

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

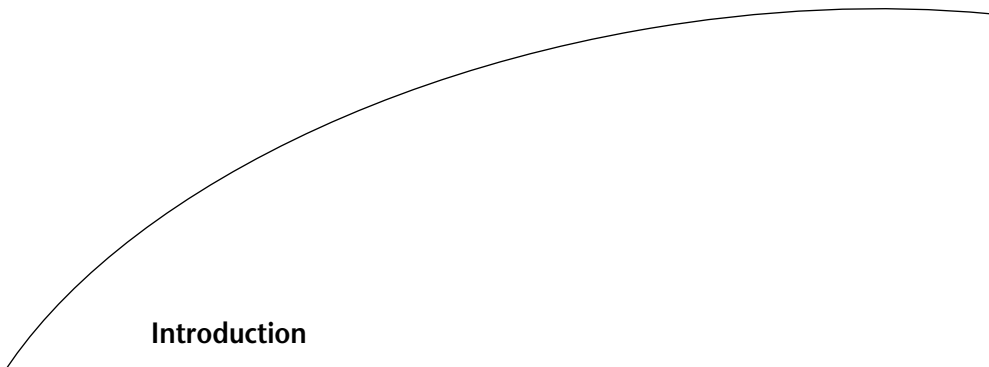
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-077273-5

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.

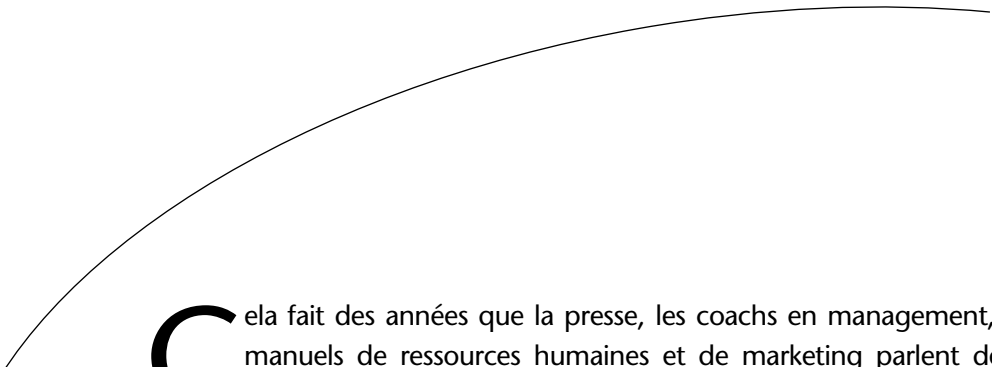
Sommaire



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-crédation 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.