

---

# Les principaux enseignements de l'étude « Générations Z »

Avril 2023

*“opinionway*

bservatoire  
prospectif du commerce

# Les enseignements clés : cible jeunes

1

Les jeunes de la génération Z dans le commerce partagent le sentiment d'avoir vu leur **jeunesse sacrifiée** par la crise sanitaire et d'habiter, aujourd'hui, **un monde complexe, en crise permanente**. S'ils brossent un tableau noir de l'avenir, ils demeurent confiants, combatifs et optimistes pour eux-mêmes : au fondement de leurs aspirations se trouve **une indéfectible envie de réussir** et de faire sa place dans le monde du travail.

2

Les jeunes de la génération Z dans le commerce constatent que le **monde professionnel** a largement évolué depuis la génération de leurs parents. Pour eux, le fait majeur tient avant tout dans **une plus grande flexibilité** : celle du temps (horaires moins rigides), du lieu (montée en puissance du télétravail) et des relations hiérarchiques (relations plus horizontales, moins pyramidales). Au-delà du simple constat, cette flexibilité tous azimuts représente **une aspiration majeure pour leur avenir professionnel**.

3

En toile de fond, **le modèle entrepreneurial** s'avère très présent dans leur imaginaire, mais dans les faits, et sous l'effet d'un contexte de crise économique prégnant, une majorité de jeunes interrogés aspire à **la sécurité par l'obtention d'un CDI**. Cependant, rester toute sa vie dans la même entreprise, ne représente plus un idéal.

4

Pour les jeunes, **les métiers du commerce et de la vente se montrent profondément attractifs** il s'agit de métiers passions, où tous les secteurs, tous les centres d'intérêt (ou presque) se trouvent représentés, et offrant de réelles opportunités d'évolution. **Le relationnel, la performance et l'expertise produit** sont au cœur de l'attraction générée par ces métiers.

5

Quatre grandes attentes se sont exprimées pour que les métiers du commerce et de la vente accroissent demain, leur attractivité :

- **Des conditions de travail plus flexibles** des horaires adaptables et conciliables avec la vie privée
- Des **relations hiérarchiques plus horizontales**, garantes d'une plus grande autonomie, et une part de missions en télétravail
- Des garanties de **bien être au travail** ancré dans l'esprit d'équipe et les moments de détente (pouvoir souffler)
- **Une approche de la performance**, vécue sur le mode du challenge, mais non de la contrainte

# Plusieurs axes porteurs ont été identifiés pour valoriser les métiers du commerce et de la vente

**La sécurité.** Face à un monde du travail perçu comme impitoyable, le secteur du commerce et de la vente **apporte des garanties**, à la fois **en termes d'offre** (l'être humain aura toujours besoin de commercer), **de salaire** (avec l'idée que le travail y est récompensé) et **d'évolution de carrière** (en particulier vers des fonctions managériales) ;

**L'esprit d'équipe.** La **socialité au travail** représente une attente forte et partagée, d'autant plus sensible après les privations subies lors des confinements. L'axe de la **bonne ambiance au travail** semble particulièrement porteur ;

**Le challenge.** La recherche de **l'objectif à atteindre/dépasser**, accompagné de la notion de part de rémunération variable, constitue un axe fort. Néanmoins, cette dimension de challenge devra **rester bienveillante**, à l'image du *fair play* en vigueur dans les compétitions sportives ;

**La responsabilité.** Le secteur pourra **valoriser l'image d'un management à l'écoute**, octroyant une certaine autonomie aux collaborateurs (dont certains aspirent à devenir, un jour, « leur propre patron ») ;

**La reconnaissance.** Cela passe par plusieurs points : le **besoin d'être entendu** et pris au sérieux, le fait de dire que le travail est bien fait, encourager et récompenser symboliquement les efforts fournis. Être reconnu, c'est donner l'envie de se dépasser et de s'impliquer dans son travail ;

**La flexibilité du temps de travail.** L'image d'un secteur du commerce et de la vente aux **horaires parfois contraignants** (notamment, dans la vente, le travail du samedi) mérite d'être **déconstruite ou du moins atténuée**, afin de répondre à de fortes attentes d'**équilibre entre vie privée et vie professionnelle** ;

**Des métiers permettant de retrouver ses passions.** Les métiers de la vente et du commerce rassemblent un **nombre de secteurs et de branches extrêmement variés**. Cette palette de domaines permet aux jeunes de travailler dans des secteurs directement **en lien avec leurs centres d'intérêts** (bijouterie, high-tech, sport, ...) ;

**L'ouverture à l'international** représente également **une plus-value forte du secteur**, et une aspiration pour beaucoup.

# Les enseignements clés : cible managers

1

**Manager, une fonction complexe et multifacettes.** Quatre dimensions ressortent à des niveaux proches comme premier rôle de la fonction, notamment celle du **manager « pilote »**, celui qui guide ses équipes pour atteindre les objectifs attendus.

2

**Les managers du commerce sont partagés quant à leur vision de la génération Z** en termes de rapport à la hiérarchie, à l'investissement dans le travail et la quête de sens. Ils estiment en revanche **que leurs attentes sont plus élevées** en ce qui concerne **l'équilibre vie privée / vie professionnelle** et **la rémunération**.

Ces éléments sont d'ailleurs, selon les managers, **les principaux critères d'attractivité d'une entreprise pour la génération Z** : rémunération élevée et équilibre vie privée / vie professionnelle.

Il faut souligner qu'ils mentionnent également comme critères attractifs : **la souplesse et la flexibilité des horaires, la perspective d'une stabilité d'emploi et l'importance d'un bon environnement de travail**.

3

Si la formation de la génération Z semble plutôt facile pour les managers du commerce, **leur fidélisation est l'aspect qui leur pose le plus de problèmes**. 4 managers du commerce sur 10 disent rencontrer des problèmes dans leur management au quotidien et leur recrutement.

Ceux percevant des difficultés dans le management au quotidien mettent en cause **le manque d'investissement et de motivation** de cette génération, ainsi **qu'une remise en cause des règles et un manque de professionnalisme**.

La difficulté de recrutement provient quant à elle **d'une génération trop exigeante** et avec **des prétentions salariales trop élevées**.

4

Afin de répondre au mieux au besoin de cette génération, **la grande majorité des managers du commerce ont mis en place des bonnes pratiques**. Elles sont nombreuses et répondent aux besoins exprimés par cette génération. On retrouve parmi les solutions les plus mises en place, **une plus grande écoute et des temps d'échanges spécifiques, une variété et une diversité des tâches, plus de flexibilité sur les horaires, la mise en place d'un plan de formation et un dispositif de mentoring**.

# Les leviers de management identifiés comme les plus porteurs pour attirer et fidéliser les jeunes



**Un management plus horizontal, à l'écoute**



**Favoriser le bien-être au travail**



**Davantage de flexibilité**



**Générer de l'adhésion, du collectif**



**Créer des perspectives d'évolutions**

**La RSE**

**La communication externe**