

Rapport
Edition 4/22



Imagine the future.
Make it happen.
Create value.

Le potentiel de la Génération Z pour votre entreprise

Pour les managers et les entrepreneur·e·s qui ont des objectifs et des ambitions clairs, mais ...

- ... qui trouvent difficilement du personnel qualifié,
- ... qui sont confronté·e·s à une trop grande fluctuation du personnel,
- ... qui ne peuvent mettre en œuvre des projets de changement qu'avec beaucoup de difficultés, de retards, de dépassements de budget ou de réductions du périmètre,
- ... qui ne sont pas absolument certain·e·s que leurs produits et services s'adressent également aux jeunes générations, et/ou
- ... qui ont de temps en temps du mal à intégrer et à motiver durablement les jeunes travailleur·euse·s.

AGILIS est un cabinet de conseil trilingue basé en Suisse. Nous soutenons les PME ainsi que les grands clients nationaux et internationaux dans leur transformation et considérons la culture comme le plus puissant vecteur de changement.

Un thème qui nous tient particulièrement à cœur est l'intégration des "nouvelles" générations, dont les compétences sont particulièrement importantes pour la numérisation et le marketing. Pour ce faire, nous disposons d'une boîte à outils complète qui permet à nos clients d'assurer de manière efficiente et efficace leur pertinence pour la génération Z, tant en interne qu'en externe.



AGILIS SERVICES SA
Place de la Gare 15
CH-1700 Fribourg
0041 26 323 32 23
hello@agilis.services



agls.me/fr

La génération Z - à la fois une chance et un défi pour les entreprises!

Chère lectrice, cher lecteur,

En tant que manager et leader, vous êtes confronté·e au défi d'attirer les jeunes travailleur·euse·s et de concevoir vos produits et services de manière à ce que les jeunes consommateur·trice·s les achètent également.

C'est un défi qu'il faut relever maintenant: la génération Z - c'est-à-dire les personnes nées entre 1995 et 2010 - est présente sur le marché du travail depuis environ 5 à 7 ans et représente, selon les pays, près de 15% de la population active - avec une forte tendance à la hausse. Parallèlement, le pouvoir d'achat de la génération Z ne cesse d'augmenter, ce qui la rend également de plus en plus importante en tant que consommatrice.

Les membres de la génération Z sont de **véritables natif·ve·s du monde digital:** depuis leur naissance ou presque, ils sont connecté·e·s au numérique dans quasiment tous les domaines de leur vie. Ce contexte a donné naissance à une génération "hyper-cognitive" qui présente de nombreuses caractéristiques positives: ambition sans avidité, conscience sociale et écologique, curiosité intellectuelle, focalisation sur l'équilibre entre travail et vie privée, ainsi qu'une vision globale des choses.

Les approches traditionnelles de gestion et d'organisation atteignent leurs limites lorsqu'il s'agit d'intégrer la génération Z dans les équipes. Il en va de même lorsqu'il s'agit de s'agiter d'attirer des personnes de cette génération comme client·e·s.

Les entreprises doivent donc s'assurer qu'elles sont pertinentes pour cette nouvelle génération, tant en interne qu'en externe.

Nous vous souhaitons une bonne lecture de notre rapport et serions heureux·ses de travailler avec vous pour préparer votre entreprise à la génération Z!

Cordialement,




Christophe Berger
Fondateur AGILIS SERVICES SA

Le fossé entre les générations: effet de mode ou réalité?



L'évolution de la démographie, la rapidité des changements économiques et technologiques ainsi que les événements marquants de ces dernières années confrontent les entreprises à des défis significatifs.

D'une part, la société comprend aujourd'hui des personnes issues de six générations - dont les valeurs et les méthodes de travail divergent parfois totalement. D'autre part, la pandémie a fondamentalement modifié les valeurs fondamentales et les priorités de nombreux·ses travailleur·euse·s.

L'un des thèmes phares d'AGILIS est la **conception et la mise en œuvre du changement culturel dans les moyennes et grandes entreprises**. A cet égard, notre expérience nous confirme sans cesse que les différences entre les générations existent bel et bien et qu'elles peuvent nuire à la collaboration et à la cohésion au sein d'une entreprise. **Comme la génération Z ne fait pas preuve d'une "loyauté inconditionnelle" envers son employeur, il est fréquent que les jeunes collaborateur·rice·s hautement qualifié·e·s ne puissent pas être retenu·e·s.** Cela génère à son tour des problèmes et des retards, notamment dans les projets marketing et digitaux.

Le manque de compréhension des valeurs fondamentales des générations peut conduire à ce que le design des produits et des services, ainsi que le marketing et la publicité, ne s'adressent plus aux jeunes générations et que l'entreprise perde des parts de marché au profit d'entreprises concurrentes ayant une affinité plus élevée avec la GenZ.

C'est pourquoi nous pensons que le thème des équipes intergénérationnelles en général et la génération Z en particulier sont des thèmes stratégiques que chaque entreprise devrait aborder de manière proactive.

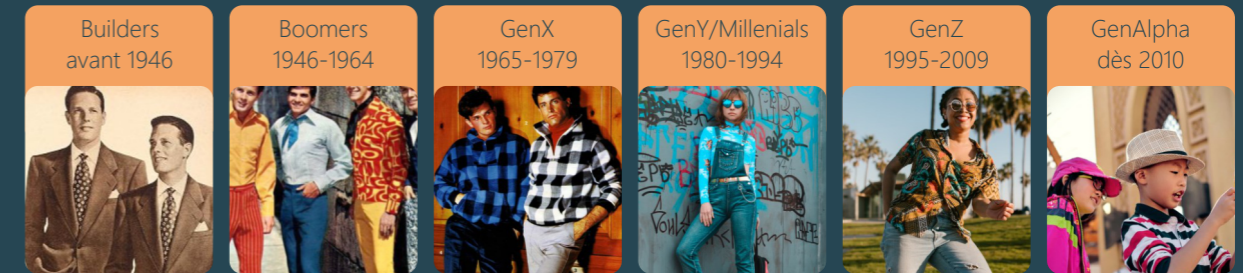


agls.me/quizgen

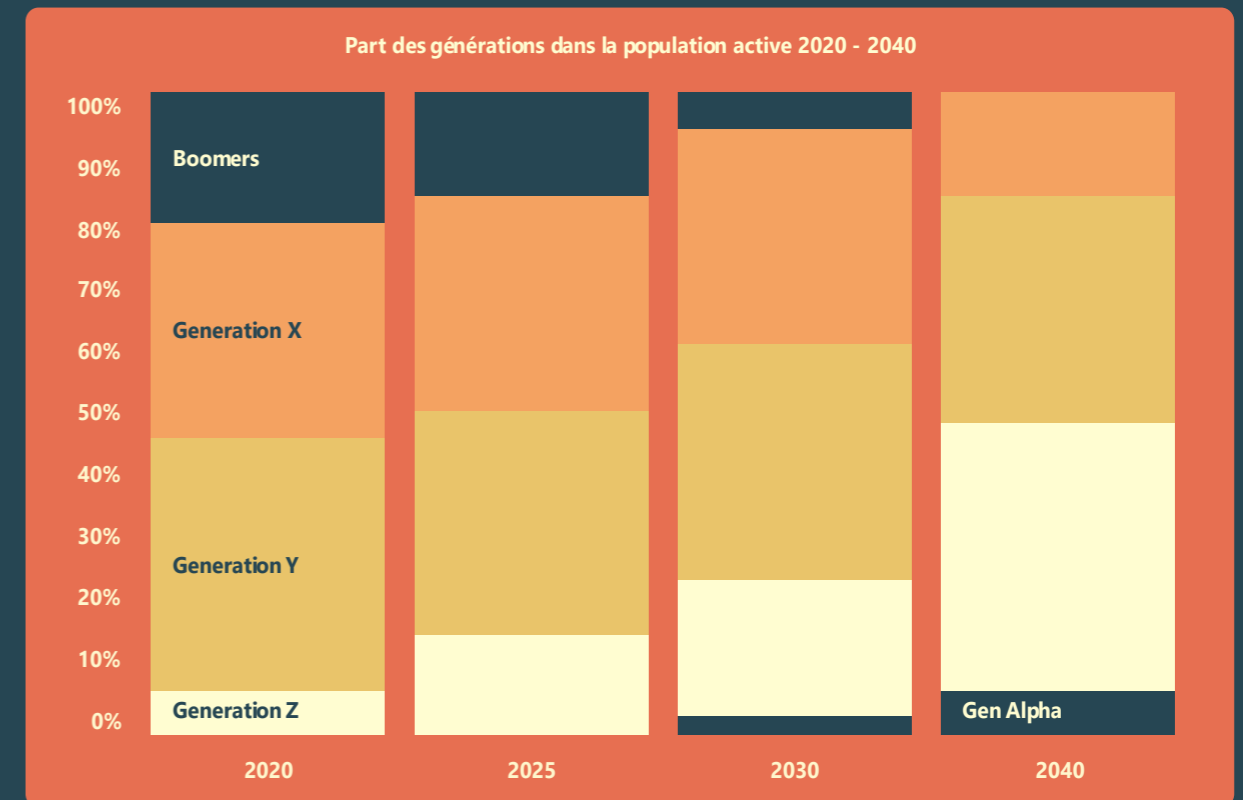
Connaissez-vous bien les différences entre les générations? Scannez le code QR pour accéder à notre quiz sur les générations!

Mixité des générations dans le monde du travail actuel et futur

Le monde du travail actuel a été façonné par différentes générations:



Cette évolution détermine la composition de la population active:



Source: Office fédéral de la statistique, extrapolation sur la base de l'âge légal de la retraite

La génération Z sera bientôt largement présente dans le monde du travail. Il est donc temps de réfléchir aux implications et aux éventuelles mesures à prendre dans votre entreprise.

Génération Z - un potentiel élevé, mais des attentes claires

La dernière génération à avoir fait son entrée dans le monde du travail depuis quelques années est la **génération Z**. Elle a grandi avec les outils numériques et les médias sociaux, les maîtrisant ainsi du bout des doigts. Compte tenu des progrès techniques spectaculaires et de la progression rapide de la digitalisation, ces personnes sont des **vecteurs de connaissances indispensables** pour presque toutes les entreprises.



Les personnes de la génération Z ont des **attentes claires**, qu'elles défendent tant comme travailleur-euse-s que comme consommateur-ric-e-s. La **lutte contre le changement climatique** est un sujet très important. En effet, la durabilité est en tête de liste des priorités. De plus, une partie non négligeable de la génération Z ne possède pas de voiture et mise sur les transports en commun et la mobilité partagée. Par conséquent, les membres de la génération Z attendent de leur organisation qu'elle pense et agisse de manière écologique et qu'elle mette en place des incitations correspondantes pour les collaborateur-ric-e-s et les consommateur-ric-e-s.

La **justice sociale, l'égalité des sexes ainsi que l'inclusion et la diversité** sont d'autres préoccupations majeures de la génération Z. Elle est également la première à assimiler la santé mentale à la santé physique et n'hésite pas à **aborder ouvertement les problèmes mentaux et les comportements problématiques** sur le lieu de travail.



Bien que la société ait considérablement évolué au cours des dix dernières années, les différentes générations ont des points de vue différents sur l'importance et l'interprétation concrète de tous ces sujets.

Cela peut créer des tensions et avoir un impact négatif sur le lien émotionnel entre la génération Z et l'entreprise. Contrairement aux générations précédentes, cela ne conduit à réduire son implication au strict minimum, mais à franchir le cap de la démission.

De "commander, contrôler et corriger" à un management basé sur des valeurs!



Au fil des décennies, le principe de la "gestion par les règles" s'est imposé dans nos entreprises. Il contrôle parfois le moindre détail et a fait le succès de l'industrie traditionnelle grâce à l'accent mis sur l'efficacité et la répétabilité. Mais cette approche n'est pas assez flexible pour faire face à un environnement en constante évolution. Et plus important encore, **la génération Z n'est plus prête à accepter des paradigmes de gestion rigides.**



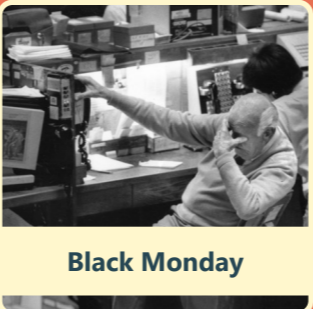









Cela ne signifie pas pour autant que les personnes de la génération Z ne peuvent pas être motivées - bien au contraire, ces personnes peuvent s'investir fortement dans une cause et fournir des **performances remarquables** si elles peuvent **s'identifier aux valeurs** et aux actions de leur entreprise, **voir un sens dans leur travail** et pouvoir **placer l'être humain et ses besoins au centre** de leurs préoccupations.

Il ne suffit pas d'intégrer simplement ces aspects dans l'"Employee Experience" - il faut aussi adapter les **principes de leadership**. Le principe clé ici est le "management by values". Cette approche **place les valeurs fondamentales et le sens au centre** et veille ainsi à ce que tous-tes les collaborateur-ric-e-s tirent à la même corde.

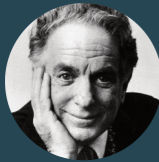


Des Builders à la génération Alpha: un aperçu de 6 générations

Il est évident que chaque génération a ses propres valeurs, idoles, faits marquants, paradigmes de leadership et bien d'autres particularités. Bien sûr, le tableau ci-dessous n'est qu'une approximation - tous ces aspects sont également influencés par des facteurs nationaux, socio-économiques et éducatifs. Mais la recherche montre clairement que chaque génération a un "socle commun" qui a un impact direct sur les valeurs et le comportement.

	Builders avant 1946	Boomers 1946-1964	GenX 1965-1979	GenY/Millennials 1980-1994	GenZ/Centennials 1995-2009	GenAlpha dès 2010
<p>Événement global marquant</p> <p>Au cours de notre enfance et de notre adolescence se forme notre vision du monde, qui sera à un moment donné influencée de manière significative par un événement d'importance mondiale. Ces événements marquants font partie de notre identité.</p>	 <p>2ème guerre mondiale</p>	 <p>Conquête de la lune</p>	 <p>Black Monday</p>	 <p>9/11</p>	 <p>Covid-19</p>	 <p>Invasion de l'Ukraine</p>
<p>Première voiture de rêve</p> <p>Lorsque nous avons l'âge de nous intéresser aux voitures, nous aurons inévitablement une première voiture de rêve. C'était du moins le cas pour les générations jusqu'aux millennials, car l'effet identitaire de l'automobile diminue lentement mais sûrement.</p>	 <p>Citroën DS</p>	 <p>Ford Mustang</p>	 <p>Audi Quattro</p>	 <p>Toyota Prius</p>	 <p>Mobilité multiple</p>	 <p>Mobilité du futur</p>
<p>Paradigme de leadership</p> <p>Nos premières expériences dans le monde du travail ont une influence sur notre compréhension du leadership. Plus tard, lorsque nous occuperons nous-mêmes des postes de direction, nous apporterons une vision nouvelle des choses et contribuerons ainsi à l'évolution des pratiques de management.</p>	<p>Controlling et surveillance</p>	<p>Définition d'objectifs et suivi régulier</p>	<p>Montrer l'exemple et mettre la main à la pâte</p>	<p>Définir des objectifs communs, communiquer, coacher</p>	<p>Donner des responsabilités et de l'autonomie</p>	<p>Inspiration mutuelle et autonomisation</p>
<p>Valeurs fondamentales</p> <p>Les valeurs jouent un rôle important dans notre compréhension du monde. Elles se développent pendant l'adolescence et sont formatrices - même s'il est logique que le monde continue à tourner et que les générations plus âgées changent aussi d'avis sur certains sujets avec le temps.</p>	<p>Respect des règles, discipline, assiduité au travail, croyance en l'importance de l'effort personnel</p>	<p>Pacifisme, optimisme, accomplissement personnel, ardeur au travail, droits égaux pour toutes et tous</p>	<p>Égalité des sexes, esprit entrepreneurial, pensée globale, approche critique et différenciée</p>	<p>Succès, consommation, confiance en soi, statut social, plaisir, amitié, indépendance</p>	<p>Diversité, protection de l'environnement, équité, durabilité, création de sens</p>	<p>Orientation visuelle et numérique, indépendance, hyperconnectivité, agilité, apprentissage permanent</p>

Qu'est-ce qui motive les collaborateur·rice·s? Et qu'est-ce qui les démotive?



Dans les années 1960, le psychologue américain Frederick Herzberg s'est penché sur le sujet de la motivation des collaborateur·rice·s et a établi la "théorie des deux facteurs". Celle-ci se base sur trois faits qui peuvent être prouvés statistiquement:

01

Chaque nouveau collaborateur·rice a une certaine **motivation de base** qui, si le processus de recrutement est bien mené, est suffisamment élevée.

02

Certains facteurs ont le pouvoir d'influencer négativement - et non positivement - la motivation.
Ce sont les **facteurs d'hygiène**.

03

Certains facteurs ont le pouvoir d'influencer positivement - et non négativement - la motivation.
Ce sont les **facteurs de motivation**.

Il est très intéressant de se pencher sur l'effet des facteurs d'hygiène et de motivation:

Le premier jour de travail, chaque collaborateur·trice est motivé·e et se réjouit de son nouveau défi.



Facteurs de motivation

- Identification avec des valeurs
- Tâches intéressantes
- Indépendance
- Perspective de croissance
- Défis
- Reconnaissance personnelle

Effet positif important si présents, mais aucun effet négatif si absents.

En fonction de ce qui l'attend, la motivation augmente ou diminue par la suite.



Facteurs d'hygiène

- Conditions de travail
- Ambiance de travail
- Rémunération financière appropriée
- Type de management
- Relation avec n+1
- Environnement de travail sûr

Effet négatif fort si présents, mais aucun effet positif si absents.

Notre pratique de consulting a mis en lumière deux conclusions très importantes.

Conclusion 1: la culture d'entreprise est à la fois un facteur d'hygiène et de motivation!

Une culture d'entreprise saine, inclusive et axée sur l'être humain favorise la motivation des collaborateur·trice·s! En revanche, une culture d'entreprise malsaine et négative détruit la motivation des collaborateur·trice·s!

Conclusion 2: la théorie d'Herzberg s'applique encore plus à la GenZ qu'aux autres générations!

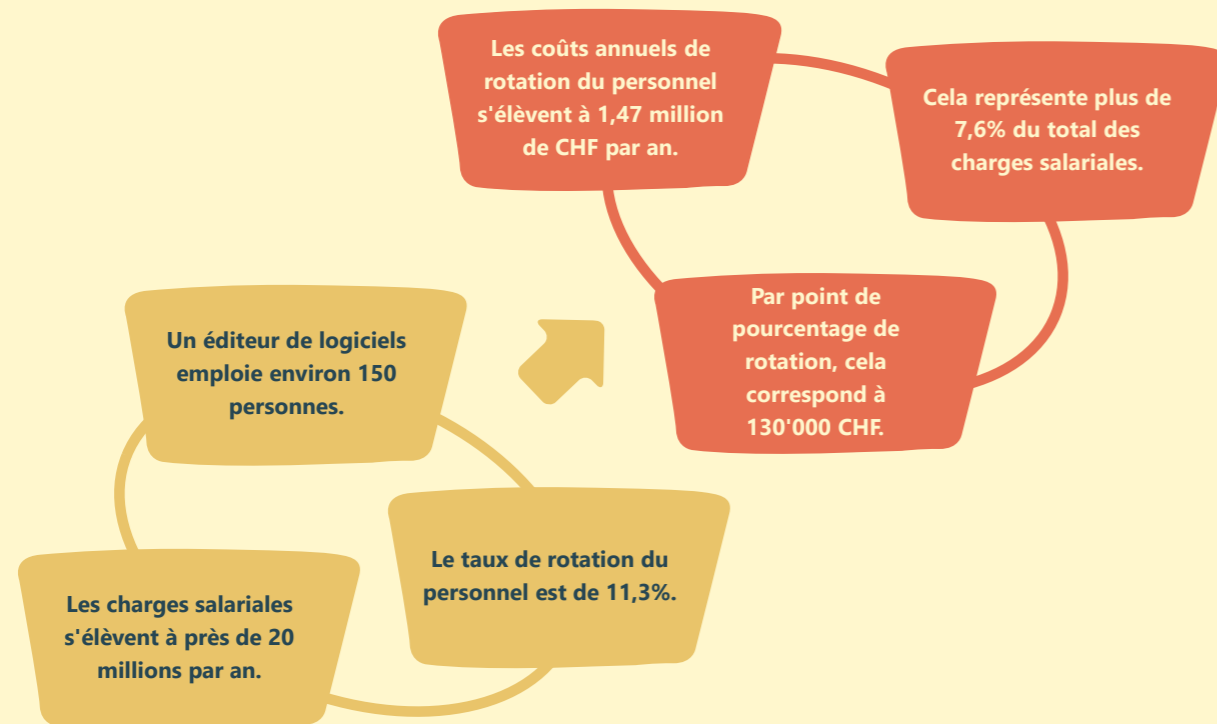
Les personnes issues de la génération Z réagissent encore plus fortement que les représentant·e·s des générations plus anciennes aux facteurs d'hygiène qui ne sont pas présents, et en tirent des conclusions. Inversement, les facteurs de motivation classiques ont un impact encore plus fort sur la génération Z que pour les générations précédentes.

Votre entreprise est-elle prête à accueillir la génération Z?



Les conséquences financières de la rotation involontaire du personnel

La rotation du personnel fait partie des préoccupations des entreprises et certain-e-s managers pensent que "du sang frais" est une chose positive. Toutefois, la rotation involontaire du personnel peut **nuire à l'efficacité opérationnelle** ou même compromettre la réalisation des objectifs d'un projet. Et il y a un autre aspect: la rotation involontaire du personnel entraîne des **coûts considérables** - voici un exemple tiré de notre pratique de consulting:



Bien entendu, ces chiffres augmentent avec la dimension de l'entreprise - pour les entreprises comptant plus de 1'000 collaborateurs-trices, les coûts de fluctuation se chiffrent rapidement en dizaines de millions de CHF. C'est l'un des types de coûts cachés les plus souvent ignorés. Mais ce thème est en même temps un levier direct pour réaliser des économies significatives!



Voulez-vous savoir dans quelle fourchette se situent vos frais de fluctuation ? Scannez le code QR pour accéder à notre calculatrice!

agls.me/coutrot

La culture d'entreprise - la clé du succès durable de votre organisation

Pour l'entreprise mentionnée ci-contre, la fluctuation du personnel n'est pas seulement un facteur de coûts. En effet, chaque départ entraîne également la **perte de précieuses connaissances** dont le remplacement demande un effort significatif. Cela ne retarde pas seulement le développement, mais a également un **impact négatif sur la qualité des logiciels développés par la société**.

Parallèlement, il était difficile d'une part pour l'entreprise d'obtenir des postulations de jeunes candidat-e-s disposant d'une bonne formation et d'une expérience pertinente, et d'autre part de convaincre les candidat-e-s adéquats d'accepter le poste proposé.

Lorsqu'AGILIS a été confrontée à cette problématique, il est rapidement apparu que le problème ne résidait pas dans les conditions d'embauche ou dans le travail en soi, mais dans une culture d'entreprise incohérente et parfois toxique. Pour s'attaquer au problème, AGILIS a mené le **changement culturel selon une approche en quatre phases**:



Une attention toute particulière a été accordée à **l'inclusion de la génération Z**, car elle comprend de précieux porteur-euse-s de connaissances dans les nouvelles technologies. En l'espace d'environ six mois, la culture d'entreprise s'est améliorée de manière tangible et mesurable, faisant ainsi disparaître les problèmes liés aux fluctuations de personnel non désirées.

Outre les économies massives déjà mentionnées, dues à la réduction de près de 50% de la fluctuation du personnel, le changement culturel a également ...

- ... **augmenté l'efficacité opérationnelle de 23%,**
- ... **amélioré de 1,2 point la notation sur des plateformes telles que kununu.com et glassdoor.com,**
- ... **permis l'embauche de près d'une vingtaine de spécialistes numériques hautement qualifié-e-s issu-e-s de la génération Z,**
- ... **et surtout assuré que la qualité, le budget et le respect des délais de développement des logiciels soient à nouveau dans le vert.**

Pour exploiter le potentiel de cette génération pour votre entreprise, vous devriez ...

... comprendre le fonctionnement de la GenZ et les atouts que les personnes de cette génération peuvent apporter à votre entreprise.

... savoir quelles mesures concrètes appliquer dans votre entreprise pour attirer et retenir des collaborateurs issu-es de la GenZ.

... être au courant de l'état d'esprit des consommateur-ice-s de la GenZ et de leurs critères d'achat.

... savoir ce que vous pouvez faire concrètement pour rendre votre portefeuille actuel de produits/services également attractif pour la GenZ.

... aborder de manière proactive les thèmes de la "culture d'entreprise" et de la "collaboration intergénérationnelle".

... comprendre quelles sont les opportunités et les risques financiers liés à ces thèmes.

Témoignages de client·e·s

"J'ai enfin compris pourquoi nous avons tant de problèmes avec les jeunes collaborateurs et à quel point il est en fait facile de les résoudre!"

Dario S., responsable IT chez un prestataire de services logistiques

"Ce que j'ai trouvé particulièrement intéressant dans l'atelier, c'est la thématique des meilleures pratiques pour la gestion des générations plus âgées. AGILIS n'a pas une "vision en tunnel" de la GenZ, mais comprend le thème des générations dans sa globalité".

Christelle T., responsable du personnel d'une banque régionale

"AGILIS a vraiment adapté l'atelier à notre situation spécifique et - en toute agilité - a encore glissé une digression sur le thème de la collaboration interculturelle. C'était très pertinent pour nous et nous nous réjouissons de mettre en œuvre les mesures définies conformément à la feuille de route".

Thomas T., Country Manager d'une entreprise informatique internationale



Voulez-vous rendre votre entreprise prête pour la GenZ ? Utilisez le code QR ci-contre pour réserver un entretien!

agls.me/gzmeet



Vos prochains pas



1

Faire connaissance

Nous respectons le temps que vous avez à disposition. C'est pourquoi nous proposons un entretien gratuit pour faire connaissance et déterminer ensemble si nous pouvons aider votre entreprise.

Vous pouvez le réserver en utilisant le code QR ci-dessus ou sur agls.me/gzmeet.

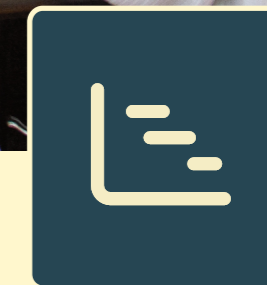


2

Clarifier le match

Durant cet entretien, nous posons quelques questions sur votre entreprise et sur votre situation actuelle.

S'il s'avère que nous pouvons apporter une valeur ajoutée à votre entreprise, un entretien stratégique gratuit est ensuite organisé avec l'un-e de nos spécialistes.



3

Recevoir votre plan GenZ

Lors de l'entretien stratégique gratuit, un-e de nos spécialistes vous guidera à travers une brève évaluation de votre "GenZ-Readiness", à l'issue de laquelle un plan d'action global sera établi. Vous pourrez ensuite approfondir le sujet avec nous de manière structurée ou l'aborder de manière autonome.

Saisissez les opportunités que vous offre la génération Z!

AGILIS SERVICES SA
Place de la Gare 15
1700 Fribourg
Suisse

hello@agilis.services
0041 26 323 32 23

www.agilis.services