

**FUTURE OF WORK :**  
QUELLES ATTENTES  
DE LA **GEN Z** POUR  
L'ENTREPRISE  
DE DEMAIN ?

Une étude menée par  
Mazars et OpinionWay



MAZARS

“*opinionway*”

# EXECUTIVE SUMMARY

Nés après 1995, les jeunes de la Génération Z arrivent peu à peu sur le marché du travail. D'ici 2020, ces digital natives représenteront 20% des effectifs en entreprise et vont accélérer fortement leur mutation. Afin de connaître les attentes de cette Génération Z, ses aspirations et sa vision de l'entreprise de demain, **NOUS AVONS MENE UNE ENQUETE AVEC OPINIONWAY AUPRES DE 2000 JEUNES AGES DE 15 A 24 ANS (GENERATION Z) ET DE 25 A 34 ANS (GENERATION Y)**. Nous vous proposons ainsi un regard croisé avec les Millennials afin d'identifier les différences de perception entre ces deux générations.

La Génération Z a grandi sur fond de digitalisation, d'incertitudes économiques et de conscience sociale et environnementale. Alors que la Génération Y était marquée par l'engagement et l'équilibre vie privée/vie professionnelle, la Génération Z est plus que jamais à la recherche d'expérience de vie, d'échanges et de lien de confiance.

Séduite par les nouveaux modes de travail – freelance, flexibilité des horaires, télétravail, temps partiel, cumul des emplois... –, **LA GENERATION Z EN RESTE NÉANMOINS RÉALISTE ET EN QUETE DE SECURITE** : le CDI et le temps plein restent la norme avec 79% des jeunes âgés de 15 à 24 ans qui considèrent que décrocher un CDI est un objectif en soi. Ils sont cependant 1 sur 2 à penser que le CDI a vocation à disparaître à terme au profit du CDD ou du travail en freelance et un tiers d'entre eux souhaite cumuler au moins 3 activités en parallèle.

D'autre part, **LA GENERATION Z EXPRIME UN REJET POUR LES ENTREPRISES TRADITIONNELLES** : les entreprises du CAC40, les Gafa et startups ne figurent plus parmi les entreprises préférées des jeunes diplômés. Un quart de cette génération souhaite se consacrer à son propre projet... et être son propre patron.

Si l'on peut imaginer qu'à l'heure de la digitalisation, l'entreprise virtuelle, sans espace de travail physique, pourrait séduire ces digital natives, ce n'est qu'une idée reçue. **LES JEUNES DE LA GENERATION Z PERÇOIVENT L'ENTREPRISE COMME UN VECTEUR DE LIEN SOCIAL**, 79% d'entre eux attendent d'elle qu'elle fournisse un espace de travail physique et convivial où règnent les interactions au sein d'une atmosphère de travail agréable. Outre la rémunération, plus de la moitié de la Génération Z est avant tout motivée par l'ambiance de travail et les échanges avec les collègues avant même l'intérêt du poste.

Par ailleurs **L'AUTONOMIE ET LA FLEXIBILITE PROPOSEES PAR LES ENTREPRISES SERONT DES FACTEURS DETERMINANTS POUR ATTIRER ET RETENIR CETTE GENERATION Z**. En effet, s'ils sont friands de lien social et attachés à disposer d'un espace de travail fourni par l'entreprise, 73% d'entre eux souhaitent que cette dernière leur permette d'organiser leurs horaires de travail comme bon leur semble. Cette autonomie organisationnelle brouille encore davantage la frontière entre vie privée et vie professionnelle.

Avec un fort désir d'indépendance et d'autonomie, **LA GENERATION Z SIGNE LA FIN DE L'ENTREPRISE VERTICALE**. Désireux d'être vite responsabilisés et impliqués dans les décisions stratégiques de l'organisation, les jeunes de la Génération Z entendent être considérés d'égal à égal par leurs managers qui deviennent des coaches et animateurs.

**C'EST FINALEMENT UNE GENERATION QUI EN REVIENT AUX FONDAMENTAUX : L'ENTREPRISE DOIT ÊTRE SOURCE DE REMUNERATION ET VECTEUR DE LIEN SOCIAL ET D'INTERACTIONS.**

Pour attirer et fidéliser cette génération, les organisations n'auront d'autre choix que de repenser leur modèle pour favoriser l'horizontalité et l'agilité. L'entreprise de demain devra donc être ce carrefour, cet agora qui favorise les échanges et renforce le lien de confiance.



**OLIVIER LENEL**  
ASSOCIÉ, MEMBRE  
DU COMITÉ  
EXÉCUTIF DE  
MAZARS FRANCE



**MARTIN HUERRE**  
DIRECTEUR DES  
RESSOURCES  
HUMAINES DE  
MAZARS FRANCE



**MATHILDE LE COZ**  
DIRECTRICE  
DÉVELOPPEMENT  
DES TALENTS &  
INNOVATION RH  
CHEZ MAZARS FRANCE



# MÉTHODOLOGIE

ÉCHANTILLONS DE  
1019 PERSONNES  
ÂGÉES DE 15 À 24 ANS  
ET DE 983 PERSONNES  
ÂGÉES DE 25 À 34 ANS.

LES INTERVIEWS ONT ÉTÉ  
RÉALISÉES DU 18 DÉCEMBRE  
2018 AU 8 JANVIER 2019.

## CARACTÉRISTIQUES DE LA GEN Z

FLEXIBILITÉ

AUTONOMIE

LIEN SOCIAL



# PROFIL DES RÉPONDANTS

## GEN Z



50% HOMME  
50% FEMME

57% 15 - 19 ANS  
43% 20 - 24 ANS

21% ILE-DE-FRANCE  
79% PROVINCE

44% SANS DIPLÔME/BEPC/CAP/BEP  
31% BAC  
25% BAC+2 ET SUPÉRIEUR

29% ACTIF OCCUPÉ  
9% CHÔMEUR  
62% ÉTUDIANT, ÉLÈVE

64% CDI  
34% CDD  
2% NSP

29% TEMPS PARTIEL  
71% TEMPS PLEIN

EN POSTE DEPUIS **2,3 ANS**

## GEN Y



49% HOMME  
51% FEMME

52% 25 - 29 ANS  
48% 30 - 34 ANS

23% ILE-DE-FRANCE  
77% PROVINCE

19% SANS DIPLÔME/BEPC/CAP/BEP  
22% BAC  
59% BAC+2 ET SUPÉRIEUR

78% ACTIF OCCUPÉ  
10% CHÔMEUR  
12% ÉTUDIANT, ÉLÈVE

84% CDI  
15% CDD  
1% NSP

13% TEMPS PARTIEL  
87% TEMPS PLEIN

EN POSTE DEPUIS **4,7 ANS**

# LA GEN Z EN 10 CHIFFRES

**79%** VEULENT  
TRAVAILLER EN CDI  
VS 86% DES GEN Y

**1 sur 2** ESTIME QUE  
LE CDI A VOCATION À  
DISPARAITRE AU PROFIT  
DU CDD ET DU TRAVAIL  
FREELANCE

**1 sur 3**  
SOUHAITE CUMULER  
3 ACTIVITÉS OU PLUS  
EN PARALLÈLE

**1 sur 4** SOUHAITE  
ÊTRE SON PROPRE  
PATRON

**79%** ATTENDENT  
DE L'ENTREPRISE  
QU'ELLE PROPOSE UN  
ESPACE DE TRAVAIL  
PHYSIQUE

**73%** SOUHAITENT  
QUE L'ENTREPRISE LEUR  
PERMETTE D'ORGANISER  
LEURS HORAIRES DE  
TRAVAIL

**1 sur 2** SOUHAITE  
POUVOIR TRAVAILLER  
SELON SES PROPRES  
MÉTHODES

**56%** CONSIDÈRENT  
L'AMBIANCE DE TRAVAIL  
ET LES ÉCHANGES AVEC  
LES COLLÈGUES COMME  
ÉLÉMENT DÉTERMINANT  
POUR ALLER TRAVAILLER

**1 sur 4** SOUHAITE  
ÊTRE CONSIDÉRÉ  
D'ÉGAL À ÉGAL PAR  
SA HIÉRARCHIE

**1 sur 3** RÉCLAME  
LA RECONNAISSANCE  
DU DROIT À L'ÉCHEC

# SOMMAIRE

1

## **LA GEN Z ET LE MARCHÉ DU TRAVAIL**

PAGE 12

2

## **L'ENTREPRISE IDÉALE DE DEMAIN**

PAGE 14

3

## **LES FACTEURS DE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL**

PAGE 16

4

## **ORGANISATION DU TRAVAIL**

PAGE 20







## L'ANALYSE DE FRANÇOIS DUPUY, SOCIOLOGUE DES ORGANISATIONS

**Chargé de recherches au CNRS pendant 16 ans, François Dupuy a enseigné pendant quatre ans à l'Indiana University Bloomington. Il est aujourd'hui conseiller académique au Centre Européen d'Education permanente (CEDEP) associé à l'INSEAD. Il est l'auteur d'une dizaine d'ouvrages dont « Lost in Management. La vie quotidienne des entreprises au XXI<sup>ème</sup> siècle » (2011) et « La faillite de la pensée managériale » (2015).**

### UNE NOUVELLE APPROCHE DU TRAVAIL

Pour bien cerner la Génération Z, il faut avant tout comprendre que le rapport au travail a changé depuis l'après-guerre. Ainsi, à l'époque des baby-boomers, il y avait une pratique intégrationniste du travail. Le travail servait à s'intégrer dans la société, il servait également d'ascenseur social. Mais depuis le début du XXI<sup>ème</sup> siècle, nous sommes passés à une pratique instrumentale du travail. Les jeunes ne se réalisent plus à travers celui-ci. Il leur donne les moyens financiers pour se réaliser ailleurs, dans une autre communauté qu'ils se choisissent. Pour ces jeunes, la « vraie vie » n'est plus dans l'entreprise.

Et cela s'explique pour diverses raisons, la plus évidente est que ces jeunes ont toujours vécu avec la crise. Elle est permanente et donc normale pour eux, tout comme les conséquences sur les salaires et l'emploi. De plus, si ces jeunes ont grandi en région parisienne dans une famille de cadres, 50% ont vu leurs parents divorcer (des divorces généralement liés aux difficultés à concilier les contraintes d'une vie professionnelle et d'une vie familiale épanouie). On peut donc comprendre que ces jeunes n'aient pas envie de reproduire le modèle de leurs parents et envisagent leur carrière professionnelle différemment.

## **DES ENTREPRISES TROP SOUVENT BUREAUCRATISÉES**

L'autre élément important à noter est que certaines grandes entreprises se sont bureaucratisées au cours des dernières années. Des contrôles, process et autres reportings découragent les jeunes talents. En demande d'initiatives et de flexibilité, ces derniers préfèrent alors se tourner vers les start-ups, les PME et même devenir leur propre patron !

Il est donc essentiel aujourd'hui pour les grandes entreprises de réintroduire de la confiance dans les relations de travail si elles souhaitent attirer largement et conserver leurs jeunes talents. C'est d'autant plus difficile en France que nous sommes un pays de défiance mais c'est un défi important à relever pour les années à venir.

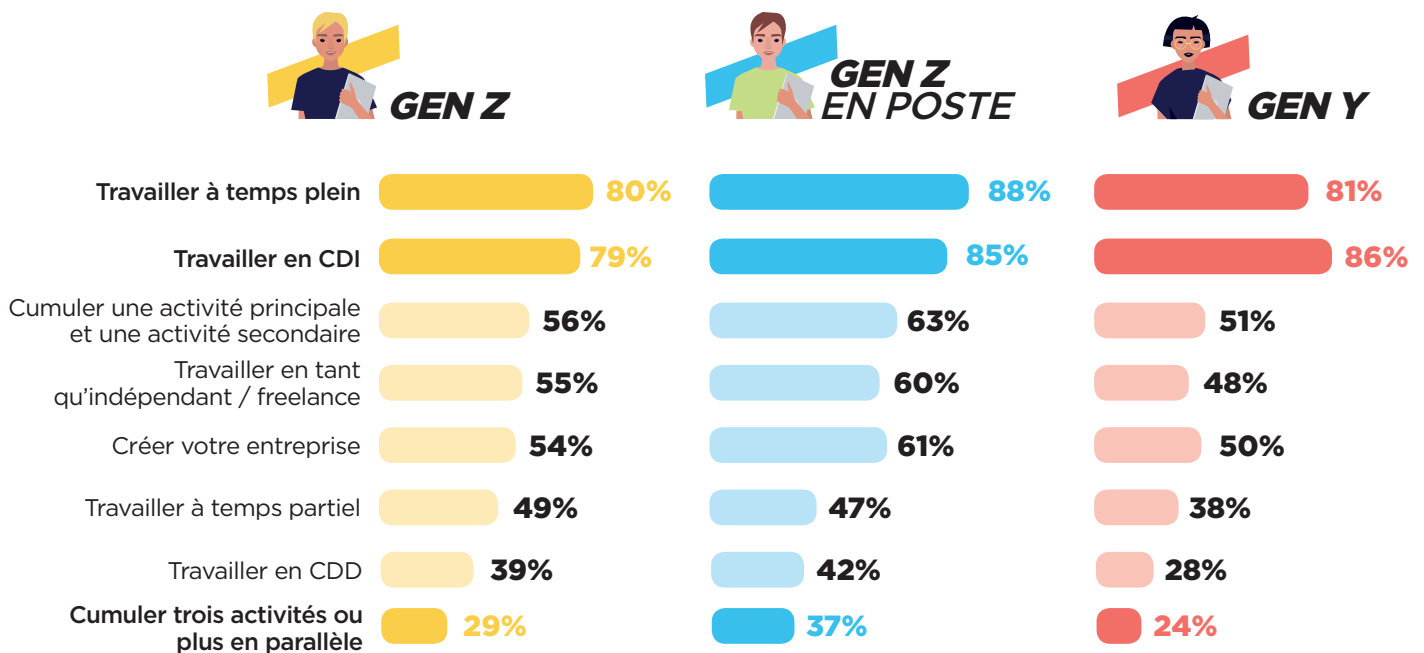
Quelques entreprises, à l'image de Michelin ou de Decathlon, commencent à s'y employer. Michelin expérimente le management autonome de la performance et du progrès (Mapp) et promeut ainsi la prise d'initiatives, la subsidiarité et la décentralisation en mettant en place des îlots de production. Decathlon pour sa part promeut le management responsabilisant.

A l'image de ces deux exemples, c'est en remettant en cause leurs modes de fonctionnement, en encourageant des formes organisationnelles plus libres et moins verticales que les grandes entreprises donneront aux Z l'envie de les rejoindre et d'avancer avec elles.

# LA GEN Z ET LE MARCHÉ DU TRAVAIL

D'ici 2020, la Génération Z représentera 20% des effectifs en entreprise et a déjà un rapport au travail différent de celui de la Génération Y. La Gen Z semble en effet séduite par les nouveaux modes de travail - freelance, télétravail, temps partiel... - même si le CDI et le temps plein restent privilégiés.

## LES MODES D'ORGANISATION DU TRAVAIL CORRESPONDANT AUX ENVIES DES GEN Z ET Y



Sans surprise, la Génération Z exprime la volonté de multiplier les expériences mais de façon plus marquée que la génération précédente : **ils sont 1/3 à envisager cumuler 3 activités ou plus en parallèle**

Les plans de carrière affichés par les jeunes de la Génération Z sont aussi marqués par l'incertitude : **44% d'entre eux ne savent pas s'ils souhaitent exercer le même métier toute leur vie quand seulement 26% se projettent dans la même profession.**

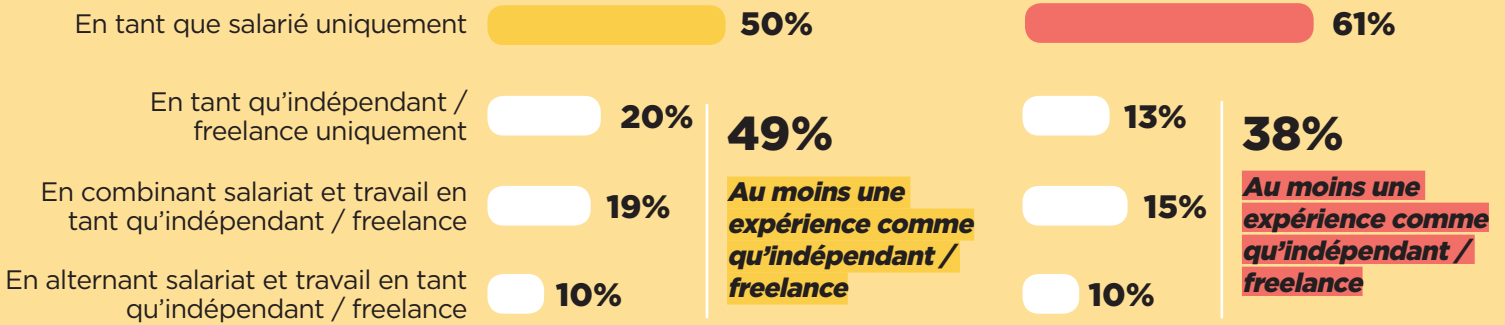
LES GEN Z ET Y SOUHAITENT AVANT  
TOUT TRAVAILLER ...



GEN Z



GEN Y



Les Gen Z sont moins réticents vis-à-vis des statuts de travail plus flexibles et sont de plus en plus nombreux à les envisager : **1 Gen Z sur 2 souhaite avoir au moins une expérience en tant qu'indépendant, contre seulement 38% des Gen Y.**

# 1 GEN Z SUR 2

estime que le CDI  
a vocation à disparaître

## LA GEN Z ET LE CDI

Le CDI reste fortement ancré parmi les attentes des Générations Z et Y :

**79% des Gen Z ont envie de travailler en CDI et c'est d'ailleurs un objectif majeur pour 69% d'entre eux.**

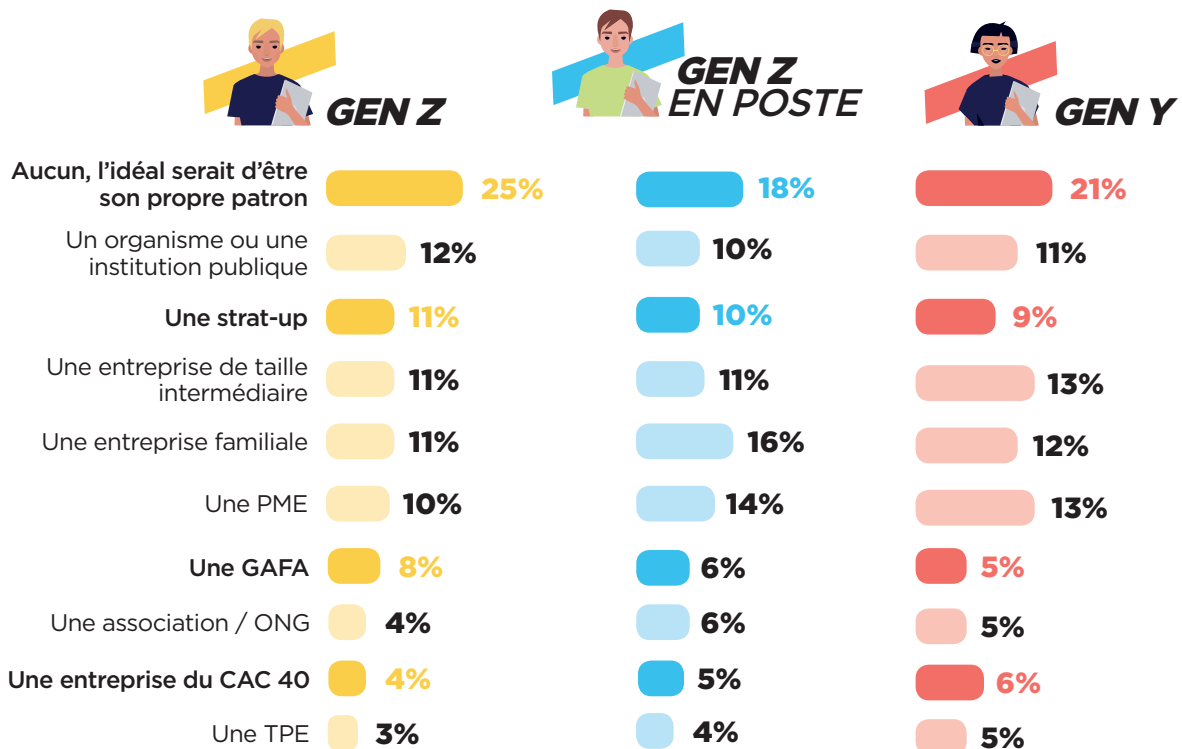
**Pour autant, 46% des Gen Z estiment que le CDI a vocation à disparaître au profit du CDD (25%) ou du statut d'indépendant/freelance (21%).**



# L'ENTREPRISE IDÉALE DE DEMAIN

**Pour les Gen Z, le meilleur patron, c'est eux-mêmes ! On assiste à un rejet de l'entreprise traditionnelle et même les nouvelles formes d'organisations séduisent peu.**

## LE TYPE D'ENTREPRISE DANS LEQUEL LES GEN Z ET Y SOUHAITENT TRAVAILLER



**1 SUR 4**

de la GEN Z souhaite être son propre patron

**79%**

**des GEN Z attendent  
de l'entreprise  
qu'elle propose un  
espace de travail  
physique et convivial**



## ***L'ENTREPRISE IDÉALE DE DEMAIN : UN LIEU PHYSIQUE CRÉATEUR DE LIEN SOCIAL***

**Pour ces digital natives l'entreprise est avant tout un lieu de vie. 8 sur 10 nous disent qu'il est important que l'entreprise mette à disposition de ses salariés un espace de travail physique qu'ils définissent comme un lieu de convivialité, de rencontres et d'apprentissage, créateur de lien social. Au sein de cet agora, le manager devient avant tout un animateur, un coach qui va leur permettre de se réaliser et de vivre plusieurs vies en entreprise.**

MARTIN HUERRE, DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES DE MAZARS FRANCE.

# 3

## LES FACTEURS DE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

À l'heure de la dématérialisation et du télétravail, la recherche d'interactions au sein d'un lieu physique n'a jamais été aussi forte. La Gen Z attend avant tout de l'entreprise qu'elle lui permette une certaine flexibilité et qu'elle soit un vecteur de lien social, de cohésion et de convivialité.

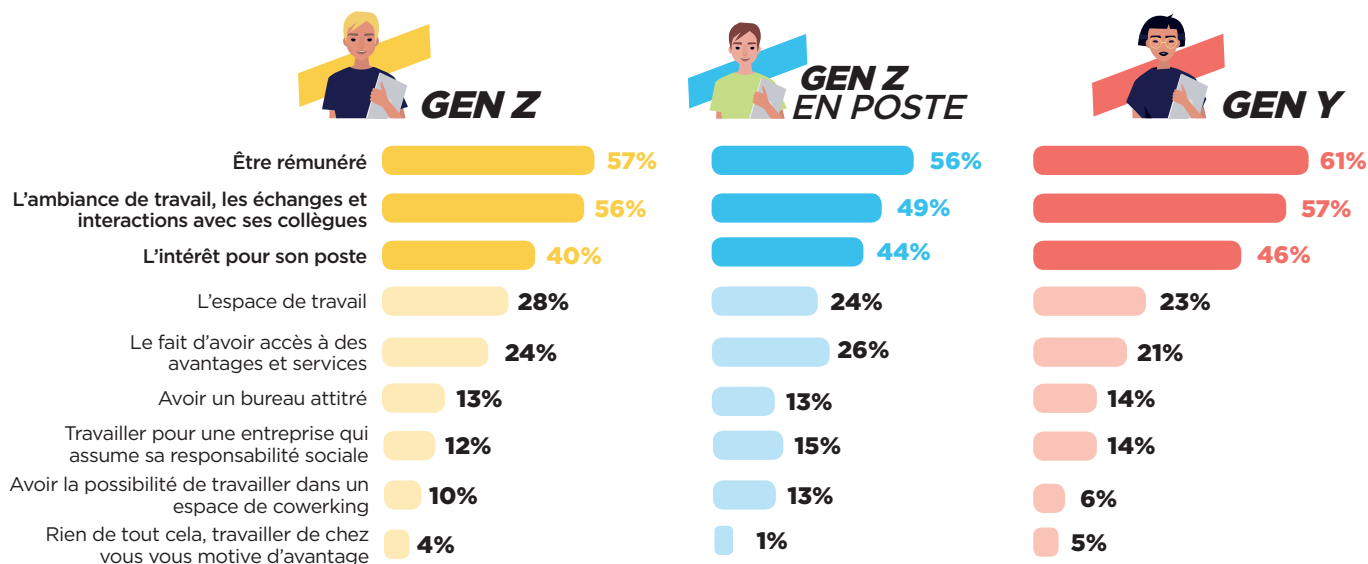
92%

des GEN Z estiment qu'il est du rôle de l'entreprise de s'assurer du bien-être des salariés

### LA GEN Z EST EN QUÊTE DE CONVIVIALITÉ ET D'INTERACTIONS

Pour les jeunes de 15-24 ans, les éléments déterminants de bien-être au travail sont la rémunération suivie de la convivialité au sein de l'entreprise et des échanges avec les collègues. L'intérêt pour le poste arrive seulement en troisième position des motivations pour aller travailler.

#### LES ÉLÉMENTS MOTIVANT LE PLUS LES GEN Z ET Y À SE RENDRE SUR LEUR LIEU DE TRAVAIL LE MATIN





## UNE GEN Z EN QUÊTE D'AUTONOMIE

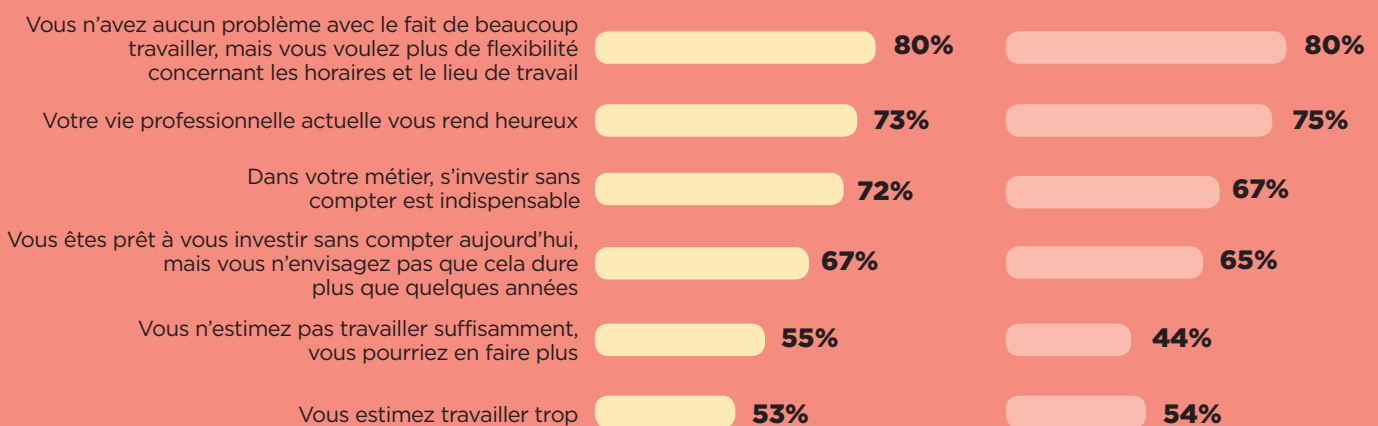
La frontière vie privée/vie professionnelle est définitivement brouillée pour cette génération qui se dit prête à s'impliquer fortement dans l'entreprise. En effet, 8 Gen Z sur 10 déclarent n'avoir aucun problème avec le fait de beaucoup travailler, à condition de pouvoir gérer leur temps comme ils l'entendent et d'adopter leurs propres méthodes de travail.



**GEN Z**



**GEN Y**



**La Génération Z en revient finalement aux fondamentaux : sécurité, rémunération et interactions. Alors que la Gen Y était marquée par l'engagement et l'équilibre vie privée/vie professionnelle, la Génération Z est plus que jamais à la recherche d'expériences de vie, d'échanges et de rapport de confiance. C'est une génération réaliste et loin d'être individualiste qui accélèrera l'innovation RH.**

MATHILDE LE COZ, DIRECTRICE DÉVELOPPEMENT DES TALENTS & INNOVATION RH CHEZ MAZARS.

# FLEXIBILITÉ ET LIBERTÉ

La Gen Z est ouverte aux nouvelles organisations de travail et à la flexibilité à la fois horaire et physique : **télétravail, flex office, espaces de coworking...**

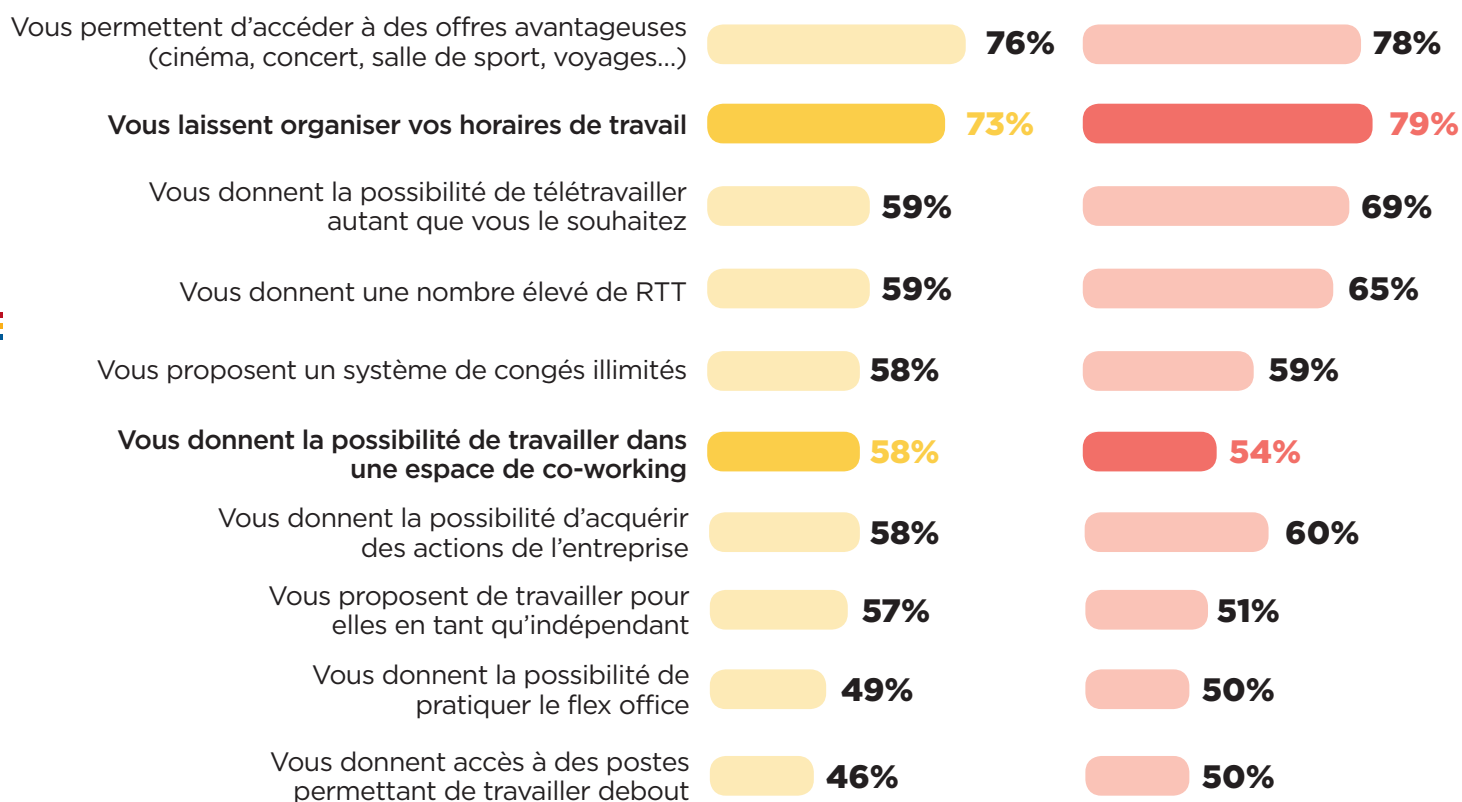
## LES ATTENTES DES GEN Z ET Y ENVERS LES ENTREPRISES



**GEN Z**



**GEN Y**



**73%**

**des GEN Z attendent de l'entreprise qu'elle lui permette d'organiser ses horaires de travail**



## LE REGARD DE **BAPTISTE BROUGHTON** CO-FONDATEUR DE NEO-NOMADE

### **Le co-working en plein essor**

*On le voit dans l'étude, les Générations Y et Z sont en demande de flexibilité pour leurs horaires et lieux de travail. Pour les espaces de travail, les choses commencent à bouger puisqu'on compte aujourd'hui en France 700 espaces de co-working (avec deux ouvertures de lieu en moyenne par semaine). Le secteur est en plein essor, essentiellement en région parisienne et dans les grandes agglomérations, mais aussi dans les grandes banlieues et quelques zones rurales.*

*Parmi les co-workers, on compte des indépendants mais aussi de nombreux salariés en CDI. Ces salariés sont sédentaires (télé-travaillent quelque jours par semaine dans un lieu qu'ils souhaitent alternatif à leur domicile) ou nomades (cadres, consultants, commerciaux, ils ont besoin d'une salle de réunion ou d'un point de chute entre deux rendez-vous). Parfois, les entreprises privatisent un espace entier de co-working pour faire travailler leurs équipes sur un projet particulier.*

*Les espaces de co-working sont intéressants pour les entreprises parce qu'ils permettent d'optimiser les coûts immobiliers et d'offrir une meilleure qualité de vie aux collaborateurs.*

### **Bientôt la fin du présentéisme ?**

*Avec l'avènement des outils numériques, qui permettent de travailler de n'importe où, on doit sortir de la logique de présentéisme (même si celle-ci a parfois encore la vie dure en France).*

*L'un des principaux challenges pour les entreprises aujourd'hui est donc de donner à leurs collaborateurs les bons outils pour leur permettre de travailler en réelle autonomie. La demande pour plus de flexibilité et de collaboratif dans l'organisation du travail et dans les espaces de travail est l'héritage plutôt de la Génération Y, qui a remis en cause l'ordre établi. Mais la Génération Z porte ce message avec encore plus de force, même si comme toute chose l'autonomie s'apprend et se mérite ! Il y a un cadre, des règles et c'est à l'entreprise (plus particulièrement aux managers) de les diffuser.*

Créé en 2010, Neo-nomade est la première plateforme de réservation d'espaces de co-working en France. Pour les entreprises, Neo-nomade propose des fonctionnalités de gestion de la mobilité et d'optimisation des ressources immobilières.



# 4

## ORGANISATION DU TRAVAIL

La Gen Z fait bouger les lignes en entreprise. C'est la fin de l'entreprise verticale avec un rapport décomplexé à la hiérarchie, d'égal à égal. La Gen Z souhaite participer aux décisions stratégiques.

### UNE GEN Z QUI SE SENT PRÊTE À ENTRER DANS LE MONDE DU TRAVAIL

La Génération Z estime être bien armée et formée pour affronter le monde du travail : **83% d'entre eux jugent que leurs compétences sont suffisantes pour répondre aux exigences du milieu professionnel.**

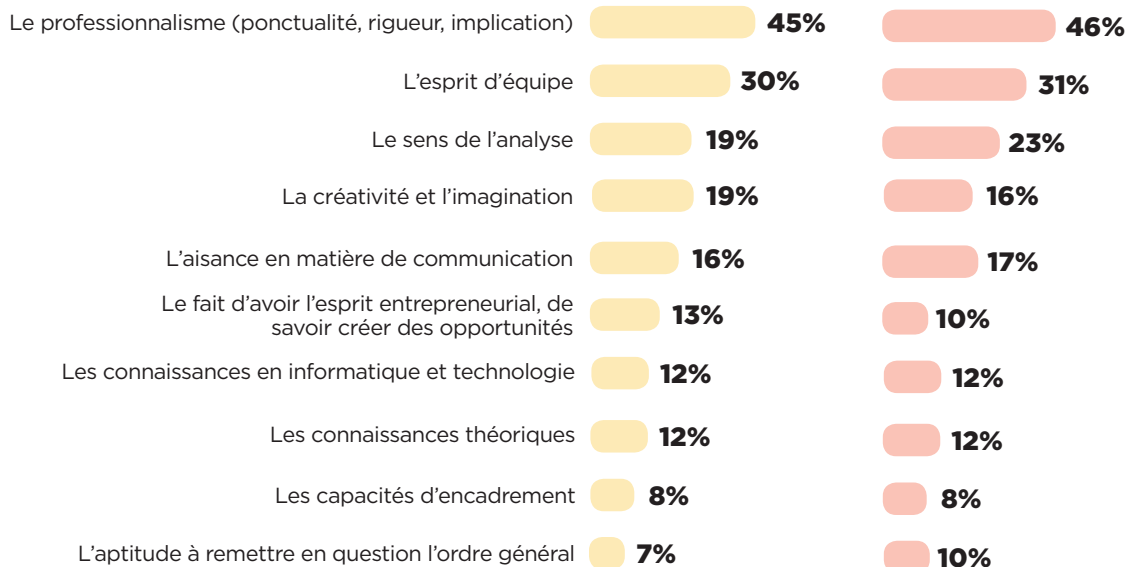
#### LES COMPÉTENCES ET QUALITÉS POUR RÉUSSIR AU TRAVAIL SELON LES GEN Z ET Y



**GEN Z**



**GEN Y**



# VERS LA FIN DE L'ENTREPRISE VERTICALE : LA GEN Z EN QUÊTE DE CONSIDÉRATION ET DE RECONNAISSANCE

Pour la Gen Z, être responsabilisé en entreprise signifie : être autonome dans ses horaires et l'organisation de son travail, pouvoir travailler selon ses propres méthodes mais aussi participer aux décisions stratégiques du département/de l'entreprise.

# 42%

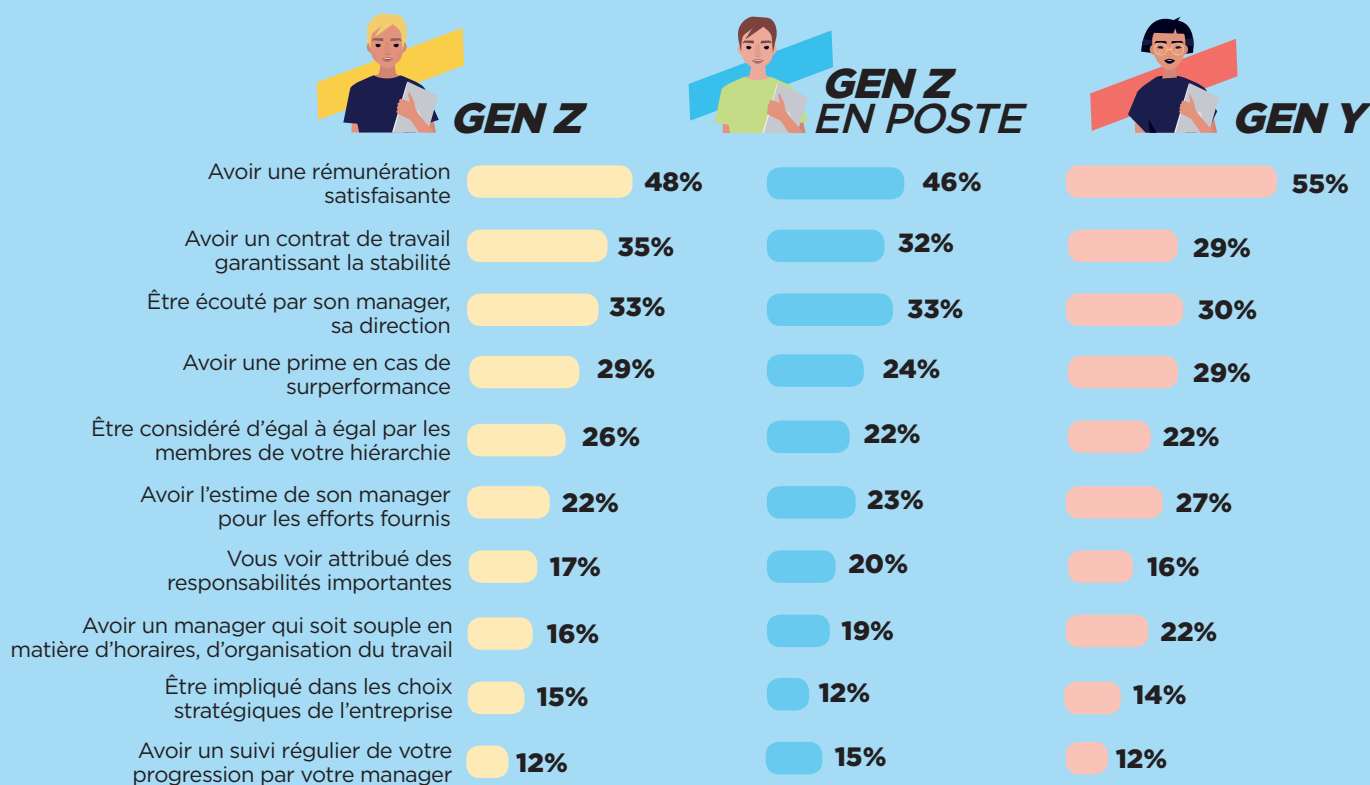
# VS

# 36%

**des GEN Z souhaitent  
participer aux décisions  
stratégiques**

**des GEN Y souhaitent  
participer aux décisions  
stratégiques**

## LES MARQUES DE RECONNAISSANCE EN ENTREPRISE LES PLUS IMPORTANTES POUR LES GEN Z ET Y



# 1/4

**de la Gen Z souhaite  
être considérée d'égal à égal  
par sa hiérarchie**

# LE MANAGER-ANIMATEUR

61%

VS

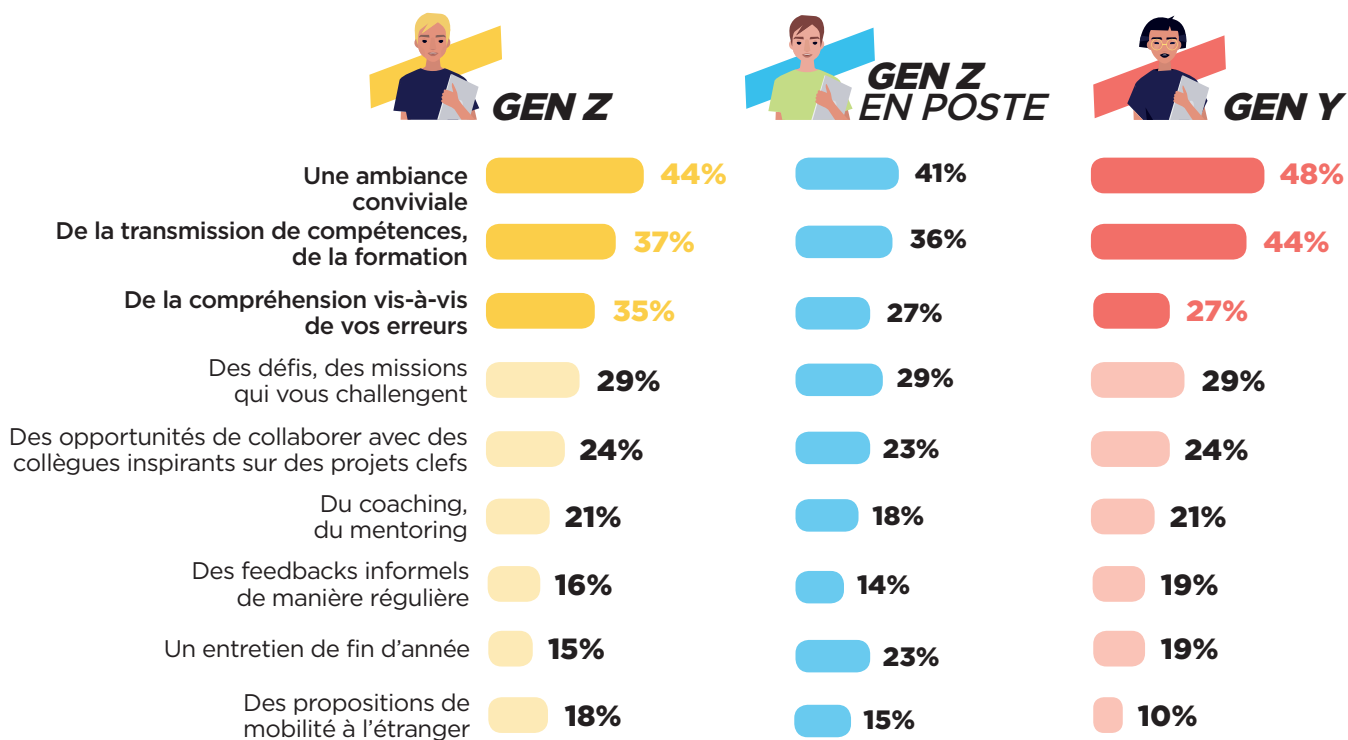
56%

des GEN Z aimeraient manager ou encadrer une équipe

des GEN Y aimeraient manager ou encadrer une équipe

La Gen Z implique une révolution managériale en entreprise. C'est l'ère du manager-animateur qui est attendu sur sa capacité à créer et alimenter une ambiance de travail conviviale avant même la transmission de ses compétences. D'autre part, la Gen Z réclame la reconnaissance du droit à l'échec : **1/3 d'entre elle attend du manager de la compréhension vis-à-vis de ses erreurs.**

## LES ATTENTES DES GEN Z ET Y ENVERS LEUR MANAGER POUR PROGRESSER



**La Génération Z a grandi sur fond de digitalisation, d'incertitudes économiques et de conscience sociale et environnementale. Elle ne se place pas en rupture par rapport à la Gen Y mais attend de l'entreprise qu'elle joue avant tout un rôle clé de cohésion et de lien social. Le défi à relever pour les entreprises sera de renforcer le lien de confiance et réussir à offrir flexibilité et autonomie tout en maintenant l'esprit de communauté si cher à cette génération. Les entreprises qui réussiront à attirer et fidéliser la Gen Z seront celles qui leurs permettront de vivre plusieurs vies professionnelles et cela nécessite une évolution forte des modèles en place à l'heure actuelle.**

OLIVIER LENEL, ASSOCIÉ, MEMBRE DU COMITÉ EXÉCUTIF  
DE MAZARS FRANCE



# RECRUTEMENT : LES NOUVELLES TECHNOLOGIES COMME PREMIER CONTACT AVEC L'ENTREPRISE

Les Gen Z, digital natives, sont sans surprise ouverts aux nouvelles technologies : **1/3 pense que l'intelligence artificielle et les chatbots pourraient davantage être développés en matière de recrutement. Cette génération est donc ouverte aux nouveaux process RH digitalisés.**

## LES MÉTHODES DE PRÉQUALIFICATION DES CANDIDATS À DÉVELOPPER SELON LES GEN Z ET Y



**GEN Z**



**GEN Y**

Le business game (simulation de situations réelles d'entreprises, réponse à un appel d'offre, élaboration d'un business plan...) pour une première évaluation



Les entretiens vidéo pour les premiers échanges



Les chatbot pour les premiers échanges



Les méthodes prédictives s'appuyant sur le big data et l'intelligence artificielle pour présélectionner les candidats







## LE REGARD DE **THIBAUD MARTIN** CEO DE JUBIWEE

### **Une demande d'émancipation de toutes les générations**

*Les résultats de l'étude corroborent avec ce que nous relevons dans nos différentes analyses. La Génération Z est en attente de sens, de flexibilité, d'horizontalité, de diversité dans les missions mais cette tendance n'est pas nouvelle. Elle s'accroît avec les années et l'entrée sur le marché du travail de nouvelles générations, mais elle est également présente parmi les individus de la génération X qui, eux aussi, sont en demande d'émancipation des codes traditionnels de l'entreprise.*

### **Personnalisation et revalorisation des qualités humaines**

*J'ajouterai deux autres fortes tendances actuelles. Tout d'abord la demande de personnalisation au sein de l'entreprise. En effet, si l'on est stagiaire ou associé, les attentes sont différentes et des réponses spécifiques doivent d'être apportées aux différents profils.*

*L'autre tendance est la valorisation de métiers créatifs et des soft skills. En effet, on a pris conscience que ce sont les métiers qui ne peuvent pas être automatisés qui vont prendre de plus en plus de valeur. Les métiers où s'exprime l'intelligence de la main sont donc promis à un bel avenir, de même que les qualités spécifiquement humaines que sont la communication, le discernement et la créativité.*

### **Une spécificité typiquement française**

*Je note que le souhait d'être son propre patron (25%) arrive en tête des aspirations de la Génération Z dans l'étude, aspiration largement partagée dans les pays anglo-saxons. Mais la spécificité de la Génération Z française tient sans doute dans son souhait de travailler dans un organisme ou une institution publique (12%), je doute que l'on retrouve un tel pourcentage dans de nombreux autres pays.*

Créé en 2016, Jubiwee est une start-up qui détecte et amplifie les meilleures décisions managériales. Son application propose aux RH et managers des actions contextuelles pour améliorer l'expérience au travail de chaque équipe et réduire le turnover.





## **TROIS QUESTIONS À ...** MATHILDE LE COZ DIRECTRICE DÉVELOPPEMENT DES TALENTS & INNOVATION RH CHEZ MAZARS FRANCE

### **QUELS ÉLÉMENTS MARQUANTS RETENEZ-VOUS DE CETTE ÉTUDE ?**

Je retiens d'abord que la Génération Z vient challenger tous les types d'entreprises, tous les types d'organisations. Les Z sont sceptiques par rapport à l'entreprise, ils aspirent à la voir se réinventer, de la start-up au grand groupe. Ils sont notamment seulement 4% à souhaiter travailler pour une entreprise du CAC40 !

Je note aussi que, bien qu'ils soient des digital natives, les Z sont attachés à un lieu professionnel physique pour se retrouver et échanger. Un lieu mais aussi une organisation qui permette une forte socialisation dans un cadre de travail jovial et convivial. Cette ambiance de travail arrive d'ailleurs en première position des attentes de la Génération Z envers leur manager.

Il est également intéressant de noter que les Z sont particulièrement sensibles à la liberté. Une liberté qui doit leur permettre de s'organiser dans l'espace, grâce au co-working et au télétravail, dans le temps, avec l'organisation de leurs horaires de travail, et dans leurs différentes activités professionnelles. On dénombre une nette augmentation des slasheurs : l'étude révèle qu'un tiers de la Gen Z souhaite cumuler trois activités ou plus.

## **AVEZ-VOUS MIS EN PLACE CHEZ MAZARS UNE ORGANISATION SPÉCIFIQUE À LA GÉNÉRATION Z ?**

Chez Mazars, 80% de l'effectif est composé de la Génération Y, nous avons donc été pas mal challengés. Il y a six ans, nous avons enclenché une transformation de notre organisation qui se poursuit aujourd'hui. Nous avons pour ambition de totalement la repenser afin d'être en mesure de proposer une alternative aux organisations actuelles : « The New Firm Generation<sup>®</sup> ».

Concrètement cela passe par l'innovation managériale avec plus d'agilité, d'horizontalité et d'autonomie dans la gestion des projets. Nous avons supprimé l'évaluation annuelle au profit du feed-back permanent. Nous facilitons le télétravail et le co-working dans des tiers lieux. Nous repensons les espaces de travail de manière à répondre aux besoins de chacun. Nous formons les managers à animer et faciliter le travail de leurs équipes plutôt que de leur transmettre des connaissances. Sur ce dernier point, la Génération Z est d'ailleurs encore plus demandeuse que la Génération Y.

Nous avons également décidé de lever la clause de sécurité sur la double activité car de plus en plus de nos collaborateurs nous le demandent : youtuber ou blogueur, mais nous avons également des créateurs d'entreprises (restaurant, négociant en vin, événementiel...), des comédiens, des sportifs de haut niveau... Actuellement, nous sommes en train de préparer des CDI qui ne soient pas des temps plein. Plus que les 4/5<sup>ème</sup> ou les 9/10<sup>ème</sup>, ce que souhaitent les jeunes actifs c'est d'avoir du temps (une semaine par mois ou trois mois dans l'année) pour se consacrer à autre chose que leur activité principale.

## **COMMENT VOYEZ-VOUS L'APRÈS GÉNÉRATION Z ?**

Aujourd'hui la transformation de la fonction RH est profonde et annonce une mutation perpétuelle. Il ne s'agit plus de créer des programmes à cinq ou dix ans mais de s'adapter constamment aux évolutions sociétales et technologiques qui vont continuer de s'accélérer. Il faut être à l'aise avec cette incertitude permanente et rester en veille constante, déceler les signaux faibles, converser via des sondages et des workshops internes. Cela passe aussi par l'idéation, le design thinking et le déploiement de méthodes agiles... En conclusion, il s'agit de repenser totalement notre manière de faire des RH.

# MAZARS, UNE POLITIQUE RH INNOVANTE ET ATTRACTIVE : THE NEW FIRM GENERATION®

CHANGEMENT  
DES RYTHMES  
DE TRAVAIL

DIGITALISATION

FLEXIBILITÉ

QUÊTE  
DE SENS

ROBOTISATION

NOUVEAUX  
MÉTIERS

ARRIVÉE MASSIVE DES NOUVELLES GÉNÉRATIONS

## **RÉVÉLER LES TALENTS**

Employabilité  
Epanouissement  
Acteur du changement  
interne et externe  
Climat de travail  
bienveillant & ouvert

## **MODERN OFFICE**

Collaboration  
Transversalité & agilité  
Digitalisation & nomadisme  
Expérience collaborateur

## **4 EXEMPLES D'INITIATIVES**

**Feed-back permanent**

**Coworking**

**Recrutement en CDI à temps partiel**

**Suppression des clauses de sécurité sur la double activité**





# CONTACTS



**OLIVIER LENEL**  
ASSOCIÉ, MEMBRE  
DU COMITÉ  
EXÉCUTIF DE  
MAZARS FRANCE



**MARTIN HUERRE**  
DIRECTEUR DES  
RESSOURCES  
HUMAINES DE  
MAZARS FRANCE



**MATHILDE LE COZ**  
DIRECTRICE  
DÉVELOPPEMENT  
DES TALENTS &  
INNOVATION RH  
CHEZ MAZARS FRANCE

**MAZARS EST UNE ORGANISATION INTERNATIONALE, INTÉGRÉE ET INDÉPENDANTE, SPÉCIALISÉE DANS L'AUDIT, LE CONSEIL AINSI QUE LES SERVICES COMPTABLES, FISCAUX ET JURIDIQUES. MAZARS EST PRÉSENT DANS 89 PAYS ET TERRITOIRES ET FÉDÈRE LES EXPERTISES DE 23 000 PROFESSIONNELS QUI ACCOMPAGNENT LES GRANDS GROUPES INTERNATIONAUX, ETI, PME ET ORGANISMES PUBLICS À TOUTES LES ÉTAPES DE LEUR DÉVELOPPEMENT.**



[www.mazars.fr](http://www.mazars.fr)



@MazarsFrance



Mazars

Une étude menée par  
Mazars et OpinionWay



MAZARS

“*opinionway*”