

Didier Roche
Excelia Business School
102, Avenue de Coureilles
17000 La Rochelle
Tél : 06 07 63 57 95
e-mail : roched@excelia-group.com
CERIIM - Centre de Recherche en Intelligence et Innovation Managériales

Télétravail :

Ce que réclament réellement les vendeurs de la génération Z

Abstract

L'objet de cet article était de comprendre quel genre de télétravail réclamaient les vendeurs de la génération Z. Pour cela, une revue de littérature a été menée et des vendeurs de la génération Z ont été interrogés grâce à une étude qualitative. Plusieurs pistes intéressantes de mise en place d'un télétravail adapté à cette génération ont été mises en évidence.

Keywords: Télétravail, génération Z, analyse qualitative

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

2.1.1 Les avantages du télétravail :

« Comme toute innovation en matière d'organisation du travail, le télétravail demeure porteur d'opportunités, mais aussi de risque et d'abus » (Dumas et Ruiller, 2014).

Le télétravail possède de nombreux avantages dont une plus grande flexibilité du temps et une meilleure gestion de son travail. En effet, le salarié est plus autonome et peut ainsi jouir d'une meilleure qualité de vie en se permettant plus de liberté tout en gérant lui-même son temps de travail (Merabet et Bensmain 2021).

Des études expliquent que des personnes en télétravail, bien dirigées, peuvent engendrer une amélioration de leur productivité et que leur taux absentéiste peut être baissé (Brunelle, 2010). Ainsi, une étude de l'International Telework Association and Council (ITAC) montre qu'en moyenne les entreprises qui font du télétravail voient leur productivité augmenter de 22 % (Brunelle, 2010).

Le management d'une équipe en télétravail se base surtout sur la confiance que le manager a envers son équipe, car le collaborateur subit une moindre pression et peut de ce fait plus facilement atteindre ses objectifs ainsi que davantage performer (Taskin et Tremblay, 2010).

Grâce à ce mode de travail les employées peuvent travailler dans des lieux différents, mais également à leur domicile sans avoir de contrainte liée aux trajets entre leurs foyers et leurs lieux de travail ce qui de ce fait favorise la vie familiale et permet en théorie d'améliorer les conditions de vie du salarié (Pontier, 2014). Ces derniers peuvent également limiter leurs frais de déplacements.

Pour certaines entreprises, la mise en place du télétravail possède également des bienfaits économiques car elles peuvent plus facilement diminuer les coûts et n'ont pas forcément besoin de locaux pour leurs employés (Merabet et Bensmain 2021). Pour les entreprises l'utilisation du télétravail dans le cadre de leurs activités peut améliorer leur rentabilité et ainsi réduire leurs dépenses de 30 %. Pour les entreprises ainsi que pour les employés, les bénéfices écologiques sont à prendre en compte car ils mènent à la diminution des déplacements ainsi qu'un meilleur emménagement des zones rurales (Fernandez et al., 2014).

Le télétravail permet également de pouvoir travailler avec des personnes ayant des compétences spécifiques pour des durées très ponctuelles. Il permet également de faire appel à des personnes travaillant à l'étranger pour des salaires moindres, ce qui est un avantage pour réduire les coûts de certaines entreprises.

« Selon l'enquête réalisée par l'Observatoire du télétravail, des conditions de travail, des conditions de travail et de l'ergostressie (Obergo) d'Yves Lasfargue avec l'appui de la CFDT Cadres, l'impact du télétravail sur la qualité de vie est jugé positif par 98 % des télétravailleurs : ils éprouvent un sentiment de liberté, de responsabilité, et travaillent davantage. 80 % d'entre eux se disent moins fatigués et moins stressés par les transports. » (Ray, 2015). C'est ce que

confirme la fondation Jean-Jaurès (2022) qui indique qu'une pression moindre se fait ressentir lors d'une période de télétravail que lors d'un travail qui s'effectue toute la semaine dans les locaux d'une entreprise.

Bien évidemment, les avantages varient suivant les télétravailleurs et les entreprises, chaque entité pouvant avoir un avis différent sur les améliorations que le télétravail procure.

2.1.2 Les inconvénients du télétravail

L'utilisation du télétravail n'a pas que des effets positifs pour les employés. En effet elle peut s'avérer mener très rapidement à une diminution des frontières entre vie privée et vie professionnelle ce qui peut entraîner une fatigue et un stress constant (Dumas et Ruiller, 2014). Pour les collaborateurs le télétravail entraîne des changements organisationnels ce qui peut également impacter leur santé, favoriser l'isolement et l'individualisme ce qui a pour conséquence d'émousser l'esprit d'équipe. Ses contraintes se font directement ressentir par un « turnover » plus important comme le montre une étude de Dares sur les « changements organisationnels et l'insécurité économique des télétravailleurs en 2017 » qui montre que 21 % des télétravailleurs quotidiens ont connu un plan de licenciement dans leur société contrairement à 4 % des personnes ne travaillant pas en télétravail (Hallépée et Mauroux, 2019). En effet, le changement de cadre de travail peut avoir des conséquences néfastes liées notamment à un besoin constant de formation pour pouvoir travailler en télétravail dans les meilleures conditions ainsi que la rupture du lien avec sa société qui peut amener à une « indépendance » qui nuit au lien social et à la qualité de vie au travail (Pontier, 2014).

Concernant les managers le télétravail apporte plus de contraintes et une refonte de la gestion de ses collaborateurs car dû à leurs éloignements physiques, il ne peut avoir la même observation de leur travail ainsi que des problèmes que celui-ci peut engendrer. Il est contraint d'essayer de formaliser la communication et la coordination pour ne pas perdre le contrôle de son équipe et ainsi faire le point au cas par cas. Selon les managers ou des dirigeants d'entreprises l'inconvénient majeur du télétravail est le manque de contrôle qu'ils ont sur leurs équipes ce qui contraint certains employés à se sentir plus contrôlé en télétravail que lorsqu'il travaille dans les locaux de la société (Taskin et Tremblay, 2010).

Le manager ayant plus de mal à contrôler la performance de ses collaborateurs qui a des conséquences directes sur leurs évolutions professionnelles dû à la distance qui peut limiter les informations ou les opportunités informelles tant le manque de reconnaissance que celui-ci qui est plus simple à retranscrire en face à face. Avec le télétravail le contrôle du travail des employés ne peut se faire qu'au travers de leurs résultats ce qui peut engendrer plus de stress et décourager certaines personnes (Pontier, 2014). Le rôle de celui-ci est remis en question car lors des phases de télétravail de son équipe le manager n'est contacté que lorsqu'il y a des problèmes ou juste pour avoir son approbation sur une affaire précise, ce qui induit qu'ils font appel à lui uniquement grâce à son autorité hiérarchique (Dambrin, 2003).

Il expose les 3 risques majeurs auxquels le manager peut être confrontés : La perte de cohésion de l'équipe, la perte de la communication informelle entre lui-même et ses collaborateurs, une perte de contrôle des équipes

Ces difficultés expliquent que le manager de proximité puisse être réticent face à la mise en place du télétravail car sa distinction professionnelle est mise à rude épreuve.

Pour certaines entreprises les bienfaits du télétravail sur l'amélioration de la satisfaction du travail de leurs employés et l'amélioration de leurs résultats sont utopiques car étant donné les contrôles plus difficiles et moindres, le collaborateur est plus amené à travailler hors du temps de travail réglementaire ce qui engendre une augmentation du temps de travail sans avoir de résultats forcément plus convaincants (Merabet et Bensmain, 2021). Schamphelre et Martinez

(2006) font le même constat car pour eux « pour le salarié, la préoccupation est double. D'une part, il s'agit d'éviter le risque d'empiètement croissant du temps professionnel sur le temps privé et d'autre part, de parvenir, par l'autodiscipline, à réaliser de manière efficiente, les tâches qui lui sont prescrites ».

Nous pouvons donc constater que de travailler en télétravail demande plus d'exigences aux collaborateurs que lorsqu'ils travaillent de manière plus conventionnelle dans leurs locaux. De même les managers ainsi que les entreprises elles-mêmes sont confrontés à une réorganisation de la gestion de leurs activités. Dans l'ensemble, malgré de nombreux inconvénients, que ce soit pour la société ainsi que pour les employés le télétravail peut paraître une bonne alternative aux différentes épreuves de la vie quotidienne.

Un point important est que pour le télétravail fonctionne dans une entreprise il faut que les collaborateurs aient des formations adéquates, une bonne gestion de leurs temps de travail ainsi qu'un bon management de leurs supérieurs hiérarchiques. Le graphique de Malakoff Médéric (2022) sur les avis des managers français sur le télétravail prouvent que pour une majorité (67 %) ce mode de travail est bien perçu dans notre société actuelle contre seulement 33 % d'avis défavorable.

3 La génération Z : sa définition

3.1 Sa définition

Le terme génération est utilisé pour parler de personnes qui sont nées à la même époque, influencées par les mêmes questions sociétales liées par des conditions de vie, des technologies ou des expériences similaires. Le terme cohorte est également souvent utilisé.

En ce qui concerne la génération Z, il est parfois difficile de trouver un consensus au sujet des dates de naissance précises des membres qui composent cette génération. Certains auteurs la définissent comme étant les personnes nées entre 1999 et 2012 (Dimock, 2019), d'autres encore pensent qu'ils sont nés entre 1996 and 2010 et que les plus anciens ont eu 20 ans en 2016 (Tibergien and Dellarocca, 2016; Priporas et al., 2017). Il y a donc débat sur le moment exact où elle commence et se termine ; certains affirment que la Gen Z a commencé en 1990 (Tulgan 2013), d'autres disent qu'elle a commencé au milieu des années 1990 (Bencsik et al. 2016 ; Turner 2015, Helmersson et Svensson 2016 ; Bassiouni et Hackley 2014 ; Montana et Petit 2008), et il y a un débat sur le moment où elle se termine, certains disant qu'elle inclut les personnes nées au début des années 2000 (Tulgan 2013) et d'autres disant qu'elle inclut celles nées jusqu'à la fin des années 2010 (Turner 2015).

Méthodologie :

Nous avons mené une enquête auprès de 37 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 adopter pour être performant.

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 seuil de saturation sémantique a été atteint. Le discours a été retranscrit et les parties significatives du texte ont été retenues ce qui a permis de mettre 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 de concentration. Ils évoquent également le temps gagné car ils n'emploient alors pas de moyen de transport et son 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 pourvoir être plus productifs car ils peuvent travailler dans un environnement plus calme sans être déconcentrés tout en organisant 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 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 rendrait performants, ils ont évoqué un télétravail en visioconférence pour pouvoir gérer les projets en cours sans être dérangés dans un open space. Ils ont également évoqué le fait de pouvoir réaliser des ventes en ligne 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. Ils 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 adopté, 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 statistique car il s'agit d'une étude qualitative. De plus l'échantillon observé est composé de 37 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, ils 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 valeur temps en ce qui concerne la durée du télétravail désirée par ces vendeurs de la 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

Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of competitiveness*, 8(3).

- 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.
- Helmersson, F., & Svensson, A. (2016). *What if ethical buying behavior leads to boycotts? : The buying behavior of Generation Z*.
- 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).
- 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).
- 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.
- Tulgan, B. (2013). Meet Generation Z: The second generation within the giant" Millennial" cohort. *Rainmaker Thinking*, 125, 1-13.
- Turner, A. (2015). Generation Z: Technology and social interest. *The journal of individual Psychology*, 71(2), 103-113.
- Vanheems, R. (2018). Savoir conseiller et vendre à l'ère post-digitale. *Hors collection*, 50, 264.