

GÉNÉRATION Z

Des Z consommateurs
aux Z collaborateurs

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



ÉDITEUR DE SAVOIRS

MANAGEMENT / LEADERSHIP

GÉNÉRATION Z

Des Z consommateurs
aux Z collaborateurs

Élodie GENTINA
Marie-Ève DELECLUSE

DUNOD

Maquette de couverture : Hokus Pokus

Image de couverture : © Coloures-Pic – Fotolia.com

Crédits iconographiques de la rubrique « Avis d'expert » :

© Gregor Črešnar – The Noun Project.

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique

s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres

nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2018

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-076425-9

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire



Introduction	1
Chapitre 1 ■ De la connexion à l’ultra-connexion	7
Approche sociétale	9
Approche managériale	24
Chapitre 2 ■ D’une autorité « imposée » à une autorité « choisie »	39
Approche sociétale	41
Approche managériale	52
Chapitre 3 ■ D’une culture sociale à une culture du partage	67
Approche sociétale	68
Approche managériale	76
Chapitre 4 ■ De l’acteur au créateur	99
Approche sociétale	100
Approche managériale	107
Chapitre 5 ■ De l’utilitaire à l’affectif	127
Approche sociétale	129
Approche managériale	138

Conclusion	163
Annexe	171
Index des notions	183
Index des marques	185

Introduction



Cela fait des années que la presse, les coachs en management, les manuels de ressources humaines et de marketing parlent de la génération Y. La génération Y est déjà très présente et connue de l'entreprise, alors que la génération Z est la grande inconnue. L'expertise que l'entreprise a amorcée avec les Y se doit d'être réévaluée avec l'arrivée de cette nouvelle génération : les Z. Il importe de décrypter le comportement et les particularités des Z afin d'éviter un choc culturel pour les entreprises qui cherchent à les attirer, les motiver et les fidéliser.

Il est essentiel de comprendre que c'est la troisième révolution industrielle, axée sur le numérique, qui est à l'origine de la nouvelle génération Z. Ce n'est pas la génération Z en effet qui est responsable des changements sociétaux. L'avènement des technologies de l'information et de la communication (mobilité accrue, dématérialisation des relations), les conditions de vie de la société postindustrielle (surinformation, zapping, hypermédiation), mais aussi les nouvelles relations familiales (relations plus égalitaires entre parents et enfants, familles déstructurées, recomposées) participent à la construction de la génération Z. Les Z sont les porte-parole de l'évolution du monde.

Qu'entend-on par « génération » ?

Avant même de définir la génération Z, il importe de revenir à la notion même de « génération » puisqu'il s'agit d'une notion complexe à appréhender. À la lecture des différents travaux qui mobilisent la notion de

« génération », Attias-Donfut (1991)¹ identifie trois perspectives de la génération, selon le cadre théorique considéré :

- La **perspective démographique** : la notion de génération est synonyme de « cohorte ». Il s'agit d'un ensemble de personnes qui ont vécu un événement précis au même âge et en même temps. L'événement choisi pour définir une cohorte est habituellement la naissance mais peut aussi être le mariage, l'obtention d'un diplôme, la retraite, etc.
- La **perspective ethnologique (ou généalogique)** : la notion de génération renvoie aux rapports de filiation.
- La **perspective sociologique** : une génération regroupe un ensemble de personnes qui ont à peu près le même âge et qui ont vécu des expériences ou des événements historiques communs, dont résultent une vision du monde semblable et un mode de pensée commun.

Les jeunes se manifestent par des goûts musicaux, des vêtements, des façons de se comporter identiques ou ressemblantes, supposant l'existence d'une génération Z dont les comportements et les attitudes sont proches. Les Z sont nés avec le numérique, n'ont jamais connu un monde sans Internet et baignent dans une culture globalisée et collaborative. Ils ont vécu des événements politiques, sociaux, culturels et économiques, qui leur forgent une pensée du monde commune.

Que dit la société sur la génération Z ?

La génération Z regroupe les individus nés après 1995, issus pour la grande majorité d'entre eux de parents de la génération X. Différents termes émergent pour qualifier les Z. Ils sont connus sous le terme « emos », diminutif du mot « émotion », renvoyant à la dimension affective qui les anime. Certains les désignent comme « i-génération », « digital natives » (génération Internet), « génération WTF » (Wikipédia, Twitter, Facebook) ou encore « génération hashtag », puisque les Z sont nés avec et ont ingéré les technologies numériques, en développant surtout des aptitudes. Proche de la génération Y dans ses attentes, la

¹ Attias-Donfut, C. (1991). *Génération et âges de la vie*. Paris, Presses Universitaires de France.

génération Z est également connue sous l'appellation « génération C » (Connecter, Communiquer, Créer, Collaborer). Pour le philosophe Vincent Cespedes, la génération Z est la « génération perle », incarnant la passion et la quête d'héroïsme. Les Z ne se définissent plus comme la génération de l'ostentation, comme c'était le cas pour la jeunesse des années soixante-soixante-dix. D'autres enfin préfèrent parler de « génération alpha », renvoyant à un nouvel alphabet, pour souligner le nouveau paradigme de cette génération qui se caractérise par un nouveau rapport à la connaissance. La génération Z est bien une génération à part entière qui s'élabore en opposition aux autres générations : les baby-boomers, les X, mais aussi les Y.

La génération Z : une génération complexe

Aujourd'hui, chacun essaie tant bien que mal d'étiqueter les Z en apportant des idées préconçues et généralement faussées. Les Z sont souvent qualifiés de zappeurs, de rebelles, d'hyper-connectés, d'impatients, en quête de plaisir... Il importe pour les managers de décrypter les spécificités des comportements propres aux Z d'aujourd'hui afin de dépasser les stéréotypes. Ce qui caractérise réellement la génération Z, c'est qu'il s'agit d'une génération dont les sources d'aspiration peuvent sembler contradictoires à première vue. Il est donc important de garder un sens critique et de ne pas faire une généralité de ce qu'on peut lire sur la nouvelle génération Z. Les Z se définissent selon des couples contradictoires immuables que l'on retrouve chez les Y, comme :

- La quête de liberté vs la quête sociale.
- Le fait d'être rebelle vs la quête identitaire.
- Le désinvestissement vs l'engagement...

Les Z se définissent aussi et surtout par des couples nouveaux spécifiques à cette nouvelle génération, qui évoluent en permanence : connaisseur vs compétent, zappeur vs fidèle, virtuel vs authentique... Les Z sont au cœur d'un nouveau rapport à la compétence et au savoir, d'un nouveau rapport à la fidélité, non plus absolue mais choisie, et d'un nouveau rapport au lien social, combinant le virtuel et le physique.

La nouvelle génération Z est porteuse d'une révolution à l'intérieur même de la société de consommation. La consommation est aujourd'hui un terrain privilégié pour que les jeunes expérimentent toutes ces sources d'aspirations contradictoires : l'importance du lien réel face à la digitalisation ; l'importance d'une nouvelle forme de fidélité plus sociale et collaborative face aux comportements de zapping ; l'importance de reconnaître le statut de co-créateur du Z face au statut de l'enfant que l'on cherche à protéger...

Du Z consommateur au Z collaborateur en entreprise

Toutes ces valeurs et aspirations contradictoires dans les modes de consommation des Z impactent le rapport complexe que la génération Z aura avec l'entreprise. Il y a encore beaucoup à dire sur la génération Z et son intégration en entreprise... Qui sont-ils ? Quelles sont leurs attentes dans le monde du travail ? Quels sont leurs leviers de fidélisation ? Comment les manager ?

Notre ouvrage soulève cette question centrale, à laquelle nous répondrons, sous la forme de cinq chapitres distincts : ***quels rapprochements entre les Z consommateurs et les futurs Z collaborateurs en entreprise ?***

Nous proposons une approche transversale alliant une approche sociétale et managériale, pour présenter en quoi les nouveaux modes de consommation propres aux Z sont des clés pour les manager demain en entreprise.

Alors que la génération Y a déjà perturbé les pratiques de travail et bousculé le management, qu'en est-il des Z ? Doit-on tout réinventer ? Les Z se caractérisent par des valeurs qui leur sont propres (besoin de co-créer, quête d'authenticité, nouveau rapport au savoir) et risquent de perturber les modèles de management actuels. Mais cette génération Z ne fait aussi que renforcer certaines valeurs proclamées par les Y (liberté, besoin de lien social, d'être hyper-connecté...), ce qui assure la pérennité des changements organisationnels en cours.

Nous montrerons au travers de l'ouvrage qu'il ne faut pas tout réinventer... avec les Z.

Comprendre les spécificités des comportements de la nouvelle génération Z permet de mieux accepter et anticiper les nouveaux défis auxquels les managers devront faire face demain, pour rendre le changement efficace et constructif.

Tout au long de l'ouvrage, nous faisons référence à la génération Z, dont les limites d'âge et de cycle de vie peuvent varier, selon que nous nous attachons à présenter l'approche sociétale ou l'approche managériale. Dans l'approche sociétale, nous portons une attention particulière aux adolescents, collégiens et lycéens (12-18 ans), mais aussi aux jeunes étudiants. Dans l'approche managériale, nous nous intéressons aux jeunes collaborateurs récemment arrivés en entreprise, mais aussi aux jeunes diplômés et étudiants ayant une première immersion dans le monde professionnel. Tous les jeunes qui deviendront cadres en entreprise sont concernés par la génération Z.

Cet ouvrage décrit les glissements qui s'opèrent avec l'arrivée des Z dans cinq différentes sphères sociétales et managériales, correspondant aux cinq chapitres de l'ouvrage :

- De la connexion à l'ultra-connexion (chapitre 1).
- D'une autorité « imposée » à une autorité « choisie » (chapitre 2).
- D'une culture sociale à une culture du partage (chapitre 3).
- De l'acteur au créateur (chapitre 4).
- De l'utilitaire à l'affectif (chapitre 5).

Ce projet ambitieux implique le recours à des méthodes variées menées à grande échelle. Des études ont été réalisées auprès de plus de 3 000 jeunes en vue de comprendre le rapport des Z à la consommation, que ce soit leur nouvelle relation de dépendance au smartphone, la co-création ou encore les nouvelles pratiques d'échange et de partage. Mais ce qui fait surtout l'originalité et la nouveauté de cet ouvrage, c'est qu'il présente les résultats d'une première étude menée en 2017 sur la génération Z et leur perception de l'entreprise, auprès de 2 300 jeunes, âgés de 15 à 22 ans, dans les Hauts de France (annexe en fin d'ouvrage). Le lecteur retrouvera ainsi une diversité d'approches méthodologiques menées auprès des Z, par les auteurs, tout au long des chapitres : que

ce soit des études par questionnaires, des entretiens individuels ou des focus groupes. Il aura aussi l'opportunité de découvrir différents points de vue exprimés par des experts, chercheurs et dirigeants d'entreprise qui expriment leur vision, de façon argumentée, de ce que sont les Z aujourd'hui en lien toujours avec la société et l'entreprise. Outre les témoignages d'experts et de professionnels, la vocation de l'ouvrage est également d'amener le lecteur à développer son propre point de vue sur les principales caractéristiques du sujet Z, dans la société et dans la sphère professionnelle.

Chapitre 1

De la connexion à l'ultra-connexion

Executive summary |

- ▶▶ **Il est nécessaire de dépasser les stéréotypes propres aux Z** : en effet, ils ne vivent pas seulement par le digital. Le Z a besoin de sociabilité réelle, le digital n'altère donc pas la relation physique réelle, mais au contraire, il l'initie et la pérennise.
- ▶▶ **L'entreprise doit penser à sa transformation numérique**, laquelle s'amorcera par la conviction et la compétence numérique du dirigeant, « e-patron » sur ce sujet.
- ▶▶ **À la multiplicité des réseaux physiques se superpose une multiplicité d'outils numériques** mis à disposition des collaborateurs. Les outils numériques constituent un nouveau lieu d'échange, d'interactions sociales et de co-création.

- **Les Z sont à la recherche de nouvelles expériences client**, mêlant le shopping en magasin, le shopping sur Internet et le shopping mobile. En entreprise, cela se traduit par le développement de l'expérience collaborateur, dans le sens où l'entreprise doit satisfaire autant les besoins du collaborateur que de ses clients.

Le sujet « Z » est aujourd'hui immergé dans un environnement numérique : Internet, iPods, tablettes et, surtout, accès constant à leur smartphone. On qualifie les Z de « digital natives » puisqu'ils sont nés avec le numérique, contrairement à la génération précédente, la génération Y, qualifiée de « digital adopters », car elle s'est adaptée au numérique. Si l'adolescent d'hier monopolisait le téléphone portable et/ou l'ordinateur familial, le sujet Z aujourd'hui réclame son propre smartphone pour communiquer en permanence avec ses copains/copines, « chatter » avec eux *via* les réseaux sociaux numériques (Snapchat, Twitter, Facebook), leur envoyer des selfies et les partager...

Cet environnement numérique, partie intégrante de la vie des Z, dépasse cette sphère générationnelle et fait partie de nos vies, quelle que soit la génération à laquelle nous appartenons. Que ce soit avec nos écrans (smartphone, tablette, ordinateur), nos voitures, la domotique, les vêtements connectés, les progrès de la médecine, l'ultra-connecté est au cœur de notre quotidien de citoyen et de consommateur. Pour les entreprises, le débat ne doit pas se limiter au choix des outils technologiques et digitaux. Il importe de se poser la question suivante : en quoi cette transformation numérique perturbe-t-elle les entreprises ? Comment cette digitalisation peut-elle servir l'humain et la performance de l'entreprise ?

Approche sociétale

Les Z adeptes du digital

Internet est devenu aujourd'hui le média le plus prisé des adolescents collégiens et lycéens. Les Z baignent en effet dans un environnement numérique. En France, les 7-12 ans passent en moyenne 5 h 30 par semaine sur Internet ; ce chiffre monte durant l'adolescence puisque les 13-19 ans y passent en moyenne 13 h 30 par semaine¹. Bien que Facebook occupe encore la première position dans les médias sociaux numériques utilisés par les Z, il est en perte de vitesse. La raison en est simple : la majorité des adolescents sont amis avec leurs parents sur Facebook. Aux États-Unis, c'est le cas de 70 % des adolescents.

La messagerie instantanée accélère son emprise : dans le monde, plus d'un internaute sur deux (55 %) utilise désormais quotidiennement une messagerie instantanée². En 2018, parmi 4 milliards d'humains connectés, 3,6 milliards utilisent une messagerie connectée³. Les Z se tournent vers les messageries instantanées aujourd'hui : 42 % se rendent sur Facebook Messenger, 26 % sur Skype, 23 % sur Snapchat et 6 % sur WhatsApp⁴. Rapide, amusant et ne laissant aucune trace, Snapchat a réussi en quelques années à devenir le deuxième réseau social le plus apprécié des Z avec 74 % d'adolescents inscrits, juste après le géant Facebook. Snapchat permet d'échanger des photos sur le vif. Un snap – qui peut être une photo ou une vidéo – peut être visionné pendant 10 secondes maximum, après quoi, le contenu envoyé s'auto-détruit. Les Z sont aussi des adeptes de WhatsApp qui leur permet de partager des photos et des messages en instantané avec leurs pairs.

1 Source : <http://www.influencia.net/fr/actualites/media-com,etudes,messagerie-instantanee-accelere-emprise,5780.html>

2 Source : <http://www.influencia.net/fr/actualites/media-com,etudes,messagerie-instantanee-accelere-emprise,5780.html>

3 Source : <https://hubinstitute.com/2016/10/messenger-vers-une-experience-client-plus-instantanee-et-personnelle/>

4 Source : Étude Ipsos Junior Connect 2015, <http://www.blogdumoderateur.com/etude-ipsos-junior-connect-2015/>



Avis d'expert

ADAM MARKI,
directeur des agences chez Facebook

FACEBOOK MESSENGER : LE FUTUR DE LA COMMUNICATION DES Z

La génération Z passe son temps à alterner entre différentes plateformes. Elle va sur Facebook pour découvrir de l'information et partager des contenus, se rend sur Instagram pour chercher l'inspiration et exprimer sa créativité, et elle se dirige sur des plateformes de messagerie instantanée telles que WhatsApp ou Messenger afin de communiquer avec ses proches ou des marques. Notre stratégie chez Facebook est de converger vers ces plateformes de messagerie, qui constituent un levier du futur de la communication. Auparavant, dans un foyer, la télévision était centrale. Aujourd'hui, c'est le smartphone qui prédomine la consommation des contenus et qui est au centre de toute l'économie digitale. Les Z sont nés avec le digital, mais surtout avec le mobile : ils n'ont connu que cela. La révolution digitale se poursuit *via* les messageries instantanées, plus fluides, plus simples d'utilisation et accessibles à tout moment au sein du

smartphone. Facebook innove pour que les messageries se retrouvent au cœur de tous les usages, à l'image de Jarvis, le robot majordome que Mark Zuckerberg a conçu pour son foyer, en hommage à l'intelligence artificielle fabriquée par Iron Man. Le robot Jarvis peut comprendre les demandes en langage naturel, que ce soit *via* des commandes orales ou *via* l'application Messenger de Facebook. Il peut contrôler la lumière, le chauffage, la musique, mais également la porte d'entrée de la maison de Mark Zuckerberg. Les messageries ne sont plus uniquement un moyen de communication : elles sont devenues des plateformes servicielles et évoluent au-delà de la simple conversation. Aujourd'hui, déjà, on remarque l'apparition de nouveaux services sur les messageries instantanées telles que Messenger à travers les bots : Lara, un robot vous aidant à trouver l'amour pour Meetic, les bots vous aidant à effectuer et gérer vos réservations pour SNCF, KLM, Uber... et il ne s'agit que des premiers pas de l'intelligence artificielle sur cette plateforme.