

# **Vendeurs de la génération Z: Entre style de leadership désiré et attentes des N+1**

## **Sellers of generation Z: Between desired leadership style and N+1 expectations**

### **Résumé :**

L'objet de cet article est de définir quel est le style de leadership préféré des vendeurs de la génération Z et quelles sont les attentes de leur N+1. Pour cela cet article s'appuie sur deux études qualitatives. Une première menée auprès d'un échantillon de 27 jeunes vendeurs et une seconde réalisée auprès de 92 N+1 de ces jeunes vendeurs. Les résultats montrent que les N+1 devraient avoir recours à un leadership transactionnel afin de répondre aux aspirations de cette jeune génération et qu'ils ont des attentes et des reproches précis à formuler à ces jeunes vendeurs.

**Mots clés :** *vendeurs de la génération Z, N+1, leadership, étude qualitative*

### **Abstract :**

The purpose of this article is to define the preferred leadership style of Z-generation salespeople and the expectations of their N+1. To do so, this article is based on two qualitative studies. The first study is based on a sample of 27 young salespeople and the second is based on 92 N+1 of these young salespeople. The results show that the N+1 should use transactional leadership to meet the aspirations of this young generation and that they have specific expectations and criticisms to make concerning these young salespeople.

**Keywords:** *Z-generation, salespeople, N+1, leadership, qualitative study*

---

**> Didier Roche**

Associate Professor, Excelsia BS, CERIIIM, CEREGE, Excelsia Group 102, Avenue de Coureilles 17000 La Rochelle

Tél : 06 07 63 57 95

e-mail : roched@excelsia-group.com

## INTRODUCTION

Si le leadership peut être défini comme un processus complexe qui se manifeste à travers la capacité de mobilisation et de fédération d'individus et/ou de groupes autour d'une action collective (Plane 2016), le leadership des forces de vente peut quant à lui être défini comme étant un des facteurs critiques qui influence, guide et motive les vendeurs (Avolio et al. 2004) ou encore comme les activités réalisées par les membres d'une organisation commerciale pour influencer les autres à atteindre des objectifs communs pour le bien collectif de l'organisation commerciale et de l'entreprise (Ingram et al. 2005). De nombreux styles de leadership ont été détaillés dans la littérature comme les leaderships transactionnels (Jaworski et Kohli 1991) ou encore les leaderships transformationnels (MacKenzie et al. 2001). Ces types de leadership ont également été comparés pour juger de leurs effets sur la performance des vendeurs. Des styles de leadership éthiques, incarnés par leurs dirigeants ont même été récemment étudiés (Badrinarayanan et al. 2018).

Cependant, tous ces styles de leadership ont été observés auprès de générations confondues de vendeurs et non sur des générations spécifiques. C'est sur ce fossé spécifique existant que nous avons décidé de travailler. En effet, le terme disruption (rupture) qui était déjà le thème majeur du colloque International Marketing Trends Conference en 2016 est désormais le leitmotiv qui semble caractériser cette nouvelle décennie de vendeurs. Disruption c'est aussi le terme qui reflète le passage entre les deux premières révolutions industrielles et la postmodernité en entreprise. Les chefs d'entreprise doivent désormais prendre en compte les outils numériques et également s'adapter à une jeune génération d'employés utilisant des outils numériques et adoptant des comportements associés : la génération Z. Comme le précise Schroth (2019), la génération Z arrive sur le marché du travail et les employeurs doivent être prêts à les accueillir.

Si auparavant les membres de la génération précédente, la génération Y, accordaient une grande importance à la stabilité financière, c'est désormais principalement la qualité de vie au travail qui semble, par exemple, davantage guider les employés de cette génération Z (Action Commerciale, 2017). Ils sont de plus davantage enclins à utiliser les nouvelles technologies et le social selling ce qui permet de développer l'activité de la firme (Schmitt et al. 2021). Si la génération Y semblait déjà être une génération particulière qui méritait une analyse approfondie, comme le laissaient déjà entendre Brillet et al. (2012), la génération Z est une génération peu étudiée, particulièrement en termes de leadership à lui adapter et notamment dans le domaine des forces de vente, l'un des plus vieux métiers du monde (Barth, 2008). Comme le précisent Estellat et Leroux (2011), si n'importe quelle

## INTRODUCTION

While leadership can be defined as a complex process that manifests itself through the ability to mobilize and federate individuals and/or groups around collective action (Plane 2016), sales force leadership can be defined as one of the critical factors that influences, guides, and motivates salespeople (Avolio & al. 2004) or as the activities performed by members of a sales organization to influence others to achieve common goals for the collective good of the sales organization and the company (Ingram & al. 2005). Many leadership styles have been detailed in literature such as transactional leaderships (Jaworski & Kohli 1991) or transformational leaderships (MacKenzie & al. 2001). These types of leadership have also been compared to assess their effects on the performance of salespeople. Ethical leadership styles, embodied by their leaders have even been recently studied (Badrinarayanan & al. 2018).

However, all of these leadership styles have been observed among mixed generations of salespeople and not in specific generations. It is this existing specific gap that we decided to work on. Indeed, the term disruption, which was already the major theme of the International Marketing Trends Conference in 2016, is now the leitmotif that seems to characterize this new decade of salespeople. Disruption is also the term that reflects the transition between the first two industrial revolutions and post modernity in business. Business leaders must now take into account digital tools and also adapt to a young generation of employees who are using them and adopting associated behaviours: Generation Z. As Schroth (2019) states, Generation Z is coming into the workforce and employers must be ready for them.

While members of the previous generation, Generation Y, favoured financial stability, it is now primarily the quality of work life that seems to drive this Generation Z employee more (Action Commerciale, 2017). They are also more inclined to use new technologies and social selling, which help to develop the firm's business (Schmitt & al. 2021). If Generation Y already seemed to be a generation that was particularly worthy of an in-depth analysis, as already suggested by Brillet & al. (2012), very few studies have been carried out on generation Z, particularly in terms of the types of leadership that would be suited to it and especially in the field of sales forces, one of the oldest professions in the world (Barth, 2008). As Estellat and Leroux (2011) point out, if all sales forces share the same constants: a repetitiveness of tasks, formalization, standardization, a degree of autonomy, planning and control, we have based our work on the study of Generation Z that we have distinguished from other existing generations. In addition, we studied and proposed a typology of existing leaderships to examine which one would be the most effective to apply to this particular generation.

force de vente partage les mêmes constantes : une répétitivité des tâches, une formalisation, une standardisation, un degré d'autonomie, une planification et un contrôle, nous avons basé notre travail sur l'étude de la génération Z que nous avons distinguée des autres générations existantes. De plus, nous avons étudié et proposé une typologie des leaderships existants pour examiner lequel serait le plus efficace à appliquer auprès de cette génération particulière.

Notre recherche a tenté de mettre en évidence deux points majeurs : le leadership que les futurs jeunes vendeurs de la génération Z attendent et la manière dont les leaders voudraient voir se comporter les jeunes vendeurs de cette génération Z. Pour cela, nous nous sommes intéressés à ce que les futurs jeunes vendeurs de la génération Z attendaient en termes de leadership, ce qu'ils appréciaient et ce qu'ils reprochaient à ceux qui les guident en entreprise. Nous avons également mis en évidence la manière dont les leaders voulaient voir se comporter les vendeurs de cette génération Z et ce qu'ils appréciaient et reprochaient à ces jeunes vendeurs.

Notre recherche s'est focalisée sur l'étude des jeunes vendeurs, notre but ultime étant d'allier la recherche aux besoins de l'entreprise (Barth 2009). Dans un premier temps, il nous a paru indispensable de faire le point sur ce qu'était cette nouvelle génération et sur ce qu'était un leadership efficace des forces de vente. C'est pourquoi nous avons tout d'abord décidé de présenter les caractéristiques des différents types de générations. Cette présentation a pour objectif de faire ressortir les caractéristiques propres de la génération Z, génération sur laquelle nous avons focalisé notre étude. Notre étude ne sera pas une étude comparative entre les générations et leur style de leadership préféré mais bien une étude axée uniquement sur les désirs en leadership de cette génération Z. Nous avons ensuite mené deux études qualitatives : une auprès d'un échantillon de 24 managés et une autre auprès de 92 N+1 de vendeurs. Ce sont ces travaux que nous allons présenter ci-après.

## **REVUE DE LITTÉRATURE DES DIFFÉRENTS TYPES DE GÉNÉRATIONS ET DES DIFFÉRENTS STYLES DE LEADERSHIP**

### ***Les différents types de générations***

Dès les travaux de Mannheim (1952), il a été possible de comprendre qu'il existait différents types de générations. En 2011, Brodahl and Carpenter's proposent une classification de quatre générations en utilisant comme critère de distinction leur date de naissance. Ces quatre générations qui se sont succédées ont effectivement des caractéristiques particulières qui les distinguent les unes des autres (Sladek 2011). Si Brodahl

Our research attempted to highlight two major points: the leadership that future young Generation Z salespeople expect and how leaders would like to see young Generation Z salespeople behave. To do this, we looked at what future young Generation Z salespeople expect in terms of leadership, what they value, and what they criticize about those who guide them in business. We also highlighted how leaders wanted Generation Z salespeople to behave and what they liked and disliked about these young salespeople.

Our research focused on the study of young salespeople, our ultimate goal being to combine research with business needs (Barth 2009). First, we felt it was essential to take stock of just what this new generation was all about and what effective sales force leadership actually meant. Therefore, we firstly decided to present the characteristics of the different types of generations. The purpose of this presentation is to highlight the specific characteristics of Generation Z, the generation on which we have focused our study. Our study will not be a comparative study between the generations and their preferred leadership styles, but rather a study focused solely on the leadership desires of this Generation Z. We then conducted two qualitative studies: one with a sample of 24 managers and another with 92 N+1 salespeople. We will present these studies below.

n'importe quelle

## **LITERATURE REVIEW OF DIFFERENT TYPES OF GENERATIONS AND DIFFERENT LEADERSHIP STYLES**

### ***The different types of generations***

As early as Mannheim's (1952) work, it was possible to understand that there were different types of generations. In 2011, Brodahl and Carpenter's proposed a classification of four generations using their date of birth as a criterion of distinction. These four succeeding generations do have particular characteristics that distinguish them from one another (Sladek 2011). While Brodahl and Carpenter's had distinguished the Silent Generation, the Baby Boomers, the Thirteenth Generation, and the Millennials, the literature often distinguishes three types of generations: the Baby Boomers, Generation X, and Generation Y. Another generation, Generation Z also exists (Bornman 2019) and is the one we will choose to study.

While there is not always consensus about the precise dates of these cohorts (Srivastava & al. 2017) this categorization still allows for a more accurate overview of the cohorts and what distinguishes them from one another. For this reason, we will choose to present the cohorts later, by dates in a summary table format but

and Carpenter's avaient distingué la génération silencieuse, celle des baby boomers, la treizième génération et la génération des milléniums, la littérature distingue souvent trois types de générations : celles des baby boomers, de la génération X et de la génération Y. Une autre génération, la génération Z existe également (Bornman 2019) et c'est celle que nous choisirons d'étudier.

Bien qu'il n'y ait pas toujours de consensus au sujet des dates précises de ces cohortes (Srivastava et al. 2017) cette catégorisation permet tout de même d'avoir un aperçu plus précis des cohortes et de ce qui les distingue les unes des autres. C'est pourquoi nous choisirons de présenter par la suite les cohortes par dates sous forme de tableau de synthèse mais également en fonction de plusieurs éléments qui les représentent comme leurs caractéristiques, les styles de communication qu'ils adoptent, ce qu'ils attendent des entreprises, leur savoir, leur manière de coopérer, leur environnement d'apprentissage, leur environnement de travail, leurs désirs en termes d'avancement de carrière, le type de retour qu'ils attendent de la part de leur N+1 ainsi que leurs préférences d'apprentissage.

#### *La génération des baby boomers*

Les personnes qui la composent occupent généralement des postes de direction. Elles ont eu un bon développement de carrière ainsi que des promotions au sein des organisations. Cette génération est confrontée à des changements importants en termes de technologie. Elles se considèrent comme optimistes et pleines de ressources et évaluent leur propre valeur et celle des autres sur la base de la qualité du travail réalisé. Elles privilégient le travail par objectifs et sont motivées par les récompenses et par les évolutions de carrières (Bolton et al. 2009). Etant donnée leur longue période d'emploi au sein de la même entreprise, elles ont tendance à faire confiance à leur entreprise. Elles s'engagent dans leur travail et sont authentiques, expérimentées et compétitives, elles croient en l'égalité des droits et des chances, tiennent compte des valeurs, du travail d'équipe et des discussions. Les personnes qui la composent sont motivées, font preuve d'engagement et de loyauté (Cates et al. 2013).

#### *La génération X*

A la différence des individus de la génération des baby boomers, Les personnes de la génération X sont des personnes qui aiment s'amuser, sont autonomes et apprennent rapidement. Elles sont nées à l'ère de la technologie. Elles recherchent l'équilibre entre leur travail et leur vie personnelle et ne font pas du travail leur priorité. Ils sont une sorte de génération révolutionnaire, qui s'élève contre l'éthique oppressive du travail de la génération des parents du baby-boom (Kohnen 2002). Elles sont considérées comme des agents libres, sans attaches, à la recherche de motivations et de récom-

also according to several elements that represent them such as their characteristics, the communication styles they adopt, what they expect from companies, their knowledge, how they cooperate, their learning environment, their work environment, their desires in terms of career advancement, the type of feedback they expect from their N+1, as well as their learning preferences.

#### *The baby boomer generation*

The people who make up this group generally hold management positions. They have had good career development as well as promotions within organizations. This generation is facing important changes in terms of technology. They see themselves as optimistic and resourceful and assess their own and others' value based on the quality of the work they do. They value goal-oriented work and are motivated by rewards and career advancement. (Bolton & al. 2009). Given their long period of employment with the same company, they tend to trust their company. They are committed to their work and are authentic, experienced and competitive, believe in equal rights and opportunities, value teamwork and discussion. The people in it are motivated, and they show commitment and loyalty (Cates & al. 2013).

#### *Generation X*

Unlike the baby boomers, Gen Xers are fun-loving, self-directed and fast learners. They were born in the age of technology. They seek work-life balance and do not make work their priority. They are a kind of revolutionary generation, rising up against the oppressive work ethic of their parents' baby boomer generation (Kohnen 2002). They are seen as free agents, unattached, seeking individual motivation and reward. They are the most frequent job changers in pursuit of their personal aspirations. They are very independent. They see work as action-oriented. They trust their managers, but once that trust is broken, it is very difficult to rebuild. Some key characteristics of this generation are adaptability, competence and competition. They are educated and innovative. They need competent leaders whose knowledge they respect, not whose position they respect (Cates & al. 2013).

#### *Generation Y*

Invented in 1993 by Advertising Age magazine (an American weekly magazine dedicated to advertising), the expression «Generation Y» refers to the generation that follows «Generation X» born between 1965 and 1977. Some include young people born between 1979 and 1989, others limit themselves to individuals born after 1980 and still others include individuals born between 1979 and 1994 as Generation Y. Brillet and al (2012) use these three definitions, adapted from Pichaut and Pleyers (2010), to admit that Generation Y can be understood as a group of individuals born between 1979 and 1994.

penses individuelles. Ce sont les personnes qui changent le plus souvent d'emploi pour réaliser leurs aspirations personnelles. Elles sont très indépendantes. Elles considèrent le travail comme étant orienté vers l'action. Elles font confiance à leur supérieur, mais une fois que cette confiance est rompue, il est très difficile de la rétablir. Certaines caractéristiques clés de cette génération sont l'adaptabilité, la compétence et la compétition. Elles sont instruites et innovantes. Elles ont besoin de dirigeants compétents dont elles respectent les connaissances et non la fonction (Cates et al. 2013).

#### *La génération Y*

Inventée en 1993 par le magazine Advertising Age (magazine hebdomadaire américain dédié à la publicité) l'expression « Génération Y » désigne la génération qui suit la « Génération X » née entre 1965 et 1977. Certains y insèrent les jeunes nés entre 1979 et 1989, d'autres se limitent aux individus nés après 1980 et d'autres encore comprennent comme génération Y les individus nés entre 1979 et 1994. Brillet et al (2012) partent d'ailleurs de ces trois définitions adaptées de Pichaut et Pleyers (2010) pour admettre que l'on peut entendre par génération Y un groupe d'individu nés entre 1979 et 1994.

Pour notre part, nous retiendrons en accord avec Urbain et al. 2013, les personnes nées entre 1977 et 1995. Grâce aux travaux de ces derniers, il est possible de comprendre dans quels contextes la génération Y a évolué. Les contextes les plus importants sont au nombre de six : La période démographique : la génération Y est donc née entre 1977 et 1995. Le contexte économique : ces personnes sont nées dans un contexte économique de société de consommation et de crises, dans la globalisation et dans l'apparition d'un chômage élevé. Le contexte technologique : ils ont connu l'accélération des innovations des technologies de l'information et de la communication. Les événements historiques traumatiques : ils ont connu le 11 septembre 2001, la guerre en Afghanistan et en Irak ainsi que la chute du mur de Berlin (Urbain et al. 2013). Les effets sociaux : l'évolution des attitudes envers les femmes, les minorités, le sexe, l'éducation, le gouvernement et tous les aspects de la vie sociale. Ils font une différence entre le monde en tant que société et les mouvements communautaristes. La socialisation : la famille et l'influence des autres. Ils ont été élevés dans un foyer non traditionnel (les enfants vivent parfois avec un parent divorcé). La femme travaille à l'extérieur de la maison. Ils sont influencés par leurs camarades et les médias (amis, e-amis, les célébrités).

#### *La génération Z*

Une autre génération, plus récente encore que les précédentes et sur laquelle nous avons basé notre recherche est celle appelée génération Z. Plus « connectée » que les précédentes, elle porte également ses

For our part, in agreement with Urbain and al. 2013, we will retain those born between 1977 and 1995. Thanks to their work, it is possible to understand the contexts in which Generation Y evolved. The most important contexts are six in number: The demographic period: Generation Y was born between 1977 and 1995. The economic context: these people were born in an economic context of consumerism and crisis, globalization and high unemployment. The technological context: they have experienced the acceleration of innovations in information and communication technologies. Traumatic historical events: they experienced 9/11, the war in Afghanistan and Iraq, and the fall of the Berlin Wall (Urbain & al. 2013). Social effects: changing attitudes toward women, minorities, gender, education, government, and all aspects of social life. They differentiate between the world as a society and communitarian movements. Socialization: family and the influence of others. They were raised in a non-traditional home (the children sometimes live with a divorced parent). The women women work outside the home. They are influenced by peers and media (friends, e-friends, celebrities).

#### *Generation Z*

Another generation, even more recent than the previous ones and on which we based our research, is the one called Generation Z. More «connected» than the previous ones, it also has its own specificities. It is represented by individuals who were born between 1995 and 2012. This generation has been immersed in a technological universe. They are the first to have experienced such easy access to Internet technology and they have been exposed to an unprecedented amount of technology in their education, thanks to the web revolution. This generation of digital natives is less motivated by money than their Generation Y counterparts. However, they are more entrepreneurial than the latter (Chillakuri & Mahandia 2018). Although they are independent, individuals from this generation can collaborate or build good relationships with others, and are versatile. They are not afraid of change and are flexible in terms of where they work (Bornman 2019). In addition, members of Generation Z are poor listeners and lack interpersonal skills. They have an appetite for new technologies and typically choose connected places. This generation is also called the silent generation because they conduct meetings remotely rather than face-to-face (Bejtkovský 2016).

They prefer simplicity and want to feel safe. They want to escape from reality and highly value the experiences they have (Tunsakul, 2020). They are highly educated, techno-savvy, innovative, and creative (Priporas & al. 2017). They are known to use images to process short, real-time information. Due to their fast communication mode and short attention span, messages to them must be concise (Töröcsik & al. 2014). They use social media to gather and send information, but also to



spécificités propres. Elle est représentée par les individus qui sont nés entre 1995 et 2012. Cette génération a baigné dans un univers technologique. Elle est la première à disposer d'une technologie Internet aussi facilement accessible et elle a été exposée à une quantité de technologie sans précédent dans son éducation, grâce à la révolution du web. Cette génération de digital native est moins motivée par l'argent que ses homologues de la génération Y. Elle est cependant plus entreprenante que cette dernière (Chillakuri et Mahanandia 2018). Bien qu'ils soient indépendants les individus issus de de cette génération peuvent collaborer ou établir de bonnes relations avec d'autres, et sont polyvalents. Ils ne craignent pas les changements et sont flexibles en termes de lieu de travail (Bornman 2019). De plus, les membres de la génération Z ne savent pas écouter et manquent de relations interpersonnelles. Ils ont une appétence aux nouvelles technologies et choisissent généralement des lieux connectés. Cette génération est également appelée génération silencieuse car elle réalise des rencontres à distance plutôt qu'en face à face (Bejtkovský 2016).

Ils préfèrent la simplicité et veulent se sentir en sécurité. Ils souhaitent échapper à la réalité et accordent une grande importance aux expériences qu'ils réalisent (Tunsakul, 2020). Ils sont très instruits, techno-savants, innovants et créatifs (Priporas et al. 2017). Ils sont connus pour traiter des informations courtes et en temps réel à l'aide d'images. En raison de la rapidité de leur mode de communication et de leur faible attention, les messages qui leur sont adressés doivent être concis (Töröcsik et al. 2014).

Ils utilisent les médias sociaux pour recueillir et diffuser des informations, mais aussi pour partager leurs expériences grâce à des vidéos, des photos ou encore des liens (Relander 2014).

Une enquête menée en 2014 a révélé qu'ils s'identifient eux-mêmes comme étant équilibrés, bienveillants, ouverts d'esprit, férus de technologie et responsables (Koulopoulos et Keldsen 2016 ; Iorgulescu 2016). Ils sont également ouverts à la réception d'une grande quantité d'informations et sont plus rationnels dans leurs décisions que toute autre cohorte générationnelle. En termes de récompense, ils sont sensibles aux systèmes de récompense s'il existe un système de performance-récompense qui peut être négocié. Cette génération est également à la recherche d'instructions explicites car ils n'aiment pas l'ambiguïté de rôle (Tulgan 2013). Ils exigent également une croissance et un développement personnels tout au long de leur carrière, mais veulent aussi une flexibilité d'emploi qui leur permette d'assouvir leurs autres passions (Montana et Petit 2008).

share their experiences through videos, photos or even hyperlinks (Relander 2014).

A 2014 survey found that they self-identify as being balanced, caring, open-minded, tech-savvy, and responsible (Koulopoulos & Keldsen 2016; Iorgulescu 2016). They are also open to receiving large amounts of information and are more rational in their decisions than any other generational cohort. In terms of reward, they are responsive to reward systems if there is a performance-reward system that can be negotiated. This generation also seeks explicit instructions because they dislike role ambiguity (Tulgan 2013). They also demand personal growth and development throughout their careers, but they equally want job flexibility that allows them to pursue their other passions (Montana & Petit 2008).

**Tableau 1** : Les quatre cohortes

	<b>Baby Boomers</b>	<b>Génération X</b>	<b>Millénials</b>	<b>Génération Z</b>
<b>Caractéristiques</b>	Travailleur, loyal, confiant, cynique, compétitif	Anti-autorité, autonomie, axé sur la famille	Confiants, penseurs numériques, sens de droit, en demande	Entrepreneurs intéressés par la création de leur propre entreprise
<b>Styles de communication</b>	Préfèrent un dialogue approfondi en personne ou par téléphone, apprécient la rencontre, croient que pas de nouvelles égal bonnes nouvelles	Apprécient une approche claire et concise Pas de sur-explication ou de jargon d'entreprise	Souhaitent un retour d'information fréquent et la résolution de problèmes par la technologie au lieu du téléphone les appels ou les réunions	Considèrent la réalité virtuelle comme la technologie la plus susceptible de révolutionner leur travail au cours de la prochaine décennie, la plaçant devant les technologies portables, la gestion de projets et les conférences audio/vidéo
<b>Ce qu'ils attendent des organismes professionnels (selon l'appellation américaine)</b>	Qu'ils leur laissent des opportunités de diriger et de laisser un héritage	Qu'ils offrent des possibilités de faire progresser leur les carrières et les relations avec les pairs	Qu'ils leur permettent d'apprendre et de gagner l'accès à de nouvelles compétences et à l'information	Qu'ils considèrent la réalité virtuelle comme un outil de recrutement de ces cohortes
<b>Le savoir</b>	Est pour eux le pouvoir	Est nécessaire pour le travail	Permet de partager et de multiplier	Est digital
<b>La coopération</b>	Doit être Situationnelle	Doit être effective quand nécessaire	Est attendue	Existe même si cette génération est Indépendants
<b>L'environnement d'apprentissage</b>	Est traditionnel	S'appuie sur les méthodes traditionnelles et le E-learning	Est basé sur le Multimédia et la personnalisation	S'appuie sur les technologiques, numériques, les outils de gestion de projet. Cette génération exprime également son enthousiasme pour le cloud computing et les outils d'apprentissage en ligne
<b>L'environnement de travail</b>	Souhaitent des heures d'ouverture traditionnelles ; Le travail au bureau est préféré	Veulent des horaires flexibles ; Le bureau et la maison sont leurs lieux de travail privilégiés	Aiment les horaires flexibles et souhaitent travailler à la fois au bureau et à la maison	Pensent que les horaires de travail flexibles représentent une opportunité importante pour leur vie professionnelle. Souhaitent travailler avec des clients et des collègues dans d'autres pays.
<b>L'avancement de carrière</b>	Est basé sur le dévouement	Est basé sur le mérite	Est basé sur l'accomplissement des tâches	Est moins axé sur l'argent que pour les représentants de la génération Y
<b>Le retour</b>	S'il est seulement positif	N'est pas essentiel	Doit être constant	Doit engendrer de bonnes relations
<b>Les préférences d'apprentissage</b>	Se veulent être transformationnelles	Doivent être autodirigées	Sont de préférence incidentes et informelles	Sont basées sur les technologiques

Adapté de Bennett et al. (2012), Sladek (2013), Fogarty et al. (2017), Bresman et al. (2017), Bornman (2019).

**Table 1:** The four cohorts

	<b>Baby Boomers</b>	<b>Generation X</b>	<b>Millennials</b>	<b>Generation Z</b>
<b>Characteristics</b>	Hard-working, loyal, confident, cynical, competitive	Anti-authority, autonomy, Family-orientated	Confident, thinkers digital, feel that they have rights, on demand	Entrepreneurs Interested in creating their own business
<b>Communication styles</b>	Prefer in-depth dialogue in person or by phone, enjoy meeting people, believe that no news is good news	Appreciate a clear and concise approach No over-explanation or corporate jargon	Desire frequent feedback and problem solving through technology instead of telephone calls or meetings	See virtual reality as the technology most likely to revolutionize their work in the next decade, placing it ahead of wearable technology, project management and audio/video conferencing
<b>What they expect from professional organizations (as they are called in the United States)</b>	Let them have opportunities to lead and to leave a legacy	That they provide opportunities to advance their careers and peer relationships	Allow them to learn and gain access to new skills and information	That they consider virtual reality as a tool to recruit these cohorts
<b>Knowledge</b>	Means power	Is necessary for work	Allows you to share and multiply	Is digital
<b>Cooperation</b>	Must be situational	Must be effective when necessary	Is expected	Exists even if this generation is Independent
<b>The learning environment</b>	Is traditional	Is based on traditional methods and E-learning	Is based on multimedia and personalization	Relies on technological, digital and project management tools. This generation also expresses enthusiasm for cloud computing and e-learning tools
<b>The working environment</b>	Desire traditional business hours; Office work is preferred	Want flexible hours; The office and home are their preferred workplaces	Enjoy flexible schedules and want to work both in the office and at home	Think that flexible working hours represent an important opportunity for their professional life. Wish to work with clients and colleagues in other countries.
<b>Career advancement</b>	Is based on dedication	Is based on merit	Is based on the completion of tasks	Is less money-oriented than for Gen Y representatives
<b>Feedback</b>	Only if it is positive	Is not essential	Must be consistent	Must create good relationships
<b>Learning preferences</b>	Are intended to be transformational	Must be self-directed	Are preferably incidental and informal	Are based on technology

Adapté de Bennett and al. (2012), Sladek (2013), Fogarty and al. (2017), Bresman and al. (2017), Bornman (2019).



Après avoir examiné les différents types de générations et avoir montré leurs différences les plus significatives, il s'agit désormais d'éclairer la notion de leadership afin de pouvoir mettre en évidence quel type de leadership sera le plus efficient auprès de la population de type Z.

### ***Les différents styles de leaderships***

Plusieurs types de leadership existent et reposent sur différentes manières de concevoir cette notion. Différents articles ou ouvrages souvent séminaux ont été publiés sur ce sujet. Comme l'a précisé Plane (2016), le leadership peut être ainsi vu sous l'angle de l'analyse des traits de personnalité du leader (Kirtpatrick et Locke 1991) ou selon les comportements qu'il adopte (Tannenbaum et schmitt, 1973), (Blake et Mouton 1964), (Cherry 2006) ou encore en fonction des paramètres situationnels, des facteurs contingents que le leader va rencontrer (Fiedler 1981). Il peut même s'analyser sous le prisme de l'interculturalité, comme le projet GLOBE (House et al. 2004) a pu le mettre en évidence.

Il existe donc une variété de comportements qui favorisent la performance de l'équipe, parmi lesquels le leadership directif et le leadership participatif ont inspiré le plus grand intérêt académique car ces deux styles de leadership reflètent le modèle de leadership bidimensionnel (c'est-à-dire orienté plutôt vers la tâche à accomplir ou davantage vers les personnes (Mouton et Blake 1964).

Selon House (1996), le leadership directif désigne les comportements visant à fournir une structure psychologique aux subordonnés, tels que prodiguer des conseils spécifiques ou encore éclaircir des règles et procédures, tandis que le leadership participatif manifeste des comportements visant à encourager les subordonnés et le fonctionnement de l'unité de travail, tels que le fait de consulter les subordonnés pour recueillir leurs opinions lors de la prise de décision.

Bien que ces deux types de comportements de leadership soient tous des comportements de clarification d'objectifs, House (1996) soutient qu'ils sont orthogonaux et indépendants l'un de l'autre. Par conséquent, plusieurs études ont comparé le leadership directif et participatif en termes de résultats d'équipe tels que l'efficacité (Yun et al. 2005) ou encore la performance (Lam et al. 2015), ou encore l'efficacité et la pro-activité (Martin et al. 2013).

Comme le précisent Srivastava et al. (2017) « les dirigeants sont un élément essentiel des études organisationnelles depuis des décennies et ils sont les principaux déterminants de l'efficacité organisationnelle à plusieurs niveaux : individuel, collectif et organisationnel (Burke et al. 2007) ». Le leadership peut être compris comme étant la pratique d'une relation et d'une interaction mutuelles entre le leader et le suiveur (Indvik 2004) ou encore comme l'approche ainsi que le comportement

Having examined the different types of generations and shown their most significant differences, it is now a question of shedding light on the notion of leadership in order to be able to highlight which type of leadership will be the most efficient with the type Z population.

### ***The different styles of leadership***

Several types of leadership exist and are based on different ways of conceiving this notion. Different articles or books, often seminal, have been published on this topic. As specified by Plane (2016), leadership can thus be seen from the angle of the analysis of the personality traits of the leader (Kirtpatrick & Locke 1991) or according to the behaviours he adopts (Tannenbaum & schmitt, 1973), (Blake and Mouton 1964), (Cherry 2006) or even according to the situational parameters and the contingent factors that the leader will encounter (Fiedler 1981). It can even be analysed through the prism of interculturality, as the GLOBE project (House & al. 2004) has shown.

There are therefore a variety of behaviours that promote team performance, among which directive leadership and participative leadership have inspired the greatest academic interest because both these leadership styles reflect the two-dimensional leadership model (i.e., more task-oriented or more people-oriented (Mouton & Blake 1964).

According to House (1996), directive leadership refers to behaviours aimed at providing psychological structure to subordinates, such as providing specific advice or clarifying rules and procedures, while participative leadership exhibits behaviours aimed at encouraging subordinates and the smooth functioning of the work unit, such as consulting subordinates to gather their opinions when making decisions.

Although these two types of leadership behaviours are all goal clarifying behaviours, House (1996) argues that they are orthogonal and independent of each other. Therefore, several studies have compared directive and participative leadership in terms of team outcomes such as effectiveness (Yun & al. 2005) or performance (Lam & al. 2015), or efficiency and pro-activity (Martin & al. 2013).

As Srivastava et al. (2017) state «leaders have been a key focus of organizational studies for decades and are the primary determinants of organizational effectiveness at multiple levels: individual, group, and organizational (Burke & al. 2007).» Leadership can be understood as the practice of a mutual relationship and interaction between leader and follower (Indvik 2004) or as the approach and the behaviour by which a leader directs subordinates toward the achievement of a goal (Eagly & Johnson 1990). According to Bornman (2019), although leadership is considered as an abstract concept, there are various definitions that can help to define it.

par lequel un leader dirige ses subordonnés vers la réalisation d'un objectif (Eagly et Johnson 1990). D'après Bornman (2019), bien que le leadership soit considéré comme une notion non concrète, il existe diverses définitions qui permettent de le définir. Winston et Patterson (2006) proposent comme éléments constituant du leadership le fait qu'il faille l'existence d'un leader qui puisse motiver et inspirer les autres pour atteindre les objectifs de l'organisation, que ce dernier exige des subordonnés le fait qu'ils aient des compétences, des capacités et la volonté nécessaires pour atteindre avec succès les buts et objectifs de l'organisation de manière coordonnée. Dartey-Baah (2015) ajoute à cela en affirmant que le leadership est une question d'initiation ; il implique des personnes (c'est-à-dire des adeptes) et il se concentre sur la fourniture l'orientation des ressources, des comportements et des énergies vers la réalisation des objectifs.

Yukl et Lepsinger (2004) ont établi un cadre de leadership flexible qui traite de la reconnaissance de la complexité du leadership, de l'équilibre dans les situations difficiles et de la nécessité d'actions correspondantes de la part des dirigeants à travers de multiples niveaux et situations. Le style du leader dépend de la nature du travail, des employés et de la dose d'individualité du leader. Le style de leadership traditionnel n'est généralement pas motivant pour les trois groupes de travailleurs multigénérationnels. Même si les auteurs donnent quelques recettes comme le fait de tenir compte de l'efficacité et de la fiabilité des processus de travail, l'adaptation rapide aux changements de l'environnement externe et la création de ressources et des relations humaines solides, le leadership des nouvelles générations exige de nouvelles compétences, une expérience, une éducation et une compatibilité avec la technologie actuelle (Rodriguez et al. 2003).

Pour Thépot (2008) le leader organisationnel est un décideur rationnel qui opère de deux manières différentes : du côté comportemental, à travers des actions d'animation, de motivation, de communication envers les membres de l'organisation et du côté économique par des décisions sur les contrats les récompenses, et les punitions. Ce type de prise de décision du leader mis en évidence par Thépot s'adapte au contexte particulier de la vente de par ses caractéristiques. Comme le précise Thépot, en fonction du contexte organisationnel et du compromis effectué par le leader entre les deux types d'actions qu'il décrit, le leadership sera de type directif, transactionnel ou transformationnel.

En ce qui concerne le leadership à mettre en œuvre vis-à-vis de la génération Z dans un contexte de vente, il n'existe, à notre connaissance, que peu de travaux sur le sujet excepté ceux de Bolman (2011) qui sont d'ailleurs plutôt focalisés sur la compréhension des différences générationnelles. C'est pourquoi nous avons choisis de mobiliser les leaderships mis en évidence par Thépot à savoir :

Winston and Patterson (2006) propose, as constituent elements of leadership, that there must be a leader who can motivate and inspire others to achieve the goals of the organization, that the leader requires subordinates to have skills, abilities, and the willingness to successfully achieve the goals and objectives of the organization in a coordinated manner. Dartey-Baah (2015) adds to this by stating that leadership is about initiation; it involves people (i.e., followers) and it focuses on providing the direction of resources, behaviours, and energies toward the achievement of goals.

Yukl and Lepsinger (2004) established a flexible leadership framework that addresses the recognition of the complexity of leadership, of finding a balance in difficult situations, and of the need for leaders to take appropriate actions across multiple levels and situations. The leader's style depends on the nature of the work, the employees and how individualistic the leader is. The traditional leadership style is generally not motivating for all three groups of multigenerational workers. Although the authors give some possible leads such as considering the efficiency and reliability of work processes, quickly adapting to changes in the external environment, and creating strong human resources and relationships, leadership of new generations requires new skills, experience, education, and must be compatible with current technology (Rodriguez & al. 2003).

For Thépot (2008) the organizational leader is a rational decision maker who operates in two different ways: on the behavioural side, through team-driving actions, motivation, communication towards the members of the organization and on the economic side, through decision-making on contracts, rewards, and punishments. This type of decision-making by the leader, highlighted by Thépot, is adapted to the particular context of sales because of its characteristics. As Thépot points out, depending on the organizational context and the compromise made by the leader between the two types of actions he describes, the leadership will be directive, transactional or transformational.

Concerning the leadership to be implemented with respect to Generation Z in a sales context, to our knowledge, little work has been carried out on the subject, except for that of Bolman (2011), which is more focused on understanding generational differences. This is why we have chosen to mobilize the leaderships highlighted by Thépot, namely:

- Directive leadership: It is based on coercion and command. The leader wants to achieve objectives and will therefore impose his choices on his subordinate without worrying about the latter's preferences. He will give him clear instructions to help him establish clear rules (Katzbach & Smith 1993). For the subordinate, the directions to be taken and the means and objectives to be achieved will thus be unambiguous (House 1996). This style of leadership was first considered to be the style to

- Le leadership directif : Il est basé sur la coercition et le commandement. Le leader a envie d'atteindre des objectifs et va pour cela imposer ses choix à son subordonné sans se soucier de ses préférences. Il va lui donner des instructions claires pour l'aider à établir des règles claires (Katzenbach et Smith 1993). Pour le subordonné, les orientations, les moyens et les objectifs à atteindre seront donc ainsi sans ambiguïté (House 1996). Ce style de leadership a été en tout premier lieu considéré comme étant le style qu'il fallait utiliser pour réaliser des tâches prévisibles peu enclines à évoluer (Hersey et al. 1996). Les leaders surveillent également activement les performances et fournissent un retour d'information approprié (par exemple, des récompenses et des punitions) en fonction des performances de l'employé (House 1996).

Les directeurs donnent des instructions claires à leurs subordonnés pour les aider à établir des règles claires (Katzenbach et Smith 1993), ce qui permet de clarifier les devoirs et les tâches des membres de l'équipe dans la réalisation des objectifs de l'équipe. Si les équipes dirigées par des chefs de file directifs forment plus facilement des processus routiniers et partagent des structures cognitives, les informations sociales provenant des chefs d'équipe peuvent également nuire à la créativité de l'équipe (Lorinkova 2013).

- Le Leadership transactionnel : Ce leadership présuppose un échange entre le leader et son subordonné afin que l'un et l'autre reçoivent quelque chose en échange de leurs interactions. Il se fait par l'utilisation de récompenses et les sanctions, ce qui permet d'aligner les performances des adeptes sur la réalisation des actions spécifiques (Afshari et Gibson 2016). Il n'existe pas de contrôle des subordonnés à proprement parler mais une construction de contrats pour aligner les intérêts des subordonnés sur ceux de la communauté. Cependant, ce style de leadership est beaucoup moins axé sur la manière précise d'atteindre les objectifs fixés (Bass 1985).

- Le Leadership transformationnel : Il s'appuie sur le charisme du leader qui va stimuler les changements dans l'attitude et les valeurs des subordonnés en établissant des valeurs morales élevées au sein de l'organisation et en recréant l'organisation pour assurer la survie dans un marché difficile (Tung 2016). Comme le décrit Bornman (2019), il existe quatre dimensions contenues dans le leadership transformationnel. Il s'agit notamment de l'idéalisation du leader, de la motivation inspiratrice qu'il dégage, de sa capacité à la stimulation intellectuelle destinée à faciliter la créativité et l'innovation en encourageant les subordonnés à penser différemment de lui et enfin la considération qu'il porte à ses subordonnés.

La revue de littérature précédemment menée a permis de mettre en évidence plusieurs points fondamentaux que nous retiendrons pour la suite de notre étude : il existe véritablement une génération particulière de type Z. Cette génération est particulière car elle est

be used for predictable tasks that are not likely to change (Hersey & al. 1996). Leaders also actively monitor performance and provide appropriate feedback (e.g., rewards and punishments) based on the employee's performance (House 1996).

Managers provide clear instructions to their subordinates to help them establish clear rules (Katzenbach & Smith 1993), which helps clarify the duties and tasks of team members in achieving team goals. While teams led by directive leaders more easily form routine processes and share cognitive structures, social information from team leaders can also hinder team creativity (Lorinkova 2013).

- Transactional leadership: This leadership presupposes an exchange between the leader and subordinate so that both receive something in exchange for their interactions. It is done through the use of rewards and sanctions, which aligns followers' performance with the completion of specific actions (Afshari & Gibson 2016). There is no control of subordinates per se but a construction of contracts to align the interests of subordinates with those of the community. However, this style of leadership is much less focused on the specific way to achieve set goals (Bass 1985).

- Transformational Leadership: It relies on the charisma of the leader who will stimulate changes in the attitude and values of subordinates by establishing high moral values within the organization and restructuring it to ensure its survival in a difficult market (Tung 2016). As described by Bornman (2019), there are four dimensions contained within transformational leadership. These include the idealization of the leader, the inspirational motivation he or she exudes, his or her capacity to intellectually stimulate in order to facilitate creativity and innovation by encouraging subordinates to think differently from him or her, and finally the consideration he or she shows to subordinates.

The literature review we conducted earlier highlighted several fundamental points that we will keep in mind for the rest of our study: there really is a particular type-Z generation. This generation is special because it is characterized by entrepreneurs who rely on virtual reality as their communication style. Their knowledge is digital and they are compatible with current technology (Rodriguez & al. 2003): for example, they mostly use social media to spread information (Relander 2014). They are also capable of cooperation and are more rational in their decisions than any other generational cohort. They enjoy learning via technology and are fond of flexible work schedules. They like to have good relationships with their managers and they seek explicit instructions (Tulgan 2013). While they are less motivated by money than their Generation Y counterparts, they are, nonetheless, responsive to reward systems if there is a performance-reward system that can be negotiated (Tulgan 2013). In terms of personal development, they want to

caractérisée par des entrepreneurs s'appuyant sur la réalité virtuelle comme style de communication. Leur savoir est digital et ils sont compatibles avec la technologie actuelle (Rodriguez, et al. 2003) : ils utilisent par exemple majoritairement les médias sociaux pour diffuser de l'information (Relander 2014). Ils sont également capables de coopération et sont plus rationnels dans leurs décisions que toute autre cohorte générationnelle. Ils aiment apprendre via des technologies et affectionnent des horaires de travail flexibles. Ils aiment entretenir de bonnes relations avec leur hiérarchie et ils sont à la recherche d'instructions explicites (Tulgan 2013). S'ils sont moins motivés par l'argent que leurs homologues de la génération Y, ils sont tout de même sensibles aux systèmes de récompense s'il existe un système de performance-récompense qui peut être négocié (Tulgan 2013). En termes de développement personnel, ils souhaitent évoluer tout au long de leur carrière et désirent également obtenir une flexibilité d'emploi qui leur permette d'assouvir leurs autres passions (Montana et Petit 2008).

La revue de littérature a également permis de montrer que le leadership est une notion complexe (Yukl & Lepsinger 2004) et qu'il existe trois types de leaderships principaux : directif, transactionnel et transformationnel. Si des travaux ont été menés pour savoir quel leadership adopter vis-à-vis des nouvelles générations, il n'existe pas de consensus, dans la littérature, pour savoir quel leadership mettre en place pour guider ces nouvelles générations et encore moins pour guider des vendeurs de la génération Z.

De même, ces vendeurs de génération Z ne savent pas nécessairement ce que les leaders leur reprochent en termes de comportements vendant ou non-vendant, ce qui, à notre connaissance n'est pas éclairé par la littérature. En reprenant la théorie des comportements vendant et non-vendant de Parissier et al. (2005), il sera possible de mettre en lumière ce dernier point. Le but de cette recherche va donc être de comprendre à quel style de leadership les vendeurs de génération Z adhèrent et d'apporter des éclairages sur les attitudes attendues et reprochées à cette génération Z par leurs leaders afin que les deux parties puissent se comprendre pour performer.

## **LA DEMARCHE EMPIRIQUE**

### ***Méthodologie de la recherche***

Pour notre démarche empirique, nous avons décidé de recourir à l'utilisation d'une étude qualitative car l'orientation de notre recherche se traduisait par une exploration afin d'expliquer un phénomène en profondeur pour lequel il existait peu de recherches concernant le type de leadership souhaité par cette génération et les attitudes de vente des vendeurs reprochées ou encoura-

grow throughout their careers and also desire job flexibility that allows them to pursue their other passions (Montana & Petit 2008).

The literature review also showed that leadership is a complex concept (Yukl & Lepsinger 2004) and that there are three main types of leadership: directive, transactional and transformational. While work has been done on how to lead new generations, there is no consensus in the literature on how to lead new generations, and, even less so, on how to lead Generation Z salespeople.

Similarly, these Generation Z salespeople do not necessarily know what leaders dislike about their selling or non-selling behaviours. To our knowledge, this information has not been highlighted by existing literature. By taking up the theory of selling and non-selling behaviours of Parissier et al. (2005), it will be possible to shed light on this last point. The goal of this research will be to understand which leadership style Generation Z salespeople adhere to and to shed light on the attitudes that their leaders expect and those that they are critical of, so that both parties can understand each other in order to perform.

## **EMPIRICAL APPROACH**

### ***Research Methodology***

For our empirical approach, we decided to use a qualitative study because the focus of our research was an exploration to explain an in-depth phenomenon on which there was little research regarding the type of leadership desired by this generation and the sales attitudes of salespeople reproached or encouraged by N+1s. We also wanted to understand behaviours in a particular context. Through this research, we were able to gauge the subject's perspective, describe everyday situations in detail, understand actions and meanings in their social context, and finally focus on time and process. Only one qualitative study was conducted. It consists of two sub-studies that respond to each other in a «zooming in, zooming out» process as defined by La Rocca and al. (2017). The choice of this method allowed us to focus our attention on the expectations of Generation Z salespeople and then on those of their N+1s towards them (zooming in) in order to then be able to highlight how the two parties could understand each other (zooming out).

### ***Explanation, processing and analysis of the qualitative study data***

Since the ultimate goal of our general research was to understand the leadership style sought by young future salespeople of Generation Z as well as the behaviours that were encouraged or reproached by their N+1,



gées par les N+1. Nous voulions également comprendre des comportements dans un contexte particulier. Grâce à cette recherche, nous avons été en mesure de prendre le point de vue du sujet, de décrire des situations quotidiennes dans le détail, de comprendre les actions et les significations dans leur contexte social et enfin de mettre l'accent sur le temps et le processus. Une seule étude qualitative a été menée. Elle comporte deux sous-études qui se répondent selon un procédé de « zooming in, zooming out » au sens de La Rocca et al. (2017). Le choix de cette méthode a permis de pouvoir concentrer notre attention sur les attentes des vendeurs de la génération Z puis sur celles de leurs N+1 à leur égard (zooming in) pour pouvoir ensuite mettre en évidence la manière dont les deux parties pourraient se comprendre (zooming out).

### ***Explication, traitement et analyse des données de l'étude qualitative***

Le but ultime de notre recherche générale étant de comprendre quel était le style de leadership recherché par les jeunes futurs vendeurs de la génération Z ainsi que les comportements qui étaient encouragés ou reprochés par leur N+1, il nous a semblé en effet opportun de recourir à deux études distinctes.

Le cadre choisi pour notre étude a été celui d'un cadre abductif selon un procédé de zooming in, zooming out afin de mettre en lumière l'ensemble des résultats obtenus. Le but a été de comprendre ce qui se passait « sur le terrain » afin d'observer si les éléments qui avaient été repérés au préalable au sein de la littérature étudiée apparaissaient. Une démarche de « systematic combining » incluant des boucles itératives entre littérature et terrain a été réalisée comme le préconisent Dubois et Gadde (2002). En ce qui concerne l'analyse thématique, les thèmes ont donc été choisis en fonction de la revue de littérature effectuée précédemment en nous basant sur les travaux de Thépot (2008). Cette analyse thématique nous a permis d'enrichir les étapes qui suivaient afin de compléter la recherche.

Dans cette optique nous avons réalisé une analyse de contenu afin de comprendre la manière dont les individus se représentaient le contexte global de l'étude. Cela nous a permis d'accéder au sens lexical du discours utilisé. Nous avons focalisé notre analyse sur le contenu linguistique et sur le vocabulaire employé par les personnes interviewées. Ceci a pu « éclairer les différents aspects du langage susceptibles de fournir des indices sur la pensée, les sentiments ou les représentations du locuteur » comme le précisent Desmarais et Moscarola (2004).

La première sous-étude a concerné l'étude des désirs des futurs jeunes vendeurs en termes de style de leadership de leur N+1. Nous avons réalisé des entretiens semi-directifs auprès de 24 jeunes futurs vendeurs. Ces personnes, âgées de 18 à 22 ans, 11 filles et 13 gar-

çons, nous ont permis de comprendre comment ils percevaient le leadership de leur N+1. Il nous a semblé approprié, à nous, de utiliser deux études séparées. Le cadre choisi pour notre étude était celui d'un cadre abductif basé sur un processus de zooming-in, zooming-out afin de mettre en lumière l'ensemble des résultats obtenus. L'objectif était de comprendre ce qui se passait « in the field » afin d'observer si les éléments, qui avaient été précédemment identifiés dans la littérature sous étude, apparaissaient. Une approche de « systematic combining » incluant des boucles itératives entre la littérature et le terrain a été utilisée comme recommandé par Dubois et Gadde (2002). En ce qui concerne l'analyse thématique, les thèmes ont donc été choisis en fonction de la revue de littérature effectuée précédemment en nous basant sur les travaux de Thépot (2008). Cette analyse thématique nous a permis d'enrichir les étapes qui suivaient afin de compléter la recherche.

To this end, we conducted a content analysis in order to understand how individuals perceived the overall context of the study. This allowed us to access the lexical meaning of the discourse used. We focused our analysis on the linguistic content and vocabulary used by the interviewees. This allowed us to « shed light on the different aspects of language that may provide clues to the speaker's thoughts, feelings or representations » as stated by Desmarais and Moscarola (2004).

The first sub-study involved the study of the future young salespeople's desires in terms of their N+1's leadership style. We conducted semi-structured interviews with 24 young future salespeople. These individuals, aged between 18 and 22, 11 girls and 13 boys, had all been placed in a sales position during a sales internship and were not affected by role tensions as defined by Commeiras and al. (2009). Interviews were conducted asking the interviewees to express themselves in writing about the leadership qualities expected of their N+1 when dealing with a generation such as theirs. The interview that took place with each interviewee did not exceed 10 minutes. These interviews were subject to a thematic analysis and, as proposed by Bardin (2013), a content analysis. A lexical analysis using Textanalyser software was also carried out to highlight the number of occurrences in the corpus.

As far as the occurrences and their analysis with the Textanalyser software are concerned, they made it possible to indicate the number of repetitions of a word or an expression within the analyzed texts. The purpose of this particular analysis was to understand and then highlight the expectations of Generation Z salespeople and those of the N+1 through the analysis of the words or expressions they had used.

The corpus was then coded in order to be able to assign the verbatims obtained from the different types of leadership highlighted by the literature and based on the typology of Thépot (2008) who proposed to classify different styles of leadership: directive, transactional and transformational leadership styles. Then a double coding was carried out. This was done in two stages. The first

çons avaient toutes été placées en position de vente lors d'un stage de vente et n'étaient pas impactées par des tensions de rôle au sens de Commeiras et al. (2009). Des entretiens ont été effectués demandant aux interviewés de s'exprimer par écrit sur les qualités de leadership attendues de leur N+1 face à une génération telle que la leur. L'entretien qui a eu lieu avec chaque interviewé n'a pas excédé 10 minutes. Ces entretiens ont fait l'objet d'une analyse thématique ainsi que, comme le propose Bolman (2013), d'une analyse de contenu. Une analyse lexicale à l'aide du logiciel Textanalyser permettant de mettre en évidence le nombre d'occurrences du corpus a également été conduite.

En ce qui concerne les occurrences et leur analyse grâce au logiciel Textanalyser, elles ont permis d'indiquer le nombre de répétition d'un mot ou d'une expression au sein des textes analysés. Le but de cette analyse particulière était de comprendre puis de mettre en évidence les attentes des vendeurs de génération Z et celles des N+1 à travers l'analyse des mots ou des expressions qu'ils avaient employés.

Le corpus a ensuite été codé une première fois de manière à pouvoir affecter les verbatims obtenus au sein des différents types de leadership mis en évidence par la littérature et en nous appuyant sur la typologie de Thépot (2008) qui proposait de classer différents styles de leaderships selon le style de leadership directif, transactionnel et transformationnel, puis un double codage a été réalisé. Il s'est déroulé en deux temps. Un premier codage a été effectué par nos soins et un deuxième codage a ensuite été mis en œuvre par un deuxième codeur qui n'avait bien évidemment pas accès aux résultats du codage précédent. L'ensemble des textes lui a été présenté ainsi que la classification des leaderships selon Thépot qui lui a servi de codebook. La fiabilité intercodeurs a été évaluée par l'indice de concordance de Kappa et Cohen. L'indice obtenu est de 0,7937 en admettant un intervalle de confiance de 95%. Si l'on se réfère aux travaux de Landis and Koch (1977), cet indice montre un accord fort entre les deux codeurs.

coding was done by us and the second was then implemented by a different coder who, of course, did not have access to the results of the previous coding. All the texts were presented to them as well as the classification of leaderships according to Thépot, which served as a codebook. The inter-coder reliability was evaluated by the concordance index of Kappa and Cohen. The index obtained is 0.7937, assuming a 95% confidence interval. If we refer to the work of Landis and Koch (1977), this index shows a strong correlation between the two coders' observations.



**Tableau 2 :** Leaderships préférés par les futurs jeunes vendeurs

Verbatims	Thèmes
<p>-être directif pour les missions à faire mais ne pas être toujours derrière à surveiller</p>	<p>Leadership directif</p>
<p>-être à l'écoute, sérieux, poser des règles                      -compréhensif, à l'écoute, faire confiance                      -grande ouverture d'esprit, instaurer un climat amical sans oublier son rôle                      -de la patience, doit écouter, être ferme, manager participatif semble être la meilleure méthode                      -droit, rigoureux, laisser une autonomie aux étudiants,                      -patience, capacité d'adaptation aux différents profils de travail                      -discipline, écoute, travail d'équipe                      -à l'écoute, nous guider                      -laisser liberté et responsabilité, calme et concentré sur les conseils donnés, explicatif et informatif, strict sans être colérique, être confiant                      -être accessible, se concerter régulièrement, partager nos connaissances, être libre dans ses horaires, avoir des moments externes avec les autres employés                      -exigeant mais souple et surtout ne pas mettre de pression                      -A l'écoute, sérieux mais sympathique et toujours connecté                      -Savoir fixer un objectif dès le départ, laisser les employés aménager leur emploi du temps,                      -Manager avec plus de discipline, Laisser plus de responsabilité                      -Que le manager parle avec respect, un manager qui nous responsabilise                      -Compréhensif, rigoureux, accessible                      -Être managé librement, plus de liberté et de laisser faire dans mes actions                      -Être impartial, professionnel, intéressé par ses employés, toujours donner l'air d'être détendu, pas stressé même si c'est faux. Il doit cacher ses émotions                      -Minimum de pédagogie et de souplesse, rigueur.                      -Liberté dans le travail, ne pas donner de conseil mais un objectif.                      -Va créer une offre en fonction des compétences                      Calme discret serein ? créer une sorte d'autocratie où l'équipe décide elle-même pour se fixer ses limites                      -Avoir une attitude détendue. 80% du temps en laissant travailler les salariés, les 20 autres % en obligation de résultats, souligner ce qui va et qui ne va pas                      -Un bon encadrement, un bon état d'esprit</p>	<p>Leadership transactionnel</p>
<p>-Professionnel, sérieux, enthousiaste, à l'écoute, clair dans ses explications, curieux, envie de dépassement de soi, qui entraîne le groupe, agréable, compréhensif. Travailler dans une bonne ambiance agréable mais avec du suivi et du sérieux</p>	<p>Leadership transformationnel</p>

**Table 2:** Leaderships preferred by future young salespeople

Verbatims	Themes
<p>-To be directive for the missions to be done but not to be always checking up on the team</p>	<p>Directive leadership</p>
<p>-To be a good listener, serious, setting rules                      -Understanding, trusting                      open-minded, create a friendly atmosphere without forgetting what your role is                      -Patience, must listen, be firm, participative management seems to be the best method                      -Straightforward, rigorous, leave room for students to take initiatives                      -Patience, ability to adapt to different work profiles                      -Discipline, attentive, teamwork                      -Attentive, guiding us                      -Leave room for expression and responsibility, calm and focused on the advice given, explanatory and informative, strict without showing anger, confident                      -Being accessible, consulting regularly, sharing our knowledge, being free in our schedules, socializing with the other employees                      -Demanding but flexible, and above all not pressuring                      -A good listener, serious but friendly and always connected                      -Know how to set a goal from the start, let employees set their own schedule,                      -Manage with more discipline, give more responsibility                      -That the manager speaks in a respectful way, a manager who helps us to become responsible                      -Understanding, rigorous, accessible                      -To be managed freely, more freedom and freedom of action                      -To be impartial, professional, interested in their employees, always seem relaxed, not stressed, even if it is not the case. They must hide their emotions                      -A minimum amount of pedagogy and flexibility, rigor.                      -Give space to grow at work, do not give advice but an objective.                      -Will create an offer according to the skills required                      Calm, discreet and composed create a kind of autocracy where the team decides to set its own limits                      -Have a relaxed attitude. 80% of the time let the employees work, the other 20% with the obligation of results, underline what goes well and what does not go well                      -Good management, a good mentality</p>	<p>Transactional leadership</p>
<p>-Professional, serious, enthusiastic, a good listener, who gives clear explanations, curious, desire to surpass himself, who leads the group, pleasant, understanding. Work in a good and pleasant atmosphere but with follow-up and seriousness</p>	<p>Transformational leadership</p>

Les réponses des interviewés ayant été classées par catégories de type de leadership préféré, il apparaît que le leadership transactionnel est le plus représenté : le calcul des fréquences relatives montre qu'un seul élément est représenté pour le leadership directif et le leadership transformationnel. En revanche le leadership transactionnel est représenté par 23 éléments. En termes de valeur relative, le leadership transactionnel est représenté à 92%. La demande explicite des jeunes vendeurs vis-à-vis du leadership à exercer par leur N+1 est basé sur un réel échange entre le leader et son subordonné. Les mots ressortant le plus du discours ont été « laisser » et « écoute ». D'autres mots comme « liberté », « compréhensif », « sérieux » sont également apparus.

Pour notre seconde sous-étude, ce sont les annotations des N+1 (les tuteurs de stage) qui avaient dirigé les jeunes vendeurs de la génération Z en entreprise qui ont été analysées à partir d'une fiche d'évaluation que ces mêmes tuteurs avaient remplie.

Bien que la fiche permette au N+1 de se prononcer par l'intermédiaire d'échelles de Likert, il nous a paru plus intéressant d'analyser les commentaires portés sur les fiches d'évaluation par ces derniers.

Afin d'explorer aussi bien les représentations que le sens nous avons retenu deux unités de codage. En ce qui concerne l'analyse lexicale c'est le mot qui a été retenu et pour ce qui concerne l'analyse de contenu c'est l'unité de sens qui a été mobilisée. Cela suit l'idée de Desmarais et Moscarola (2004) et de Gioia et al. (2013) qui précisent que l'analyse de contenu permet d'explorer le sens que les sujets donnent à une expérience alors que l'analyse lexicale est, quant à elle, davantage de nature à révéler les représentations.

Nous avons ainsi effectué une analyse lexicale de 92 fiches mettant en évidence le nombre d'occurrences et réalisé une analyse de contenu qui nous a permis de catégoriser des unités de codage. Avant de réaliser ces analyses, nous avons auparavant classé le discours en deux parties en distinguant comme le proposent Parissier et al. (2005) le comportement vendant du vendeur d'une part et le comportement non-vendant du vendeur d'autre part. Pour rappel, le comportement vendant peut être défini comme étant le comportement que le vendeur adopte lorsqu'il est en lien avec son client, le comportement non-vendant désignant le comportement adopté par le vendeur lorsqu'il est plus particulièrement en lien avec son organisation. Les remarques positives et les observations négatives formulées par les N+1 des vendeurs de la génération Z ont été classées suivant ces critères. Une analyse des occurrences a montré que le dynamisme et la volonté semblent être les mots les plus employés par les N+1 pour qualifier les qualités attendues d'un jeune vendeur.

When the interviewees' responses were categorized by preferred leadership type, it appears that transactional leadership is the most represented: the calculation of relative frequencies shows that only one item is represented for directive leadership and transformational leadership. In contrast, transactional leadership is represented by 23 items. In terms of relative value, transactional leadership is represented by 92%. The explicit desire expressed by young salespeople regarding the leadership to be exercised by their N+1 is based on a real exchange between the leader and their subordinate. The words that stood out the most were «let» and «listen». Other words such as «freedom», «understanding», «serious» also appeared.

For our second sub-study, the comments of the N+1s (the internship tutors) who had directed the young Generation Z salespeople in the company were analyzed based on an evaluation form that these same tutors had filled out.

Although the form allows the N+1 to give their opinion via Likert scales, we found it more interesting to analyze the comments made on the evaluation forms by the tutors.

In order to explore both the representations and the meaning, we retained two coding units. For the lexical analysis, the word was chosen and for the content analysis, the unit of meaning was used. This aligns with the idea of Desmarais and Moscarola (2004) and Gioia and al. (2013) who state that content analysis allows us to explore the meaning that subjects give to an experience, whereas lexical analysis is more likely to reveal representations.

We thus carried out a lexical analysis of 92 cards highlighting the number of occurrences and a content analysis which allowed us to categorize the coding units. Before carrying out these analyses, we had previously classified the discourse into two parts by distinguishing, as proposed by Parissier and al. (2005), between the seller's selling behaviour on the one hand, and the seller's non-selling behaviour on the other. As a reminder, selling behaviour can be defined as the behaviour that the sales assistant adopts when he/she is in contact with his/her client, and non-selling behaviour designates the behaviour adopted by the sales assistant when he/she is more specifically in contact with his/her organization. The positive and negative comments made by the N+1s of Generation Z salespeople were classified according to these criteria. An analysis of the occurrences showed that dynamism and willingness seem to be the words most used by the N+1s to describe the qualities expected of a young salesperson.

**Tableau 3 :** Occurrences remarques positives des N+1

Mots	Occurrences	Fréquence
dynamique	11	1.6%
bien	10	1.4%
volontaire	9	1.3%
curieux	8	1,1%
tâches	8	1,1%
faire	7	1%
pour	7	1%
rapidement	7	1%
L'écoute	7	1%
souriant	7	1%
L'équipe	7	1%
comportement	7	1%
relationnel	7	1%
vente	7	1%
client	7	1%
intégration	7	1%

Afin d'affiner notre réflexion, nous avons extrait les remarques positives formulées par les N+1, classées selon le caractère vendant ou non-vendant des jeunes vendeurs observés. Il est ressorti de cette analyse que les comportements vendant que les directeurs voudraient voir adopter par les jeunes vendeurs sont la connaissance des techniques de vente, la prise d'initiative, un bon relationnel avec les clients, une intégration à l'équipe et un goût du challenge. En ce qui concerne les comportements non-vendant, les directeurs apprécient le sérieux, l'implication, le respect des objectifs fixés, la maturité, le côté agréable et le bon comportement du jeune vendeur.

**Table 3:** Occurrences of positive remarks from N+1

Words	Occurrences	Frequency
dynamic	11	1.6%
well	10	1.4%
voluntary	9	1.3%
curious	8	1,1%
tasks	8	1,1%
do	7	1%
for	7	1%
quickly	7	1%
Listening	7	1%
smiling	7	1%
The team	7	1%
behaviour	7	1%
relational	7	1%
sales	7	1%
customer	7	1%
integration	7	1%

In order to refine our thinking, we extracted the positive remarks made by the N+1s, classified according to the selling or non-selling nature of the young salespeople observed. This analysis revealed that the selling behaviours that the managers would like to see the young salespeople adopt are knowledge of sales techniques, taking initiative, good relations with customers, integration into the team and a taste for challenge. As far as non-selling behaviours are concerned, the managers appreciate the seriousness, the involvement, the respect of the objectives set, the maturity, the pleasant side and the good behaviour of the young salesperson.

**Tableau 4 :** Remarques positives des N+1

Comportements vendant	Comportements non-vendant
<p>-Appliquée qui a rapidement assimilé les techniques de vente propres à l'enseigne, bon contact avec la clientèle</p> <p>-S'est intégrée très rapidement à l'équipe, très autonome, débrouillarde, a rapidement appris ses tâches et pris des initiatives, très mature, très bonne communication, sens du relationnel avec les clients</p> <p>-Motivation et investissement sans faille. A su s'intégrer à l'équipe et s'approprier les techniques de vente. Professionnelle, disponible et souriante</p> <p>- A l'écoute des clients, fait ce qu'on lui demande</p> <p>- Compétent</p> <p>- Bonne écoute, désir de bien faire, bonne intégration des techniques de vente, agréable compagnie</p> <p>- Impliqué, intéressé, bon relationnel client, capacité d'intégration à une équipe naturelle et rapide</p> <p>-Motivé et impliqué, naturellement chaleureux, relationnel très agréable avec ses clients et ses collègues</p> <p>- Volontaire, n'hésite pas à réaliser toutes les tâches qui lui sont confiées, a su répondre aux demandes faites par les clients, gestion efficace de son temps. Accueillante et chaleureuse</p> <p>-A bien maîtrisé les missions qui lui étaient confiées</p> <p>-Bon dynamisme, bon état d'esprit, contact facile avec la clientèle, comportement général très satisfaisant</p> <p>- Très polyvalente et très dynamique avec une très bonne maturité</p> <p>-Bon comportement, a le goût du challenge et aime suivre ses résultats</p> <p>Excellent esprit commercial</p>	<p>-Sérieuse, impliquée et motivée par les objectifs qui lui ont été fixés, implication totale, volonté débordante</p> <p>-Très agréable, motivée et bien intégrée dans l'entreprise</p> <p>-Elève agréable</p> <p>- Très bonne maturité et volonté de s'impliquer, très bon esprit</p> <p>Bon comportement dans l'entreprise</p>

**Table 4:** Positive remarks from N+1

Selling behaviours	Non-selling behaviours
<p>-Diligent, quickly assimilated the sales techniques specific to the brand, good contact with customers</p> <p>-Very quickly fitted into the team, very autonomous, resourceful, quickly learned their tasks and took initiatives, very mature, very good communication, good relationship with customers</p> <p>-Motivation and investment without fault. Has been able to fit into the team and to adapt to the sales techniques. Professional, available and with a ready smile</p> <p>-Listens to customers, does what is asked of them</p> <p>-Competent</p> <p>-Good listener, desire to do well, good integration of sales techniques, pleasant company</p> <p>-Involved, interested, good customer relations, ability to fit into a team naturally and quickly</p> <p>-Motivated and involved, naturally warm, very pleasant relationship with customers and colleagues</p> <p>-Determined, does not hesitate to carry out all the tasks entrusted to them, knew how to answer the requests made by the customers, effective management of their time. Welcoming and warm</p> <p>-Has a good command of the missions entrusted to them</p> <p>-Good dynamism, good mentality, easy contact with the customers, very satisfactory general behaviour</p> <p>-Very versatile and dynamic with a very mature approach</p> <p>-Good behaviour, likes to be challenged and to keep tabs on their results</p> <p>Very commercially-minded</p>	<p>-Serious, involved and motivated by the objectives that were set for her, total involvement, strong will</p> <p>-Very pleasant, motivated and well integrated in the company</p> <p>-Pleasant student</p> <p>-Very good maturity and willingness to get involved, very good spirit</p> <p>Good behaviour in the company</p>

De même, nous avons extrait les remarques négatives formulées par les N+1, classées selon le caractère vendant ou non-vendant des jeunes vendeurs observés. Il ressort de cette analyse que les comportements vendant dont les managers ne veulent pas sont le manque d'implication dans les relations avec la clientèle, l'attitude de retrait, le manque d'effort, l'absence de curiosité ou encore une affirmation trop faible des jeunes vendeurs.

Les managers ont tendance à détester certains comportements non-vendant de la part d'un jeune futur vendeur. Ces comportements sont la familiarité, le non-respect des encadrants, trop de distraction, le manque d'implication dans les objectifs fixés ainsi que le manque de curiosité, de maturité, le manque de passion et d'enthousiasme. Des comportements comme le « non-respect des horaires d'embauche » ou encore une attitude ou un langage inapproprié ne sont également pas appréciés par les managers.

Similarly, we extracted the negative remarks made by the N+1, classified according to the selling or non-selling character of the young salespeople observed. It emerges from this analysis that the selling behaviours that managers do not want are the lack of involvement in customer relations, the attitude of withdrawal, the lack of effort, the absence of curiosity or the low level of assertiveness of young salespeople.

Managers tend to dislike certain non-selling behaviours from a young prospective salesperson. These behaviours include familiarity, disrespect for supervisors, getting easily distracted, lack of commitment to goals, and lack of curiosity, maturity, drive and enthusiasm. Behaviours such as «not respecting working hours» or inappropriate attitudes or language are also not appreciated by managers.

**Tableau 5** : Remarques négatives des N+1

Comportements vendant	Comportements non-vendant
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Manque d'implication dans la satisfaction des clients</li> <li>-Souvent en retrait face à la clientèle</li> <li>-Difficulté à mettre en œuvre les techniques de vente</li> <li>-Travailler le savoir oser : moins de timidité</li> <li>-Timide et réservé, la relation avec le client n'est pas aisée</li> <li>-Doit s'affirmer un peu plus</li> <li>-Difficulté à trouver ses marques, sa place sur le point de vente. Pas facile d'aller au- devant des clients pour engager un processus</li> <li>-Attention à l'attitude et au langage en surface de vente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Familiarité dans les attitudes et les propos</li> <li>-N'a pas saisi sa deuxième chance, très déçu par le stagiaire, gros problème de comportement, allant du vol au respect des encadrants</li> <li>manque de relationnel avec les clients</li> <li>-Ne porte pas d'intérêt pour la vente</li> <li>beaucoup trop distrait, tête en l'air</li> <li>-Pas impliqué dans les objectifs fixés</li> <li>manque d'intérêt et parfois complètement perdu dans ses pensées</li> <li>-Doit chercher à être plus constant</li> <li>-Plus de curiosité et doit poser plus de question afin de pousser plus loin son analyse contextuelle</li> <li>l'anticipation et la spontanéité sont à travailler</li> <li>-La prise d'initiative est à travailler</li> <li>-A subi son stage parfois dans une position de souffrance</li> <li>manque de maturité évident</li> <li>-Attention à la régularité</li> <li>-Manque de dynamisme et d'implication, manque de maturité professionnelle</li> <li>-Caractère réservé, attention aux horaires d'embauche</li> <li>Stagiaire discret</li> <li>travailler le savoir être : sourire, spontanéité et passion</li> <li>-Devrait faire preuve de plus de dynamisme et de curiosité</li> <li>-Doit s'investir un peu plus dans son travail, doit se concentrer sur le travail demandé, doit devenir plus autonome et s'investir totalement pour progresser</li> <li>-Peu d'effort, pas de curiosité</li> <li>-Pourquoi a-t-il choisi le commerce</li> <li>-Manque de connaissance des produits</li> <li>-Souvent distrait sans réelle passion pour le commerce en magasin</li> <li>-De par sa timidité l'étudiant a eu du mal à rentrer dans son stage</li> <li>-Doit parler plus fort</li> <li>- Manque d'initiative, travaille difficilement en autonomie, se laisse facilement distraire</li> <li>- Plus de concentration, plus de polyvalence, plus de confiance en soi pour plus de prise d'initiative</li> <li>- Manque d'enthousiasme</li> <li>- Discret</li> <li>- Manque de connaissance</li> <li>- Attention à la position statique en boutique en période calme</li> <li>- Désordonné et tête en l'air</li> <li>- Attention aux horaires d'embauche</li> <li>- S'impliquer davantage pour réussir ses objectifs</li> <li>- Démarrage lent</li> </ul>



**Table 5:** Negative Remarks from N+1

Selling behaviours	Non-selling behaviours
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Lack of involvement in customer satisfaction</li> <li>-Often reserved when dealing with customers</li> <li>-Difficulty in implementing sales techniques</li> <li>-Work on knowing how to dare: less shyness</li> <li>-Shy and reserved, the relationship with the customer is not comfortable</li> <li>-Must be a little more assertive</li> <li>-Difficulty in finding their marks, their place in the sales outlet. Not easy to go up to customers to start a process</li> <li>-Attention to attitude and language on the sales floor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Familiarity in attitudes and words</li> <li>-Did not react when given another chance, very disappointed by the trainee, big issues with behaviour, ranging from theft to non respect of the supervisors</li> <li>Incapable of building a relationship with the customers</li> <li>-Not interested in sales</li> <li>much too easily distracted, absent-minded</li> <li>-Not engaged in the objectives set</li> <li>lack of interest and sometimes mind completely wanders off the task in hand</li> <li>-Must strive to be more consistent</li> <li>-More curiosity and must ask more questions in order to push their contextual analysis further</li> <li>Anticipation and spontaneity need to be worked on</li> <li>-The capacity to take initiative needs to be worked on</li> <li>Just put up with their work experience, often finding it hard to cope, obvious lack of maturity</li> <li>-Pay attention to regularity</li> <li>-Lack of dynamism and involvement, lack of professional maturity</li> <li>-Reserved nature, pay attention to work hourst</li> <li>Discreet intern</li> <li>Work on the soft skills: smile, spontaneity and enthusiasm</li> <li>-Should show more dynamism and curiosity</li> <li>-Must invest a little more in their work, must concentrate on the work requested, must become more autonomous and invest themself totally to progress</li> <li>-Little effort, no curiosity</li> <li>-Why did he/she choose sales</li> <li>-Lack of product knowledge</li> <li>-Often distracted with no real enthusiasm for in-store selling</li> <li>-Because of his shyness, the student had a hard time getting into his internship</li> <li>-Needs to speak up</li> <li>-Lack of initiative, difficult to work independently, easily distracted</li> <li>- More concentration, more versatility, more self-confidence to take more initiative</li> <li>-Lack of enthusiasm</li> <li>Discreet</li> <li>-Lack of knowledge</li> <li>-Beware of standing still in the store during a lull in activity</li> <li>-Disorganized and absent-minded</li> <li>-Pay attention to work hours</li> <li>-Be more involved in order to achieve goals</li> <li>-Slow start</li> </ul>

L'analyse des occurrences liées aux remarques négatives des N+1 montre que ces derniers reprochent en premier lieu des manques, des problèmes vis-à-vis du devoir des jeunes vendeurs. En second lieu, les N+1 citent des problèmes avec des horaires ou encore avec le travail et l'intérêt que les jeunes vendeurs y portent.

The analysis of the occurrences related to the negative remarks of the N+1s shows that the latter firstly reproach shortcomings and issues with the young salespeople's duties. Secondly, the N+1s mention problems with time-tables or with work and to what extent the young sales-people are engaged in it.

**Tableau 6 :** Occurrences remarques négatives des N+1

Mots	Occurrences	Fréquence
manque	10	2.8%
doit	7	2%
horaires	2	0.6%
difficulté	2	0.6%
discret	2	0.6%
réservé	2	0.6%
s'investir	2	0.6%
travail	2	0.6%
passion	2	0.6%
clients	2	0.6%
d'initiative	2	0.6%
dynamisme	2	0.6%
maturité	2	0.6%
spontanéité	2	0.6%
distrain	2	0.6%
travailler	2	0.6%
d'implication	2	0.6%
curiosité	2	0.6%
d'intérêt	2	0.6%

**Table 6:** Occurrences of positive remarks from N+1

Words	Occurrences	Frequency
lack	10	2.8%
must	7	2%
schedules	2	0.6%
difficulty	2	0.6%
discreet	2	0.6%
reserved	2	0.6%
be involved	2	0.6%
work	2	0.6%
enthusiasm	2	0.6%
customers	2	0.6%
initiative	2	0.6%
dynamism	2	0.6%
maturity	2	0.6%
spontaneity	2	0.6%
distracted	2	0.6%
work	2	0.6%
involvement	2	0.6%
curiosity	2	0.6%
of interest	2	0.6%

## DISCUSSION, LIMITES ET VOIES DE FUTURES RECHERCHES, IMPLICATIONS MANAGERIALES

### Discussion des résultats

L'étude réalisée auprès des jeunes vendeurs a pu mettre en évidence le fait que, selon les vendeurs il existe plusieurs points d'amélioration par rapport au leadership auquel ils sont soumis. Pour eux, leurs N+1 doivent mettre en place un leadership dit transactionnel auquel ces jeunes vendeurs aspirent. Ce leadership pré-suppose comme le précise Thépot (2008) un échange entre le leader et son subordonné afin que l'un et l'autre reçoivent quelque chose en échange de leurs interactions. Il n'y a alors pas forcément de contrôle des subordonnés mais plutôt une construction de contrats pour aligner leurs intérêts sur ceux de la communauté. Le double codage effectué a montré de légères différences

## DISCUSSION, LIMITATIONS AND AVENUES FOR FUTURE RESEARCH, MANAGERIAL IMPLICATIONS

### Discussion of the results

The study conducted on young salespeople revealed that, according to the salespeople, there are several points of improvement that should be considered with respect to the leadership to which they are subjected. For them, their N+1 must implement a so-called transactional leadership that these young salespeople aspire to. This leadership presupposes, as Thépot (2008) points out, an exchange between the leader and their subordinate, so that both receive something in exchange for their interactions. There is, therefore, not necessarily a form of control exerted on the subordinates but rather a construction of contracts to align their interests with those of the com-

d'appréciation entre intercodeurs, le leadership directif n'ayant ainsi pas été repéré par le deuxième codeur et le leadership transformationnel ayant été seulement un peu incrémenté par le deuxième codeur. Le leadership transactionnel, d'ailleurs bien repéré dans la littérature demeure donc comme étant le leadership le plus représenté et donc le plus demandé par les jeunes vendeurs. L'étude menée par la suite auprès des N+1 a montré que les comportements des jeunes vendeurs pouvaient être classés comme le suggèrent Parissier et al. (2005) sous forme de comportements vendant et non-vendant que les N+1.

En ce qui concerne les attentes des vendeurs, il a déjà été montré qu'il existait des différences de préférence de management entre la génération des baby boomers et celle de la génération Y (Schultz 2012) : les baby boomers préfèrent par exemple des réunions collaboratives, une notion de travail en équipe et un encadrement réel, les vendeurs de la génération Y souhaitant quant à eux moins de contact avec leur encadrement et une reconnaissance de leur propre performance. Notre recherche met en évidence plusieurs attentes particulières de la part des vendeurs de la génération Z qui sont différentes de celles des générations précédentes telles que la liberté ou encore le fait que leur N+1 puisse leur faire confiance.

En ce qui concerne les attentes des N+1, ces derniers n'ont plus uniquement tendance à axer leur demande sur des critères objectifs comme les compétences techniques, les diplômes ou les écoles fréquentées ou encore les expériences passées (Action Commerciale 2017). En effet, il est possible de comprendre que les N+1 recherchent des critères plus subjectifs comme des traits de caractère particuliers tels que le sérieux, l'implication, le respect des objectifs, la maturité ou encore le côté agréable.

Ils ont également de nombreuses remarques négatives vraiment particulières à formuler vis-à-vis des vendeurs de cette génération spécifique. Ainsi le manque d'implication vis-à-vis des objectifs fixés, le manque de concentration ou encore le non-respect des horaires de travail sont autant de particularités observables à la fois au sein de la littérature et sur le terrain, ce qui témoignent des spécificités de cette génération. Cependant, les entreprises ne peuvent se passer de cette génération. En effet, les firmes n'ont pas le choix et doivent inévitablement recruter des acteurs de cette cohorte. Mais c'est également par les vendeurs issus de cette génération que l'entreprise pourra passer par de la vente basée essentiellement sur des méthode d'outbound marketing à des méthodes de vente plus particulièrement axées sur l'inbound marketing (Aljohani 2020). C'est de même grâce à cette génération que l'entreprise pourra également performer en termes de vente phygital (Roten et Vanheems 2021).

The double coding that was carried out showed slight differences in appreciation between coders, with directive leadership not being identified by the second coder and transformational leadership being only slightly incremented by the second coder. Transactional leadership, which has been well identified in the literature, remains the most represented and therefore the most requested leadership by young salespeople.

The subsequent study of N+1s showed that the behaviours of young salespeople could be classified, as suggested by Parissier and al. (2005), as selling and non-selling behaviours.

Regarding the expectations of salespeople, it has already been shown that there are differences in management preferences between the baby boomer generation and the Generation Y (Schultz 2012): baby boomers prefer, for example, collaborative meetings, a notion of teamwork and real supervision, while Generation Y salespeople want less contact with their supervisors and recognition of their personal performance. Our research highlights several specific expectations from Generation Z salespeople that are different from those of previous generations, such as freedom and the fact that their N+1 understand that they can be trusted.

Regarding the expectations of N+1s, the latter no longer tend to focus solely on objective criteria such as technical skills, diplomas, schools attended or past experiences (Action Commerciale 2017). Indeed, it is possible to understand that N+1s are looking for more subjective criteria such as particular character traits like seriousness, involvement, respecting objectives, maturity or even pleasantness.

They also have many very specific negative remarks to make about salespeople of this specific generation. Lack of commitment to objectives, lack of concentration and non-compliance with working hours are all characteristics that can be observed in the literature and in the field, which are evidence of the specificities of this generation. However, companies cannot do without this generation. Indeed, firms have no choice but to recruit members of this cohort. But it is also through the salespeople from this generation that the company will be able to move from sales based essentially on outbound marketing methods, to sales methods that are more particularly focused on inbound marketing (Aljohani 2020). It is also thanks to this generation that the company will be able to perform in terms of phygital sales (Roten & Vanheems 2021).

### ***Limitations and avenues for future research***

Of course, our study has some limitations. It would have been possible, for example, to obtain feedback from the young salespeople on the assessments made by their N+1, in order to enrich the study. This would have been similar to a Delphi method, which would

### **Les limites et les voies pour de futures recherches**

Bien entendu, notre étude comporte quelques limites. Il aurait par exemple été possible d'obtenir un retour des jeunes vendeurs sur les appréciations que leur avaient porté leur N+1, ceci afin d'enrichir l'étude. Ceci se serait rapproché en quelque sorte d'une méthode Delphi, ce qui aurait permis d'encore éclairer davantage cette recherche. De même, il aurait été également possible de recourir à une approche dyadique (Lussier 2014) en interrogeant conjointement cette fois-ci non pas des vendeurs et des clients comme l'a réalisé Lussier mais les vendeurs et leur N+1. De même, une étude comparative des différentes générations et de leur style de leadership préféré pourrait être menée. Il est prévu de recourir à ces types de recueils lors de nos travaux futurs pour connaître encore et avec davantage de précision les modes de leadership que les managers doivent adopter pour guider au mieux ces vendeurs de la génération Z et ce dans une approche non pas uniquement franco-française mais également dans une étude qui pourrait être une approche interculturelle comparative.

### **Les implications managériales**

Les résultats obtenus peuvent avoir une portée à la fois pédagogique et andragogique. En effet, d'un point de vue pédagogique, nos travaux pourraient être intégrés dans un contenu de formation à destination d'étudiants. Ainsi, en France, il pourrait être intéressant de les diffuser au sein des cycles de BTS, de BUT, de licence, voire de les intégrer au sein des titres RNCP en vente et management commercial. Cela permettrait de diffuser les bonnes pratiques à destination des étudiants de manière à pouvoir mettre l'accent sur les comportements attendus et reprochés par les managers vis-à-vis d'une génération telle que la leur de manière à ce qu'ils en prennent conscience.

De même, d'un point de vue andragogique, les résultats de nos recherches pourraient permettre, par l'apport de techniques expérientielles basées sur l'exposé de problèmes rencontrés par les managers ou par le biais d'études de cas axées sur des faits réels, de présenter, lors de formations dispensées à des managers commerciaux, le style de leadership adapté aux jeunes vendeurs.

### **CONCLUSION**

Bien que nous ayons porté un regard attentif à la littérature, notre étude a tout de même été à visée largement exploratoire, peu d'études ayant été réalisées sur ce sujet. Notre étude a montré l'importance d'une mise en relation des attentes des jeunes vendeurs et de leur style voulu de leadership et du désir de comporte-

have enabled us to shed greater light on this research. Similarly, a dyadic approach (Lussier 2014) could also have been used, this time, by jointly interviewing not salespeople and customers as Lussier did, but salespeople and their N+1. Similarly, a comparative study of different generations and their preferred leadership styles could be conducted. We are planning to use these types of data collection in our future work in order to learn more about, and with even more precision, the leadership styles that managers must adopt in order to best guide these Generation Z salespeople, not only in a Franco-French approach but also in a study that could be a comparative intercultural approach.

### **Managerial implications**

The results obtained can have both pedagogical and andragogical significance. Indeed, from a pedagogical point of view, our work could be integrated in a training content for students. Thus, in France, it could be interesting to disseminate them within the cycles of "BTS, BUT, Licence", or even to integrate them into the RNCP titles in sales and commercial management. This would make it possible to disseminate good practices to students in order to emphasize the behaviour expected and reproached by managers with regard to a generation such as theirs, so that they become aware of it.

Similarly, within the domain of adult education, the results of our research could be used to present the leadership style of young salespeople in training courses for sales managers, using experiential techniques based on the presentation of problems encountered by managers or through case studies based on real facts.

### **CONCLUSION**

Although we took a close look at the literature, our study was still largely exploratory, as few studies have been conducted on this topic. Our study showed the importance of relating young salespeople's expectations to their desired leadership style and the desire for specific salesperson behaviours demanded by their N+1s.

The results of this research show that N+1s can be the major actors of an adapted leadership if they opt for a so-called transactional leadership. According to the study, it would be possible for N+1s to move from directive leadership to this transactional leadership if they have not yet implemented it. For example, they could get young salespeople to work through social networks or to work on projects which would make them more satisfied and more inclined to increase their performance.

ments particuliers des vendeurs réclamés par leurs N+1.

Les résultats de cette recherche montrent que les N+1 peuvent être les acteurs majeurs d'un leadership adapté s'ils optent pour un leadership dit transactionnel. D'après l'étude menée, il serait tout à fait possible pour les N+1 de passer d'un leadership directif à ce leadership transactionnel si ces derniers ne l'ont pas encore mis en place. Ainsi, ils pourraient par exemple faire travailler les jeunes vendeurs grâce à des réseaux sociaux ou encore les faire œuvrer par projet ce qui les rendrait du coup plus satisfaits et plus enclins, du même coup, à accroître leur performance.

### References:

- Action Commerciale (2007), « Comment recruter les générations Y et Z ? » (accessed November 16, 2022), [available at <https://www.actionco.fr/Thematique/rh-1217/Infographies/Recrutement-attirer-les-talents-des-generations-Y-et-Z-320855.htm>]
- Afshari L. and Gibson P. (2016), « How to increase organizational commitment through transactional leadership », *Leadership and Organization Development Journal* 37, 4, 507-519.
- Aljohani, Hassan (2020), « A Review of Research on Inbound Marketing », *Journal for Research on Business and Social Science (ISSN (Online) 2209-7880)*, 3, 4.
- Avolio, Bruce J., Weichun Zhu, William Koh and Puja Bhatia. (2004), « Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance », *Journal of Organizational Behavior*, 25, 8, 951-968.
- Badrinarayanan, Vishag, Ramachandran, Indu and Madhavaram, sreedhar (2018), Sales Managers' Ethical Leadership and Salesperson Outcomes: The Role of Emulation Intentions: An Abstract, in *Academy of Marketing Science Annual Conference, Springer*, 557-558.
- Bardin, Laurence (2013), *L'analyse de contenu*. PUF
- Barth, Isabelle (2008), « La vente : le nécessaire aggiornamento », *Management & Avenir*, 16, 2, 88-103.
- Barth, Isabelle (2009), « Regard prospectif sur les métiers commerciaux. Du vendeur ambassadeur au core seller », *Management & Avenir*, 25, 5, 371-385.
- Bass, Bernard M. (1981). *Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. Revised and Expanded Edition, 2nd ed. New York, NY: Free Press.
- Bejtkovsky Jiri (2016), « The Employees of Baby Boomers Generation, Generation X, Generation Y and Generation Z in Selected Czech Corporations as Concoisseurs of Development and Competitiveness in their Corporation », *Journal of Competitiveness*, 8, 4, 105-123.
- Bennett J., Pitt M. and Price S. (2012), « Understanding the impact of generational issues in the workplace », *Facilities* 30, 7, 278-288.
- Blake, Robert and Jane Mouton (1964), *Les deux dimensions du management*. Éditions d'Organisation.
- Blake, Robert and Jane Mouton (1964), *The managerial grid: The key to leadership excellence*. Houston : Gulf Publishing Co 350.
- Bolman, Lee (2011), «Reliability of Leadership Orientations Scales » (accessed November 16, 2022), [<http://www.bolman.com/LGB%20Web%20working%20area/orientations.htm>]
- Bolman, Lee. G. and Deal Terrence. E. (2008), *Reframing organizations: artistry, choice, and leadership* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bolton, Sharon, Eric Lamm and Michael D. Meeks. (2009), « Workplace fun: the moderating effects of generational differences », *Employee Relations*, 31, 6, 613-631.
- Bornman Dawid A.J. (2019), « Gender-based leadership perceptions and preferences of Generation Z as future business leaders in South Africa », *Acta Commercii*, 19, 1, 1-11.
- Bresman, Henrik and Vinika D Rao. (2017), « A survey of 19 countries shows how generations X, Y, and Z are—and aren't—different », *Harvard Business Review*, 25, 1-8.
- Brillet, Franck, Patricia Coutelle and Annabelle Hulin. (2012), « Quelles trajectoires professionnelles pour la génération Y? », *Gestion* 2000, 29, 5, 69-88.
- Brosdahl D.J.C. and Carpenter J.M. (2011), « Shopping orientations of US males: A generational cohort comparison », *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18, 6, 548-554.
- Burke, C. Shawn, Dana E. Sims, Elizabeth H. Lazzara and Eduardo Salas. (2007), « Trust in leadership: A multi-level review and integration », *The Leadership Quarterly*, 18, 6, 606-632.



- Cates, Steven V, Kevin A Cojanu and Susan Pettine. (2013a.), « Can you lead effectively? An analysis of the leadership styles of four generations of American employees », *International Review of Management and Business Research*, 2, 4, 1025-1041.
- Cherry, Kendra (2006), « Leadership styles», (accessed February 28, 2010), [available at <http://myweb.astate.edu/sbounds/AP/2%20Leadership%20Styles.pdf>]
- Chillakuri, Bharat and Rajendra Mahanandia. (2018), « Generation Z entering the workforce: the need for sustainable strategies in maximizing their talent », *Human resource management international digest*, 26, 4, 34-38.
- Commeiras, Nathalie, Anne Loubès and Christophe Fournier. (2009), « Les effets des tensions de rôle sur l'implication au travail : une étude auprès des managers de rayon », *Management international*, 13, 4, 73-89.
- Dartey-Baah, Kwasi (2015), « Resilient leadership: a transformational-transactional leadership mix », *Journal of Global Responsibility*, 6, 1, 99-112.
- Desmarais Céline and Jean Moscarola (2004), « Analyse de contenu et analyse lexicale, Le cas d'une étude en management public » (accessed November 16, 2022), [available at <http://lexicometrica.univ-paris3.fr/archives.html>]
- Dubois, Anna and Lars-Erik Gadde. (2002), « Systematic combining: an abductive approach to case research », *Journal of Business Research*, 55, 7, 553-560.
- Eagly, Alice H. and Blair T. Johnson. (1990), « Gender and leadership style: A meta-analysis. », *Psychological Bulletin*, 108, 2, 233-256.
- Estellat, Nathalie and Erik Leroux (2011), « Le rôle des commerciaux dans le développement de la performance organisationnelle : Le cas des CFC dans les établissements d'enseignement public. », *Management et Avenir*, 5, 144-155.
- Fiedler, Fred E (1981), « Leadership effectiveness », *American Behavioral Scientist* 24, 5, 619-632.
- Fogarty, Timothy J., Alan Reinstein and Rebekah S. Heath. (2017), « Are Today's Young Accountants Different? An Intergenerational Comparison of Three Psychological Attributes », *Accounting horizons*, 31, 2, 83-104.
- Gioia D.A., Corley K.G. and Hamilton A.L. (2013), « Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology », *Organizational Research Methods*, 16, 1, 15-31.
- Hersey, Paul Kenneth H., Blanchard and Dewey E. Johnson (1996), *Management of organizational behavior: Utilizing Human Resources*. Prentice Hall.
- House, Robert J. (1996), « Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory », *The Leadership Quarterly*, 7, 3, 323-352.
- House, Robert J., Hanges and Paul J., Javidan (2004), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage publications.
- Indvik, Julie (2004), « *Women and leadership* », Northhouse, P.G. (Ed.), *Leadership: Theory and Practice*, 2nd ed., Sage, Thousand Oaks, CA.
- Ingram, T. N., R. W. LaForge, W. B. Locander, S. B. MacKenzie, and P. M. Podsakoff. (2005), « New Directions in Sales Leadership Research », *Journal of personal Selling and Sales Management*, 25, 2, 137-154.
- Iorgulescu, Maria Cristina (2016), « Generation Z and its perception of work », *Cross-Cultural Management Journal*, 18, 1, 47-54.
- Jaworski, Bernard J. and Ajay K. Kohli. (1991), « Supervisory Feedback: Alternative Types and Their Impact on Salespeople's Performance and Satisfaction », *Journal of Marketing Research*, 28, 2, 190-201.
- Katzenbach, Jon R. and Smith, Douglas K. (2015), *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Harvard Business Review Press.
- Kirkpatrick, Shelley A and Edwin A Locke. (1991), « Leadership: do traits matter? » *Academy of management perspectives*, 5, 2, 48-60.
- Kohnen, Patricia M. (2002), « When generations collide: Who they are. Why they clash. How to solve the generational puzzle at work », *The Quality Management Journal*, 9, 4, 76-77.
- Koulopoulos, Tom and Dan Keldsen (2016), *Gen Z effect: The six forces shaping the future of business*. Routledge.
- La Rocca A., Hoholm T. and Mork B.E. (2017). « Practice theory and the study of interaction in business relationships: Some methodological implications », *Industrial Marketing Management*, 60, 187-195.
- Lam, Catherine K., Xu Huang. and Simon C. H. Chan. (2015), « The Threshold Effect of Participative Leadership and the Role of Leader Information Sharing », *Academy of Management Journal*, 58, 3, 836-855.
- Landis, J. Richard and Gary G. Koch. (1977), « The Measurement of Observer Agreement for Categorical Data », *Biometrics*, 33, 1, 159-174.
- Lorinkova N.M., Pearsall M.J. and Sims Jr. H.P. (2013), « Examining the differential longitudinal performance of directive versus empowering leadership in teams », *Academy of Management Journal*, 56, 2, 573-596.
- Lussier, Bruno (2014), « Les facteurs influençant l'efficacité du marketing relationnel : une approche dyadique », doctoral dissertation, University of Grenoble.
- MacKenzie, Scott B., Philip M. Podsakoff and Gregory A. Rich. (2001), « Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance », *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29, 2, 115-134.
- Mannheim, Karl (1952), *The problem of a sociology of knowledge, Essays on the Sociology of Knowledge*. Routledge & Kegan Paul, London.



- Maria-Christina Iorgulescu. (2016), « Generation z and its perception of work », *Cross-Cultural Management Journal*, 18, 47-54.
- Martin, Scott L., Hui Liao and Elizabeth M. Campbell. (2013), « Directive versus empowering leadership: a field experiment comparing impacts on task proficiency and proactivity », *The Academy of Management Journal*, 56, 5, 1372-1395.
- McCall, Morgan W. (1986), « Leadership and Performance Beyond Expectations », by Bernard M. Bass (Book Review), *Human Resource Management*, 25, 3, 481-484.
- Montana, Patrick J. and Francis Petit. (2008), « Motivating and Managing Generation X And Y On the Job While Preparing For Z: A Market Oriented Approach », *Journal of Business & Economics Research*, 6, 8, 139-148.
- Parissier, Catherine, Anne Mathieu and Saïd Echchakoui. (2005), « Comment définir et mesurer la performance du vendeur ? », *Décisions Marketing*, 40, 63-73.
- Pichault, François and Mathieu Pleyers. (2012), « Pour en finir avec la génération Y... enquête sur une représentation managériale », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 108, 2, 39-54.
- Plane, Jean Michel (2016), *Les théories du leadership : Évolution des pratiques et des modèles. Le leadership: Recherches et pratiques*. Paris: Vuibert.
- Priporas, Constantinos-Vasilios, Nikolaos Stylos and Anestis K. Fotiadis. (2017), « Generation Z consumers' expectations of interactions in smart retailing: A future agenda », *Computers in Human Behavior*, 77, 374-381.
- Relander, Brett (2014), « How to market to Gen Z, the kids who already have \$44 billion to spend » *Entrepreneur Asia Pacific*. (accessed November 16, 2022), [available at <https://www.entrepreneur.com/article/238998>]
- Rodriguez, Raul O., Mark T. Green and Malcolm James Ree. (2003), « Leading Generation X: Do the Old Rules Apply? », *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9, 4, 67-75.
- Roten, Yonathan Silvain and Régine Vanheems. (2021), « Why do people shop together around the same screen? », *Journal of consumer marketing*, 38, 7, 741-750.
- Schmitt, Laurianne, Eric Casenave and Jessie Pallud. (2021), « Salespeople's work toward the institutionalization of social selling practices », *Industrial marketing management*, 96, 183-196.
- Schroth, Holly (2019), « Are You Ready for Gen Z in the Workplace? », *California management review*, 61, 3, 5-18.
- Schultz, Roberta J, Charles H Schwepker, M Davidson and P Davidson. (2012), « Boomers vs. Millennials: Critical conflict regarding sales culture, salesforce recognition, and supervisor expectations », *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 2, 1, 32-41.
- Sladek, Sarah L. and American Society of Association Executives (2011), « The end of membership as we know it : building the fortune-flipping, must-have association of the next century, » (accessed November 16, 2022), [available at <https://www.asaecenter.org/publications/113009-the-end-of-membership-as-we-know-it-building-the-fortuneflipping-musthave-association-of-the-next-century-softcover>]
- Srivastava, Pallavi and Jain, Shilpi. (2017), « A leadership framework for distributed self-organized scrum teams », *Team Performance Management* 23, 5, 293-314.
- Tannenbaum, Robert and Warren H Schmidt. (1973), How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 51, 162-180.
- Thépot, Jacques (2008), « Leadership Styles and Organization: a Formal Analysis », *Revue sciences de gestion*, 65, 287-306.
- Töröcsik, Mária, Krisztián Szűcs and Dániel Kehl (2014), « How generations think: research on generation z. », *Acta universitatis Sapientiae, communicatio* 1,1, 23-45.
- Tulgan, Bruce (2013), « Meet Generation Z: The second generation within the giant" Millennial" cohort », *Rainmaker Thinking*, 125, 1-13.
- Tung Feng Cheng (2016) « Does transformational, ambidextrous, transactional leadership promote employee creativity? Mediating effects of empowerment and promotion focus », *International Journal of Manpower*, 37, 8, 1250-1263.
- Tunsakul, Khomson (2020), « Gen Z consumers' online shopping motives, attitude, and shopping intention », *Human Behaviour Development and society*, 21, 2, 7-16.
- Urbain, C., C. Gonzalez and M. L. Gall-Ely. (2013), « What does the future hold for giving? An approach using the social representations of Generation Y ». *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 18, 159-171.
- Winston, Bruce E, and Kathleen Patterson. (2006), « An integrative definition of leadership », *International journal of leadership studies*, 1, 2, 6-66.
- Yukl, Gary, and Richard Lepsinger (2004), *Flexible leadership: Creating value by balancing multiple challenges and choices*, Vol. 223. John Wiley & Sons.
- Yun, Seokhwa, Samer Faraj and Henry P. Sims. (2005), « Contingent Leadership and Effectiveness of Trauma Resuscitation Teams. », *Journal of Applied Psychology*, 90, 6, 1288-1296.