

Élodie Gentina

Manager

Mieux appréhender
les nouveaux
comportements

la

génération Z

DUNOD

Éditorial : Marie-Cécile de Vienne, Églantine Assez et Roxane Vincent
Fabrication : Maud Gilles
Couverture : Florie Bauduin (Studio Dunod)
Mise en pages : Nord Compo

NOUS NOUS ENGAGEONS EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT :



Nos livres sont imprimés sur des papiers certifiés pour réduire notre impact sur l'environnement.



Le format de nos ouvrages est pensé afin d'optimiser l'utilisation du papier.



Depuis plus de 30 ans, nous imprimons 70 % de nos livres en France et 25 % en Europe et nous mettons tout en œuvre pour augmenter cet engagement auprès des imprimeurs français.



Nous limitons l'utilisation du plastique sur nos ouvrages (film sur les couvertures et les livres).

Sommaire

Préface 5

Introduction..... 9

PARTIE 1. LA GÉNÉRATION Z FACE AU DIGITAL

Chapitre 1 La place du digital dans la vie des Z 15

Chapitre 2 La place du digital et de l'humain
pour le Z dans l'entreprise 25

PARTIE 2. LA GÉNÉRATION Z FACE À L'AUTORITÉ

Chapitre 3 Le rapport à l'autorité dans la vie des Z 45

Chapitre 4 Le rapport à l'autorité du Z dans l'entreprise.... 57

PARTIE 3. LA GÉNÉRATION Z FACE À L'ENGAGEMENT

Chapitre 5 Le rapport à l'engagement dans la vie des Z 73

Chapitre 6 Le rapport à l'engagement du Z
dans l'entreprise 81

**PARTIE 4.
LA GÉNÉRATION Z FACE À LA CO-CRÉATION**

| | |
|--|-----|
| Chapitre 7 Le rapport à l'innovation dans la vie des Z.... | 99 |
| Chapitre 8 Le rapport à l'innovation du Z dans l'entreprise | 109 |

**PARTIE 5.
LA GÉNÉRATION Z FACE AU BONHEUR**

| | |
|--|-----|
| Chapitre 9 Le rapport à la dimension hédonique dans la vie des Z..... | 127 |
| Chapitre 10 Le rapport au bonheur du Z dans l'entreprise | 135 |

**PARTIE 6.
LA GÉNÉRATION Z FACE
À LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET SOCIALE**

| | |
|---|-----|
| Chapitre 11 Le rapport aux dimensions écologiques et sociales dans la vie des Z..... | 153 |
| Chapitre 12 Le rapport aux dimensions écologiques et sociales du Z dans l'entreprise | 161 |
| Conclusion | 169 |
| Bibliographie | 173 |

Préface

JobTeaser a été créé en 2008 par Adrien Ledoux et Nicolas Lombard à partir du constat que la transition entre le monde étudiant et le monde professionnel était souvent un moment difficile pour les jeunes. Ils se sont ainsi donné pour mission de les aider dans leur orientation et leur insertion professionnelle. À cette fin, JobTeaser propose une plateforme de recherche de stages et d'emplois à l'usage des étudiants et des jeunes diplômés. Intégré directement dans 750 écoles et universités, JobTeaser permet à cinq millions d'étudiants et jeunes diplômés de trouver leur voie.

D'ici 2030, la génération Z constituera 30 % des effectifs en France¹. Comprendre et adresser cette génération est aujourd'hui plus que jamais l'un des grands défis du monde de l'entreprise. Fraîchement débarquée sur le marché du travail avec ses attentes, ses espoirs et ses craintes, cette jeunesse talentueuse manifeste un enthousiasme certain quant au démarrage de sa carrière, mais témoigne également d'une réticence à embrasser le même monde professionnel que ses aînés.

À bien des égards, la génération Z se distingue de celles qui l'ont précédée. Nés en plein avènement du web 2.0, ces « *digital natives* » sont les premiers à avoir grandi avec une connexion permanente, leur donnant ainsi de façon définitive et instantanée l'accès à l'information, à la communication et au divertissement sans contrainte de temps ou de lieu. Cette fenêtre sur le monde les a également mis aux premières loges de l'instabilité globale de ces dernières années. Les Z ont ainsi vécu un nombre record de bouleversements et de crises en tout genre : environnementale, culturelle, identitaire et plus récemment sanitaire, faisant d'eux l'une des générations les plus stressées et pessimistes. Ces événements ont façonné leur perception unique de la vie et de l'avenir.

1. D'après l'étude « Gen Z's Role in Shaping the Digital Economy », réalisée par Oxford Economics en partenariat avec Snapchat, 12 mars 2021.

Ainsi, il n'est pas rare que les entreprises expriment leur difficulté à comprendre, attirer et convaincre les jeunes talents issus de la génération Z. Entre quête de sens et volonté d'un bien-être au travail supérieur à celle des générations précédentes, leurs aspirations sont régulièrement associées à de nombreux stéréotypes. On les dit idéalistes, engagés, en difficulté avec les règles et l'autorité, flexibles ou encore peu loyaux envers les entreprises. Ils sont généralement considérés comme un groupe homogène, partageant le même système de valeurs.

Essentialiser ainsi la Gen Z serait une erreur. Lorsque nous parlons de cette génération, nous faisons référence à plusieurs millions d'individus qui entrent sur le marché du travail avec des buts et des ambitions qui leur sont propres. L'ouvrage d'Élodie Gentina est un outil précieux permettant de passer outre les clichés inhérents à cette génération. Elle fournit de nombreuses clés de lecture afin de mieux comprendre leurs comportements.

Nous saluons l'approche adoptée par l'autrice, alliant la variété de perspectives d'experts issus de différents domaines tels que la sociologie, la psychologie et la pédopsychiatrie. Cette pluralité d'éclairages représente un atout considérable pour la compréhension du rapport de la génération Z à la société. Les témoignages de nombreux directeurs des ressources humaines et dirigeants d'entreprise recueillis par Élodie Gentina nous ouvrent des perspectives sur le rapport qu'entretiennent les membres de la génération Z au travail, grâce à la contribution de celles et ceux qui sont quotidiennement confrontés à cette génération. Cet ouvrage constitue ainsi une ressource incontournable pour relever le défi majeur des entreprises lorsqu'il s'agit de comprendre, d'intégrer et de manager la génération Z au sein de leurs équipes.

Nous sommes convaincus qu'une meilleure compréhension de la génération Z permettra de redonner du sens au travail et contribuera à favoriser des parcours professionnels épanouissants, enrichissants et propices à la construction de soi pour cette jeune génération. Enfin, les entreprises pourront également mieux adapter leurs pratiques et offrir des conditions de travail propices à l'épanouissement de leurs collaborateurs.

Plus qu'un simple groupe d'actifs entrant sur le marché du travail, les Z représentent l'avenir de notre société. Comprendre cette génération, c'est contribuer à façonner un environnement où leur potentiel peut s'épanouir, et c'est aussi leur donner les clés pour construire une société plus innovante, inclusive et durable.

Adrien Ledoux, co-fondateur et PDG de JobTeaser

Introduction

La génération Z – une communauté de 2,5 milliards de personnes nées entre 1995 et 2010 – représente désormais la plus grande audience mondiale, avec un pouvoir d’achat estimé à plus de 360 milliards de dollars¹. Les marques prêtent une attention particulière à cette génération et cherchent à comprendre toutes ses spécificités en termes de consommation. Si la génération Z n’est entrée sur le marché du travail que depuis peu, elle participe d’ores et déjà au monde qui l’entoure, notamment par sa sensibilité aux questions environnementales et sociales. Car ces *digital natives* se distingueront à bien des égards de ceux qui les ont précédés : ils semblent par exemple moins enclins aux concessions qu’exige l’adaptation à un environnement professionnel. Nombre d’entreprises estiment avoir du mal à comprendre, attirer et retenir ces jeunes talents. Est-ce alors à l’entreprise de se réinventer ? Si oui, comment ?

Cet ouvrage vise à répondre à cette double interrogation en mettant en lumière les caractéristiques clés de la génération Z : quête de sens, besoin de liberté, besoin de co-créer, besoin d’authenticité ou encore besoin de lien social... Ce n’est qu’en les comprenant que les entreprises pourront judicieusement adapter leurs politiques managériales pour tirer profit de ce que les Z ont de mieux à offrir, dans et hors du lieu de travail.

La grille de lecture par « génération » est toutefois loin d’être une vérité. Bien que la notion de génération Z soit couramment employée par les praticiens partisans d’une application formelle de la notion de génération, les scientifiques dénoncent une dérive sémantique du concept et de l’usage intensif que l’on peut en faire. Le terme de génération sous-entend l’idée d’un « destin commun », accentuant les liens entre

1. Enquête Edelman, « The Power of Gen Z », décembre 2021.

les individus issus d'une même classe d'âge et/ou partageant des événements en commun. La génération tend alors à minimiser, voire à masquer, les différences entre les individus pour fournir une grille de lecture simple des rapports sociaux. Il faut donc utiliser le concept de génération Z avec modération.

Si certains cèdent à la tentation de considérer ces « enfants du numérique » comme des consommateurs uniformes – ils possèderaient ainsi tous un iPhone, s'habilleraient tous chez Vinted et se rendraient volontiers au Starbucks ou au McDo –, des critères socio-démographiques (tels que le niveau d'étude, le milieu social, le lieu de vie à la campagne ou à la ville, le type d'emploi exercé ou encore le pays d'appartenance) font émerger des différences de comportements évidentes et permettent de dépasser ces clichés.

C'est la raison pour laquelle l'ensemble des études que j'ai menées s'intéressent aux multiples facettes des Z via des approches variées : j'ai conduit plus de 100 entretiens avec des jeunes âgés de 12 à 25 ans, parfois aussi avec leurs parents ainsi que des experts et professionnels, soit plus de 40 000 questionnaires. Ces études ont été conduites en France mais aussi à l'international². Je me suis concentrée sur un profil de jeunes en particulier : les collégiens, les lycéens et les étudiants issus de milieux « favorisés ». J'adopte dans cet ouvrage une approche sociétale (psycho-sociale) pour décrypter les caractéristiques profondes qui définissent ces jeunes Z, en montrant que ces derniers ont des comportements (de consommation) bien plus complexes qu'ils ne le laissent présager : ils ont des sources d'aspiration contradictoires (digitaux *vs* besoin de liens sociaux, rebelles *vs* disciplinés, zappeurs *vs* fidèles ou encore oubliés *vs* engagés). La consommation est aujourd'hui un terrain privilégié pour que les jeunes expérimentent ces contradictions : 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 ou encore l'importance de reconnaître le

2. En Amérique (Gentina, Butori, Rose et Bakir, 2014 ; Gentina et Chandon, 2013 ; Gentina, Maille et Li, 2019 ; Gentina, Shrum et Lowrey, 2016) ; en Europe (Scholz et Rennig, 2019 ; Rose, Bakir et Gentina, 2014) ; en Asie et en Afrique (Gentina et Parry, 2020).

statut de co-créateur du Z face au statut de l'enfant que l'on cherche à protéger. La finalité de la consommation de la génération Z est avant tout symbolique, émotionnelle et relationnelle, et non purement utilitariste. C'est d'ailleurs à travers les pratiques de consommation et les activités culturelles que se crée une « identité générationnelle », construite en rupture avec les générations précédentes – X ou baby-boomers.

Toutes ces valeurs et aspirations impactent le rapport complexe que la génération Z aura demain avec l'entreprise. Qui sont les Z ? Quelles sont leurs attentes dans le monde du travail ? Dans un environnement professionnel en profonde mutation, comment les attirer en entreprise ? Face à de jeunes diplômés de plus en plus mobiles, friands de nouvelles expériences et qui ne craignent plus de démissionner, quels sont les leviers de fidélisation dont dispose l'entreprise ? Comment manager ces personnes qui remettent en cause l'autorité des anciens et des institutions ? Les nouveaux modes de consommation – propres aux Z – sont des clés de lecture précieuses pour les managers. Dans l'approche sociétale, je porte une attention particulière aux adolescents, collégiens et lycéens (12-18 ans), aux jeunes étudiants et aux jeunes diplômés. Dans l'approche managériale, je m'intéresse aux jeunes collaborateurs récemment recrutés, ayant une première immersion dans le monde de l'entreprise.

Quels rapprochements entre les Z consommateurs et les Z collaborateurs en entreprise ? Cet ouvrage emmène les lecteurs au cœur du marketing et des ressources humaines. Il est développé en six parties étroitement liées entre elles et qui représentent autant de dimensions de la réalité de l'entreprise et des défis humains qui l'attendent.

Cet ouvrage ne prétend pas à l'exhaustivité. Il vise à multiplier les approches méthodologiques menées auprès des Z (questionnaires, entretiens, focus groupes et observations). Il apporte un ensemble d'éclairages experts grâce à des sociologues, des philosophes, des pédopsychiatres, des pédiatres. Plus d'une cinquantaine de DRH et dirigeants d'entreprise, de tout horizon, ont apporté leur contribution en témoignant sur le rapport des Z au travail, lequel constitue l'un des grands défis des entreprises aujourd'hui.

PARTIE

1

LA GÉNÉRATION Z

FACE AU DIGITAL

Le sujet Z est aujourd'hui immergé dans un environnement numérique et a surtout un accès constant à son smartphone. On qualifie les Z de *digital natives* puisqu'ils ont toujours connu l'outil numérique. Ce n'est pas le cas de la génération précédente, la génération Y, qualifiée de *digital migrants* car elle a dû s'adapter à ce nouvel outil. Ainsi, si l'adolescent d'hier monopolisait le téléphone portable et/ou l'ordinateur familial, le sujet Z réclame très vite son propre smartphone pour communiquer en permanence avec ses pairs, « chatter » avec eux via les réseaux sociaux numériques (Snapchat, TikTok, Instagram), leur envoyer des contenus en tout genre, les partager...

Cette ultra-connexion à l'environnement numérique, partie intégrante de la vie des Z, dépasse néanmoins cette sphère générationnelle et fait partie de nos vies, quelle que soit la génération à laquelle nous appartenons.

Pour les organisations, le débat ne doit pas se limiter aux choix des outils technologiques et digitaux. Il importe de se poser la question suivante : en quoi cette transformation numérique perturbe-t-elle les organisations, leurs processus de recrutement et d'intégration ? Comment cette digitalisation peut-elle rester au service de l'humain en entreprise ?

La place du digital dans la vie des Z

Executive summary

« Quoi ? Y'a pas de Wifi ? »

ANTOINE, 16 ANS

- Il est nécessaire de dépasser les stéréotypes en reconnaissant que les Z ont besoin de sociabilité réelle. Si le digital n'est pas à l'origine de la création de la relation physique réelle, il la pérennise néanmoins.
- Les Z sont à la recherche de nouvelles expériences clients, mêlant shopping en magasin, shopping sur Internet et shopping mobile.