées, puis des comparaisons ont été faites entre celles-ci.

L'analyse du test du χ^2 se base sur un degré de liberté de 2 ainsi qu'un seuil de significativité α de 0,05.

3.5. Analyse de la stratégie du groupe Casino

Enfin, dans l'objectif de transposer les résultats obtenus avec la stratégie managériale d'une société active, une analyse de l'impact des mesures mises en place par le « Groupe Casino » sera effectuée. Dans ce cadre, il serait possible de déterminer si les mesures prises par le groupe Casino correspondent aux attentes des salariés et donc, par conséquent, en déterminer l'efficacité.

Enfin, compte tenu des résultats obtenus, il serait possible d'établir une liste de recommandations à destination des entreprises pour améliorer la motivation de leurs travailleurs et ainsi, améliorer la performance de la société.

4. Résultats

4.1. Répartition des générations et type de profession

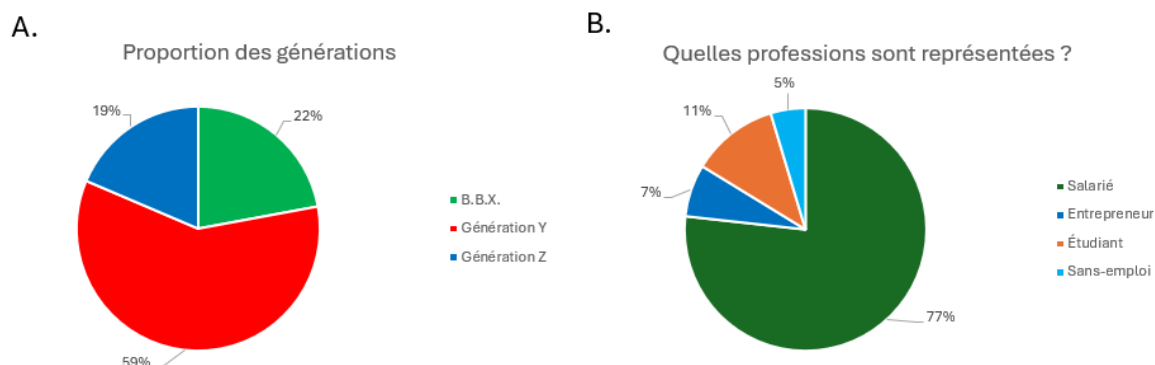


Figure 5 : Répartition des groupes générationnels et des types de professions selon les répondants au sondage. (A) Proportion des différentes générations : la génération B.B.X. (n = 19) est en vert, la génération Y (n = 51) en rouge et la génération Z (n = 16) en bleu. (B) proportion des types de professions avec, en vert foncé, les salariés (n = 66), en bleu foncé les entrepreneurs (n = 6), en orange les étudiants (n = 10) et, en bleu clair les sans-emplois (n = 4).

86 personnes ont répondu aux questionnaires qui leur ont été soumis. La proportion de personne par groupement générationnel est représentée sur la **figure 5.A**. 22% de la population interrogée fait partie de la génération « B.B.X. » (n=19). 59% de la population interrogée fait partie de la génération Y (n=51). 19% de la population interrogée fait partie de la génération Z (n=16) (**Annexe 1**)

Au regard de la **figure 5.B**, 7% des personnes interrogées sont des entrepreneurs. Sont comptés au sein de cette catégorie, les dirigeants d'entreprises, indépendants et personnes travaillant partiellement en tant qu'indépendant (n=6). 11% de la population interrogées est constituée d'étudiants (n=10). Cette catégorie comprend uniquement des étudiants qui ne sont pas actifs dans le monde du travail à l'heure actuelle. Il est néanmoins possible que des étudiants en reconversion professionnelle se retrouvent inclus au sein de cette catégorie. La majorité de la population interrogée, soit 77% (n=66), se trouve être des salariés. Finalement, la catégorie de personne la moins représentée sont les personnes n'ayant actuellement aucun emploi et n'étant pas dans un parcours scolaire ou universitaire, 5% (n=4).

4.2. Etude de la motivation entre les différentes générations

4.2.1. Première catégorie de motivation : Motivation intrinsèque

L'analyse de la motivation intrinsèque a été réalisée sur les 3 affirmations suivantes :

- Je suis heureux de faire mon travail (**Annexe 1**),
- Je trouve mon travail intéressant (**Annexe 2**),
- Je ne changerai pas de travail si celui proposé est moins agréable que mon poste actuel, même si mon salaire est augmenté (**Annexe 3**).

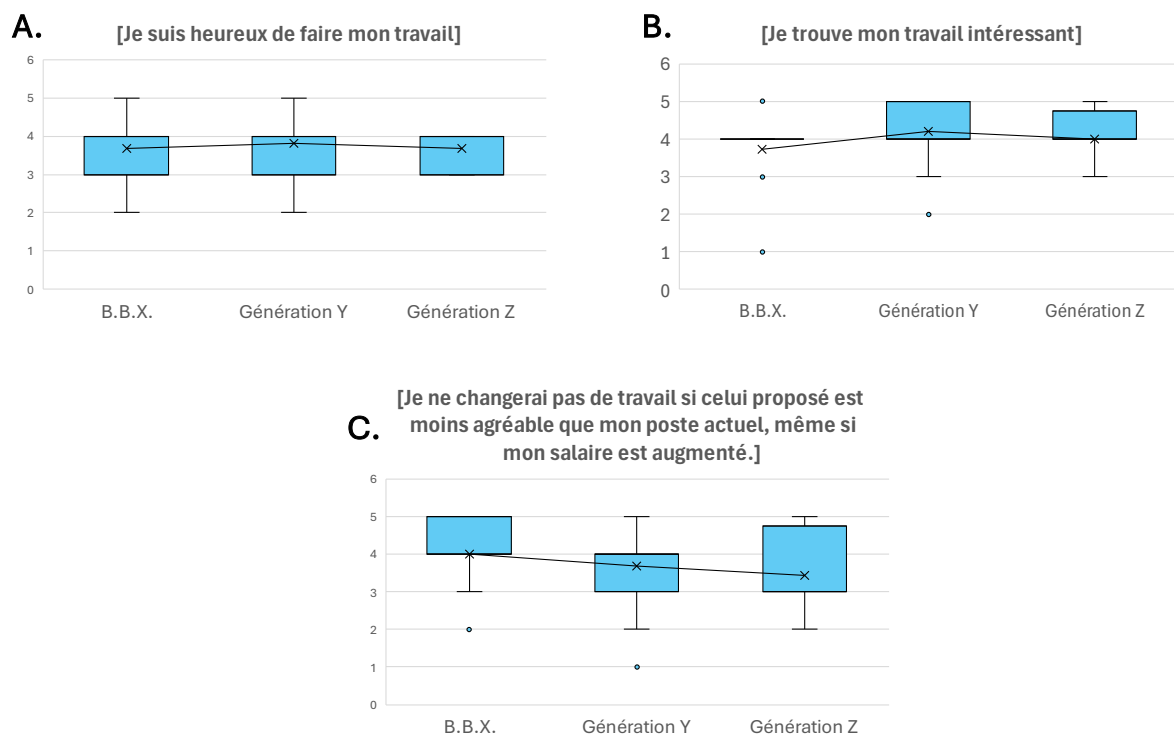


Figure 6 : Réponses obtenues concernant la motivation intrinsèque.

Affirmations posées: (A) Je suis heureux de faire mon travail, (B) je trouve mon travail intéressant, (C) je ne changerai pas de travail si celui proposé est moins agréable que mon poste actuel, même si mon salaire est augmenté. Les « x » correspondent à la médiane et la courbe les reliant représente la ligne médiane. Les valeurs représentées par des points indiquent les écarts importants par rapport à la valeur médiane.

Concernant la première affirmation « Je suis heureux de faire mon travail » représentée par la **figure 6.A.**, les résultats sont similaires dans les trois générations, avec une moyenne se situant entre 3 et 4, soit entre neutre et plutôt d'accord. Cela indique que les individus de toutes les générations se disent globalement plutôt d'accord avec l'affirmation, donc qu'ils tirent une certaine satisfaction personnelle de leur travail en se sentant heureux. En effet, la génération B.B.X. (3,68), la génération Y (3,82) et la génération Z (3,68) se situent dans une plage similaire d'opinions. Cette observation met en évidence la similarité des trois groupes et l'absence de différences significatives dans leurs opinions ($p = 0,80$). Il semble cependant qu'il

existe une plus grande hétérogénéité d'opinions dans le groupe B.B.X., avec une variance de 1,33 contre 0,94 et 0,22 pour les générations Y et Z respectivement.

La deuxième affirmation « Je trouve mon travail intéressant » semble suivre les résultats de la première, avec des moyennes de 3,73, 4,21 et 4,00 pour la génération B.B.X., la génération Y et la génération Z (**Figure 6.B.**). L'ensemble des moyennes étant au-dessus de 3,5, cela indique un intérêt globalement positif. Ces valeurs semblent indiquer que les participants de la cohorte B.B.X. se situent entre neutre et plutôt d'accord, ceux de la génération Y entre plutôt d'accord et tout à fait d'accord, et la génération Z est, quant à elle, d'accord. Les moyennes semblent montrer une légère différence, avec un intérêt plus marqué pour leur travail dans le groupe de la génération Y. En effet, la génération Y se distingue avec une moyenne dépassant 4, ce qui reflète un intérêt plus grand envers le travail mais sans différence significative avec les deux autres groupes ($p = 0,12$). Les variances montrent également une plus grande variabilité pour le groupe B.B.X. (1,20), contre 0,61 et 0,60 pour les générations Y et Z.

Finalement, la troisième affirmation **indiquée sur la figure 6.C.** « je ne changerai pas de travail si celui proposé est moins agréable que mon poste actuel, même si mon salaire est augmenté » montre également des similitudes, avec des moyennes de 4,00 ; 3,68 et 3,43. Cette fois, il semble que les B.B.X. soient plus enclins à garder leur travail que les jeunes de la génération Z, mais sans réelle différence significative ($p = 0,23$).

Les résultats globaux de ces trois affirmations montrent, statistiquement que les trois générations partagent une motivation intrinsèque similaire.

4.2.2. Deuxième catégorie de motivation : Motivation extrinsèque externe

L'analyse de la motivation extrinsèque externe a été réalisée sur les 3 affirmations suivantes :

- Je travaille uniquement parce que j'y tire un bénéfice (financier ou autre) (**Annexe 4**),
- J'ai peur des représailles dans le cas où on jugerait mon travail insuffisant (**Annexe 5**),
- Je travaillerais plus dur si ma rémunération était proportionnelle à mes résultats (**Annexe 6**).

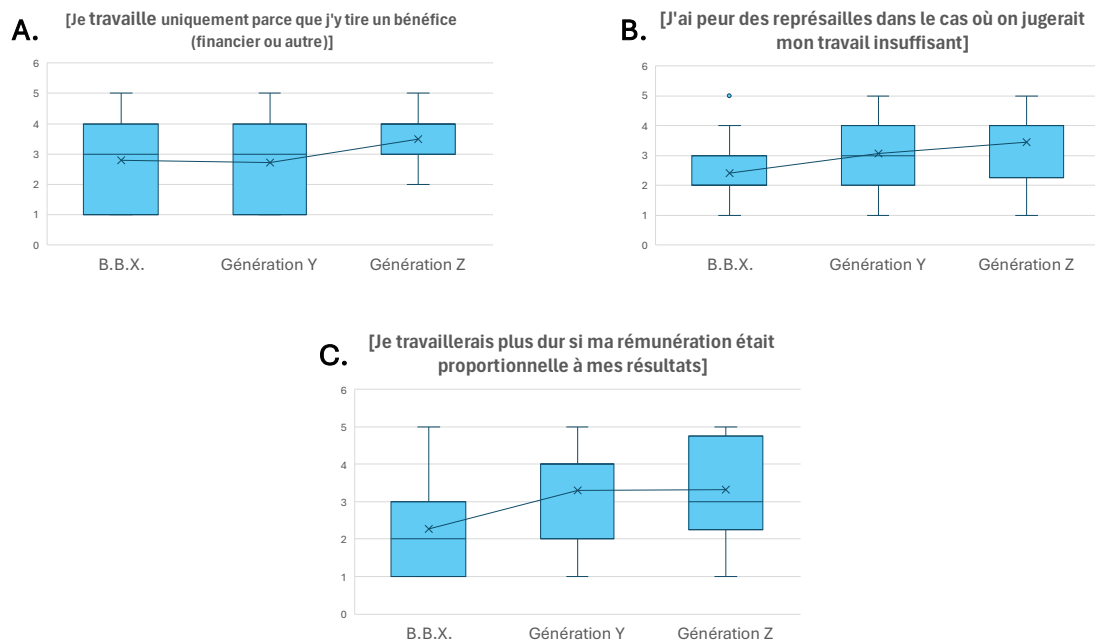


Figure 7 : Réponses obtenues concernant la motivation extrinsèque externe.

Affirmations posées : (A) Je travaille uniquement parce que j'y tire un bénéfice (financier ou autre), (B) J'ai peur des représailles dans le cas où on jugerait mon travail insuffisant, (C) Je travaillerais plus dur si ma rémunération était proportionnelle à mes résultats. Les « x » correspondent à la médiane et la courbe les reliant représente la ligne médiane. Les valeurs représentées par des points indiquent les écarts importants par rapport à la valeur médiane.

Les résultats relatifs à l'affirmation « Je travaille uniquement parce que j'y tire un bénéfice (financier ou autre) » indiquent que les participants des cohortes B.B.X. et de la génération Y ont tendance à se positionner entre plutôt pas d'accord et neutre, avec des moyennes respectives de 2,78 et 2,73 (**Figure 7.A.**). Néanmoins, une variabilité importante est observée au sein de ces deux groupes, comme en témoignent les variances de 2,06 pour les B.B.X. et de 2,00 pour la génération Y. En revanche, la génération Z présente une réponse plus homogène, avec une variance réduite à 0,66, et une moyenne de 3,5, indiquant une position située entre neutre et plutôt d'accord. Malgré ces différences apparentes entre cohortes, l'analyse statistique ne révèle pas de différence significative ($p = 0,13$).

Concernant la deuxième affirmation « J'ai peur des représailles dans le cas où on jugerait mon travail insuffisant », les moyennes observées pour les cohortes B.B.X., génération Y et génération Z sont respectivement de 2,42, 3,05 et 3,43, suggérant une différence d'opinion entre les générations (**Figure 7.B.**). En effet, la cohorte B.B.X. se situe entre plutôt pas d'accord et neutre, la génération Y autour de neutre, tandis que la génération Z se positionne entre neutre et plutôt d'accord. Toutefois, une forte variabilité est constatée dans les réponses, avec des variances de 1,14 pour les B.B.X., 2,13 pour la génération Y et 1,72 pour la génération Z. Cette variabilité de réponses se traduit par une différence non significative entre les groupes ($p = 0,08$).

Enfin, la troisième affirmation représentée sur la **figure 7.C.**, portant sur la motivation extrinsèque externe « « Je travaillerais plus dur si ma rémunération était proportionnelle à mes résultats » », révèle une différence significative entre les trois groupes ($p = 0,02$), avec des moyennes respectives de 2,26 pour les B.B.X., 3,29 pour la génération Y et 3,31 pour la génération Z. Bien que les moyennes soient statistiquement différentes, les générations Y et Z semblent partager une opinion similaire, se situant entre plutôt d'accord et tout à fait d'accord, tandis que la cohorte B.B.X. se positionne entre plutôt pas d'accord et neutre. Cette affirmation présente également une forte variabilité au sein de chaque groupe, avec des variances de 1,65, 1,97 et 1,83 respectivement.

Globalement, l'analyse des trois affirmations associées à la motivation extrinsèque externe met en lumière des tendances générationnelles distinctes quant aux facteurs motivant l'investissement professionnel.

4.2.3. Troisième catégorie de motivation : Motivation extrinsèque introjectée

L'analyse de la motivation extrinsèque introjectée a été réalisée sur les 3 affirmations suivantes :

- J'ai peur de décevoir lorsque je juge mon travail insuffisant (**Annexe 7**),
- Je tiens à ce que les autres collaborateurs apprécient mon travail (**Annexe 8**),
- Je fais le strict minimum imposé par mon contrat de travail (**Annexe 9**).

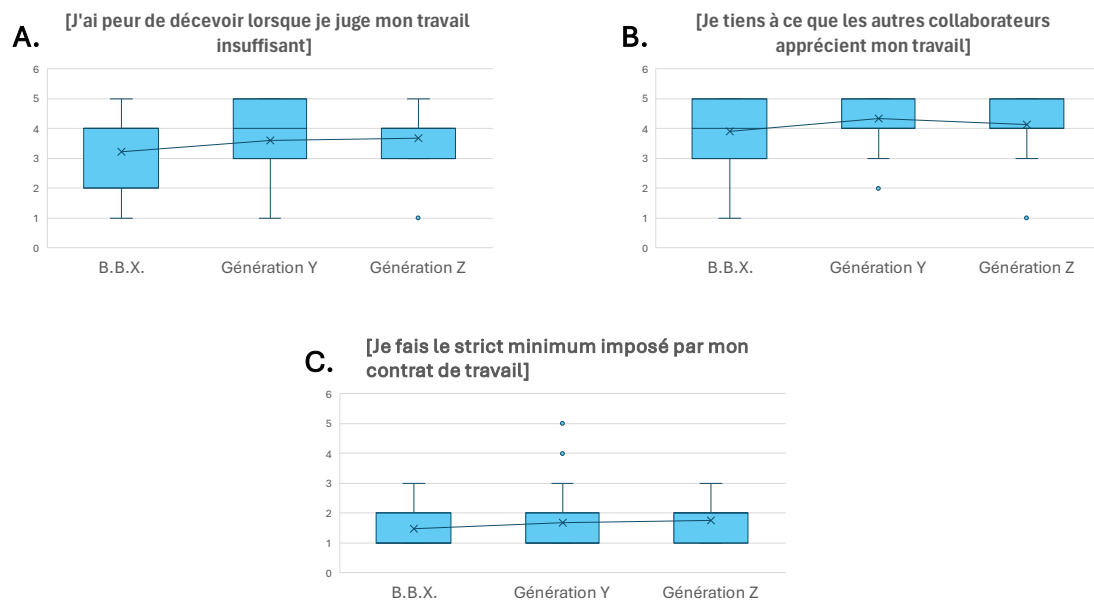


Figure 8 : Réponses obtenues concernant la motivation extrinsèque introjectée.

Affirmations posées : (A) J'ai peur de décevoir lorsque je juge mon travail insuffisant, (B) Je tiens à ce que les autres collaborateurs apprécient mon travail, (C) Je fais le strict minimum imposé par mon contrat de travail. Les « x » correspondent à la médiane et la courbe les reliant représente la ligne médiane. Les valeurs représentées par des points indiquent les écarts importants par rapport à la valeur médiane.

Les résultats relatifs à la première affirmation « J'ai peur de décevoir lorsque je juge mon travail insuffisant » font ressortir une moyenne se situant entre 3 et 4, soit entre neutre et plutôt d'accord (**Figure 8.A.**). Dès lors, les trois groupes représentés sont globalement plutôt d'accord avec cette affirmation et démontrent une volonté de ne pas décevoir parmi toutes les cohortes observées. Néanmoins, nous pouvons noter que si les moyennes des générations Y (3,61) et génération Z (3,69) sont assez similaires et que la moyenne relative à la génération B.B.X. (3,21) est légèrement inférieure. L'hétérogénéité entre les groupes est également légèrement différente avec la génération Y ayant la variance de résultat la plus élevée (1,44) suivie par la génération B.B.X. (1,17) et finalement la génération Z (0,90). Aucune différence significative n'a été observée entre les cohortes ($p=0,36$).

Au regard des résultats obtenus concernant la deuxième affirmation « Je tiens à ce que les autres collaborateurs apprécient mon travail », les moyennes se situent autour de 4 [3,89 ; 4,33] soit, plutôt d'accord (**Figure 8.B.**). Ce résultat démontre une volonté de bien faire son

travail pour satisfaire les attentes des autres collaborateurs dans le chef de chaque cohorte. La similitude des opinions permet de confirmer l'absence de différence significative observée au travers de la p value ($p = 0,16$). Cependant, l'analyse des variances démontre que la génération Y partage des opinions moins dispersés (0,51) que les générations B.B.X. (1,10) et Z (1,05).

La troisième question posée dans le cadre de la motivation extrinsèque identifiée, « Je fais le strict minimum imposé par mon contrat de travail », renvoie à des moyennes similaires entre 1 et 2, soit pas du tout d'accord et plutôt pas d'accord (**Figure 8.C.**). La génération Z obtient la moyenne la plus élevée (1,75) suivie de près par la génération Y (1,69) et enfin la génération B.B.X. (1,48). Cette observation met en évidence une divergence d'opinion unilatérale. Cette affirmation suggère que la plupart des individus sondés manifestent une propension à travailler au-delà de leurs obligations contractuelles. L'étude de la variance démontre que la génération Y est plus hétérogène sur la question (1,01). La génération Z (0,60) et la génération B.B.X. (0,49) obtiennent, quant à elles, des variances assez similaires. Aucune différence significative n'a été observée entre les cohortes ($p=0,61$).

La résultante des résultats obtenus concernant ces trois affirmations démontre que les trois générations partagent un niveau de motivation extrinsèque introjectée similaire.

4.2.4. Quatrième catégorie de motivation : Motivation extrinsèque identifiée

L'analyse de la motivation extrinsèque identifiée a été réalisée sur les 3 affirmations suivantes :

- Je pense que le travail est une chose qui m'est bénéfique à long terme (**Annexe 10**),
- Je travaille parce que je sais que cela contribue à mon développement personnel (**Annexe 11**),
- Je vois l'intérêt et la valeur que je vais tirer de mon travail (**Annexe 12**).

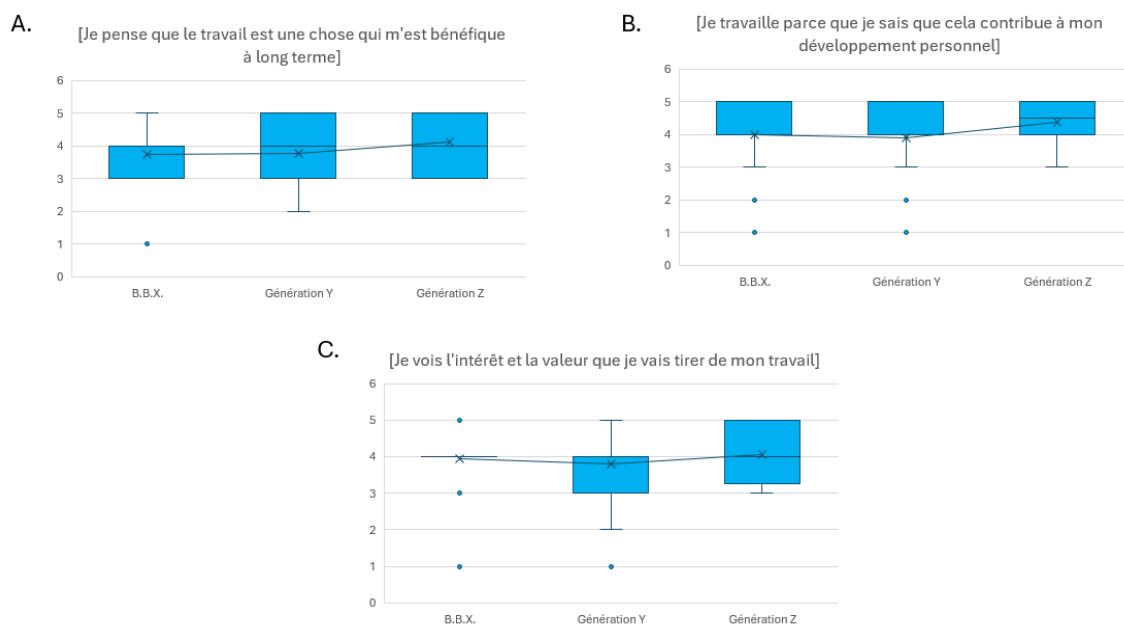


Figure 9 : Réponses obtenues concernant la motivation extrinsèque identifiée.

(A) question posée : Je pense que le travail est une chose qui m'est bénéfique à long terme, (B) Je travaille parce que je sais que cela contribue à mon développement personnel, (C) Le travail fait partie des valeurs que je défends. Les « x » correspondent à la médiane et la courbe les reliant représente la ligne médiane. Les valeurs représentées par des points indiquent les écarts importants par rapport à la valeur médiane.

Pour la première affirmation « Je pense que le travail est une chose qui m'est bénéfique à long terme », les moyennes obtenues par groupe sont respectivement de 3,73 pour les B.B.X., 3,76 pour la génération Y, et 4,10 pour la génération Z (**Figure 9.A.**). Tous les groupes sont globalement plutôt d'accord, avec la génération Z montrant un accord légèrement plus affirmé. Les variances associées sont de 1,31, 0,94 et 0,78 pour les groupes B.B.X., génération Y et génération Z respectivement. Ces résultats ne montrent aucune différence significative entre les groupes ($p = 0,41$).

Concernant la deuxième affirmation « Je travaille parce que je sais que cela contribue à mon développement personnel », les moyennes sont de 4,00 (B.B.X.), 3,90 (génération Y) et 4,38 (génération Z), avec des variances de 1,22, 0,89 et 0,51 (**Figure B.**). Tous les groupes sont également plutôt d'accord. La génération Z se montre un peu plus enthousiaste à ce sujet, se

rapprochant du tout à fait d'accord. Là encore, aucune différence significative n'est observée ($p = 0,22$).

Enfin, pour la troisième affirmation «Je vois l'intérêt et la valeur que je vais tirer de mon travail», les résultats montrent des moyennes de 3,94 pour les B.B.X., 3,80 pour la génération Y, et 4,06 pour la génération Z (**Figure C.**). Les variances correspondantes sont de 0,83, 0,96 et 0,59. Tous les groupes sont plutôt d'accord, avec un léger avantage pour la génération Z avec, cependant, aucune différence significative entre les groupes ($p = 0,59$).

Les résultats suggèrent que, de manière générale, les différentes générations partagent un niveau similaire de motivation extrinsèque identifiée.

4.2.5. Cinquième catégorie de motivation : Motivation extrinsèque intégrée

L'analyse de la motivation extrinsèque identifiée a été réalisée à l'aide d'un questionnaire de Lickert sur les 3 affirmations suivantes :

- Le travail fait partie des valeurs que je défends (**Annexe 13**),
- Le travail fait partie de mon identité et de la personne que je souhaite devenir (**Annexe 14**),
- M'investir dans mon travail me semble naturel (**Annexe 15**).

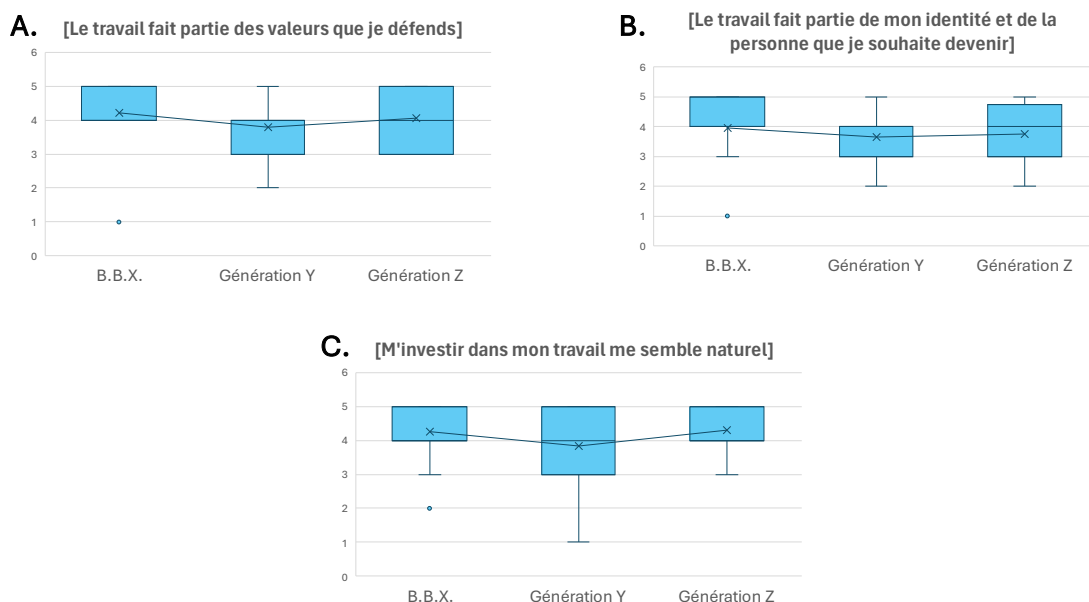


Figure 10 : Réponses obtenues concernant la motivation extrinsèque identifiée.

(A) question posée : Le travail fait partie des valeurs que je défends, (B) Le travail fait partie de mon identité et de la personne que je souhaite devenir, (C) M'investir dans mon travail me semble naturel. Les « x » correspondent à la médiane et la courbe les reliant représente la ligne médiane. Les valeurs représentées par des points indiquent les écarts importants par rapport à la valeur médiane.

Concernant la première affirmation, « Le travail fait partie des valeurs que je défends », les résultats ne montrent aucune différence significative entre les trois groupes ($p = 0,24$) (**Figure 10.A.**). Les moyennes obtenues sont de 4,21 pour la génération B.B.X., 4,06 pour la génération Z (entre « plutôt d'accord » et « tout à fait d'accord »), et 3,78 pour la génération Y (entre « neutre » et « tout à fait d'accord », mais plus proche de « plutôt d'accord »). Ces résultats suggèrent que la génération B.B.X. et la génération Z sont légèrement plus en accord avec cette affirmation que la génération Y. Tous les groupes restent globalement plutôt d'accord. Les variances sont respectivement de 0,84, 1,09 et 0,73.

La deuxième affirmation, « Le travail fait partie de mon identité et de la personne que je souhaite devenir », présente des résultats similaires (**Figure 10.B.**). Les moyennes sont de 3,94 (B.B.X.), 3,64 (génération Y) et 3,75 (génération Z), avec des variances comparables entre les groupes : 0,94, 1,03 et 1. L'analyse statistique ne révèle pas de différence significative ($p = 0,54$).

Finalement la troisième affirmation, « M'investir dans mon travail me semble naturel » ne fait apparaître aucune différence significative entre les générations observées ($p=0,09$) (**Figure 10.C.**). La moyenne obtenue pour la génération B.B.X. est de 4,26, concernant la génération Y elle est de 3,84 et pour la génération Z elle est de 4,31. Ces résultats laissent penser qu'ils sont globalement « plutôt d'accord » avec cette affirmation. Les variances obtenues sont de 0,65, 1,01 et 0,50 respectivement pour la génération B.B.X., la génération Y et la génération Z.

La tendance délivrée par les résultats tend à ne démontrer aucune différence significative dans l'attrait à la motivation extrinsèque intégrée parmi les générations observées.

4.2.6. Rapport général avec le travail

L'analyse du rapport général avec le travail a été réalisée à l'aide d'un questionnaire de Lickert sur les 2 phrases suivantes :

- Le travail sert uniquement à gagner de l'argent (**Annexe 16**),
- Je continuerai à travailler même si j'avais l'opportunité de ne pas le faire (**Annexe 17**).

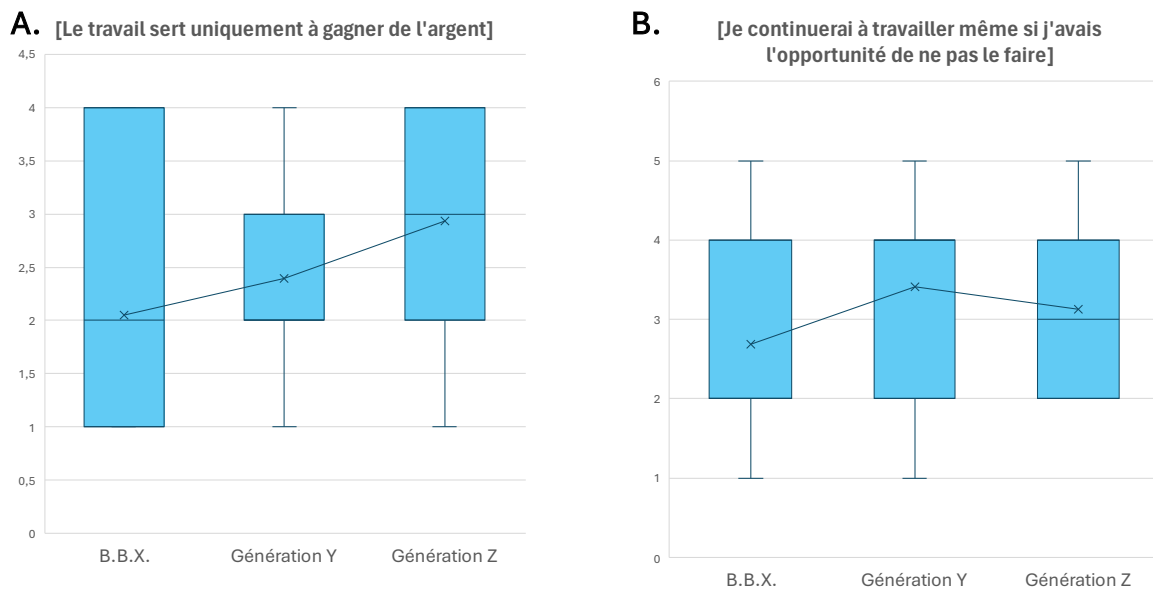


Figure 11 : Réponses obtenues concernant le rapport général au travail.

(A) question posée : Le travail sert uniquement à gagner de l'argent, (B) Je continuerai à travailler même si j'avais l'opportunité de ne pas le faire. Les « x » correspondent à la médiane et la courbe les reliant représente la ligne médiane. Les valeurs représentées par des points indiquent les écarts importants par rapport à la valeur médiane

Les résultats obtenus à l'affirmation « Le travail sert uniquement à gagner de l'argent » ne démontre aucune différence statistiquement significative ($p = 0,07$) (**Figure 11.A.**).

La moyenne des réponses se situant entre les valeurs 2 et 3 [2,05 ; 2,93] soit, plutôt pas d'accord et neutre, indiquent que les trois groupes partagent des opinions similaires concernant cette affirmation. Cela met en évidence que la majorité des personnes interrogées ne pense pas que le travail est uniquement un moyen de gagner de l'argent.

Les variances observées sont quant à elles également similaires quand bien même une la génération B.B.X. (1,61) semble avoir des opinions plus dispersées que les générations Y (1,08) et Z (1,26).

L'étude menée sur les réponses obtenues à l'affirmation « Je continuerai à travailler même si j'avais l'opportunité de ne pas le faire » ne démontre aucune différence

statistiquement significative ($p = 0,10$) (**Figure 11.B.**). Les moyennes obtenues se situent autour de la valeur 3, soit neutre. En effet, la moyenne des réponses pour la génération B.B.X. est de 2,68 et les moyennes des générations Y et Z sont respectivement de 3,41 et 3,13. Dans ce cadre, nous pouvons observer que la majorité de la population interrogée se considère neutre vis-à-vis de cette affirmation.

Néanmoins, l'étude de la variance démontre que la génération Y (1,77) a des avis les plus hétérogènes parmi la population interrogée. Ensuite, la génération B.B.X. (1,45) suivie de la génération Z (1,05) ont des opinions moins dispersées.

La globalisation des résultats obtenus concernant les deux affirmations ci-dessus démontre que, statistiquement, les trois générations partagent une vision similaire de leur rapport général avec le travail.

4.2.7. Facteurs clés financiers et non-financiers

A la suite de l'étude de la motivation, malgré peu de différences significatives entre les groupes observés et l'objectif étant d'étudier les facteurs clés de la motivation, je me suis intéressé aux facteurs clés de la motivation financière et non-financières. Au sein de ces deux catégories de facteurs clés, j'ai sélectionné différents éléments (**figure 12**). Ces avantages ont été analysés au sein des trois différents groupes afin de déterminer si une différence était observable.

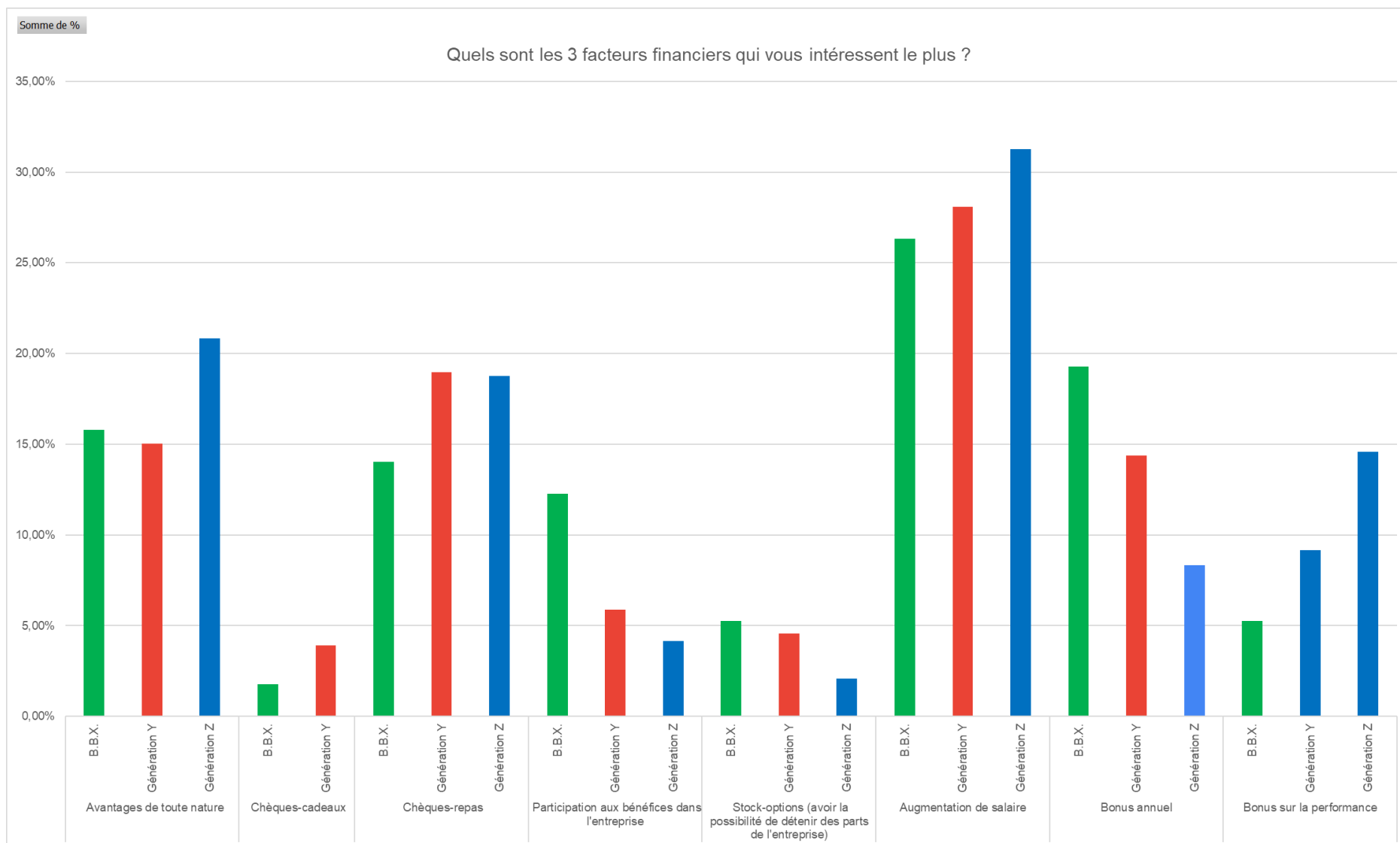


Figure 12 : Réponses obtenues concernant les facteurs financiers intéressant les personnes interrogées.

En abscisse, les différentes propositions auxquelles chaque participant était confronté et en ordonnée, le pourcentage de la population cible ayant répondu. Les générations sont répertoriées par couleur, vert pour la génération B.B.X., rouge pour la génération Y et bleu pour la génération Z.

Dans l'ensemble, les données indiquées sur la **figure 12** indiquent que les facteurs auxquels la génération B.B.X. s'intéressent le plus sont : l'augmentation de salaire (26,32%), bonus annuel (19,30%) et les avantages de toute nature (15,79%). Les avantages financiers préférentiels de la génération Y sont, quant à eux, l'augmentation de salaire (28,10%), les chèques repas (18,95%) et les avantages de toute nature (15,03%). Finalement la génération Z montre un intérêt plus important aux facteurs suivants : Augmentation de salaire (31,25%), avantage de toute nature (20,83%) et chèques repas (18,75%).

Ici sont représentés les facteurs clés financiers étudiés qui ont été repris dans le **tableau 3**. Aucune différence significative n'a été observée dans l'ensemble des facteurs clés financiers. Néanmoins, une tendance à certaines différences peut être observées pour certains facteurs clés tels que « Avantage de toute nature, Bonus sur la performance, Augmentation de salaire » où il y a une augmentation de l'intérêt de la génération Z par rapport aux autres et « Bonus annuel, participation aux bénéfices, chèques cadeaux et stock-options » où l'intérêt tend à diminuer au fil des générations.

Quels sont les 3 facteurs non-financiers qui vous intéressent le plus ?

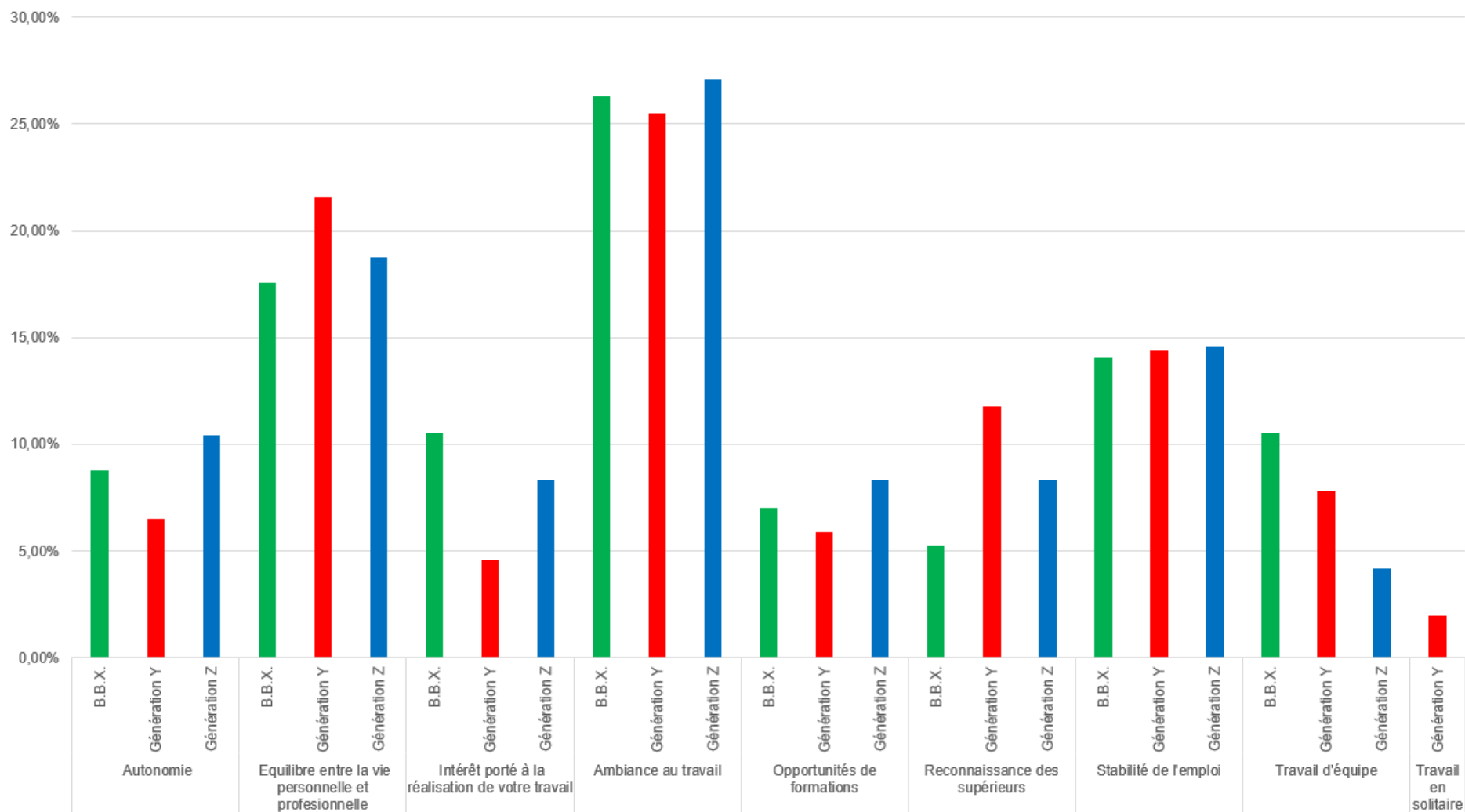


Figure 13 : Réponses obtenues concernant les facteurs non-financiers intéressant les personnes interrogées.

En abscisse, les différentes propositions auxquelles chaque participant était confronté et en ordonnée, le pourcentage de la population cible ayant répondu. Les générations sont répertoriées par couleur, vert pour la génération B.B.X, rouge pour la génération Y et bleu pour la génération Z.

Après analyse des facteurs clés non-financiers représentés sur la **figure 13**, il ressort que les personnes de la générations B.B.X. sont intéressées par l’ambiance au travail (26,32%), l’équilibre entre la vie personnelle et professionnelle (17,54%) et la stabilité de l’emploi (14,04%). Les répondants de la génération Y préfèrent l’ambiance au travail (25,49%), l’équilibre entre la vie personnelle et professionnelle (21,57%) et la stabilité de l’emploi (14,38%). La génération Z préfère également l’ambiance au travail (27,08%), l’équilibre entre la vie personnelle et professionnelle (18,75%) et la stabilité de l’emploi (14,58%).

Aucune différence significative n’a été observée dans l’analyse des résultats obtenus concernant les facteurs clés non-financiers. Au contraire, beaucoup de similitudes peuvent être observées entre les réponses de chaque génération avec une forte concentration des réponses au sein des trois catégories préférentielles communes de chaque génération. Aucune tendance haussière ou baissière ne peut être observée mise à part le travail d’équipe pour lequel une légère tendance baissière apparaît.

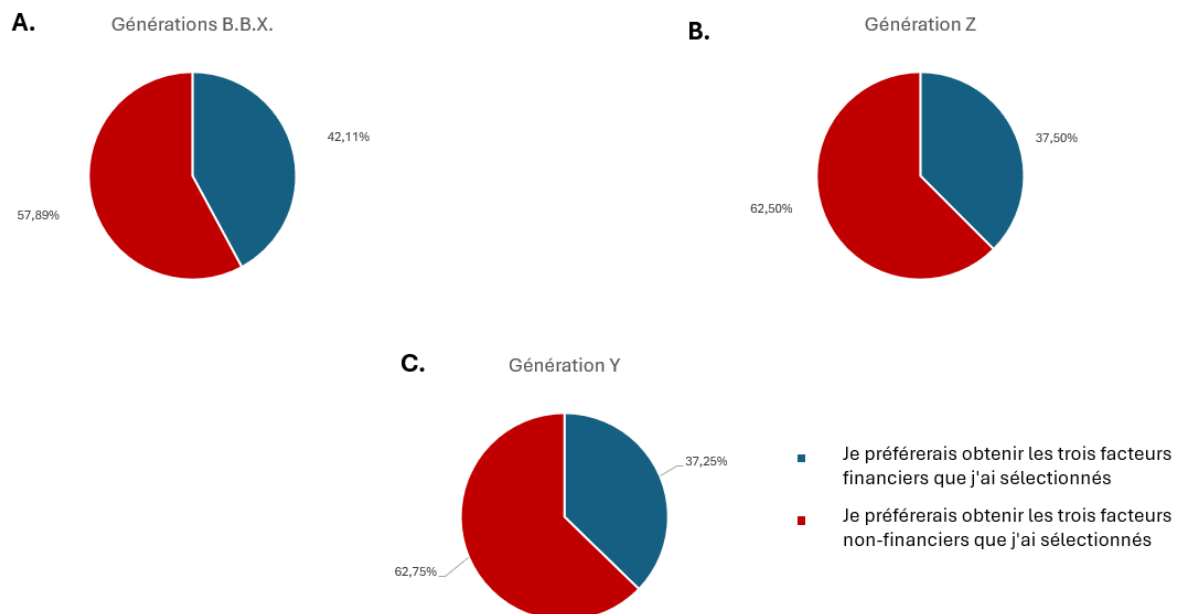


Figure 14 : Réponses obtenues concernant la préférence de chaque génération entre les facteurs financiers et non-financiers.

La question posée est la suivante : quels sont les facteurs de motivation que vous préféreriez recevoir ? (A) Réponses obtenues auprès de la génération B.B.X., (B) Réponses obtenues auprès de la génération Y et (C) Réponses obtenues auprès de la génération Z.

Après analyse des éléments représentés sur les **figures 14.A., 14.B. et 14.C.**, nous constatons que ces derniers sont très similaires entre chaque génération. La tendance présente dans chacun des groupes se tourne vers une préférence pour les facteurs non-financiers.

La plus grande différence observée est de 4,86% entre la génération B.B.X. (57,89%) et la génération Y (62,75%). La génération Z (62,50%) exprime un niveau d’intérêt aux éléments non-financiers très similaire à la génération B.B.X. (**Annexe 19**).

Un test du Chi² a été réalisé dans l'objectif de vérifier si les éléments repris sur la **figure 14** présentent une différence significative entre les générations.

Le test du Chi² démontre pas de différence significative entre les générations observées. La préférence entre les facteurs financiers et non-financiers n'est pas corrélée à la génération à laquelle appartient le travailleur.

4. Discussion

4.1. Intérêt du mémoire et population interrogée

Dans de nombreux cas, les auteurs qui décrivent le comportement des jeunes au travail ont recours à des termes péjoratifs tels que « insubordonné », « ingérable » ou « fainéant » (Lamblin et al., 2023). Les termes utilisés sont souvent négatifs et ont pour effet de déprécier la force de travail des jeunes, tandis que les efforts et le courage des générations précédentes sont mis en avant (Rouet, 2019). Cette différence d'attitudes au travail semblerait influencer sur la motivation et l'efficacité des travailleurs. En effet, plusieurs études scientifiques semblent démontrer que les différentes générations d'employés présentent des motivations distinctes. Ces différences seraient attribuables aux contextes socioéconomiques respectifs dans lesquels ces générations ont évolué (Lamblin et al., 2023). Cette observation a, notamment, été démontré par Bielińska-Dusza qui démontre que les différentes générations vivent le contexte économique différent et expriment des envies différentes en fonction de leur capacité financière actuelle (Bielińska-Dusza, 2022).

Cependant, d'autres études ont démontré, quant à elles, qu'il n'y avait pas de différence entre les générations et que l'ensemble de celles-ci avait un niveau global de motivation similaire (Wong et al., 2008). Selon l'auteur, les différents stéréotypes seraient davantage liés à l'âge que la génération en elle-même. Ces avis controversés soulèvent des questions pertinentes. Notamment, sur les éventuelles différences en matière de motivation entre les différentes générations.

C'est pourquoi, l'objet de ce mémoire est de répondre à deux questions spécifiques. En premier lieu, il s'agit d'identifier d'éventuelles différences dans les modalités de motivation au travail entre les membres de la génération Z et les générations précédentes. En second lieu, il s'agit de concevoir des mesures que les entreprises pourraient déployer pour accroître le niveau de motivation globale de leurs employés.

Dans ce cadre, un questionnaire a été lancé afin de déterminer, par génération, quels étaient les moteurs qui les motiverait dans le contexte de leur travail. L'objectif étant d'étudier à travers le modèle de TAD, les types de motivations prédominantes pour chaque génération et, le cas échéant, les facteurs motivateurs de chacune d'entre elle.

L'analyse des résultats révèle une distinction dans la répartition des générations parmi les répondants. Cette observation constitue le premier résultat majeur de l'étude. La répartition des générations au sein de la population observée est relativement hétérogène. En effet, une surpondération de la génération Y a pu être observée dans les résultats collectés avec 59% des répondants. Cette surreprésentation de cette génération particulière peut être due à plusieurs facteurs.

Le premier facteur est que cette génération est celle qui est la plus représentée dans le milieu de l'emploi. En effet, la génération Y étant âgée de 25 à 45 ans, il s'agit de la force vive du pays et, en principe, la grande majorité des personnes incluses dans cette génération ont un emploi. A contrario, la génération B.B.X. comprend des personnes âgées de 46 à 79ans dont une partie significative sont déjà à la retraite ou ont malheureusement contribué à la décroissance de la pyramide des âges belge. Les représentants de la génération Z sont, quant à eux, âgés de 15 à 24 ans et compte beaucoup d'individus n'étant pas encore sur le marché de l'emploi. Un questionnaire basé sur la motivation au travail ne les concernant pas, de prime abord, il est probable qu'ils n'y aient pas apporté d'attention. Dans un second temps, le questionnaire a initialement été porté à la connaissance de mon entourage et de mes collègues qui appartiennent, généralement, à la génération Y. Dès lors, cette surpondération peut être une résultante directe de la faible quantité de résultats totaux par rapport au nombre de mes connaissances ayant participé.

Une deuxième observation liée au répondant est que, 77% de la population interrogée sont salariés au sein d'entreprise. Il est intéressant d'observer que ce chiffre est relativement similaire à la moyenne belge. En effet, selon Statista, 86% des travailleurs belges sont salariés (Statista, 2025).

La différence entre les valeurs observées et la réalité reportée par Statista, à savoir 11% de différence, peut trouver son origine dans les mêmes facteurs que ceux exposés au point précédent. En effet, le nombre de répondant aux enquêtes Statista et à l'enquête menée par ce mémoire étant grandement différent, il est facilement interprétable qu'une différence peut apparaître au niveau des résultats obtenus. De plus, la relative priorité ayant été octroyée à mes proches constitue également un biais supplémentaire puisque mon entourage ne correspond en rien à la moyenne nationale (Statista, 2025).

Dans le domaine de la motivation, le modèle du continuum d'autodétermination occupe une place prépondérante. Il s'agit d'un modèle largement utilisé pour évaluer le degré de motivation d'un individu. En effet, ce modèle permet de mesurer l'engagement d'une personne dans une activité. Dans le cadre de cette étude, le modèle a été employé afin d'identifier les types de motivation prédominants parmi les individus d'une même génération. Afin de déterminer les facteurs de motivation selon la génération des individus, une étude a été réalisée en interrogeant des cohortes de générations différentes sur un échantillon de trois questions. Ces cohortes, désignées par les termes « B.B.X. », « Génération Y » et « Génération Z ».

Les résultats sont dans ce mémoire analysés dans l'ordre du continuum à savoir d'abord, la motivation extrinsèque (externe, introjectée, identifiée et intégrée) et ensuite la motivation intrinsèque.

4.2. Motivation extrinsèque externe

Pour commencer, les résultats des affirmations relatives à la motivation extrinsèque externe ont montré une différence significative entre les groupes de personnes interrogées sur une des trois affirmations. En effet, l'affirmation « Je travaillerais plus dur si ma rémunération était proportionnelle à mes résultats » est plus populaire chez les jeunes de la génération Z. Alors que les résultats entre la génération B.B.X. et la génération Y sont similaires, la génération Z semble plus intéressée par les récompenses directement liées aux résultats.

Malgré le fait que les autres affirmations n'aient pas montré de différence significative entre les groupes observés, il est néanmoins intéressant de noter qu'une tendance semble se dessiner vers un attrait plus prononcé chez les jeunes. Dès lors, nous pourrions considérer que ces derniers ont une légère préférence pour les motivateurs extrinsèques externes par rapport aux générations précédentes avec une moyenne de 3,42 contre 3,03 pour la génération Y et 2,49 pour la génération B.B.X.

Cela peut s'expliquer de plusieurs manières. Tout d'abord, la peur des pénalités est généralement plus prononcée chez les jeunes, car, étant tout en bas de l'échelle hiérarchique, ils y sont naturellement plus exposés. Les générations plus âgées occupent davantage de postes à responsabilités, dans lesquels ce sont eux qui évaluent les résultats des postes inférieurs et qui attribuent les récompenses ou les sanctions en conséquence. Par ailleurs, cette différence peut également s'expliquer par une appétence plus marquée pour le gain chez les jeunes générations, souvent abreuvées de contenus sur les réseaux sociaux mettant en scène des modes de vie luxueux et opulents (Cachem, 2013). Dans ce contexte, ces jeunes peuvent être tentés de vouloir reproduire ce style de vie idéalisé, ce qui alimente leur désir d'un revenu plus élevé.

De plus, les personnes étant dans un stade plus avancé de leur vie, et ayant déjà accompli de nombreuses choses, sont naturellement moins attirées par l'argent (Got, 2025). En effet, les objectifs de vie des générations précédentes diffèrent : les projets de voyages coûteux tendent à laisser place à une vision plus axée sur la transmission, les expériences et les relations (Got, 2025).

En revenant aux résultats, il est intéressant de constater que les moyennes se situent toutes aux alentours de 3, tandis que les variances sont, quant à elles, relativement élevées. Ces résultats indiquent que cet aspect motivationnel est largement remis en question au sein de toutes les tranches générationnelles. En d'autres termes, l'opinion sur les facteurs de motivation extrinsèques externes est relativement hétérogène au sein de chaque génération et ne fait aucunement consensus. De plus, il semble s'agir du type de motivation suscitant le

moins d'attrait dans les trois groupes, malgré une légère hausse observée chez les jeunes générations.

Les facteurs de motivation externe tels que le niveau de rémunération, le niveau de reconnaissance et les représailles en cas de mauvaise performance sont des facteurs très accessibles pour les entreprises. En effet, il « suffit » d'augmenter ou diminuer les salaires ou la charge de travail pesant sur un travailleur pour manipuler ce type de motivation.

Le travailleur salarié n'a, quant à lui, qu'un impact décisionnel mineur sur son niveau de rémunération puisque cet aspect est généralement décidé par un membre supérieur de la hiérarchie. En effet, il est rare qu'un salarié définisse son propre salaire et les punitions qui lui sont infligées dans le cas d'un manquement.

En reprenant l'exemple du Groupe Casino, les éléments mis en place qui permettent de créer une motivation extrinsèque externe chez les travailleurs répondent aux piliers suivants : « Fixer des objectifs qui soient des défis possibles », « Exprimer de la gratitude », « Formuler des encouragements » et « Reconnaître ses éventuelles maladresses comportementales ».

Nous constatons d'emblée que quatre piliers sur huit contribuent, à des degrés divers, à mobiliser la motivation extrinsèque externe. Cette prédominance pourrait s'expliquer par l'accessibilité de ces leviers de motivation pour l'entreprise, en comparaison avec d'autres formes de motivation plus complexes à activer car nécessitant la mise en place d'une structure managériale plus complexe.

Dans ce contexte, les premières mesures auxquelles les entreprises pensent sont souvent les augmentations salariales, qui, comme le montre la **figure 13**, représentent le moyen financier préféré des travailleurs. En effet, 28,56% des travailleurs interrogés dans le cadre de ce mémoire ont choisi l'augmentation de salaire comme facteur financier (26,32% pour la génération B.B.X., 28,10% pour la génération Y et 31,25% pour la génération Z). Toutefois, une hausse des charges salariales peut, selon la santé financière de l'entreprise, devenir un coût difficilement soutenable à moyen ou long terme (Kuczynski E., 2024).

En effet, bien que des chercheurs de l'université d'Harvard ont démontré qu'une hausse de salaire significative s'accompagnait d'une productivité accrue allant jusqu'à 20% (Psico-smart, 2024) , certaines entreprises comme le Groupe Casino ne peuvent pas se le permettre en raison de la forte masse salariale ou des revenus trop faibles (Kuczynski E., 2024).

Il est cependant possible, comme le démontre l'exemple du Groupe Casino, de prendre en compte ce type de motivation autrement. En mettant l'accent sur l'attribution de tâches accessibles et sur la reconnaissance des travailleurs lorsque ces tâches sont atteintes, l'entreprise parvient à stimuler la motivation extrinsèque externe sans alourdir significativement ses charges salariales, ce qui est crucial dans un contexte financier tendu.

Il convient de souligner que l'un des objectifs proclamés par le Groupe Casino est la réduction du stress des travailleurs, et non leur motivation. Néanmoins, il est possible de

déduire des piliers mobilisés et des méthodes employées que cette réduction du stress s'accompagne, de manière indirecte, d'une amélioration de la motivation au travail.

4.3. Motivation extrinsèque introjectée

Les résultats obtenus par la motivation extrinsèque introjectée démontre qu'aucune génération n'a de prédominance vis-à-vis de ce type de motivation.

Ce type de motivation fait directement appel à la notion de paraître et du regard des autres (Université de grenoble-alpes, 2024). Dans notre société hautement impactée par l'émergence des réseaux sociaux, cet aspect de la vie est devenu un concept très important pour une grande partie de la population (Gentina E. & Delecluse M., 2018; Prakash Yadav & Rai, 2017).

Dans ce cadre, nous observons qu'effectivement, toutes les générations souhaitent que leur travail soit apprécié par leurs collaborateurs et qu'aucune d'entre elles ne prétend réaliser le strict minimum imposé par leur contrat de travail.

Il est intéressant de se pencher sur la question en prenant en considération les aspects qu'une entreprise pourrait amener à implémenter pour que ses travailleurs se sentent obligés moralement de faire quelque chose, de s'introjecter une tâche ou une façon de faire. Dans ce cadre, nous pouvons citer le fait de laisser une autonomie suffisante pour permettre aux employés de faire état de ses capacités devant les autres comme l'a fait le Groupe Casino.

Cette autonomie donne l'opportunité à chacun de se sentir comme un maillon indispensable de la chaîne en occupant un rôle clé et de mettre en avant une certaine estime de soi en prouvant aux autres que nous sommes une personne responsable. Cette manière d'opérer fait directement écho au pilier psychologique de l'autonomie décrite dans la TAD, faisant de cet élément un point essentiel pour les entreprises.

Une autre manière d'opérer qui n'est pas abordée par le groupe Casino serait de suggérer des idées à un travailleur en lui faisant entendre que cela serait la bonne chose à faire (Maugis, 2020).

Une notion importante de ce mode de motivation est l'introjection, en d'autres termes, tenter de provoquer un comportement en faisant en sorte que la personne se sente socialement obligée de le faire (Maugis, 2020). Ce type de motivation repose sur la pression sociale ou l'auto-culpabilisation et, à long terme, pourrait mener aux effets inverse à ceux escomptés.

Utilisé à l'excès, ce type de motivation pourrait s'apparenter à une sorte de manipulation puisque l'objectif est d'atteindre ses propres objectifs en faisant croire aux autres que c'est dans leur intérêt (Jussim et al., 1992). Dans le cas d'une utilisation excessive de cette pression sociale et d'auto-culpabilisation, le travailleur pourrait se sentir démotivé et désengagé de la

société. En effet, il se perdrait dans sa quête de sens et perdrait la connexion sociale qui le lie à son équipe (Jussim et al., 1992).

Dès lors, l'utilisation d'une motivation introjectée est possible et peut être bénéfique pour les entreprises à condition que le système de motivation des employés ne soit pas limité à celle-ci. Afin de rendre la situation saine, à la fois pour l'entreprise et le travailleur, ce type de motivation doit être utilisé avec modération et couplé avec d'autres types de motivations. En effet, la perte de la quête de sens peut être comblée par une motivation intégrée en s'appuyant sur des valeurs fortes auxquelles le travailleur pourrait se raccrocher ou une motivation identifiée en alliant un objectif à long terme à atteindre par le développement de compétence spécifique.

Nous pouvons tirer un exemple des bénévoles qui ne tirent pas leur motivation d'un bénéfice personnel mais de l'expression des valeurs qu'ils défendent. Dès lors, ils utilisent la motivation intégrée basée sur les valeurs « écologie, lutte contre les inégalités, etc. » et non sur une motivation introjectée.

La combinaison des motivations extrinsèques externe, introjectée et identifiée est très utilisée dans les milieux des affaires et de consultances (Clark T., 1995). En effet, les recrues réalisent des tâches dans l'objectif court terme de bien se faire voir des autres collaborateurs et des supérieurs tout en pensant à l'impact des compétences qu'ils développent sur leur future carrière (Sarvary, 1999).

Néanmoins, nous pouvons constater que cela mène parfois à des dérives avec des juniors qui ont tendance à travailler au-delà de leurs capacités en quête de reconnaissance par leurs pairs comme le montre cet exemple récent d'une femme qui a perdu la vie après 70 heures par semaine de travail intensif durant plusieurs années dans un grand cabinet de conseil (Escandre P., 2024). En d'autres termes, ce type de motivation serait instable car uniquement tourné vers les autres sans aucun autre bénéfice individuel que le paraître, et doit être utilisé par les entreprises avec grande précaution pour éviter les effets néfastes d'une utilisation excessive.

4.4. Motivation extrinsèque identifiée

D'après les résultats de la motivation extrinsèque identifiée, il est clair qu'aucune différence majeure n'existe entre les générations observées.

Néanmoins, nous constatons que ce champs de motivation basé sur le développement personnel à long terme est grandement sollicité parmi toutes les générations. Les différentes moyennes observées sont toutes supérieures à 4 sur 5, signifiant un attrait particulier pour cela. Cette tendance est confirmée par les auteurs qui décrivent le désir de formation comme un nouvel enjeu dans la société (Blouviart, 1986).

Dans le cadre d'une entreprise, cela pourrait se caractériser par le fait d'accomplir des tâches valorisantes qui font évoluer les capacités des travailleurs.

Dès lors, une société qui aimerait mettre en place des mesures permettant le développement de son personnel devrait proposer des opportunités de formations intéressantes tout en accordant indépendance aux travailleurs pour leur permettre de développer des compétences qui les aideront à se mettre en valeur et trouver un sens à leurs actions (Carré & Fenouillet, 2011).

Compte tenu de l'importance à laquelle les travailleurs souhaitent s'améliorer et avoir des perspectives, il est essentiel pour chaque entreprise de tenir compte de cette volonté unanime dans chaque génération.

Dans la société Casino servant de mise en pratique de mesures managériales, l'entreprise met en avant une volonté d'aider à la formation en proposant plusieurs formations internes offertes à l'ensemble du personnel. Ainsi, la société espère que les travailleurs acquièrent des connaissances à appliquer sur le terrain et qu'une ascension hiérarchique soit favorisée.

Les résultats obtenus restent néanmoins questionnables dans la précision qui est apportée. En effet, il est à ce stade impossible de déterminer quelles sont les perspectives envisagées par chaque génération. Il est raisonnable de conclure que les perspectives d'un soixantenaire soient différentes de celle d'un jeune dans la vingtaine, en raison du temps restant disponible au développement de sa carrière professionnelle (Wong et al., 2008).

C'est pourquoi, il serait utile à l'avenir de s'attarder sur les objectifs plus précis de chaque génération pour aider les entreprises à cerner avec précision les espérances de chaque génération en matière de développement personnel.

4.5. Motivation extrinsèque intégrée

D'après les résultats obtenus, la motivation intégrée semble importante pour chaque travailleur sans différence notable entre les générations.

En effet, la moyenne générale correspondante aux questions traitant de la motivation extrinsèque intégrée s'élève à 3,98. Dans ce cadre, nous pouvons conclure que les personnes interrogées sont, indépendamment de leur génération, « plutôt d'accord » sur le fait que les valeurs qu'ils défendent doivent être respectées dans leur travail. Il serait dès lors légitime de considérer que la culture de l'entreprise doit être en ligne avec les valeurs des travailleurs.

Néanmoins, selon Lemaitre N., pour que la culture d'entreprise renforce la performance de la société il faut qu'elle réponde à trois conditions (Lemaitre N., 1987).

La première condition est qu'elle doit être forte. C'est-à-dire que le champs de valeurs qu'elle représente doit se retrouver dans la majorité des membres de l'entreprise.

La seconde condition est qu'elle soit complémentaire aux objectifs de performance de la société. L'exemple qui est donné par l'auteur est qu'une société innovante doit pouvoir afficher des valeurs encourageant la créativité. L'importance de cette complémentarité est partagée par Frimousse, S., Peretti, J.-M. et Swalhi, A. qui affirment que les salariés portent moins d'importance aux rétributions en elles-mêmes que la manière dont elles sont décidées (Frimousse et al., 2008).

La troisième condition est que la culture d'entreprise encourage la loyauté envers cette dernière. En effet, les travailleurs doivent se sentir soutenus par l'entreprise de manière à ce qu'ils soient suffisamment en confiance pour rester fidèles à l'organisation.

Dans l'étude menée par Frimousse et al. (2008), il est observable que les jeunes défendent de plus en plus des valeurs d'entrepreneuriat, d'indépendance et l'opportunisme (Frimousse et al., 2008).

La mise en relation des résultats de ce mémoire avec les deux articles précités permet de mettre en lumière l'importance du besoin psychologique d'autonomie, en particulier chez les jeunes (Lemaitre N., 1987). En effet, l'émergence des valeurs entrepreneuriales naît d'un désir de s'émanciper des valeurs « travail » et « autorité » (Gabarret et al., 2016). Ce rejet est confirmé par plusieurs auteurs (Pauget & Dammak, 2012).

Dans l'objectif de mettre en corrélation ces éléments avec le cas pratique de ce mémoire (Groupe Casino) et de vérifier si les mesures mises en place en matière de motivation extrinsèque intégrée sont efficaces, nous pouvons vérifier si ces dernières respectent les conditions énoncées par N. Lemaitre (Lemaitre N., 1987).

Avant toute chose, la valeur clairement énoncée dans la politique de management du Groupe Casino est la « justice ». Concernant la première condition, la justice est un sentiment est une préoccupation importante pour les salariés (Fall, 2015). Dès lors, nous pouvons présumer que cet élément est facilement partagé au sein de l'ensemble des membres de l'organisation de sorte que cette condition soit vérifiée.

A propos de la seconde conditions, la complémentarité avec les objectifs de performance est observable sur les rapports financiers de la société (Groupe Casino, 2024). En effet, l'objectif affiché du Groupe Casino est de diminuer le taux d'absentéisme au travail et d'accident au travail. Dès lors, en observant la potentielle diminution du taux d'absentéisme et d'accident au travail, il serait envisageable de vérifier si la politique mis en œuvre est en lien avec les objectifs de performance.

Compte tenu de la fréquence d'accident au travail, ayant diminuée de 34,11% en 13 ans et du taux d'absentéisme, ayant diminué de 1,4% en 2 ans, il est pertinent de considérer que la politique mise en place respecte les perspectives de performances de l'entreprise (Groupe Casino, 2024).

A propos de la troisième condition, nous pouvons faire le lien avec la notion de loyauté décrite par N. Lemaitre, qui nous indique que l'entreprise qui est loyale envers ses travailleurs se voit récompensée par leur fidélité en retour (Lemaitre N., 1987). Néanmoins, il est difficile dans le cadre de ce mémoire, sans mener d'étude approfondie, de savoir si la justice est réellement perçue par les employés et si elle est rendue à l'entreprise.

Une perspective intéressante dans le cadre de ce mémoire serait de réaliser des interviews ciblées auprès de personnes de l'entreprise pour déterminer si ce dernier point est respecté.

Sous réserve de la troisième condition, nous pouvons dire que la politique du groupe Casino pourrait s'avérer être bénéfique à l'entreprise selon la définition donnée par N. Lemaitre (Lemaitre N., 1987).

4.6. Motivation intrinsèque

Les résultats n'ont montré aucune différence significative entre les générations concernant l'impact de la motivation intrinsèque au travail. Nous pouvons cependant constater un attrait général parmi la population vers ce type de motivation puisque les moyennes des trois générations pour chacune des affirmations posées sont supérieures à 3,5.

Selon les travaux de Florence Cassignol-Bertrand et Élodie Constant, la motivation intrinsèque bénéficie d'une vision positive par les agents extérieurs et constitue un atout que les prétendants aux postes sont prêts à mettre en valeur (Cassignol-Bertrand & Constant, 2007). En effet, les résultats de cette étude visant à reproduire des conditions d'embauches démontrent que les candidats se sont spontanément tournés vers des éléments faisant allusion à la motivation intrinsèque. Ils se sont d'abord mis en valeur en montrant leur intérêt pour le poste par des biais personnels tels que le plaisir de travailler dans l'entreprise et leur ambition d'en faire partie (Cassignol-Bertrand & Constant, 2007).

Dans un tel contexte, où la motivation intrinsèque semble être un moteur relativement partagé par toutes les générations interrogées, les entreprises ont tout intérêt à trouver des éléments qui mobilisent ce type de motivation chez leurs travailleurs. Puisque selon F. Guillemette, la motivation intrinsèque est plus durable que les motivations extrinsèques (Guillemette, 2004).

Néanmoins, la motivation intrinsèque étant intimement liée à la notion de bonheur et de plaisir au travail, il est pertinent de considérer que ces motivations fonctionnent de manière très subjectives et individuelles. En effet, il est possible pour une entreprise d'aménager les conditions de travail d'un salarié mais il est plus ardu de lui faire aimer un travail en tant que tel.

Dans le cadre du cas pratique du Groupe Casino, et tel que présenté dans le **tableau 1**, l'un des principes fait directement référence à ce type de motivation : Passer du pessimisme à

l'optimisme. L'objectif de ce pilier est de cultiver un sentiment de satisfaction et d'efficacité personnelle par l'encouragement et les retours positifs fait aux employés.

Nous pouvons questionner cette méthode puisqu'en effet, pour faire des retours positifs, il faut qu'il y ait du positif initialement. Dès lors, il serait difficile pour un manager de rendre des rapports positifs sur un employé incompetent ou ayant totalement décroché de son poste.

La motivation intrinsèque d'un travailleur, si elle n'est pas innée, n'est atteinte que lorsqu'une multitude de facteurs est réalisée et qu'un nombre suffisant d'incitatifs est mis en place.

Il semble que cela soit pertinent au titre que la motivation d'un employé n'est pas exclusivement basée sur un seul mode de motivation mais serait en réalité leur somme. Dès lors, la motivation intrinsèque, ou le plaisir de rendre au travail, ne pourrait être atteint qu'à partir d'un certain seuil de satisfaction de l'ensemble des autres types de motivations.

4.7. Rapport général au travail

L'objectif principal des affirmations qui ont été posées au début du questionnaire est de déterminer le rapport avec le travail de chaque génération.

Les résultats démontrent que chaque génération interrogée a une relation similaire avec le travail et que ces dernières ne travaillent pas uniquement pour l'argent et sont relativement prêtes à travailler même si cela n'est financièrement plus intéressant dans leur situation.

En effet, la position des répondants aux affirmations qui leur ont été soumises dans le cadre de leur relation avec le travail fait débat. Les variances sont relativement élevées dans chaque cohorte avec des moyennes s'approchant de la valeur neutre « 3 sur 5 » pour les deux questions.

Dans ce cadre, il serait pertinent de conclure que le rapport général avec le travail est très personnel et qu'aucun consensus clair ne pourrait en être tiré parmi les générations étudiées.

4.8. Facteurs financiers et non-financiers

Suite à l'analyse des différents types de motivation selon la TAD, il s'est avéré essentiel d'identifier les facteurs qui influencent la motivation au travail. Comme indiqué dans le **tableau 3**, ces facteurs, tirés de la littérature et reconnus comme les plus pertinents, ont été étudiés pour les trois générations. Ces facteurs sont répartis en deux catégories distinctes : les facteurs financiers et les facteurs non-financiers.

Concernant les facteurs financiers, l'augmentation de salaire est une mesure faisant consensus parmi toutes les générations. Jalagat (2016)., indique également que ce facteur clé

est celui qui est le plus sollicité lorsque la question des récompenses financières est abordée (Jalagat, 2016).

Il est également intéressant de constater que, mise à part certains éléments particuliers, chaque génération semble attirée par les mêmes éléments financiers dans une mesure plus ou moins similaire à savoir : l'augmentation de salaire, les chèques repas et les avantages en nature.

Selon Sean Ross, l'attractivité des motivateurs financiers a une tendance dégressive en fonction du niveau de vie supplémentaire obtenu par une augmentation de ses moyens financiers selon la loi de l'utilité marginale décroissante (Ross S., 2022). En d'autres termes, si une personne possède déjà suffisamment d'argent, elle serait moins intéressée par une compensation financière supplémentaire. Ce phénomène touche toutes les générations. Cette observation a également été constatée par le magistrat Stéphane Wegner qui indique que les récompenses financières de travailleurs ne sont fortement efficaces que pour les revenus faibles (Wegner, 2021).

Dans ce cadre, un moyen de motivation basé sur les facteurs clés financiers ne saurait être une méthode universelle pour l'ensemble de la population et en particulier pour ses travailleurs fortunés.

Selon Saira Yousaf, il est important pour les sociétés d'apporter à la fois des facteurs financiers et non-financiers à ses employés (Yousaf et al., 2014). En effet, son étude démontre que les aspects financiers sont cruciaux pour le choix d'un emploi mais que les travailleurs sont également motivés par des éléments tels que la reconnaissance ou l'ambiance au travail (Yousaf et al., 2014).

Concernant les facteurs non-financiers, à nouveau, la préférence entre les générations n'est clairement pas observable. En effet, les trois facteurs clés non-financiers préférés sont exactement les mêmes pour les trois générations étudiées à savoir l'ambiance au travail, l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle ainsi que la stabilité de l'emploi.

Dans ce cadre, il serait pertinent en tant qu'entrepreneur cherchant à motiver ses travailleurs de se concentrer sur ces trois éléments. Néanmoins, s'orienter vers une politique globale ne prenant en considération que les trois éléments précités ne saurait pas se montrer efficace pour l'ensemble des travailleurs. En effet, la motivation au travail étant vécue de manière individuelle pour chacun, certains travailleurs ne pourraient pas être en adéquation avec les avis généraux et pourraient préférer une approche différente. Il est donc préférable, si la taille et les capacités de l'entreprise lui permettent, d'opter pour une approche personnalisée pour capter les besoins de chaque travailleur et s'adapter en conséquence.

Une perspective intéressante à ce travail viserait à déterminer les solutions les plus adaptées en fonction de la taille et des moyens des entreprises afin de rapporter les facteurs clés à chaque catégorie d'entreprise (PME (Petite et Moyenne Entreprise), grande entreprise, multinationales, etc.).

Par la dernière affirmation du sondage, à savoir « En fonction de ce que vous avez répondu aux questions précédentes, quels sont les facteurs de motivation que vous préféreriez recevoir ? », l'intérêt est de vérifier d'une part, l'importance accordée par chacun pour les facteurs financiers et non-financiers qu'ils ont déterminés précédemment.

Le consensus qu'énormément d'articles semblent mettre en avant est que les travailleurs seraient intéressés par des bénéfices financiers lorsqu'il s'agit de choisir une récompense (Jalagat, 2016; Yousaf et al., 2014). Bien que certains auteurs démontrent que les facteurs non-financiers sont plus efficaces (Vesal et al., 2024).

Dans le cadre de ce mémoire, les résultats obtenus tendent à démentir le consensus en ce sens que plus de 60% des personnes interrogées préfèrent obtenir leurs trois bénéfices non-financiers favoris plutôt que leur trois bénéfices financiers favoris.

Ce que nous pouvons tirer de ces résultats est que l'environnement de travail semble plus important pour les travailleurs que la rémunération de leur temps de travail. Cette conception est compréhensible puisque le temps de travail constitue une partie importante du temps alloué durant la semaine et qu'un environnement qui ne convient pas à ses besoins peut mener à des troubles telle que la dépression (Global, 2024).

Cette observation peut être corrélée avec les recherches de Frimousse et al. (2008) qui affirment que les travailleurs prêtent plus d'attention aux conditions d'octroi des rémunérations que les montants en eux-mêmes (Frimousse et al., 2008).

Il est également intéressant de constater que la proportion de réponse obtenue pour chaque génération est très similaire avec une différence maximale de moins de 5%. Cela nous informe que l'ensemble des générations ont une légère préférence pour les facteurs non-financiers.

Dans une perspective de recherche ultérieure, il serait intéressant de connaître l'importance de cette préférence et quelles en sont les limites. Pour réaliser cet objectif, des entretiens individuels permettant d'établir les raisons pour lesquelles les préférences sont établies pourraient être menés. Ensuite, une fois les données traitées, il sera possible de déterminer les éléments qui impactent les choix des travailleurs et de réaliser une étude quantitative sur un nombre plus important de sujets.

Mise en comparaison avec les résultats obtenus relatifs au rapport général au travail, la légère préférence des éléments non-financiers fait sens. En effet, beaucoup d'interrogés ont répondu vouloir continuer de travailler même s'ils n'en étaient plus financièrement contraints. Cette comparaison met en lumière une volonté d'obtenir une rétribution autre que financière ou, tout du moins, poursuivre un autre but que l'enrichissement financier personnel.

Une possible continuité de ce mémoire serait de déterminer, parmi les personnes ne poursuivant pas un but financier, savoir quel serait l'élément qui les motiverait à continuer de travailler. Obtenir ces éléments est crucial pour les entreprises qui pourraient directement

aider leurs employés à poursuivre cet objectif tout en bénéficiant d'un employé plus productif car plus motivé (Psico-smart, 2024).

Selon l'entreprise Intuit dans son « Prosperity Index Study » de 2023, 67% des membres de la génération Z se sentent moins prospères que le reste de la population (Intuit, 2023). 73% d'entre eux sont d'avis qu'ils sont en retard vis-à-vis de leurs objectifs personnels. Cette opinion serait intimement liée à la normalisation des réseaux sociaux qui incite à une comparaison. En effet, 32% des jeunes de la génération Z ont signifiés qu'ils avaient tendance à se comparer aux personnes qu'ils voient sur les réseaux sociaux et 70% d'entre eux se sentent en retard vis-à-vis des influenceurs.

L'analyse qui a été menée dans ce mémoire correspond également aux résultats des facteurs de motivations principaux au sein de la génération Z. En effet, la santé financière serait le 10^{ème} facteur derrière la carrière en 9^{ème} position. Les 8 premiers facteurs uniquement non-financiers avec, dans l'ordre, la balance entre la vie professionnelle et privée, la possibilité de poursuivre ses hobbies et passions, la possibilité de donner en retour, les relations amoureuses, le bien-être mental, la vie sociale, le bien-être spirituel et la croissance personnelle constante (Intuit, 2023).

Dans ce cadre, nous constatons que les jeunes apportent une importance relativement réduite à leur réussite financière et placent davantage de ressources et d'intérêts vers les aspects plus personnels de leur vie (Intuit, 2023).

Finalement, les résultats de cette analyse mènent à confirmer la nécessité pour toutes les personnes, indifféremment de leur génération, d'obtenir satisfaction dans les trois piliers psychologiques (autonomie, appartenance et compétence).

En effet, les résultats montrent que les travailleurs sont globalement motivés à travailler lorsqu'ils sont écoutés et que leur travail respecte les valeurs qu'ils se sont fixés. Pour certains, le travail est lui-même considéré comme une valeur défendue. L'autonomie au travail ainsi qu'un équilibre sain entre le travail et la vie privée sont des éléments qui sont importants pour chaque génération, y compris les personnes de la génération B.B.X. qui ont moins tendance à le revendiquer publiquement (Dejoux & Wechtler, 2011).

L'ambiance au travail étant la première préoccupation non-financière de chaque génération étudiée permet de constater l'importance du regard des autres et de la sociabilisation au travail. Avoir une ambiance agréable au travail, qui encourage la collaboration, favorise un besoin d'appartenance aux personnes les entourant (Karaki, 2021).

Etant donné les résultats, il semble évident que ce besoin semble une caractéristique importante à combler pour les entreprises qui désirent motiver leurs employés au travail.

La motivation extrinsèque intégrée constitue, quant à elle, la traduction du besoin de compétence. Il a été observé que les personnes interrogées ont un besoin de se sentir utiles par leur travail en constatant leurs impacts. Les travailleurs, peu importe leur génération,

expriment ce besoin de compétence en souhaitant apprendre et être formés sur les éléments de leur travail qui leur permettent d'acquérir les connaissances nécessaires pour avoir un impact (Liza Baghioni et al., 2024).

Au regard des éléments qui ont été soulevés au cours de ce mémoire, les demandes en terme de facteurs motivateurs financiers et non-financiers correspondent aux besoins psychologiques exprimés dans la TAD.

5. Conclusion

5.1. Résultats et recommandations

L'objet de ce mémoire était d'étudier les facteurs de motivations des travailleurs au sein des entreprises et, de manière additionnelle, de déterminer si les stéréotypes générationnels concernant la génération Z se vérifient dans l'objectif de donner aux entreprises la capacité de répondre aux besoins de leurs salariés. Dans ce cadre, la question de recherche qui a été posée était la suivante : Quelles sont les stratégies que peuvent mettre en place les entreprises pour motiver leurs employés seniors et ceux issus de la génération Z ?

La démarche méthodologique dans laquelle s'inscrivait ce mémoire était strictement quantitative. Ainsi, un questionnaire permettant d'identifier à la fois les types de motivation mais également la préférence des travailleurs pour certains facteurs de motivation financiers et non-financiers a été soumis à une population de répondant aléatoire.

A la suite de la lecture de la littérature, il paraissait évident que les éléments motivants les travailleurs faisaient débat au sein des professionnels. En effet, de nombreux articles sont partisans d'une approche visant à récompenser les travailleurs financièrement, tandis que d'autres adoptent une posture basée sur les aspects non-financiers.

Concernant les générations, la littérature permet d'apprendre que les stéréotypes générationnels ne sont en fait pas liés à la génération mais à l'âge des personnes interrogées. Dès lors, ces derniers apparaîtraient non-fondés et ne seraient pas représentatifs de la génération Z. Cette nuance apporte un élément de réponse vis-à-vis de la question de recherche en spécifiant que les entreprises ne devraient pas différencier les seniors des jeunes de la génération Z.

Les résultats obtenus ont permis de conclure que les éléments financiers, bien qu'important, n'étaient pas la principale source de motivation chez les travailleurs. En effet, une légère minorité d'entre eux ont une préférence claire pour les aspects non-financiers et principalement l'ambiance au travail et l'équilibre de vie.

De plus, il a été clairement observé que les générations ne présentent pas de différences significatives au niveau de leur motivation sauf en ce qui attrait à la motivation extrinsèque externe, légèrement plus présente chez la jeune génération. Néanmoins, il est clairement apparent qu'une société qui souhaiterait augmenter la motivation de ses employés ne doit pas significativement modifier son plan d'actions en fonction de la génération.

A la suite de ce mémoire, les recommandations à faire aux entreprises permettent une motivation plus importante, et donc une performance plus élevée, chez leurs travailleurs seraient de s'assurer que l'ensemble des besoins psychologiques soient respectés en associant les bons facteurs motivateurs, financiers ou non.

Tableau 4 : Liste des recommandations à destination des entreprises.

Recommandations	Développement
<p>1. Créer un sentiment d'appartenance vis-à-vis du cadre de travail.</p>	<p>Les travailleurs sont très soucieux de leur environnement de travail et, en particulier, à l'ambiance qui y règne.</p> <p>Il serait donc essentiel de mettre en place des stratégies visant à favoriser la collaboration et l'entraide entre les travailleurs afin que chacun se sente pleinement intégré à l'équipe.</p> <p>L'objectif serait de prévenir un sentiment de solitude ou d'abandon au travail dans une situation où il serait difficile de s'intégrer à l'équipe déjà soudée.</p> <p>Par conséquent, les entreprises devraient former leurs managers à faire preuve de proximité et d'empathie pour éviter l'émergence d'une barrière entre les organes décisionnels de la société et le reste des travailleurs.</p>
<p>2. Permettre au travailleur de s'épanouir en acquérant davantage de compétences, et les valoriser.</p>	<p>Permettre aux employés de s'épanouir en développant leurs compétences et en les valorisant devrait constituer un objectif clé pour les entreprises.</p> <p>En effet, les travailleurs sont conscients qu'un niveau de connaissances accru présente des avantages directs, ce qui fait référence à une forme de motivation extrinsèque identifiée.</p> <p>Ainsi, les entreprises auraient un double intérêt à former leurs employés : d'une part, cela permettrait la création de collaborateurs qui s'intègrent pleinement à la culture organisationnelle et d'autre part, cela les motiverait davantage en leur offrant des perspectives de développement professionnel utile à leur carrière.</p>
<p>3. Fournir une rémunération qui permet au travailleur de se sentir récompensé à la hauteur de ses efforts.</p>	<p>Fournir une rémunération adéquate permettrait à l'employé de se sentir suffisamment récompensé pour ses efforts et constituerait un incitatif à la performance.</p> <p>En effet, l'augmentation salariale demeure, de loin, la principale préoccupation financière des employés.</p> <p>Dès lors, les entreprises qui proposent des plans de rémunération incluant des chèques-cadeaux, des primes ou des dispositifs de participation devraient, sans délaisser ces éléments, d'abord porter une attention particulière à la question centrale de la rémunération salariale.</p>

<p>4. Accorder une autonomie suffisante permettant de réaliser son travail libre de contraintes superflues.</p>	<p>Laisser les travailleurs libres d'accomplir leurs tâches sans imposer de contraintes rigides constitue un principe essentiel en termes de motivation au travail.</p> <p>Bien que les employés demeurent soumis à leurs obligations contractuelles, l'objectif est de leur permettre de gérer ces contraintes de la manière qui leur semble la plus appropriée.</p> <p>Dans ce contexte, il serait nécessaire de créer un environnement où l'employé se sente valorisé pour ses initiatives, de sorte qu'il ne ressente pas le poids d'une contrainte supplémentaire dans sa vie quotidienne.</p>
---	---

5.2. Perspectives futures

Dans l'objectif de compléter les recherches qui ont été opérées, il serait intéressant de poursuivre la réflexion en élargissant le spectre aux régions dans lesquels les travailleurs résident. En effet, il existe une culture du travail significativement différente entre l'Europe, l'États-Unis et l'Asie notamment mais également partout dans le monde. Il est dès lors probable que les résultats aux questions qui ont été posées soient largement différents en fonction de la région des personnes interrogées.

Une autre piste d'améliorations serait de prendre en compte la taille des structures qui souhaiteraient améliorer la motivation de leurs salariés. En effet, les moyens disponibles pour une multinationale ne sont pas les mêmes qu'une PME familiale. Il ne s'agit pas là de comparer uniquement les aspects financiers mais également, et surtout, les aspects non-financiers. Il serait intéressant de constater si les petites entreprises disposent d'un avantage vis-à-vis de ces facteurs non-financiers de par la proximité des équipes que les grosses entreprises éparpillées dans le monde.

De plus, dans une optique de confirmation, il serait intéressant de reproduire une étude similaire dans quelques années. En effet, lorsque la génération prochaine (génération alpha) entrera sur le marché du travail, il serait intéressant de constater si les préjugés les concernant seront les mêmes que ceux de la génération Z mais également si ces derniers sont toujours visés par ces critiques.

Les pistes de perspectives sont nombreuses et ce sujet, plus important que jamais, est couvert de d'innombrables facettes. Les facteurs régissant la motivation au travail sont divers et les recherches peuvent être précisées par de nombreux facteurs supplémentaires à incorporer tels que le secteur des entreprises, le niveau de qualification des travailleurs, les objectifs des entreprises, etc.

6. Bibliographie

Académie de Grenoble. (s. d.). *Motivation et engagement de l'élève*. Consulté 15 mai 2025, à l'adresse <https://dane.web.ac-grenoble.fr/du-cote-de-la-recherche/motivation-et-engagement>

Aklouf, S. (2024). *A génération Z a-t-elle un problème avec le travail?* https://www.bfmtv.com/economie/emploi/vie-de-bureau/la-generation-z-a-t-elle-un-probleme-avec-le-travail_AV-202401300061.html

Andonova, Y., & Vacher, B. (2009). Visibilité et reconnaissance de l'individu au travail. *Communication et organisation*, 36, 136-147. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.970>

Andriessen, J. H. T. H. (1978). Safe behaviour and safety motivation. *Journal of Occupational Accidents*, 1(4), 363-376. [https://doi.org/10.1016/0376-6349\(78\)90006-8](https://doi.org/10.1016/0376-6349(78)90006-8)

Apec, & Terra nova. (2024). *Un portrait positif des jeunes au travail : Au-delà des mythes*.

Basalamah, M. S. A., & As'ad, A. (2021). The Role of Work Motivation and Work Environment in Improving Job Satisfaction. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 94-103. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v1i2.54>

Bielińska-Dusza, E. (2022). The Motivation of Generations : What Drives Generation X, Y, Z? *Journal of Human Resources Management Research*, 1-14. <https://doi.org/10.5171/2022.637177>

Bley, A. (2019). *Les incitations financières sont-elles un moyen efficace pour motiver ses collaborateurs ?* <https://www.linkedin.com/pulse/les-incitations-financieres-sont-elles-un-moyen-efficace-alexis-bley/>

Blouviart, C. (1986). La volonté de Formation. *Raison présente*, 80(1), 53-60. <https://doi.org/10.3406/raipr.1986.2547>

Cachem. (2013). *Les réseaux sociaux et leurs impacts*. <https://www.cachem.fr/reseaux-sociaux-impacts/>

Carré, P., & Fenouillet, F. (2011). Traité des sciences et des techniques de la formation. In *Traité des sciences et des techniques de la formation* (p. 269-289). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.carre.2011.01.0269>

Cassignol-Bertrand, F., & Constant, É. (2007). La norme de motivation intrinsèque : Valorisation, utilité et désirabilité sociales: *Bulletin de psychologie*, Numéro 488(2), 121-133. <https://doi.org/10.3917/bupsy.488.0121>

- Cassingnol-Bertrand, F., & Constant, E. (2007). *La norme de motivation intrinsèque*.
- Chader, A., Gosse, B., Honoré, L., & Pihel, L. (2024). Quelle(s) place(s) de la confiance et de l'autonomie des salariés dans la gouvernance du travail ? : *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, n° 55, 13(2), 1-2. <https://doi.org/10.3917/rimhe.055.0001>
- Cherry, K. (2017). What Is Intrinsic Motivation? *verywell*. <https://static1.squarespace.com/static/5245a9c6e4b038b5cbe9a684/t/5990decd893fc0867d8aba46/1502666445285/What+Does+Intrinsic+Motivation+Mean%3F.pdf>
- Clark T. (1995). *Managing Consultants : Consultancy as the Management of Impressions*.
- Crown, S. (1977). Motivation-Intrinsic Motivation. By Edward L. Deci. New York : Plenum Press. 1975. Pp xi+ 293. Index 29 pp. Price£ 9.45. *The British Journal of Psychiatry*, 131(3), 322-323.
- Dejoux, C., & Wechtler, H. (2011). Diversité générationnelle : Implications, principes et outils de management: *Management & Avenir*, n° 43(3), 227-238. <https://doi.org/10.3917/mav.043.0227>
- Dhumes C. (s. d.). *La motivation : Définition et leviers*. Consulté 15 mai 2025, à l'adresse <https://www.cecile-dhumes-conseil.com/la-motivation-definition-et-leviers>
- Edhec. (2013). *Comment booster la motivation au travail et améliorer la performance des collaborateurs*. <https://www.edhec.edu/fr/news/comment-booster-la-motivation-au-travail-et-ameliorer-la-performance-des-collaborateurs>
- Escandre P. (2024). *En Inde, la mort d'une jeune comptable a réveillé le débat dans tout le pays sur la "culture toxique du travail"*. https://www.lemonde.fr/economie/article/2024/09/26/en-inde-la-mort-d-une-jeune-comptable-a-reveille-le-debat-dans-tout-le-pays-sur-la-culture-toxique-du-travail_6334666_3234.html#:~:text=Anna%20Sebastian%20Perayil%20avait,morte%20subitement%20le%2020%20j
- Fall, A. (2015). Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque : Résultats d'une étude empirique. *Relations industrielles*, 69(4), 709-731. <https://doi.org/10.7202/1028109ar>
- Fomenky, N. F. (2015). The impact of motivation on employee performance. In Global conference on business & finance proceedings. *Institute for Business & Finance Research.*, 10(1), 332.
- Forest, J., & Gril, E. (2023). Libérer sa motivation au travail. *Gestion*, Vol. 48(3), 54-59. <https://doi.org/10.3917/riges.483.0054>

Frimousse, S., Peretti, J.-M., & Swalhi, A. (2008). La diversité des formes de performance au travail : Le rôle de la justice organisationnelle: *Management & Avenir*, n° 18(4), 117-132. <https://doi.org/10.3917/mav.018.0117>

Gabarret, I., Vedel, B., & Etzol, P. (2016). Quelles valeurs se cachent derrière la motivation des jeunes étudiants-entrepreneurs ? : *Gestion 2000*, Volume 33(2), 233-253. <https://doi.org/10.3917/g2000.332.0233>

García-Herrero, S., Mariscal, M. A., García-Rodríguez, J., & Ritzel, D. O. (2012). Working conditions, psychological/physical symptoms and occupational accidents. Bayesian network models. *Safety Science*, 50(9), 1760-1774. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2012.04.005>

Gentina E., & Delecluse M. (2018). *Génération Z: Des Z consommateurs aux Z collaborateurs*.

Gerhart, B., & Fang, M. (2015). Pay, Intrinsic Motivation, Extrinsic Motivation, Performance, and Creativity in the Workplace : Revisiting Long-Held Beliefs. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 489-521. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111418>

Global, D. (2024). Gen Z and Millennial Survey. *Living and working with purpose*.

Got, J. (2025). *Les objectifs de vie diffèrent d'une génération à l'autre*. <https://www.finance-investissement.com/nouvelles/economie-et-recherche/les-objectifs-de-vie-different-dune-generation-a-lautre/>

Grouille, R., & Leroy, D. (2021). Inclusion, reconnaissance et bien-être au travail : Quelle articulation? In *21 Colloque international ISEOR en partenariat avec l'Academy Of Management*.

Groupe Casino. (2021). *La bienveillance au travail, concrètement*.

Groupe Casino. (2024). *Rapport Annuel 2023*.

Guillmette, F. (2004). *Favoriser l'apprentissage en favorisant la motivation intrinsèque*.

Heutte, J. (2011). *La part du collectif dans la motivation et son impact sur le bien-être comme médiateur de la réussite des étudiants : Complémentarités et contributions entre l'autodétermination, l'auto-efficacité et l'autotélisme* [Thèse de doctorat en Sciences de l'Éducation]. Paris Ouest-Nanterre-La Défense.

Heyns, M., & Kerr, M. (2018). *Generational differences in workplace motivation*.

Intuit. (2023). *Prosperity Index Study*.

Jalagat, R. (2016). Job performance, job satisfaction, and motivation : A critical review of their relationship. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 5(6), 36-42.

Jobat. (2014). *Les jeunes seraient-ils moins motivés par l'argent ?* <https://www.jobat.be/fr/art/les-jeunes-seraient-ils-moins-motives-par-largent>

Jussim, L., Soffin, S., Brown, R., Ley, J., & Kohlhepp, K. (1992). Understanding reactions to feedback by integrating ideas from symbolic interactionism and cognitive evaluation theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62(3), 402-421. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.62.3.402>

Karaki, S. (2021a). Chapitre 4. Le besoin d'appartenance sociale. In *Le travail en équipe : Un peu de neurosciences pour les pros qui veulent collaborer autrement*. (Dunod, p. 45-69).

Karaki, S. (2021b). Chapitre 9. Le besoin d'autonomie. In *Le travail en équipe : Un peu de neurosciences pour les pros qui veulent collaborer autrement* (Dunod, p. 131-142).

Kleinginna, P. R., & Kleinginna, A. M. (1981). A categorized list of motivation definitions, with a suggestion for a consensual definition. *Motivation and Emotion*, 5(3), 263-291. <https://doi.org/10.1007/BF00993889>

Koulopoulos, T., & Keldsen, D. (2016). *Gen Z Effect : The Six Forces Shaping the Future of Business* (0 éd.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315230337>

Kuczynski E. (2024). *Comment gérer l'impact de l'indexation salariale dans votre PME?* <https://www.lecho.be/entreprises/general/comment-gerer-l-impact-de-l-indexation-salariale-dans-votre-pme/10567057.html>

Lamblin, P., Kahn, E., Bourron, G., Desreumaux, M., Mouline, C., & Rey, J. (2023). *Rapport au travail Loin des stéréotypes, les actifs de moins de 30 ans sont engagés et motivés par leur évolution professionnelle*.

Landau, M. (2024). *Chez JP Morgan, les jeunes recrues n'ont plus le droit de travailler plus de 80 heures par semaine*. https://www.bfmtv.com/economie/emploi/chez-jp-morgan-les-jeunes-recrues-n-ont-plus-le-droit-de-travailler-plus-de-80-heures-par-semaine_AD-202409130518.html

Lanore, P. (2023). Management par Objectifs. In *Guide indispensable des décisions efficaces : De Maslow à la matrice BCG, les modèles pour décrypter, comprendre et agir* (p. 188-198).

Lemaitre N. (1987). *La culture d'entreprise : Facteur clé de performance*.

Lheureux, F., & Parmentier, C. (2022). Work motivation and reactions to injustice of temporary workers : Roles of social identities, autonomy, and compensations. *Europe's Journal of Psychology*, 18(4), 403-421. <https://doi.org/10.5964/ejop.3755>

Liza Baghioni, Delphine Beraud, Anne Delanoë, & Olivia Foli. (2024). *Répondre aux besoins en compétences à l'heure de la transition écologique : Représentations et réalités.*

Lôo, P., Lôo, H., Galinowski, A., André, A., & Légeron, p. (1999). *Le stress permanent : Réaction-adaptation de l'organisme aux aléas existentiels.* (Masson).

Loriol, M. (2017). *Le (s) rapport (s) des jeunes au travail : Revue de littérature (2006-2016).* [Doctoral dissertation].

Louche, C., Bartolotti, C., & Papet, J. (2006). Motivation intrinsèque et présentation de soi à différentes instances dans une organisation. *Bulletin de psychologie*, 484(4), 351-357.

Mak, B. L., & Sockel, H. (2001). A confirmatory factor analysis of IS employee motivation and retention. *Information & Management*, 38(5), 265-276. [https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(00\)00055-0](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(00)00055-0)

Maugis, M.-P. (2020). *Entre obligation, besoin d'autonomie et disposition. L'engagement de l'adulte apprenant en formation obligatoire : Un paradoxe de l'apprenance ?* (L'Harmattan, p. 51-71).

Osabiya, B. J. (2015). The effect of employees motivation on organizational performance. *Journal of Public Administration and Policy Research*, 7(4), 62-75. <https://doi.org/10.5897/JPAPR2014.0300>

Pauget, B., & Dammak, A. (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. <https://doi.org/10.3917/pos.431.0025>

Pennaforte, A. (2016). Dictionnaire de la fatigue. In *Travaux de Sciences Sociales* (p. 580-584). Librairie Droz. <https://doi.org/10.3917/droz.zawie.2016.01.0580>

Prakash Yadav, G., & Rai, J. (2017). The Generation Z and their Social Media Usage : A Review and a Research Outline. *Global Journal of Enterprise Information System*, 9(2), 110. <https://doi.org/10.18311/gjeis/2017/15748>

Psico-smart. (2024). *Quels sont les impacts à long terme des augmentations de salaire sur la satisfaction au travail et la productivité des employés ?*

Putra, I. N. S. K., & Mujiati, N. W. (2022). The Effect of Compensation, Work Environment, and Work Motivation on Employee Productivity. *European Journal of Business and Management Research*, 7(2), 212-215. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2022.7.2.1310>

QualiSocial. (2024). *La génération Z est la génération la plus heureuse au travail.* https://www.linkedin.com/posts/qualisocial_la-génération-z-a-t-elle-un-problème-avec-activity-7168870068225822720-mPV-/?originalSubdomain=fr

Ross S. (2022). *What Is the Marginal Utility of Income?* https://www.investopedia.com/ask/answers/072815/what-marginal-utility-income.asp?utm_source=chatgpt.com

Rouet, G. (2019). Les stéréotypes générationnels : Fondements, limites et dangers. *Hermès*, n° 83(1), 125. <https://doi.org/10.3917/herm.083.0125>

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective : Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101860. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>

Sarrazin, P., Pelletier, L., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2011). Nourrir une motivation autonome et des conséquences positives dans différents milieux de vie : Les apports de la théorie de l'autodétermination. In *Traité de psychologie positive* (De Boeck).

Sarvary, M. (1999). Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry. *California Management Review*, 41(2), 95-107. <https://doi.org/10.2307/41165988>

Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S., Nasreen, S., & Khanam, F. (2014). Impact of employee motivation on employee performance. *European Journal of Business and Management*, 6(23), 159-166.

Statista. (2025). *Proportion de travailleurs salariés parmi toutes les personnes en emploi en Belgique de 2008 à 2021*. <https://fr.statista.com/statistiques/683503/part-des-travailleurs-salaries-allemande/>

The decision lab. (s. d.). *Motivation financière*. Consulté 15 mai 2025, à l'adresse <https://thedecisionlab.com/fr/reference-guide/psychology/financial-motivation>

Thill, E. (1993). Les théories de l'expectation et de la valeur. *Introduction à la psychologie de la motivation.*, 361-399.

Toussaint, L. L., Shields, G. S., & Slavich, G. M. (2016). Forgiveness, Stress, and Health : A 5-Week Dynamic Parallel Process Study. *Annals of Behavioral Medicine*, 50(5), 727-735. <https://doi.org/10.1007/s12160-016-9796-6>

Trifan, V. A., & Pantea, M. F. (2024). Shifting priorities and expectations in the new world of work. Insights from millennials and generation Z. *Journal of Business Economics and Management*, 25(5), 1075-1096. <https://doi.org/10.3846/jbem.2024.22469>

Université de grenoble-alpes. (2024). *Motivation*. <https://promobe.univ-grenoble-alpes.fr/fr/presentation/concepts-theoriques/motivation>

Vesal, M., Gohary, A., & Rahmati, M. H. (2024). A comparative analysis of financial and nonfinancial rewards on work motivation and knowledge sharing in a postpandemic era.

Journal of Business & Industrial Marketing, 39(9), 2021-2037. <https://doi.org/10.1108/JBIM-06-2023-0339>

Vinodkumar, M. N., & Bhasi, M. (2010). Safety management practices and safety behaviour : Assessing the mediating role of safety knowledge and motivation. *Accident Analysis & Prevention*, 42(6), 2082-2093. <https://doi.org/10.1016/j.aap.2010.06.021>

Wegner, S. (2021). *L'argent est-il le bon levier de motivation pour des cadres ou des experts ?*. <https://usma.fr/actualite/largent-est-il-le-bon-levier-de-motivation-pour-des-cadres-ou-des-experts/>

Wibowo, T., Sukaryawan, I. M., & Hatmoko, J. U. D. (2020). Identifying Causal Factors of Accidents Related to Working at Height : A Case Study of a Construction Company. *Proceedings of the International Conference on Engineering and Information Technology for Sustainable Industry*, 1-7. <https://doi.org/10.1145/3429789.3429792>

Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation : Do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 878-890. <https://doi.org/10.1108/02683940810904376>

Ying, L., Zhijia, H., & Lianbao, L. (2012). Motivation Mechanism of Accident Prevention in Coal Mine. *Procedia Engineering*, 43, 174-179. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2012.08.030>

Yousaf, S., Latif, M., Aslam, S., & Saddiqui, A. (2014). Impact of financial and non-financial rewards on employee motivation. *Middle-East journal of scientific research*, 21(10), 1776-1786.

Accès aux conversations générés par IA :

<https://chatgpt.com/share/6823ac42-d05c-800b-a0f9-411f69d43380>

<https://chatgpt.com/share/6823ac76-2b74-800b-9a13-4211b1851e5a>

<https://chatgpt.com/share/6823ac83-12f8-800b-ab8c-e0135ffe018>

<https://chatgpt.com/share/6823ac98-1ba4-800b-9cfb-1502e52b07b6>

<https://chatgpt.com/share/6823aca5-c94c-800b-8ed3-1d91b8a12c79>

<https://chatgpt.com/share/6823acaf-c6a8-800b-8841-623887fa774b>

<https://chatgpt.com/share/67cab007-c474-800b-9b2b-1d5968d79441>