

Telecommuting: what's best for Generation Z salespeople?

Abstract

Generation Z is a special generation with special aspirations. Our work consisted in taking a closer look at Generation Z salespeople, to understand what would be the ideal teleworking environment for them, one that would lead them to performance. We carried out a qualitative study, the results of which will enable managers to gain an understanding of this generation's wishes in terms of teleworking, both in terms of the content and the form of teleworking sought by these young sellers.

Keywords : salespeople, generation Z, teleworking, performance

1. Introduction, objectifs et question de recherche

Depuis janvier 2020, l'épidémie de coronavirus nommé Covid-19 s'est généralisée dans le monde, son importance ainsi que son risque de propagation rapide s'est vite confirmé comme étant d'une grande menace pour la planète. L'épidémie du Covid-19 a rapidement été qualifiée de pandémie. À cause du Covid-19 le rythme de vie et de travail s'est modifié et a eu pour conséquence de perturber le rythme et la production de nombreuses entreprises.

Au vu de ce contexte inédit dans notre monde moderne et au bouleversement de l'économie, les entreprises ont dû s'adapter en mettant en place le télétravail à l'aide des TIC qui sont alors devenues le dernier recours pour permettre aux employés de mener à bien leurs activités sans laisser forcément le temps à leurs collaborateurs de s'y préparer. Cette situation a mis en avant la pratique du télétravail alors qu'elle était au préalable un mode de travail très peu utilisé par les entreprises.

Selon Tietze (2002), le télétravail est « le découplage de l'activité professionnelle d'un lieu de travail matériel tel que "l'office" ainsi que des heures de travail, des horaires, des scripts et des pratiques prescrits », tout cela changeant l'organisation actuelle des entreprises ainsi que les pratiques de gestion traditionnelles.

Désormais, le télétravail perdure au sein des entreprises et si de nombreuses études se sont intéressées aux conséquences du télétravail sur la satisfaction au travail ou encore à la gestion entre vie professionnelle et personnelle, très peu se sont intéressées à la mise en place idéale de ce mode de travail dans le domaine de la vente. Ce domaine est, il est vrai, particulier. Les principales missions des vendeurs sont de gérer et de développer leur portefeuille clients ainsi que de fidéliser leur clientèle. Pour effectuer ces missions, les vendeurs se doivent de reformuler les besoins exprimés par les clients et de leur proposer une offre correspondant à leurs demandes. C'est une fonction qui est normalement avant tout un travail de terrain. Avec l'apparition du télétravail, le vendeur n'a donc plus à se déplacer pour effectuer une vente, car avec l'aide des outils digitaux tels que son ordinateur, sa tablette ou son téléphone il peut désormais échanger directement avec ses clients pour comprendre leurs besoins et leur adresser directement une proposition adaptée à leur demande, les vendeurs devant avoir la capacité de s'adapter à n'importe quel type de client (Vanheems, 2018). Les jeunes vendeurs utilisant avec facilité les nouvelles technologies (les vendeurs de la génération Z) sont donc normalement plus à l'aise pour effectuer ce genre de tâches. Cependant, quel type de télétravail préfèrent-ils ? Et quel type de télétravail leur permet-il d'être performant ? Ce sont ces questions auxquelles nous avons tenté de répondre à travers cette étude.

Revue de littérature

Les avantages du télétravail :

Le télétravail offre à la fois des avantages et des défis. Il permet une meilleure gestion du temps et de la flexibilité, améliorant la qualité de vie des employés (Merabet et Bensmain, 2021). Une gestion appropriée peut augmenter la productivité et réduire l'absentéisme, avec une augmentation moyenne de 22% de la productivité dans les entreprises adoptant cette pratique (Brunelle, 2010). La confiance envers l'équipe joue également un rôle clé dans le management à distance, favorisant la performance (Taskin et Tremblay).

Le télétravail réduit les déplacements, favorisant la vie familiale et réduisant les frais de transport, tout en permettant à certaines entreprises d'économiser sur les coûts immobiliers (Pontier, 2014). De plus, il présente des avantages écologiques en réduisant les déplacements et en améliorant l'aménagement des zones rurales (Fernandez et al., 2014). Il permet également la collaboration avec des experts à distance.

Des enquêtes indiquent que 98% des télétravailleurs perçoivent une amélioration de leur qualité de vie, avec moins de fatigue et de stress liés aux déplacements (Ray, 2015). Cependant, il convient de noter que les avantages du télétravail varient d'un individu à l'autre et d'une entreprise à l'autre.

Les inconvénients du télétravail

Si le télétravail présente des avantages pour les employés, tels que la flexibilité et la gestion du temps (Merabet et Bensmain, 2021). Cependant, il comporte des risques, notamment la confusion entre vie professionnelle et vie privée, entraînant fatigue et stress (Dumas et Ruiller, 2014). Les changements organisationnels liés au télétravail peuvent impacter la santé des collaborateurs, favoriser l'isolement et l'individualisme, et entraîner un turnover plus élevé (Hallépée et Mauroux, 2019).

Pour les managers, le télétravail présente des défis tels que la difficulté à contrôler la performance des collaborateurs, la perte de communication informelle, et la remise en question de leur rôle (Taskin et Tremblay, 2010). Les difficultés conduisent à la perte de cohésion d'équipe et de contrôle (Dambrin, 2011). Certaines entreprises constatent que le télétravail peut entraîner une augmentation du temps de travail sans résultats plus convaincants (Merabet et Bensmain, 2021). L'autodiscipline est essentielle pour les collaborateurs (De Schampheleire et Martinez, 2006).

En fin de compte, le télétravail exige plus d'exigences des collaborateurs et nécessite une bonne gestion du temps et une formation adéquate. Pourtant, il est généralement bien perçu par la majorité des managers français (67%) malgré ses défis.

La génération Z : sa définition, ses caractéristiques et ses aspirations

Sa définition

Le terme "génération" est utilisé pour décrire un groupe de personnes nées à la même époque, partageant des influences sociétales, des conditions de vie, des technologies similaires, ou des expériences communes. Cependant, pour la génération Z, il existe un débat sur les dates de naissance précises. Certains l'identifient comme les individus nés entre 1999 et 2012 (Dimock, 2019), tandis que d'autres la situent entre 1995 et 2009 (Tibergien et Dellarocca, 2016, Priporas et al., 2017). Il y a également des opinions divergentes sur le moment où cette génération a vu le jour, allant de 1990 à mi-années 1990, et sur sa fin, allant des premières années 2000 jusqu'à la fin des années 2010.

La génération Z, également appelée post-millénaires ou centenaires, est censée devenir la plus grande cohorte générationnelle d'ici 2034, comptant 78 millions de personnes.

Ses caractéristiques et ses aspirations

Ses caractéristiques

La génération Z, née entourée de technologies telles que les ordinateurs portables, les smartphones, et les médias sociaux, est la plus connectée et mobile à ce jour. Elle est axée sur la technologie et est souvent appelée Gen Tech, Digital Natives, ou Gen Next (Postolov et al., 2017). Cette génération préfère la simplicité, la sécurité, et est avide d'expériences (Tunsakul, 2020). Elle est instruite, créative, et traite l'information en temps réel à travers des images (Töröcsik et al., 2014).

La génération Z utilise les médias sociaux pour partager des informations et des expériences, privilégiant les plateformes éphémères comme Snapchat (Williams, 2015). Elle est réputée pour être robuste, bienveillante, et technophile (Koulopoulos et Keldsen, 2016). Cette génération accorde de l'importance aux systèmes de récompense pour les réalisations et exige des rôles clairs et des instructions explicites en raison de sa faible tolérance à l'ambiguïté (Tulgan, 2013).

Elle souhaite une croissance personnelle tout au long de sa carrière et une flexibilité d'emploi pour poursuivre ses passions (Montana et Petit, 2008).

Ses aspirations

La génération Z aspire à l'autonomie, avec un quart de ses membres souhaitant travailler en tant qu'indépendants (Intel, 2019b). Ils accordent de l'importance à leur avenir financier et commencent à épargner (Morris, 2018). Dans le choix d'un emploi en entreprise, les secteurs de la technologie, des services, de la finance et du commerce de détail les attirent le plus (Stansell, 2019). Ils privilégient un salaire régulier et une profession stable tout en recherchant un équilibre entre travail et vie personnelle, ainsi que la flexibilité (Kirchmayer et Fratričová, 2018).

L'environnement de travail est considéré comme le facteur le plus important, suivi de près par des horaires flexibles et un bon salaire (Stansell, 2019). Ils sont ouverts pour travailler dans différentes régions du monde et sont attirés par les entreprises ayant un impact social (Marron, 2015 ; Singh & Dangmei, 2016). Cette génération performe mieux dans des environnements avec des systèmes de récompense négociables et recherche également la flexibilité pour poursuivre leurs passions (Tulgan, 2013 ; Montana et Petit, 2008).

Méthodologie :

Nous avons mené une enquête auprès de 11 étudiants appartenant à la génération Z et travaillant en alternance dans le domaine de la vente. L'objectif était de comprendre quelle sorte de télétravail les vendeurs voudraient et quel type de télétravail pourrait les mener à la performance.

Pour recueillir les données nous avons créé un guide d'entretien comportant 3 thèmes principaux s'appuyant sur la revue de littérature menée. Les thèmes retenus ont été les suivants : les avantages du télétravail, les inconvénients du télétravail et le type de télétravail idéal.

Nous avons choisi la méthodologie de sharing data retenue par Pontier (2014). Comme elle le précise, cette méthode est définie par D. Schaefer et D. Dillman (1998) « comme s'apparentant à des interview individuelles et semi-directives où les répondants sont conduits à s'exprimer sur les différents thèmes abordés, dans les cadres prévus à cet effet et ceci sans contrainte d'espace de réponse, le cadre pouvant s'élargir à volonté ». Les répondants ont donc pu répondre sans contrainte de temps et d'influence.

Le discours a ensuite été retranscrit et les parties significatives du texte ont été retenues ce qui a permis de mettre ensuite en évidence les mots-clefs du discours.

Résultats :

Les résultats de l'étude mettent en évidence les tendances analysées suite aux interviews réalisées.

Les avantages du télétravail :

En ce qui concerne les avantages liés au télétravail, les individus ont pu se prononcer sur leur ressenti vis-à-vis de la flexibilité du temps. Ils s'estiment plus productifs en termes d'organisation et de concentration. Ils évoquent également le temps gagné car ils n'emploient alors pas de moyen de transport et sont heureux de pouvoir également être en mesure de profiter plus facilement de leur pré week-end.

Pour ce qui est de la gestion de leur travail, ils apprécient le fait de pouvoir organiser leur travail dans les plages horaires qui leur conviennent. Ils estiment également pouvoir être plus productifs car ils peuvent travailler dans un environnement plus calme sans être déconcentrés tout en organisant au mieux leur temps et leurs missions. Ils notent également l'intérêt de ne

pas être en arrêt de travail s'il ne se sentent pas bien, pouvant gérer ainsi des états de fatigue ponctuels. En ce qui concerne leur lien avec leur manager, ils notent une relation de confiance renforcée ainsi que le fait d'avoir une meilleure image de leur manager. Ils sont adaptables au télétravail dans des lieux différents et l'apprécient car cela leur permet d'être plus créatifs et moins las. Ils apprécient également le bien être, le calme, la paix et la sérénité que leur apporte le télétravail.

Les inconvénients du télétravail :

Le problème du télétravail est que selon les interviewés, ce dernier ne permet pas de décrocher totalement. Les personnes interrogées énoncent également un manque de communication avec leurs collègues et ne peuvent envisager un télétravail à 100%. Les types de moyens de communication ne permettent pas, selon eux, de communiquer assez régulièrement avec leur manager. Ils pensent également que les formations à distance sont moins efficaces. Ils évoquent aussi le fait d'associer de manière anxiogène une pièce de leur domicile à leur travail.

Le type de télétravail idéal :

Lorsque nous avons interviewé les individus, nous avons décidé de réaliser une distinction entre le type de télétravail qu'ils désireraient et le type de télétravail qu'ils désireraient pour être performants. Dans les deux cas les interviewés ont mentionné le fait qu'ils aimeraient pouvoir obtenir un temps de télétravail de deux à trois jours par semaine.

En ce qui concerne le type de télétravail qui les rendraient performants, ils ont évoqué un télétravail en visioconférence pour pouvoir gérer les projets en cours plutôt qu'être dérangés lorsqu'ils travaillent dans un open space. Ils ont également évoqué le fait de pouvoir réaliser des ventes en ligne directes pendant ce laps de temps.

Discussion :

Notre problématique consistait à savoir quel type de télétravail recherchaient les vendeurs de la génération Z. Si nous avons pu nous apercevoir, en étudiant la revue de littérature, que les vendeurs de la génération Z étaient une génération particulière avec ses propres spécificités, la revue de littérature nous a également appris que le télétravail comportait également des particularités certaines avec des avantages et des inconvénients. Il était donc intéressant d'observer comment les vendeurs de la génération Z appréhendent cette notion de télétravail pour mieux pouvoir comprendre par la suite ce qui peut les rendre performant dans leur travail en général.

Pour les vendeurs de la génération Z les avantages majeurs du télétravail est majoritairement l'accroissement de leur productivité de part la liberté qui leur est accordée pour l'organisation de leur activité. Il s'évoquent également la notion de meilleure concentration car ils sont moins dérangés par leurs collègues. L'économie de temps passé dans les transports est également un point intéressant pour eux, tout comme la diminution du nombre de jours d'arrêt de travail.

Pour eux, les principaux inconvénients du télétravail sont le fait de ne jamais pouvoir décrocher totalement et ils ne pourraient pas télétravailler à 100%. Ils relèvent également un manque de communication avec leur manager.

Pour eux, le type de télétravail idéal serait d'une durée de deux à trois jours par semaine. Ils ont également évoqué un télétravail en visioconférence pour pouvoir gérer les projets en cours sans être dérangés dans un open space. Le fait de pouvoir réaliser des ventes en ligne directes pendant cette période de télétravail semble également important pour eux.

Conclusion, limites, recherches futures et implications managériales :

Comme nous avons pu le constater, évaluer la relation entre les vendeurs de la génération Z et le télétravail revient à analyser trois types de données : les avantages et les inconvénients du télétravail d'une part et d'autre part le télétravail idéal qu'ils envisageraient de mettre en place afin d'être performants. Si les inconvénients et les avantages ont été largement discutés lors de notre étude il semble bon de rappeler que les avantages du télétravail semblent l'emporter sur ses inconvénients. Pour les vendeurs, le télétravail est avantageux car il leur permet notamment de pouvoir s'organiser à leur guise et de pouvoir être davantage concentrés tout en réalisant des ventes en ligne durant cette période.

En ce qui concerne le type idéal de télétravail à adopter, il est intéressant de noter que les vendeurs lui attribuent une variable temps qui est de deux à trois jours par semaine.

L'étude présentée ici comporte quelques limites. Tout d'abord, l'étude réalisée ne permet pas d'apporter d'estimations statistiques car il s'agit d'une étude qualitative. De plus l'échantillon observé est composé de 11 individus et aurait pu être un peu plus étendu. La prochaine étude, qui restera une étude qualitative pour le moment encore, aura pour but de mobiliser davantage de jeunes vendeurs afin de compléter les résultats obtenus.

En termes d'implications managériales, l'étude permet aux managers de pouvoir faire le point sur le ressenti des vendeurs de la génération Z en ce qui concerne d'une part les avantages et les inconvénients du télétravail. Ainsi, les managers peuvent être davantage à même de pouvoir comprendre cette génération particulière afin de s'adapter à ses aspirations.

De plus, grâce à cette étude, les managers peuvent obtenir une réelle compréhension de la valeur temps en ce qui concerne la durée du télétravail désirée par ces vendeurs spécifiques de cette génération Z. Ceci sera pour eux un indicateur précis afin de pouvoir établir une organisation quantitative optimale du planning de cette génération de vendeurs.

Bibliographie

- Brunelle, E. (2010). Télétravail et leadership : Déterminants des pratiques efficaces de direction. *Management international/Gestión Internacional/International Management*, 14(4), 23-35.
- Dambrin, C. (2003). *Barnard à l'épreuve du télétravail : Le risque de perte de contrôle du manager*. CD-Rom.
- Dimock, M. (2019). Defining generations : Where Millennials end and Generation Z begins. *Pew Research Center*, 17(1), 1-7.
- Dumas, M., & Ruiller, C. (2014). Le télétravail : Les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle? *Management Avenir*, (8), 71-95.
- Fernandez, V., Guillot, C., & Marraud, L. (2014). Télétravail et «travail à distance équipé». *Revue française de gestion*, (1), 101-118.
- Hallépée, S., & Mauroux, A. (2019). Le télétravail permet-il d'améliorer les conditions de travail des cadres. *Insee Références*, 19, 43-54.
- ja Kirchmayer, F. (2018). Barriers to work motivation of generation Z. *Journal Of Human Resource Management*.
- Koulopoulos, T., & Keldsen, D. (2016). *Gen Z effect : The six forces shaping the future of business*. Routledge.
- Marron, M. B. (2015). New generations require changes beyond the digital. *Journalism & Mass Communication Educator*, 70(2), 123-124.
- MERABET, A., & BENSMAIN, L. H. (2021). L'impact du télétravail sur la satisfaction au travail en période de pandémie. The of teleworking on job satisfaction during a pandemic period. *Revue de l'innovation et marketing Volume*, 8(1), 233-252.
- Montana, P. J., & Petit, F. (2008). Motivating and managing generation X and Y on the job while preparing for Z: A market oriented approach. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 6(8).
- Postolov, K., Magdinceva Sopova, M., & Janeska Iliev, A. (2017). E-learning in the hands of generation Y and Z. *Poslovna izvrsnost*, 11(2), 107-119.
- Priporas, C.-V., Stylos, N., & Fotiadis, A. K. (2017). Generation Z consumers' expectations of interactions in smart retailing : A future agenda. *Computers in Human Behavior*, 77, 374-381.
- Schamphelire, J. D., & Martinez, E. (2006). Régulation du télétravail et dialogue social. Le cas de la Belgique. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, (34).
- Singh, A. P., & Dangmei, J. (2016). Understanding the generation Z: the future workforce. *South-Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, 3(3), 1-5.
- Stansell, A. (2019). *The Next Generation of Talent : Where Gen Z Wants to Work*. Glassdoor Economic Research. <https://research-content.glassdoor.com/siteus/studies/gen-z-workers>.
- Taskin, L., & Tremblay, D.-G. (2010). Comment gérer des télétravailleurs? *Gestion*, 35(1), 88-96.
- Tibergien, M. C., & Dellarocca, K. G. (2016). The enduring advisory firm : How to serve your clients more effectively and operate more efficiently. *John Wiley & Sons*.
- Tietze, S. (2002). When " work " comes " home " : Coping strategies of teleworkers and their families. *Journal of Business Ethics*, 385-396.
- Töröcsik, M., Szűcs, K., & Kehl, D. (2014). How generations think : Research on generation z. *Acta universitatis Sapientiae, communicatio*, 1(1), 23-45.
- Tulgan, B. (2013). Meet Generation Z: The second generation within the giant " Millennial " cohort. *Rainmaker Thinking*, 125, 1-13.
- Tunsakul, K. (2020). Gen Z consumers' online shopping motives, attitude, and shopping intention. *Human Behavior, Development and Society*, 21(2), 7-16.
- Vanheems, R. (2018). *Savoir conseiller et vendre à l'ère post-digitale*. Hors collection, 50, 264.