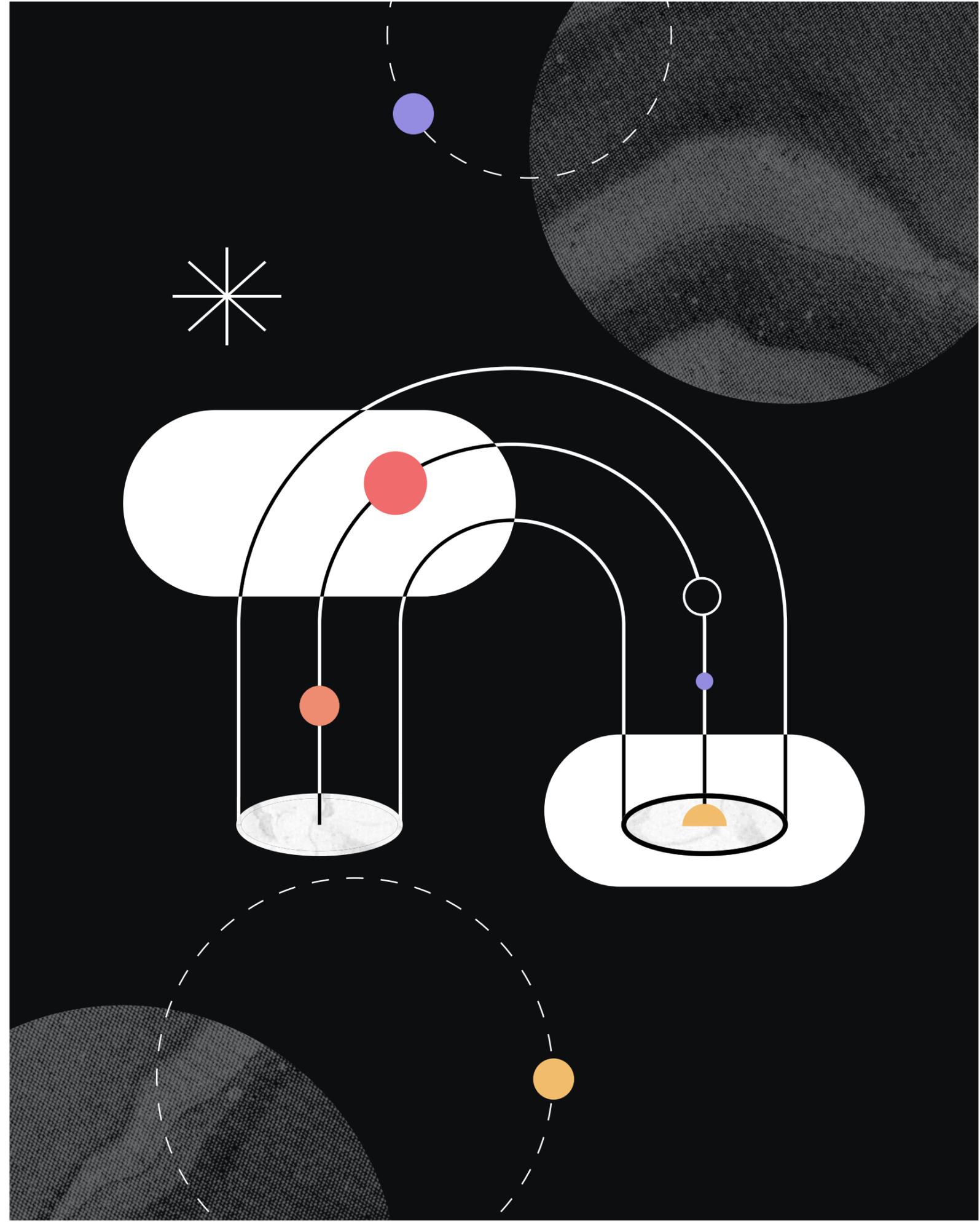




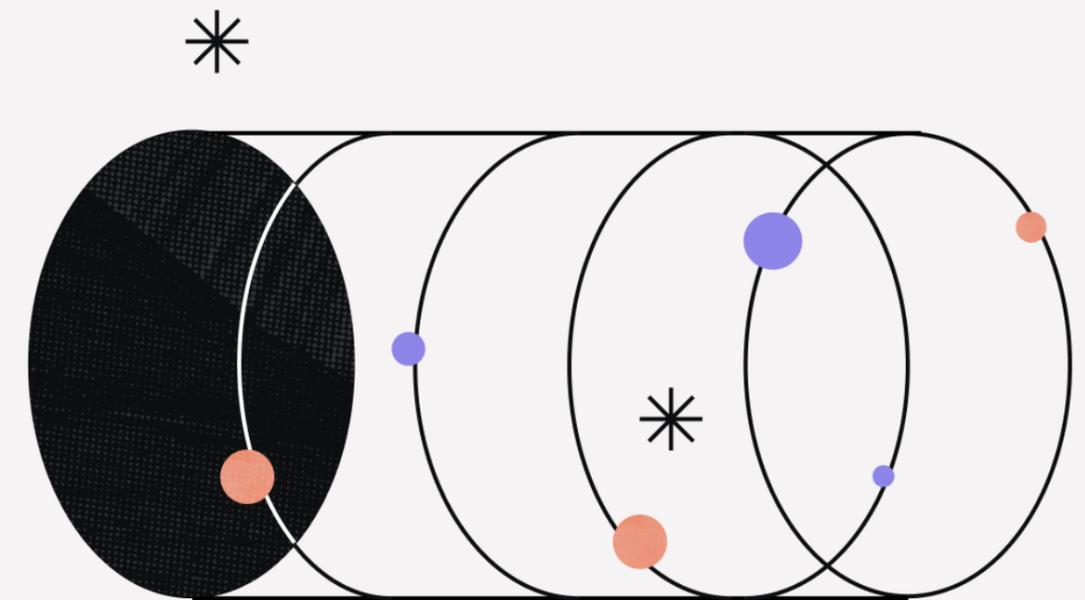
L'ANATOMIE DU TRAVAIL - RAPPORT SPÉCIAL

# Le leadership face aux besoins de la génération Z



# Table des matières

Génération Z, une chance pour les entreprises .....	03
Réimaginer le travail hybride .....	05
Des débuts difficiles .....	09
Moderniser l'environnement de travail .....	12
Le bien-être des employés à cœur .....	16
Rester agile pour les générations à venir .....	18
Méthodologie et sources .....	19
À propos d'Asana .....	20



# Génération Z, une chance pour les entreprises

Nés entre 1997 et 2012, les membres de la génération Z (aussi appelés Zoomers ou parfois simplement les « Z ») ont aujourd'hui entre 10 et 25 ans. Les plus âgés d'entre eux sont déjà entrés sur le marché du travail, amenant avec eux de nouvelles normes, idées et rapports à la technologie.

Jeune et encore novice, cette main-d'œuvre a dû faire ses premiers pas professionnels dans des conditions que personne n'aurait pu prévoir. À l'heure où de plus en plus d'entre eux commencent à travailler, plusieurs questions s'imposent : les entreprises sont-elles disposées à les mettre sur la voie de la réussite ? Que peuvent apprendre les dirigeants de ces jeunes actifs pour améliorer les conditions professionnelles de tout un chacun ?

La génération Z a un avis très tranché sur le travail hybride, la santé mentale et la définition de l'efficacité ; avis d'ailleurs partagé par d'autres générations. Puisqu'on trouve beaucoup de

points communs entre les générations X, Y, Z et les baby-boomers, il est évident que tout le monde gagnerait à écouter la génération Z et à s'intéresser à ses besoins.

Dans ce rapport spécial de l'Anatomie du travail, nous nous intéresserons à l'impact de la pandémie et du bouleversement du monde du travail sur ces jeunes actifs, puis nous étudierons les différences et points communs entre la génération Z et les autres générations. Pour finir, nous ferons le point sur les initiatives que peuvent prendre les entreprises pour attirer et maintenir en poste ces nouveaux professionnels en vue d'assurer le succès à long terme de leurs employés et de leur activité.

« Les dirigeants doivent constamment innover. Sans pour autant révolutionner complètement leurs activités juste pour une génération, il leur est essentiel de comprendre les besoins et expériences de cette dernière pour permettre à l'entreprise de continuer d'évoluer. »

**Anne Gherini**

Partenaire de la société de conseil Silicon Foundry et spécialiste des générations Z et Y



# Réimaginer le travail hybride

« Il faut commencer à élaborer des processus adaptés au nouveau monde dans lequel nous vivons, cela ne fait aucun doute. »

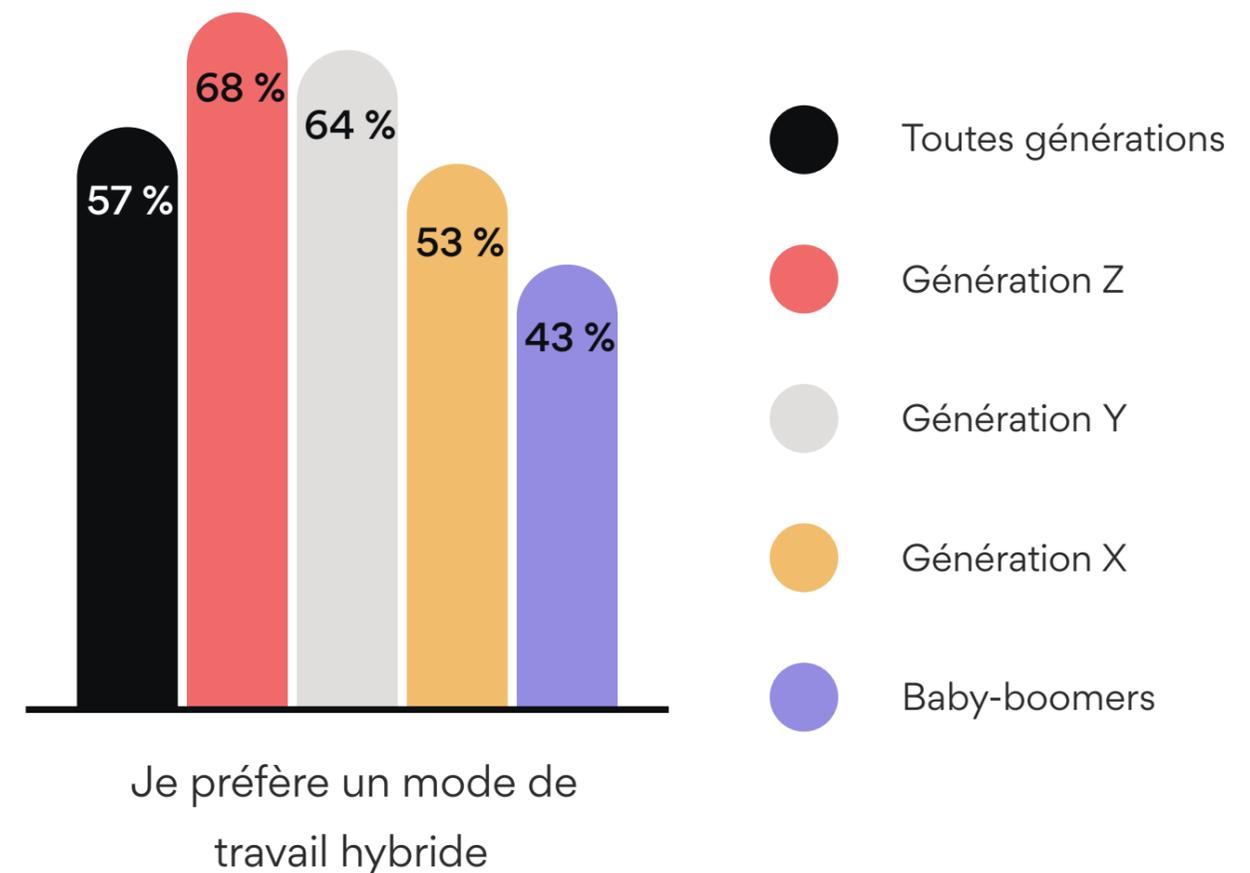
## Anne Gherini

Partenaire de la société de conseil Silicon Foundry et spécialiste des générations Z et Y

Si la pandémie a chamboulé notre quotidien, elle a pu avoir certains effets positifs, dont l'un est particulièrement apprécié de la génération Z : le passage à un mode de travail hybride.

D'après notre enquête, 68 % des natifs de cette génération préfèrent le travail hybride, contre 57 % en moyenne pour l'ensemble des travailleurs de la connaissance. Rien de surprenant, puisque beaucoup d'entre eux ont davantage connu le télétravail que le travail en présentiel.

## OPINION DES DIFFÉRENTES GÉNÉRATIONS SUR LE TRAVAIL HYBRIDE



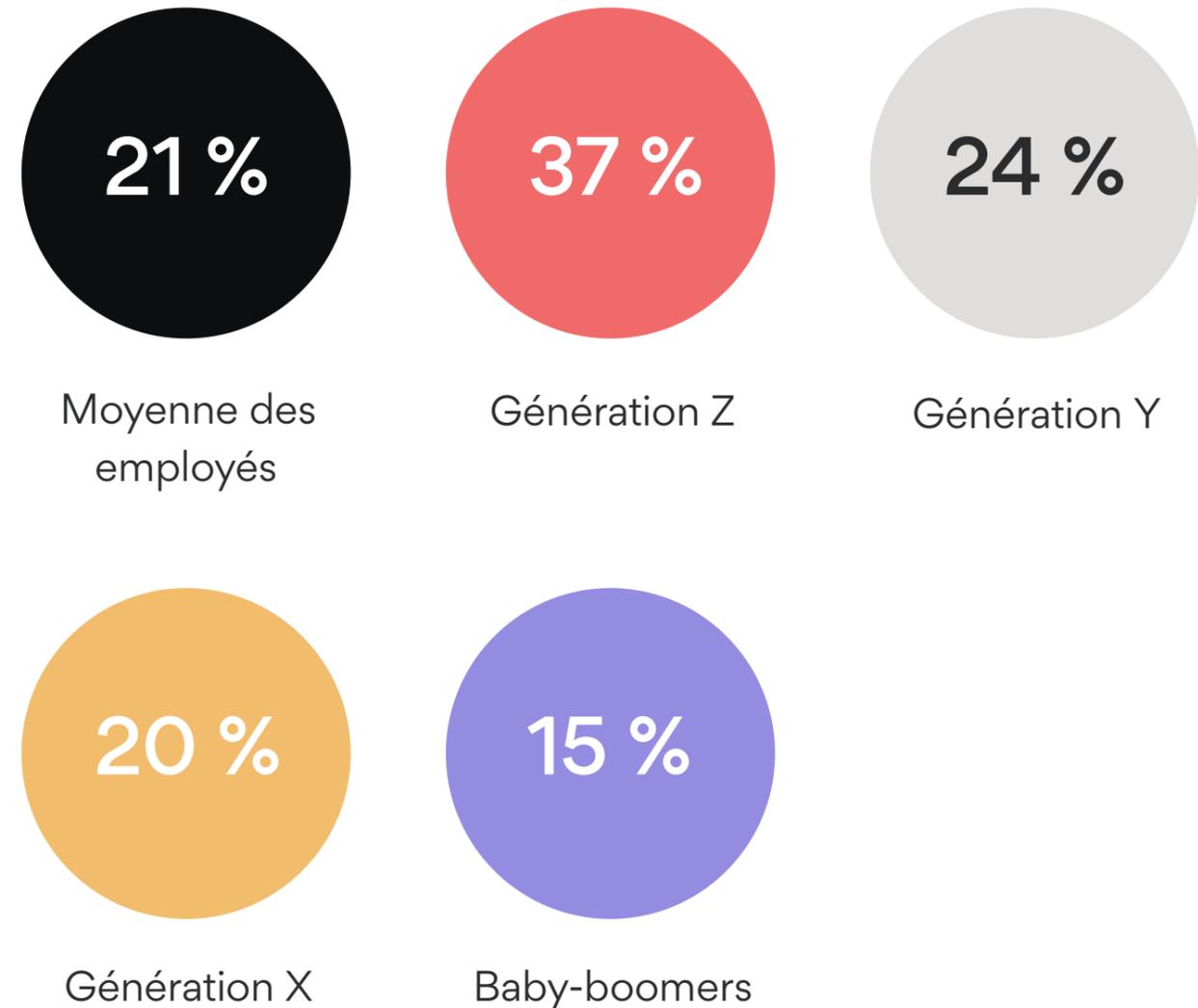
La génération Y suit de près la génération Z à ce sujet, avec 64 % de partisans du travail hybride. Les baby-boomers sont ceux qui apprécient le moins ce mode de travail (43 % d'avis favorables), tandis que 53 % des natifs de la génération X y sont favorables.

La préférence des Zoomers pour le télétravail est possiblement liée à leur perception du travail au bureau, bien différente de celle des générations habituées à faire chaque jour la navette entre domicile et travail.

D'après notre enquête, les autres générations associent le bureau à des types de tâches bien précis (travail collaboratif ou stratégique, par exemple), alors que la génération Z l'associe aux interactions sociales. Qu'ils soient chez eux ou au bureau, les membres de cette génération accomplissent le même travail, la seule différence étant la présence de leurs collègues.

La génération Z est également favorable au travail hybride pour des raisons de concentration : 37 % des Z déclarent que si les entreprises encourageaient le télétravail plusieurs fois par semaine, leur concentration en serait améliorée ; un résultat en contraste net avec les autres générations.

## UTILITÉ DU TÉLÉTRAVAIL POUR LA CONCENTRATION



En résumé, pour qu'une entreprise réussisse à attirer et maintenir en poste ses plus jeunes employés, elle doit accepter leur préférence pour le travail hybride et leur laisser exprimer leur avis sur leur mode de travail préféré.

Pourtant, tous les modes de travail hybrides ne se valent pas. Cinquante et un pour cent des Z affirment que la collaboration en personne leur manque (contre une moyenne de 44 %), problème que pourrait résoudre une certaine coordination au niveau de l'entreprise. Puisque ces jeunes se rendent au travail pour retrouver leurs collègues, ils privilégient les entreprises dans lesquelles les jours de présence au bureau sont clairement définis. À quoi bon aller au bureau si personne d'autre ne s'y trouve ? Une approche hybride synchronisée répondrait parfaitement à leurs besoins.

Cette synchronisation peut également garantir des conditions équitables en matière d'évolution professionnelle : un facteur important aux yeux de la génération Z, particulièrement touchée par le syndrome de l'imposteur (78 %, contre une moyenne de 49 %).

« Je pense que ce besoin de processus cadrés a pour origine le syndrome de l'imposteur et la volonté de savoir qu'ils sont sur la bonne voie. »

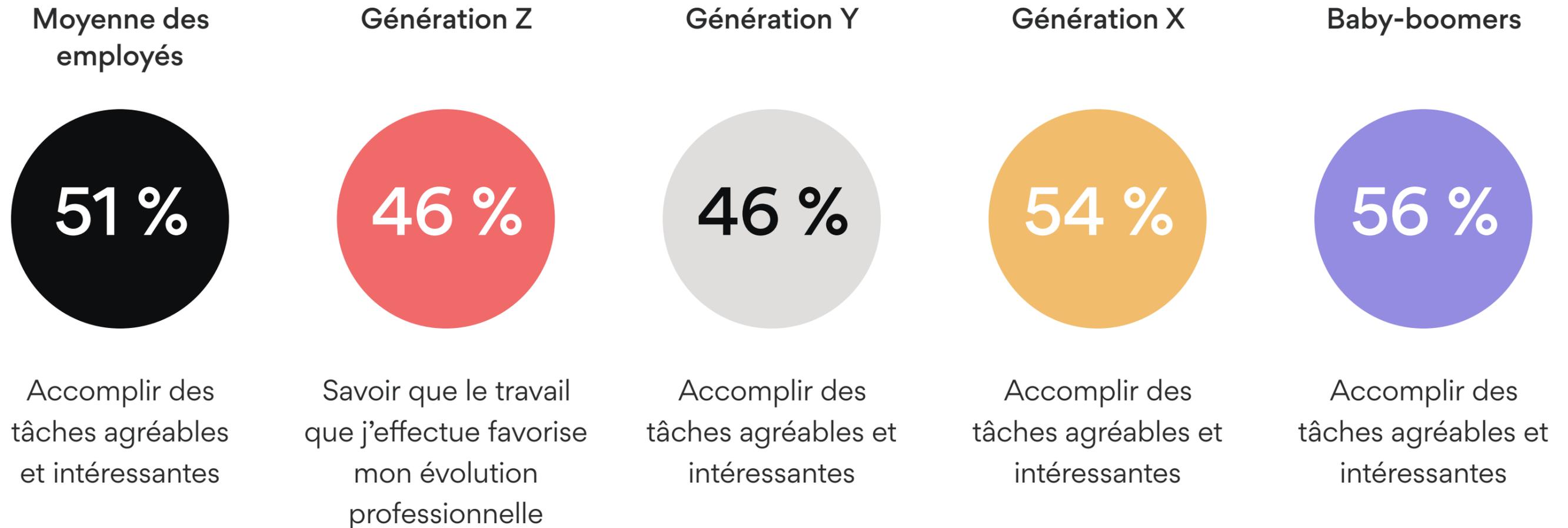
### **Anne Gherini**

Partenaire de la société de conseil Silicon Foundry et spécialiste des générations Z et Y

Les natifs de la génération Z veulent travailler pour une entreprise qui leur offre des perspectives d'évolution, même s'ils travaillent à distance, et sans traitement privilégié pour ceux qui se rendraient plus souvent au bureau. L'imposition d'un quota de présence identique pour tous a l'avantage de leur permettre de collaborer en personne avec leurs collègues, sans qu'ils se sentent obligés de travailler en présentiel plus qu'ils ne le souhaiteraient.

Ce qui motive les membres de la génération Z à donner le meilleur d'eux-mêmes ? Savoir que leur employeur soutient leur évolution professionnelle. Logique, dans la mesure où leur carrière ne fait que commencer ! A contrario, les générations antérieures, plus expérimentées professionnellement, sont motivées par l'accomplissement de tâches agréables et intéressantes.

## LES FACTEURS DE MOTIVATION DES EMPLOYÉS



# Des débuts difficiles

Selon notre enquête, la génération Z est beaucoup moins épanouie et heureuse que la moyenne sur le plan professionnel, et ce, quelles que soient les conditions de travail. En effet, ces jeunes sont 14 % moins heureux et 8 % moins épanouis qu'un salarié moyen.

Une chose est sûre, ces chiffres gagneraient à être améliorés pour toutes les générations. Cependant, le manque de satisfaction des Zoomers est particulièrement préoccupant, puisque leur présence en entreprise ne va faire qu'augmenter.

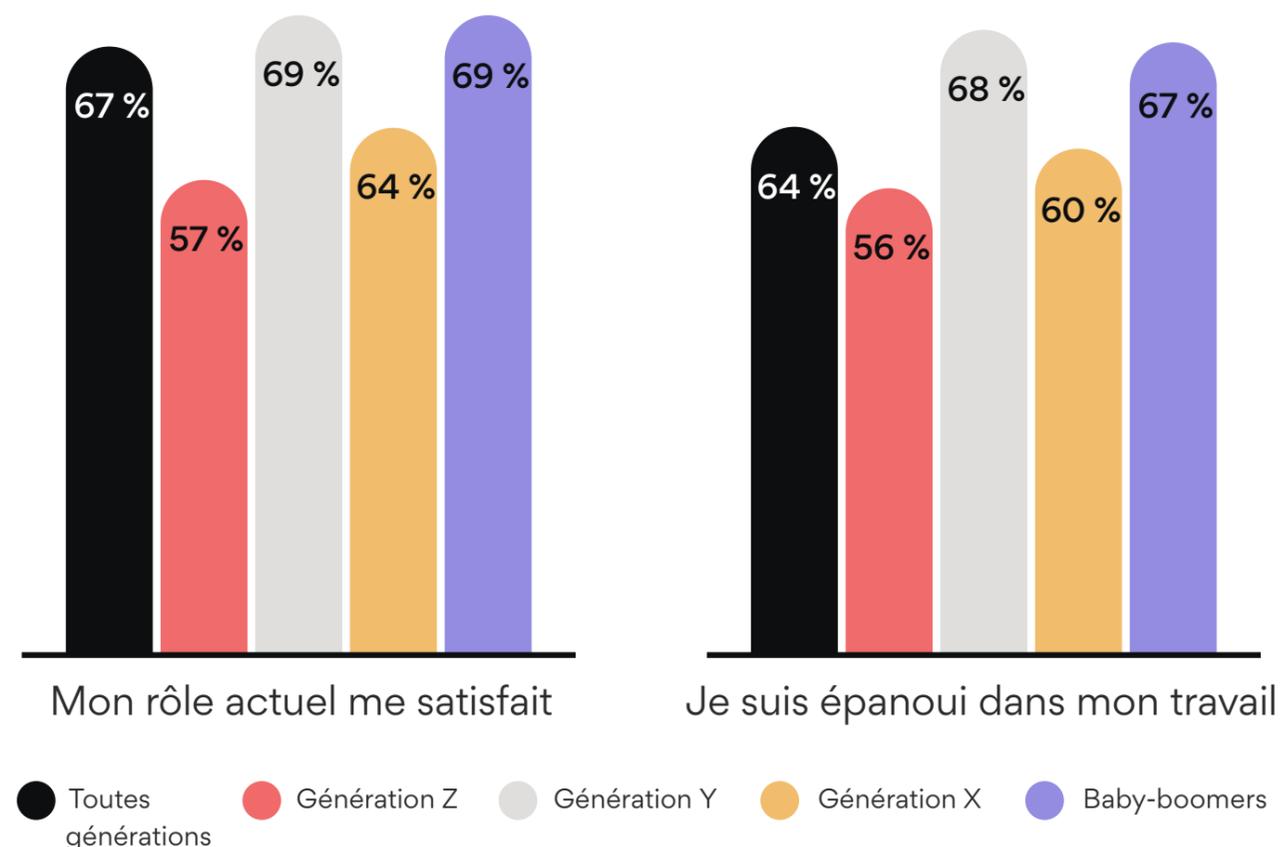
Pourquoi la génération Z se sent-elle moins épanouie et heureuse au travail que les autres ?

Nos données sont sans appel : souvent fastidieux, confus ou démotivants, les processus suivis par les entreprises ne trouvent pas écho auprès de la génération Z.

Par exemple, 45 % des natifs de la génération Z pensent qu'une amélioration des processus leur ferait gagner entre 7 et 20 heures par semaine, contre seulement 30 % des travailleurs

de la connaissance. Les Z sont donc particulièrement touchés par les inefficacités ; constat que leurs managers devraient prendre au sérieux. Bien que moins expérimentés, ces jeunes portent un regard neuf sur les améliorations à apporter.

## SATISFACTION DES EMPLOYÉS QUANT À LEUR TRAVAIL



« Ils veulent une certaine structure, mais souhaitent la créer eux-mêmes. Il est essentiel de dialoguer ouvertement avec votre équipe pour établir des processus et expliquer pourquoi les choses sont telles qu'elles sont. Faites des liens entre les processus et les objectifs clés, de façon à ce que chacun connaisse la finalité de son travail. »

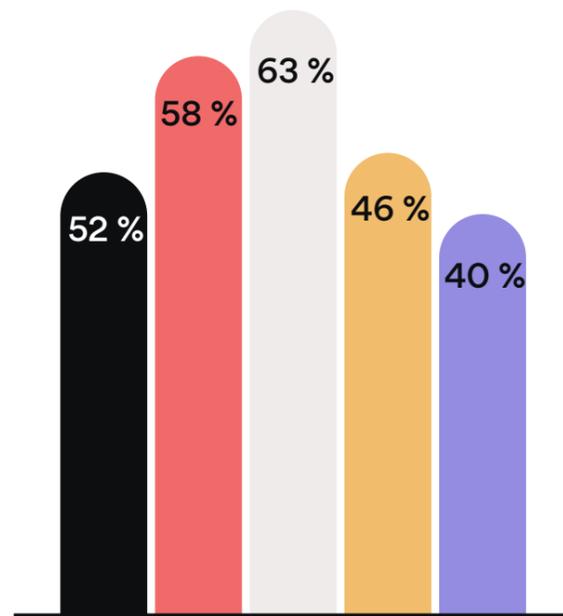
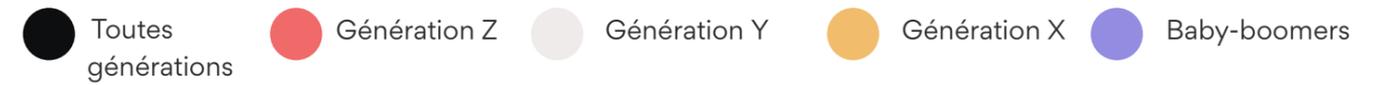
### **Anne Gherini**

Partenaire de la société de conseil Silicon Foundry et spécialiste des générations Z et Y

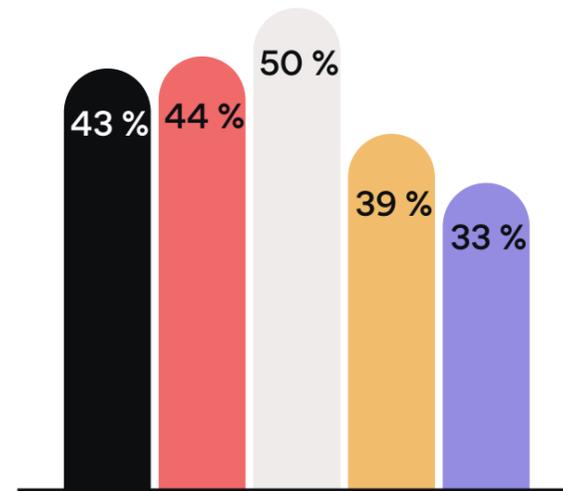
Un membre de la génération Z sur cinq déclare que, faute d'obtenir rapidement l'aval de son supérieur, il rate parfois des échéances (contre seulement 10 % des baby-boomers). La raison ? Des responsables débordés ou lents à répondre. Il existe des solutions simples : certaines technologies telles que les systèmes de gestion du travail permettent à tous de voir en quoi leur travail contribue aux objectifs généraux de l'entreprise. Cette vue d'ensemble peut aider la génération Z à identifier les points de blocage et à ouvrir les yeux de leurs responsables sur les implications de leur lenteur, le cas échéant.

Les réunions et appels vidéo sont également source d'agacement pour les membres de la génération Z, frustrés de perdre ainsi leur temps. Peu enclins à accepter sans broncher des réunions chronophages et inutiles, ils résistent, poussant les entreprises à revoir leurs habitudes, pour le plus grand bénéfice de tous.

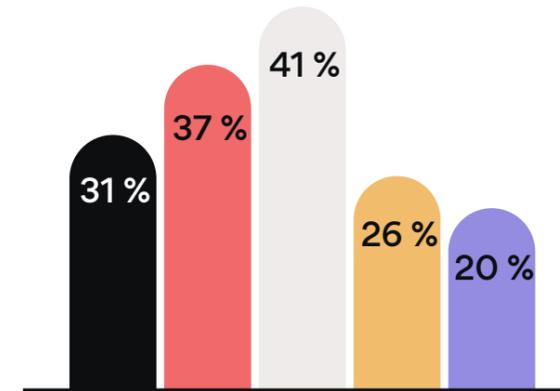
## TEMPS CONSACRÉ AUX RÉUNIONS



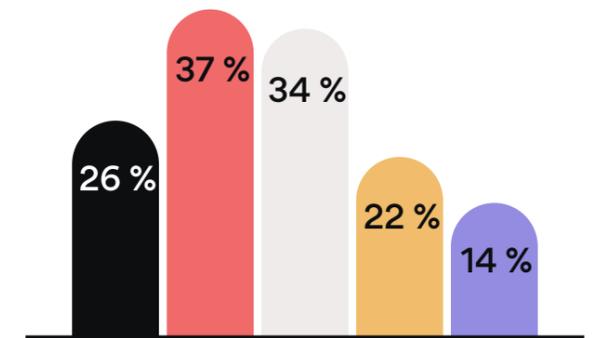
J'ai davantage tendance à faire autre chose à côté pendant les réunions en ligne



J'interviens uniquement au cours de réunions virtuelles en petit comité



J'ai davantage tendance à faire autre chose à côté pendant les réunions en présentiel



J'ai davantage tendance à passer à côté de certaines tâches ou informations

Source : GWI Custom Study 2021. Échantillon : 10 624 travailleurs de la connaissance (215 membres de la génération Z, 2 889 membres de la génération Y, 6 020 membres de la génération X et 1 500 baby-boomers). Marchés : Allemagne, Australie, États-Unis, France, Japon, Royaume-Uni et Singapour.

# Moderniser l'environnement de travail

Lorsqu'ils cherchent un travail, les natifs de la génération Z examinent en détail les outils utilisés par les entreprises et la façon dont ils s'en servent. Vivement intéressés par les technologies modernes, les Z sont particulièrement réfractaires aux anciens systèmes. Ils repoussent les normes établies dans l'espoir que les entreprises changent leurs systèmes au profit de technologies modernes et de processus efficaces.

Cette réticence est compréhensible, puisque le rapport de la génération Z aux technologies est bien différent de celui des autres générations. Le premier iPhone est sorti en 2007, avant même que beaucoup parmi cette jeune génération ne soient nés. Alors que d'autres ont connu les téléphones à clapet et vécu dans un monde sans Internet, la génération Z a grandi dans une société hyperconnectée. Résultat : constamment connectés à des technologies que beaucoup d'entreprises utilisent, nombreux sont ceux qui ne parviennent pas à décrocher de leur travail.

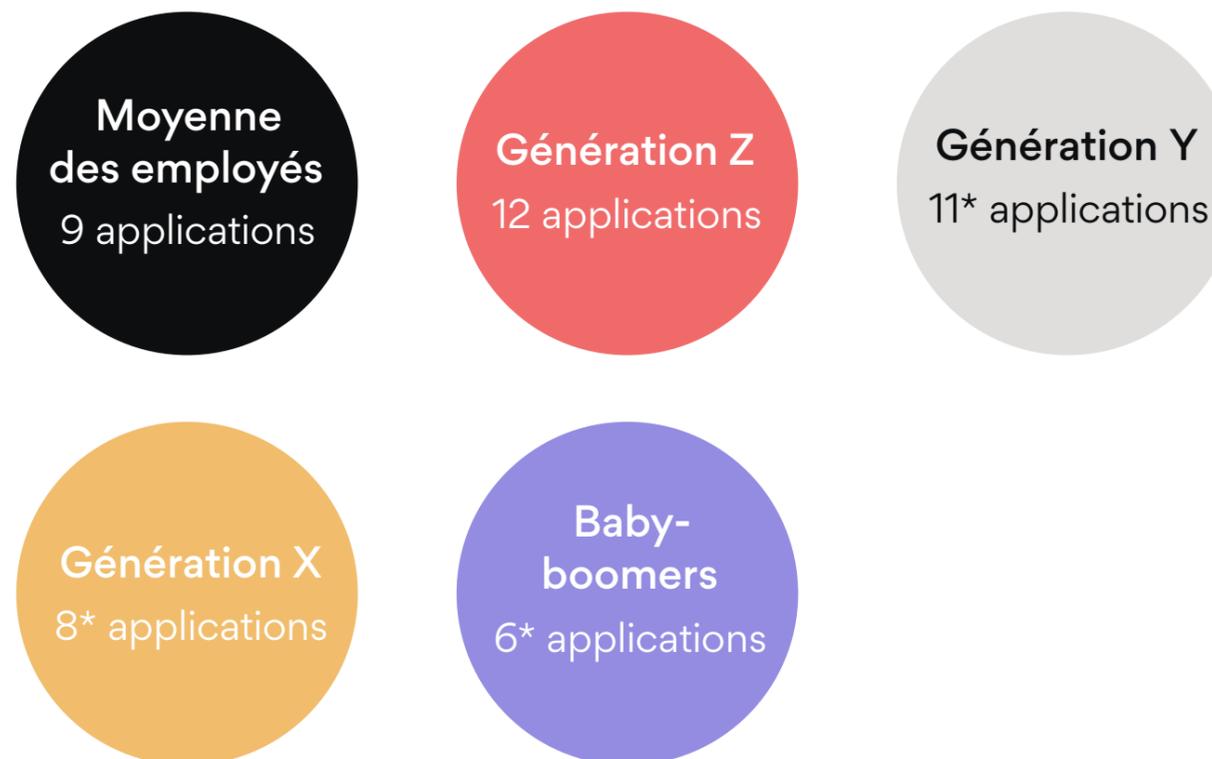
En plus de difficultés à se déconnecter et à s'en tenir à des horaires de travail stricts (53 % des Z, contre une moyenne de 37 %), beaucoup constatent que leur capacité d'attention est moindre qu'avant la pandémie (48 % des Z, contre une moyenne de 33 %).

Les employés de la génération Z subissent plus lourdement que les autres les répercussions du va-et-vient entre applications. Leur rapport fusionnel avec les technologies (ils utilisent plus d'applications au travail que les autres générations) les rend plus vulnérables au trop-plein numérique et au travail multitâche.

À l'inverse, les générations qui n'ont pas grandi avec ces technologies ont moins de chances d'être touchées par ce phénomène. Peut-être leur est-il plus simple de définir des limites claires ? À moins que leur utilisation d'un nombre restreint d'applications ne joue en leur faveur ?

## DIFFÉRENCES GÉNÉRATIONNELLES EN MATIÈRE DE VA-ET-VIENT ENTRE APPLICATIONS

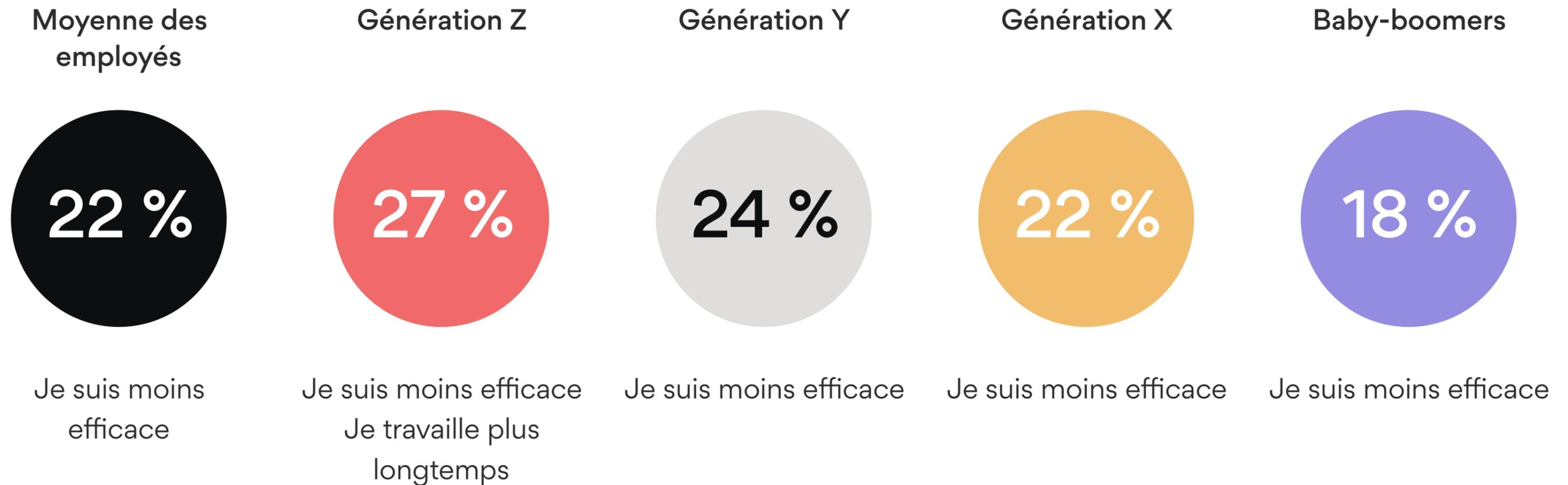
Vingt-trois pour cent des membres de la génération Z affirment que le va-et-vient entre applications les fait passer à côté de certains messages et tâches, contre seulement 8 % des baby-boomers. De même, 27 % des Z déclarent que ce va-et-vient les pousse à travailler plus longtemps, soit bien plus que les baby-boomers (10 %).



**Source :** GWI Custom Study 2021. **Échantillon :** 10 624 travailleurs de la connaissance (215 membres de la génération Z, 2 889 membres de la génération Y, 6 020 membres de la génération X et 1 500 baby-boomers). **Marchés :** Allemagne, Australie, États-Unis, France, Japon, Royaume-Uni et Singapour.

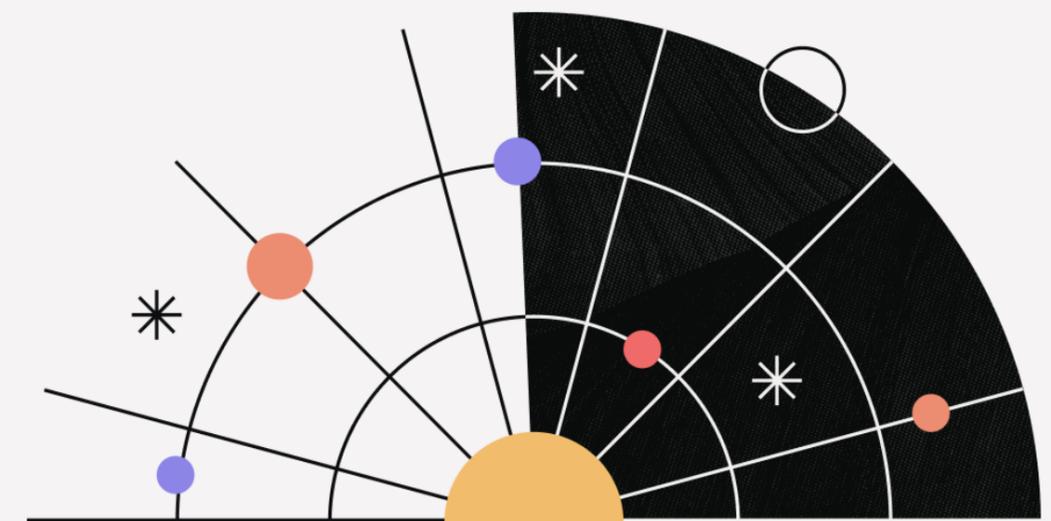
\*Différence notable sur le plan statistique, indice de confiance de 95 %. **Index :** en comparaison avec les travailleurs de la connaissance moyens sur ces marchés.

## QUELLES SONT LES RÉPERCUSSIONS DU VA-ET-VIENT ENTRE APPLICATIONS ?



Le trop-plein technologique ressenti par la génération Z est renforcé par l'omniprésence d'outils obsolètes qu'ils ne comprennent pas au travail. Ils se voient alors contraints d'apprendre à maîtriser ces technologies dépassées et de réprimer leur engouement pour les nouvelles technologies. Autrement dit, le type de technologie utilisé dans leur entreprise leur tient à cœur, et ils sont frustrés par les applications vétustes et peu pratiques. Malheureusement, ils ne savent pas forcément qui contacter en cas de question et, télétravail oblige, ils ne peuvent pas discrètement demander conseil à leur voisin de bureau (méthode utilisée par les jeunes actifs de nombreuses autres générations lors de leurs débuts professionnels !).

Au vu de son rapport au numérique et de la pression exercée par les applications professionnelles, cette nouvelle génération a besoin d'aide pour gérer sa pile technologique et ses notifications. Les managers peuvent saisir cette occasion pour proposer leur aide et les guider vers une utilisation plus saine des technologies. Il suffit par exemple de les encourager à se servir du mode Ne pas déranger (surtout en dehors des heures de travail) pour fixer les premières limites.



# Le bien-être des employés à cœur

« On pense parfois que les problèmes de la génération Z sont totalement différents de ceux des autres générations. Au final, il faut se rappeler qu'il s'agit d'adolescents et de jeunes adultes. Il est essentiel de faire preuve d'empathie et de nous souvenir de notre vécu à leur âge pour mieux les comprendre. »

## Anne Gherini

Partenaire de la société de conseil Silicon Foundry et spécialiste des générations Z et Y

Les Zoomers ont une vision différente des autres générations sur leur quotidien professionnel, mais aussi sur leur bien-être au travail. Ces jeunes ont énormément à apprendre aux entreprises dans le domaine de la santé mentale, mais encore faut-il que celles-ci les écoutent.

Presque la moitié (47 %) des membres de la génération Z pensent que leur entreprise ne se soucie pas de la santé

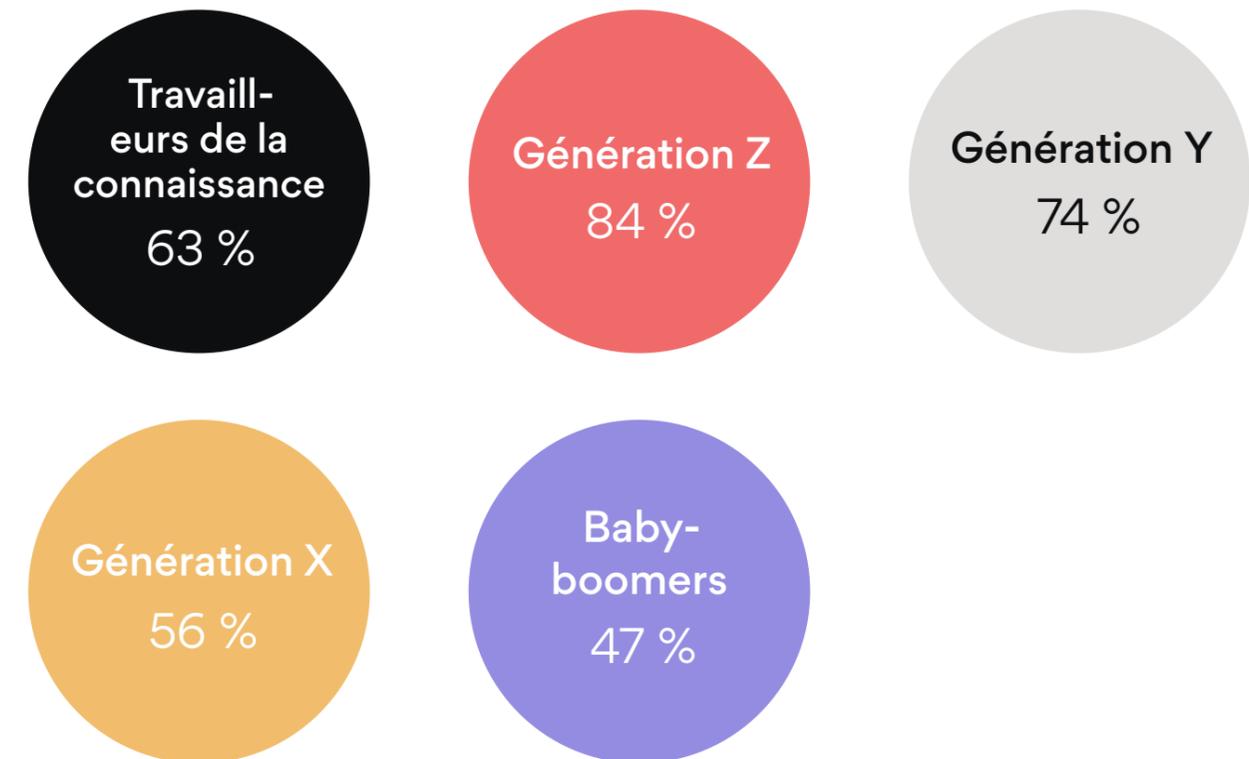
mentale des employés, entraînant des taux élevés d'attrition et de burnout. Plus que toute autre génération, les Z estiment que l'accès à des ressources de santé mentale est le principal outil pour faire face au syndrome de l'imposteur, phénomène particulièrement répandu parmi eux.

L'accès à des ressources de santé mentale peut entraîner tout un éventail d'effets positifs, notamment les aider à mieux visualiser la valeur ajoutée de leur travail : leur motivation s'en trouvera nettement améliorée ! À l'heure actuelle, seulement 55 % des natifs de la génération Z savent en quoi leurs tâches contribuent aux objectifs généraux (contre une moyenne de 70 %), et seuls 69 % d'entre eux identifient la valeur ajoutée de leur travail (contre une moyenne de 77 %).

Pour finir, la goutte d'eau qui fait déborder le vase : 84 % des employés de la génération Z ont subi un burnout au cours des 12 derniers mois, et 40 % d'entre eux pensent que le burnout est inhérent à la réussite.

## LES MEMBRES DES GÉNÉRATIONS Z ET Y SONT LES PLUS SUJETS AU BURNOUT

Pour résoudre ces problèmes et motiver la génération Z, les entreprises doivent repenser leurs processus de définition d'objectifs. En aidant tous leurs employés (surtout ceux de la génération Z) à prendre conscience de l'impact direct et clé de leur travail sur les résultats, les entreprises pourront améliorer leur moral et lutter contre les deux fléaux de cette génération : le burnout et le syndrome de l'imposteur.

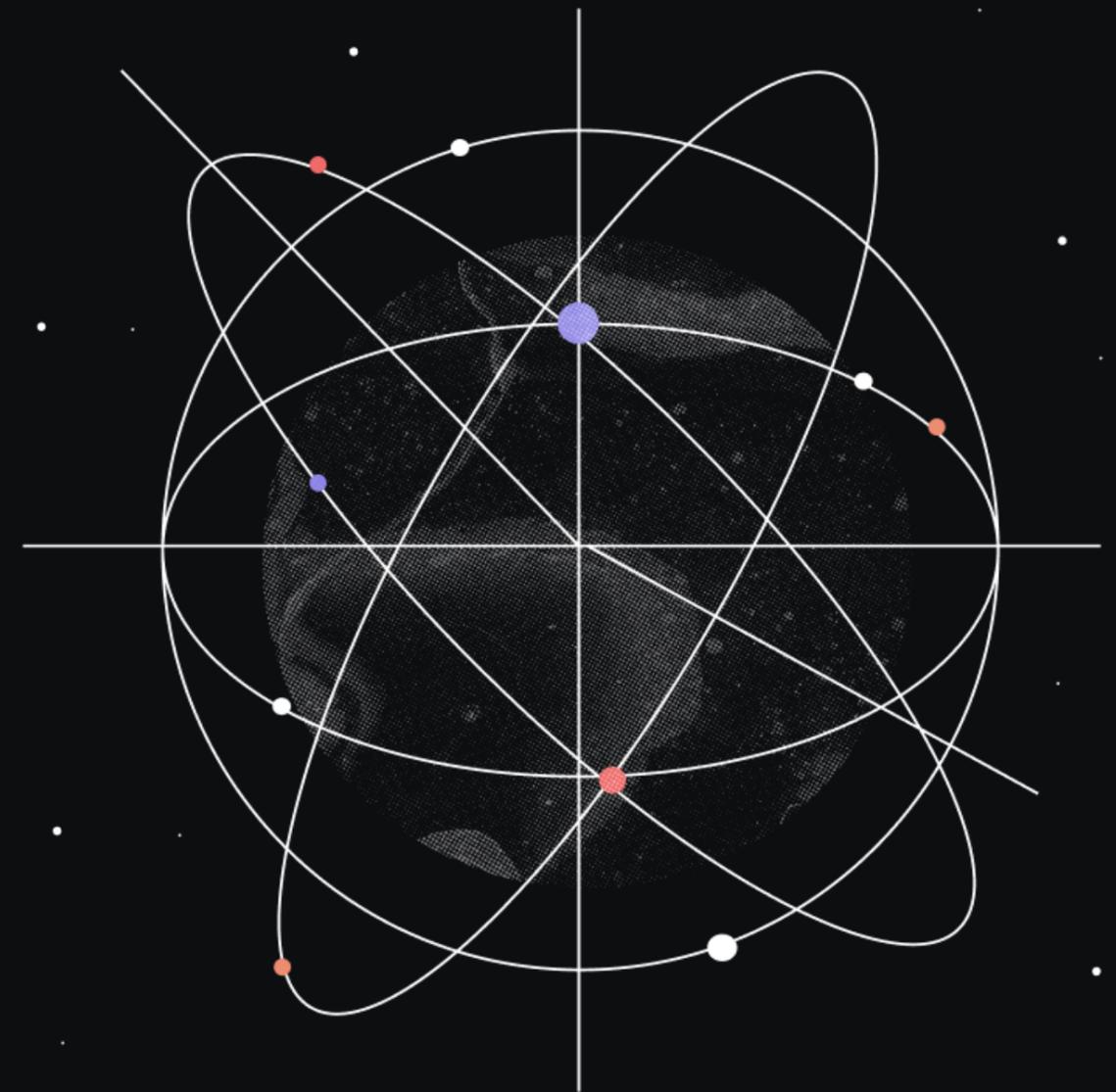


**Source :** GWI Custom Study 2021. **Échantillon :** 6 067 travailleurs de la connaissance ayant subi un burnout au cours des 12 derniers mois (171 membres de la génération Z, 1 983 membres de la génération Y, 3 280 membres de la génération X et 633 baby-boomers). **Marchés :** Allemagne, Australie, États-Unis, France, Japon, Royaume-Uni et Singapour.

# Rester agile pour les générations à venir

Au cours de la prochaine décennie, les membres de la génération Z vont continuer à rejoindre le marché du travail. Leur refus du statu quo et leur envie de changement n'ont rien de mauvais ; au contraire, les entreprises peuvent énormément apprendre de cette génération et de son regard neuf. La plupart de ses chevaux de bataille (travail hybride, technologies, processus, bien-être, etc.) sont cruciaux et tous les employés de l'entreprise en bénéficieront.

Dans tous les cas, le train est déjà en marche. La génération Z grandit, et, chaque année, de nouveaux diplômés arrivent sur le marché du travail. Faute d'apprendre à répondre à leurs attentes, les entreprises viendront bientôt à manquer de jeunes talents. Plutôt que de lutter contre eux, c'est en les écoutant, en les formant et en restant agiles qu'elles sauront créer des environnements de travail où toutes les générations (Z incluse) pourront s'épanouir.



# Méthodologie et sources

En septembre 2021, l'entreprise GWI a mené une étude quantitative pour le compte d'Asana dans le but de comprendre comment les employés utilisent leur temps de travail. Asana et GWI ont collaboré à l'élaboration du questionnaire et évalué le comportement de 10 624 travailleurs de la connaissance en Allemagne, en Australie, aux États-Unis, en France, au Japon, au Royaume-Uni et à Singapour.

Pour GWI, les travailleurs de la connaissance travaillent aussi bien à temps plein qu'à temps partiel et englobent les travailleurs indépendants. Ces travailleurs exercent majoritairement sur ordinateur, dans les domaines de spécialité suivants : publicité ou marketing, gestion de clientèle ou de comptes, propriétaires ou fondateurs d'entreprise, gestion d'équipe/de subordonnés directs, management général, ressources humaines, formation, assistance administrative, gestion des budgets, achats TIC et autres achats de produits et services informatiques, recrutement des employés, ventes ou développement de logiciels, ingénierie informatique, services informatiques, achats.

Outre l'étude personnalisée demandée par Asana, ce rapport inclut également des données issues des études GWI Core et GWI Work. GWI Core est une enquête en ligne organisée quatre fois par an sur un panel de 22 millions de consommateurs, qui comprend plus de 35 000 points de données consommateurs. Quant à l'enquête GWI Work, elle est organisée une fois par an et reprend contact avec les professionnels ayant répondu à l'enquête GWI Core. Avec un panel de plus de 63 000 professionnels répartis sur 17 marchés, l'étude couvre des sujets B2B divers et variés, parmi lesquels : un bilan sur l'entreprise et ses perspectives commerciales, les rôles et responsabilités professionnelles, les méthodes de travail au quotidien, la culture d'entreprise et ses répercussions sur le lieu de travail, la communication en entreprise, les outils professionnels, les achats B2B, la sécurité des données et des réseaux sociaux sur le lieu de travail.

À PROPOS D'ASANA

Asana aide les équipes à orchestrer l'ensemble de leur travail, des petits projets aux initiatives stratégiques.

Asana aide les équipes à orchestrer l'ensemble de leur travail, des petits projets aux initiatives stratégiques. Basé à San Francisco, en Californie, Asana compte plus de 126 000 clients payants et des millions d'utilisateurs dans 190 pays. Des entreprises internationales telles qu'Amazon, Affirm, Japan Airlines et Sky utilisent Asana pour gérer toutes leurs activités : définition d'objectifs, transformation numérique, lancements de produits, campagnes marketing, et plus encore.

Pour en savoir plus, rendez-vous sur [www.asana.com](http://www.asana.com).

---