



# De quoi la Gen Z est-elle le nom ?

Réflexions du groupe de travail sur la Gen Z  
du Profesorship in New Generation Management  
de ESCP Business School.

Novembre 2023

# Introduction

Voilà maintenant deux ans que nous travaillons, au sein du Professorship in New Generation Management de l'ESCP, à décoder la génération Z, c'est-à-dire à en étudier, si elles existent, les caractéristiques définitionnelles, à relever les traits communs au fondement de son identité. *Si elles existent*, voilà la condition sur laquelle nous butons aussi, inlassablement, depuis deux ans – et la condition de devenir question. La génération Z existe-t-elle ? Y a-t-il un sens à regrouper sous un même label une frange si vaste de la population, composée d'individus aux vécus si disparates ? Et si oui, lequel ?

On dira, à raison, qu'en deçà de l'hétérogénéité des trajectoires se trouvent des invariants<sup>1</sup> structurels et des événements – au hasard : le fait de naître dans un monde où l'usage des nouvelles technologies est *déjà* généralisé, ou bien la crise de la Covid-19 qui devait, entre autres, brouiller pour tous (bien qu'inégalement) une scolarité jusqu'alors très réglée – des invariants structurels et des événements donc, que ceux nés après 1995, 1997 ou 1998 - c'est selon<sup>2</sup> - partagent inmanquablement, et qui sont à l'origine de représentations et de pratiques communes. C'est même ainsi que se définit une génération du point de vue des sciences sociales. Il semblerait donc que tout soit affaire de mesure : jusqu'où pouvons-nous abonder en ce sens et nous permettre de dire « la » Génération Z, de parler « des Z » comme d'un groupe constitué, qui serait ainsi, penserait ceci, ferait cela – au hasard : regarder son téléphone toute la journée<sup>3</sup>, ou se soucier, plus que les autres, de l'avenir de la planète – sans survaloriser certains facteurs et, symétriquement, en gommer d'autres à l'excès ? Autrement dit, il sera ici question de mesurer l'éventuel dévoiement d'une notion principalement issue du champ des sciences sociales, de la biologie et de la démographie, duquel elle a depuis largement débordé.

Car voici l'autre fait décisif au principe de notre recherche, celui-là même qui a déterminé en premier lieu que nous travaillerions sur la génération Z et même qu'il y aurait un Professorship in *New Generation Management* : la « génération Z » est partout. A la télévision, dans les publicités, dans les écoles et les chaires d'enseignement, dans les supports de communication interne et externe des entreprises, dans les études, rapports et présentations de cabinets de consultants, dans les articles de recherche ou de référencement, dans les livres et même brandie comme un slogan lors des élections présidentielles de 2022. Partout et d'abord peut-être sur les lèvres ou sous la plume de ceux qui ne le sont pas, « Z », comme un expédient rhétorique pour désigner ces autres qu'on n'arrive pas ou ne fait pas l'effort de comprendre. Donc l'expression est consacrée, entrée dans les mœurs, et elle emporte avec elle son lot de (pré)conceptions et d'injonctions : ce qui importe, c'est d'attirer les Z dans l'entreprise, les y retenir, les

---

<sup>1</sup> Ce sont précisément ces invariants, qu'il s'agisse des guerres, des avancées technologiques, des crises et événements historiques, économiques et sociaux qui partagés par tous les membres d'une classe d'âge à des moments particuliers constitueraient des caractéristiques de personnalité, de valeurs ou d'attitudes : voir notamment Kowske B., Rasch R. L. & Wiley J., "Millennials' (Lack of) Attitude Problem: An Empirical Examination of Generational Effects on Work Attitudes," *Journal of Business and Psychology*, 25, 2, 2010, 265-279 ; J. Pralong, X. Philippe et M.-P.-Ndiaye, la « génération y » entrera dans la carrière. *Étude intergénérationnelle des schémas de carrière des ingénieurs français*, ISEOR, « *Recherches en Sciences de Gestion* » 2016/5 n° 116, pp. 103-123.

<sup>2</sup> On indique le plus souvent que les membres de la Génération « Z », « Digital natives » ou « Génération sans frontières » serait nés entre 1995, 1997 ou 1998 et 2016 ; les membres de la Génération « Y » ou « Millenials » nés entre 1981 et 1997 ; les membres de la Génération « X » nés entre 1965 et 1980 ; les « Baby-boomers » nés entre 1946 et 1964 ; les « Vétérans » également surnommés « Génération traditionnelle ou silencieuse », nés entre 1920 et 1945.

<sup>3</sup> A titre d'exemple M. Simon-Rainaud, les Échos en date du 13 août 2021 : « 45% des jeunes Z déclarent être en ligne "pratiquement en continu" ; +150 déverrouillages de leur smartphone par jour ; 4h par jour de temps d'écran par la Gen (2019), une tendance accentuée par la crise sanitaire » <https://start.lesechos.fr/innovations-startups/tech-futur/pourquoi-les-jeunes-tapotent-leur-smartphone-avec-leurs-pouces-et-leurs-aines-avec-leur-index-1338537>

satisfaisant, communiquer avec eux, et pour tout ça - et peut-être pour le meilleur -, il faut changer. Voilà donc que la génération Z est devenue un *sujet*. Autonome, unifié, acteur de son propre destin, cela reste à voir. Un sujet de discussion, d'inquiétudes, de réflexions et de recherche – bref d'intérêt, assurément.

Notre travail est issu de cet *état de fait*, au sens d'abord où il procède entièrement de ce phénomène récent. Mais il en est surtout issu parce que l'essentiel de notre effort consistera désormais à le questionner. Cette note se présente comme un retour d'expérience, par ailleurs polyphonique car il fait valoir les impressions parfois contradictoires de ses auteurs, certains Z, d'autres pas – mais cela change-t-il quelque chose ? -, constitué au fil de nos recherches, de nos questionnements et de nos étonnements. Les auteurs qui le signent sont issus de milieux, de formations, d'orientations professionnelles disparates. Ce collectif a souhaité garder l'anonymat afin de préserver la complicité et la liberté de parole. Cette note publiée sous la forme d'une synthèse non attribuable (Chatham House Rule) est le produit de rencontres bilatérales, multilatérales, de discussions en petits comités, d'enseignements et de séminaires aux publics variés, mais toujours en la présence du directeur scientifique du KPMG Professorship in New Generation Management de ESCP Business School qui co-signe cette note et qui naturellement accepte de porter la responsabilité de propos exprimés ici librement. Bien évidemment ces propos n'engagent en aucune façon KPMG et ESCP Business School.

Des propos exprimés qui ambitionnent de répondre à ce double questionnement : pourquoi s'intéresse-t-on, à ce point, à la génération Z ? Et d'abord, qui s'intéresse à elle ?

## 1. Analyse critique du discours scientifique sur les Z

### 1.1. Présentation et synthèse du discours sur les Z : le syntagme les-Z-sont

La génération Z fait l'objet de bien des discours, et il nous appartient en premier lieu d'en relever le contenu. Et si ces derniers abondent, il est relativement aisé d'en faire ici la synthèse tant ils se ressemblent.

Donc, succinctement, que dit-on des Z ? Le premier point, qui revient sans cesse et auquel l'on serait presque forcés de donner son assentiment, est la caractérisation « *digital natives* ». A l'inverse de certaines caractéristiques que l'on va s'employer à questionner, celle-ci caractérise un fait existentiel tout à fait concret. Contrairement à leurs prédécesseurs, les Z sont nés dans un monde hyperconnecté, et difficile de nier que leur socialisation secondaire s'est faite à grand renfort de smartphones et de réseaux sociaux. Il est également impossible de nier, reprenant les intuitions de Stéphane Vial dans *l'Être et l'écran*, que l'on avait déjà mobilisé dans un précédent article<sup>4</sup>, que ceux-ci ne pouvaient manquer de façonner de nouveaux rapports à soi, aux autres et au monde. Selon lui, en effet, les dispositifs techniques sont autant de « *structures a priori de la perception* », qui contribuent à façonner le contexte socio-culturel, le monde dirions-nous, dans lesquels les individus à naître prendront emploi, et donc, en ce sens, ils les surdéterminent. Mais le développement des nouvelles technologies de la relation, comme on les nomme désormais, ne concerne pas spécifiquement les Z, et l'effort d'acculturation qu'il a exigé de leurs aînés peut être considéré comme marginal. Si effectivement les plus âgés d'entre nous sont aussi les moins « tech-savvy », la modification des comportements induite par l'avènement du smartphone est un fait social intergénérationnel généralisable à la majorité de nos contemporains. On ne peut donc s'empêcher d'être surpris en analysant les conclusions tirées d'un tel phénomène à l'égard de la génération Z. Certes, ils naviguent depuis l'enfance sur internet, et sont donc parfaitement acclimatés, en tout cas ultra-majoritairement, à l'ergonomie des moteurs de recherche, des réseaux sociaux et autres systèmes d'exploitation les plus courants. Mais la maîtrise du digital n'a rien d'inné, et la technicité que requièrent certains logiciels, notamment au travail, exige que l'on s'y forme, qu'on y passe du temps, et ce quel que soit notre âge. « L'avantage comparatif » des jeunes, dès lors, tend à s'estomper. Nombreux sont ceux qui, par ailleurs, vantent le miracle de l'hyperconnectivité, qui aurait permis d'abolir frontières et distances, de crever en somme le temps et l'espace, et partant qui n'hésitent pas à dire des Z qu'ils évoluent dans une temporalité propre, ultra-rapide, où le court-termisme et l'instantanéité sont maîtres. Une anthropologue que nous recevions il y a un an dressait la typologie suivante : *Chronos*, le temps long et structuré des générations antérieures, *Kairos*, le présent vif, la momentanéité-régnante comme dimension insigne du vécu des Z. La suite se devine aisément : génération impatiente, capricieuse, accro aux shoots de dopamine que lui procurent likes et autres notifications en tout genre, suspendue à la rétribution immédiate<sup>5</sup> et donc volatile voire déloyale, prête à bouger au moindre inconfort. A l'image

---

<sup>4</sup> L'équipe du Professorship in New Generation Management de ESCP Business School, 1<sup>er</sup> mars 2022, *Vivre à travers l'écran, Génération Z et digital* - <https://escp.eu/fr/news/vivre-travers-lecran-generation-z-et-digital>.

<sup>5</sup> Indiquons qu'une étude récente de l'USC (John Protzko, « Kids these days ! ») montre que les jeunes d'aujourd'hui sont plus enclins que leurs prédécesseurs à déferer le circuit de la récompense. Toutefois, il n'est pas possible de passer sous silence les procédés par lesquels les réseaux sociaux et les entreprises de la tech configurent leurs expériences utilisateur autour de tels circuits notamment sur les pratiques, ni d'avancer que ceux-ci ne modifient pas les pratiques, les représentations et les comportements.

des écrans tactiles dont ils effleurent sans cesse la surface, les Z seraient *superficiels*, glissants, au gré d'intérêts sans cesse changeants. A cette interprétation hautement psychologisante, il faut ajouter le comportement grégaire, lui aussi corollaire des espaces communautaires en ligne. Les Z fonctionnent par groupes, par « tribus » dont ils recherchent l'approbation et au travers desquels se forge leur personnalité. Mais n'est-ce pas toujours ainsi, par le truchement de l'autre, que se forge une personnalité ? Ainsi également de leur rapport à la hiérarchie et à l'autorité, pareillement bouleversés : exit la structure verticale, le *ruissellement* qui flue du détenteur du savoir et de l'autorité jusqu'à l'apprenant subordonné, et vive l'horizontalité du monde digitalisé où tout est accessible et passible d'être commenté ! – et la même anthropologue de sanctionner le passage de la « loi du père » à celle « des pairs ».

On l'aura compris, il s'agit à chaque fois de la même contorsion argumentative : à partir de certains états de fait, certes structurants, de configurations sociales certes potentiellement nouvelles, justifier et surtout généraliser quelques intuitions sur la jeunesse d'aujourd'hui. L'erreur, évidemment, se situe dans l'exubérance d'un geste qui, bien souvent, ne se fonde pas sur autre chose que les impressions de tel un ou les entretiens sur échantillon limité menés par tel autre, pour dire : les Z *sont* ainsi. Geste qui consiste à caractériser tous et donc chacun, au détriment de la myriade de déterminations plus fines qui forgent une personnalité, un rapport aux autres et au monde, pour des individus si jeunes soient-ils.

## 1.2. Présentation d'exemples concrets

Il aurait été possible de nous reprocher d'être aussi péremptores que les auteurs que l'on étudie, en affirmant sans autre forme de procès l'absence de scientificité de leur démarche et le fonctionnement par raccourci d'une pensée qui n'hésite jamais de dire « les-Z-sont ». Il semble clair en effet, pour quiconque prend le temps de s'interroger, que généraliser à l'ensemble d'une classe d'âge le fait d'être par exemple autodidacte, rétif à l'autorité, individualiste ou grégaire – et peu importe si parfois les qualificatifs semblent se contredire - semble simpliste sinon réducteur. Et pourtant, c'est ainsi que se présente quasi-systématiquement, quand il n'est pas critique, le discours sur la génération Z. Abordons donc quelques exemples concrets.

Dans un article intitulé « La génération Z, qui d'autre ? », Jean Peers<sup>6</sup> énonce, entre autres :

*« Selon nous, pour cette génération, l'important n'est pas tant ce qu'ils font, mais qui ils sont. La Génération Z veut du factuel, pas de la fiction : la transparence et l'engagement seront donc des éléments clés pour les entreprises si elles veulent que ces jeunes les accompagnent. »<sup>7</sup>*

La prise de position « Selon nous », en tant que telle relative, n'invalide pas le fond du discours : Des Z, on peut dire *qui ils sont* et *ce qu'ils veulent*. Et même, « ce qu'ils sont » se dessine par opposition à « ce qu'ils font ». Quand le premier est lié au domaine de l'intériorité, de l'identité profonde et donc difficilement sondable, l'autre est affilié à une factualité bien concrète et observable, mais jugé non-important.

---

<sup>6</sup> J. Peers, La Génération Z : qui d'autre ? Les Grandes Transitions de Long Terme : Démographie ; 23 juillet 2021 ; <https://www.im.natixis.com/fr/finance-verte/la-generation-z-qui-d-autre>

<sup>7</sup> J. Peers, La Génération Z : qui d'autre ? Les Grandes Transitions de Long Terme : Démographie ; 23 juillet 2021 ; <https://www.im.natixis.com/fr/finance-verte/la-generation-z-qui-d-autre>

Dans le même esprit, Didier Pitelet, spécialiste de la culture d'entreprise, qualifie ces jeunes de « mutants<sup>8</sup> » et prophétise :

*« La génération Z ira là où elle se reconnaîtra. En cas de tromperie de la part de l'entreprise, elle prendra ses jambes à son cou, j'en suis convaincu »<sup>9</sup>*

L'exemple n'est pas pris au hasard : outre le titre de l'article, volontairement subversif et qui inscrit les Z dans une altérité radicale, nous l'avons choisi car Didier Pitelet est fondateur d'une agence de communication, Moon's Factory. Il est, par ailleurs, le premier auteur cité sur la page Wikipédia française consacrée à cette génération. Or, qu'on l'approuve ou le réprouve, Wikipédia est le premier portail de recherche spontanée sur un sujet, quel qu'il soit. Aussi, on peut s'interroger, et de fait on le fera, sur la présence d'un spécialiste de la communication comme gageure scientifique sur une page encyclopédique – ou sur l'absence d'autres profils, sociologues ou démographes par exemple.

Toujours dans la même veine, Vincent Coquebert, dans son ouvrage *Millennial Burnout*<sup>10</sup>, abreuvent nombre de ces « analyses péremptoires à prétention sociologisantes dont nous abreuvons les médias » - et, non moins utile, nombre des critiques qui leur sont adressées -. Parmi elles, cette enquête de 2015 réalisée par The Bosen Project, dont la fondatrice Emmanuelle Duez, l'une des personnalités les plus sollicitées sur la question générationnelle, intitulée *La grande invaZion*. On y peut trouver la « fiche d'identité d'une génération », sur le modèle *les-Z-sont*, comme par exemple « *Les Z sont extrêmement curieux, informés, lucides sans pour autant être désabusés* », mais aussi et surtout, pour ceux qui lisent les études jusqu'à leur toute fin :

*« 3 213 jeunes entre 15 et 20 ans ont répondu à notre questionnaire. Cette enquête a été uniquement réalisée à l'aide des réseaux sociaux sur lesquels le questionnaire a été diffusé. Cet échantillon n'a pas la prétention d'être représentatif : il est le fruit des likes, des tweets et retweets de jeunes Français qui ont adhéré à la démarche et relayé à leur tour. Nous ne savons pas d'où ils viennent, ce que font leurs parents, ni le type d'études qu'ils font... nous savons juste que la moyenne d'âge de cet échantillon est de 18 ans, que les résultats ont été pondérés pour avoir des résultats représentatifs entre hommes et femmes, qu'ils sont étudiants à 66 % et lycéens à 27 % et que 43 % n'ont pas d'expérience professionnelle. »*

Fondée donc sur la base de tweets, likes et retweets, d'un échantillon « sans prétention », la grande invasion a-t-elle eu lieu ?

Nous ne sommes pas les premiers à s'interroger sur la rigueur méthodologique des études générationnelles. En réalité, cela a été fait maintes fois, notamment par Baptiste Rappin<sup>11</sup> ou François Pichault et Mathieu Pleyers<sup>12</sup>. Dans leur enquête, ces derniers commencent par passer en revue la littérature disponible à propos de la génération Y, et

---

<sup>8</sup> Nous retrouvons dans la littérature les images de mutants, cyborgs, pour qualifier les Z.

<sup>9</sup> Interview sur le site Helloworkplace de D. Pitelet, par F. Mazoir en date du 2 septembre 2014, Génération Z : les mutants vont débarquer dans les entreprises, <https://www.helloworkplace.fr/generation-z/>

<sup>10</sup> V. Coquebert, *Millennial Burn-Out: X, Y, Z...* Comment l'arnaque des « générations » consume la jeunesse, Arkhé 2019.

<sup>11</sup> B. Rappin, « De quoi la Génération Y est-elle le nom ? », *Communication et organisation*, 53 | 2018, 133-144 <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.6173>.

<sup>12</sup> F. Pichault, M. Pleyers, « Pour en finir avec la génération Y... Enquête sur une représentation managériale », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, vol. 108, no. 2, 2012, pp. 39-54.



se voient contraints d'en dénoncer le manque de fiabilité : bases méthodologiques peu sérieuses, échantillons limités, bien souvent tirés de l'institution d'origine des chercheurs, ce qui évidemment ne manque pas d'introduire des biais quant au profil sociologique des jeunes étudiés (survalorisation, souvent, d'un certain capital économique, culturel, social), et circonscrits à une seule cohorte générationnelle, ce qui ne permet nullement de dégager des particularités typiques par différenciation d'avec les autres tranches d'âge - quand on n'a pas tout simplement recours à des témoignages et anecdotes personnels, à propos de ses élèves, de ses enfants, pour étayer son propos.

Vincent Coquebert n'hésite pas à parler, lui, de « *vagues impressions ou d'éclairs de pensée magique* » pour désigner ces intuitions individuelles érigées en jugements quasi (ou pseudo) sociologiques, voire « *d'anthropologie primaire* »<sup>13</sup> pour qualifier certaines lapalissades qui surabondent dans le discours générationnel, telle que : « *ils sont hyperconnectés à l'espace virtuel mais ont aussi besoin de liens réels* ».

Il existe ainsi un certain consensus quant au caractère simplificateur de la pensée générationnelle, dont on a du mal à pressentir le bénéfice scientifique. Lors des interviews que nous avons menées, nous avons notamment interrogé Emmanuel Sulzer<sup>14</sup>, chercheur au Céreq, sociologue spécialisé sur les questions de jeunesse et d'emploi - le cœur de notre sujet donc. Et lui de nous dire que l'outil générationnel est peu usité en sociologie, parce que quasi-inopérant. On lui préfère, dit-il, des déterminations plus fines, ou effets, dont l'usage est plus rationnellement justifiable, corollaire d'une portée explicative nettement supérieure : ainsi des effets de classe, des effets de genre, ou tout simplement...des effets d'âge.

Et effectivement, combien de fois avons-nous eu l'impression, dans la littérature ou les présentations parcourues, que Z était le sigle nouveau pour désigner plutôt les jeunes diplômés des grandes écoles ? Un jeune à faible qualifications, entré tôt sur le marché du travail, ayant déjà connu plusieurs emplois et même le passage par la case chômage, semblait exclu de fait du discours majoritaire qui dit « les-Z-sont » sans le regarder.

Un autre facteur à prendre en compte, et qui ne peut jamais l'être d'une façon aussi générique tant il est englobant, est la période ou le contexte socio-historique. Nous rappelions en introduction qu'une génération pouvait être définie relativement à des épisodes historiques si frappants qu'ils en deviennent structurants : on évoque ainsi la génération mai 68 - bien que la portée réelle de l'événement laisse planer un doute quant à son caractère édifiant pour l'ensemble de la cohorte générationnelle désignée - , ou déjà la génération Covid, ou celle de la Grande Guerre, par exemple. Le concept fait droit, également, à des phénomènes au long cours (comme l'omniprésence des écrans que nous avons rappelée) mais dont les effets sont parfois latents, tardifs ou en tout cas plus difficilement identifiables. Toujours est-il que de tels événements ou processus historiques exigent une analyse fine qui ne se laisse pas résumer en quelques mots, et qui doit d'ailleurs être entrelacée avec les autres facteurs explicatifs que nous évoquons : par exemple, effet de genre, la Grande Guerre n'a pas été vécue pareillement, et n'a donc pas marqué uniformément une génération, selon l'identité homme ou femme - synonyme, à l'époque, de l'envoi ou non au front. Si ce genre de déterminations n'était pas strictement absent du discours générationnel auquel nous nous sommes confrontés (surtout, en vérité, pour ce qui tient de leur relation aux nouvelles technologies), il nous a paru qu'elles étaient largement survolées, plutôt mentionnées comme expédients rhétoriques au développement d'argumentations à caractère plus personnel.

---

<sup>13</sup> V. Coquebert, Millennial Burn-Out: X, Y, Z... Comment l'arnaque des « générations » consume la jeunesse, Arkhé 2019.

<sup>14</sup> E. Sulzer, interview.

Revenons enfin à l'effet d'âge, qui est si souvent confondu avec le facteur générationnel. Ce dernier, dont le nom anglais *life-cycle effect* est peut-être plus évocateur, désigne l'influence conjoncturelle que les étapes clés de la vie, très largement normées et balisées, peuvent avoir sur le comportement et les représentations des individus. Ainsi par exemple du poncif sans cesse rejoué de la nouvelle génération égocentrée et narcissique : plutôt qu'une caractéristique essentielle et propre à une cohorte, une telle attention portée à soi doit pouvoir être envisagée comme la manifestation d'une quête d'identité typique de l'adolescence, où les personnalités sont encore en formation – les réseaux sociaux ne faisant qu'amplifier davantage ce phénomène. De même pour le soi-disant nomadisme des jeunes, toujours prêts à changer – de lieu de vie, de carrière, de relations. Si un tel caractère était avéré, ne faudrait-il pas d'abord l'envisager, une fois encore, comme la conjonction de plusieurs facteurs relatifs à la structuration des relations d'emploi, à nos modes d'habiter, de travailler, de se lier ; et se maintiendrait-il dans le temps, lorsque les Z, plus si jeunes, décideront de s'installer peut-être sur un lieu de vie, de se marier, de fonder une famille – car le mariage et la famille sont des institutions bien ancrées que les « mutants » de la Gen Z ne semblent pas questionner davantage que leurs prédécesseurs. Rappelons enfin que l'adolescence elle-même est une catégorie mouvante, produit d'une certaine configuration sociale : avec l'allongement général des études, la stagnation des revenus, une certaine précarité de l'emploi ou la hausse des coûts du logement (qui rend l'indépendance plus tardive), elle aussi voit sa durée prolongée.

De ce qui précède, on en peut déduire que le facteur générationnel est largement survalorisé, au détriment d'autres, par *un certain discours* qui ne tarit pas d'assertions à l'endroit des Z. Et si sa méthodologie est questionnable, chose plus problématique encore, ses résultats le sont tout autant. Ainsi, l'enquête susmentionnée de François Pichault et Mathieu Pleyers<sup>15</sup> concluait déjà, en prenant cette fois appui sur un échantillon sociologiquement mixte et intergénérationnel, qu'on ne pouvait établir de différences significatives quant aux attitudes et aux valeurs au travail de la génération Y. C'est aussi ce que semblait conclure l'étude européenne de Patricia Vendramin<sup>16</sup>, pour qui il est impossible de former des groupes de travailleurs aux attentes et aux représentations homogènes en fonction des âges. Au contraire, c'est uniformément parmi les différentes classes d'âges que se retrouvent certaines attitudes ou relations à l'emploi, comme par exemple, le fait d'avoir une relation ou pragmatique ou réflexive au travail. Des résultats qui vont à rebours du portrait-robot habituellement dressé du Z, censément prêt à bouleverser l'environnement de travail.

On pourra rétorquer que les études citées pour appuyer notre propos, censées corroborer nos propres impressions face à ce qu'on osera désormais nommer des pseudo-études sur la gen Z, portent sur la génération Y, et qu'à ce titre elles ne sauraient être mobilisées ici : après tout, il ne s'agit pas de la même génération, et ce qui valait pour l'une ne peut valoir pour l'autre – après tout, tout a changé depuis... Sauf que justement, pas tellement. On serait même tentés de dire l'inverse. Prenons l'avatar ou *idéal-type* du Y, point de départ de l'étude de François Pichault et Mathieu Pleyers<sup>17</sup>. Son portrait est dressé via un travail de recoupage réalisé par les deux chercheurs et mené à partir de la littérature professionnelle de l'époque, de telle sorte qu'on puisse regrouper en un tableau les caractéristiques typiques qu'elle lui attribue, vis-à-vis du monde de l'entreprise :

---

<sup>15</sup> F. Pichault, M. Pleyers, « Pour en finir avec la génération Y... Enquête sur une représentation managériale », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, vol. 108, no. 2, 2012, pp. 39-54.

<sup>16</sup> No.68 – Generations at Work and Social Cohesion in Europe, P. Vendramin (ed.), 2009, ISBN 978-90-5201-647-4

<sup>17</sup> F. Pichault, M. Pleyers, « Pour en finir avec la génération Y... Enquête sur une représentation managériale », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, vol. 108, no. 2, 2012, pp. 39-54.



CATÉGORIES	ITEMS DE L'ENQUÊTE	DIFFÉRENCES SIGNIFICATIVES ENTRE GÉNÉRATIONS
Recherche de sens au travail	Sentiment d'être utile aux autres	Non
Besoin d'accomplissement	Réalisation d'un projet personnel clair	Non
	Développement des compétences	Oui
	Possibilité de se développer	Non
	Importance des programmes de formation continuée pour attirer/retenir	Non
Recherche de <i>feedback</i>	Besoin de reconnaissance	Non
	Souci de bénéficier d'une rémunération nette suffisante	Non
Intégration vie privée/vie professionnelle	Équilibre vie privée/vie professionnelle	Non
	Possibilité d'aménager son temps de travail	Non
	Crainte de ne pas trouver un emploi qui plaise	Oui
Opportunisme	Comportement individualiste comme source de démotivation	Non
	Construire soi-même son futur et ne compter que sur soi	Non
	Non respect de règles de déontologie ou de valeurs	Oui
Esprit de groupe	Plus forts ensemble	Non
	Solidarité et esprit d'équipe	Non
Faible loyalisme institutionnel	Besoin de changer régulièrement d'environnement professionnel	Oui
	Garantie de l'emploi	Non
Difficulté à se projeter dans le long terme	Attente que l'entreprise fasse preuve d'innovation et d'anticipation du futur	Non

Tableau 11 : Le type idéal de la génération Y confronté aux résultats de l'enquête.

Quiconque a déjà parcouru les articles sur les Z remarquera aisément que le Y-type ne leur est pas si différent : les items du genre « faible loyalisme institutionnel », « recherche de sens au travail », « besoin d'accomplissement », « difficulté à se projeter » (règne de l'instant), « esprit de groupe », en fait tous les items, sont parfaitement transposables, en 2022, au sociotype de la génération Z<sup>18</sup> tel qu'esquissé par nombre d'articles, conférences, slides, études.

Que nous dit cette étonnante reproduction du même ? Que c'est le même geste qui est sans cesse réitéré ? Que la production d'un archétype générationnel se fonde sur des intuitions génériques, des stéréotypes, qu'elle n'est pas la trouvaille scientifique de *spécificités réelles*, dégagées à partir d'une observation minutieuse, qu'elle prétend être ?

\*\*\*

Il semble en tout cas que le concept de génération, tel qu'il est utilisé la plupart du temps, soit sujet à caution. Mieux, que sa validité est inversement proportionnelle à l'étendue de son champ d'application : d'abord très général, car désignant une cohorte démographique (par exemple, ceux-nés après 1995, 1997 ou 1998<sup>19</sup>), sa pertinence s'évapore à mesure qu'il sert à expliquer des phénomènes plus complexes, comme le rapport au temps ou à l'autorité. Ainsi, le discours de forme « Les-Z-sont » court toujours

<sup>18</sup> D'aucuns seraient tentés d'ajouter que de telles préoccupations irriguent ou devraient irriguer l'ensemble du corps des travailleurs, qu'importe la classe d'âge ; qu'il s'agit-là de revendications bien légitimes et génériques, susceptibles d'intéresser quiconque.

<sup>19</sup> 1995 ne fait d'ailleurs pas consensus en tant qu'année pivot du passage de la génération Y à la génération Z ; d'ailleurs quelle espèce de sens un tel passage pourrait bien avoir pour quiconque n'est pas démographe et n'a pas à créer des groupes statistiques, et rien de plus ?

le risque d'être simplificateur et essentialisant (ou alors tautologique et inutile, comme lorsqu'on dit : les Z sont nés après telle année, ou dans un monde hyper-connecté...).

Évidemment, il ne s'agit pas pour nous de le rejeter en bloc systématiquement, comme par pur esprit de contradiction, ni de dire que les Z sont semblables en tout point à leurs prédécesseurs. Très certainement, on doit retrouver chez eux de nouvelles manières d'être et d'agir. Mais notre propos est de les considérer pour ce qu'elles sont, c'est-à-dire le produit d'une époque, d'un contexte socio-culturel, en tout cas jamais attribuables à une *identité* Z profonde, comme une essence, qu'on aurait à percer à jour – ce que nombre de nos pairs n'hésitent pas à se targuer de pouvoir faire. Si d'ailleurs les exemples cités pouvaient sembler bien choisis, complaisants malgré eux pour notre propos, rappelons ceci : d'une part, ils nous ont paru, au bout de deux ans de fréquentation du discours sur la génération Z, vraiment représentatifs de ce que celui-ci peut produire ; de l'autre, on ne doit pas minimiser l'importance d'une analyse (que nous n'avons certes ici qu'esquissée) de la sémiologie managériale autour de la génération Z – car si le concept porte peu en sciences humaines, il est un enjeu de communication fort pour les entreprises, comme nous allons être amenés à le voir.

## 2. Champ d'application réel du concept de génération Z

Comment donc justifier, en dépit de son manque de rigueur méthodologique, l'usage récurrent du concept de génération Z ? Peut-être en déplaçant notre attention du *concept* à son *usage*, justement : où est-il utilisé, par qui ? Et concrètement, que *fait-il* ?

### 2.1. Un concept appliqué dans le champ de l'entreprise

Nous rappelions en introduction de cette note que la génération Z était partout, et il nous faut désormais, au vu de ce que nous venons de développer et qui n'aura sans doute pas échappé au lecteur, nuancer cette assertion. Partout, sur toutes les lèvres ? Pas exactement. Il est en effet bien plus probable de croiser la « génération Z » au détour d'un article tiré de sites tels que *Howworkplace* ou *Welcome to the Jungle* - qui n'est, parfois, pas le moins critique<sup>20</sup> qu'au sein des travaux en sciences humaines. Les études à son sujet émanent presque toujours d'agences de communication et cabinets de conseil ou, dans le champ académique, d'écoles<sup>21</sup> de commerce et autres départements de sciences de gestion en université. Oui, il semble bien, comme les exemples que nous avons cités plus haut le laissent penser, que le concept de génération Z (ou Y avant lui) soit presque exclusivement employé par, et n'évolue<sup>22</sup> que, dans le champ de l'entreprise.

De là à dire qu'il s'agirait d'une invention managériale, d'un mythe auto-entretenu par une série d'acteurs qui n'ont pas intérêt à le questionner ou à le voir disparaître, il n'y a qu'un pas que certains n'hésitent pas à franchir. Ainsi de Bobby Duffy, professeur au King's College London et auteur de *The Generation Myth*<sup>23</sup>, ouvrage qui fustige le réductionnisme de ce qu'il nomme *generational-thinking* - entendre, raisonner à partir du seul prisme générationnel pour expliquer certains phénomènes- et s'attelle à déconstruire certains clichés à la peau dure, en les réincorporant dans une réflexion plus générale, à grands renforts statistiques, sur l'évolution de nos sociétés contemporaines occidentales. Acerbe, il consacre tout un chapitre à « *la choquante arnaque de la recherche générationnelle en environnement de travail* »<sup>24</sup>. En plus de revenir sur les généralisations inconsidérées que nous mentionnions déjà - et de les comparer aux phrases toutes faites de l'horoscope-, il explique que celles-ci sont devenues la marque d'un certain business florissant : le *generational consulting*. En 2015, il estime à 70 millions de dollars les dépenses d'entreprises américaines pour ce type de prestations, qui compte des interventions de « *millennial consultants* » (ou, comme il les nomme, *generational gurus*) parfois facturées à 20 000 dollars de l'heure, auxquels il faut ajouter la profusion d'articles et d'ouvrages plus ou moins sérieux sur le sujet, ainsi que leur relai médiatique - alors qu'il n'existe selon lui non plus aucune différence intergénérationnelle significative dans l'appréhension de l'environnement de travail. Ainsi par exemple de la grande invaZion que nous avons déjà mentionnée. Et effectivement, que n'avons-nous pas croisé, au cours de nos années de travail, de chantages du grand bouleversement générationnel qui font de l'intégration des Z à l'entreprise leur cœur de métier ; ce qui consiste souvent en, dans la droite lignée des soi-disant traits idiosyncratiques des Z,

---

<sup>20</sup> Comment l'arnaque des générations favorise la discrimination au travail : <https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/millennial-burn-out-x-y-z-millennial-burnout-x-y-z-how-the-generation-scam-consumes-youth-by-vincent-cocquebert-2019>

<sup>21</sup> V. notamment Elodie Gentina, spécialiste des comportements de consommation de la génération Z. Elodie Gentina s'intéresse par des études à caractère scientifique aux spécificités des comportements de consommation de la génération Z et aux défis que pose la génération Z aux Ressources Humaines en termes de modes de management : <https://www.elodie-gentina.fr/>

<sup>22</sup> Ou n'évolue pas, voir I) B) sur les similitudes des sociotypes Z et Y

<sup>23</sup> B. Duffy, *The Generation Myth: Why When You're Born Matters Less Than You*, Basic Books, 2021.

<sup>24</sup> Cf. le chapitre B. Duffy "The Shocking Scam of Generational Workplace Research", in *The generation myth : why when you're born matters less than you think*, Basic Books, 2021.

l'incorporation de processus de recrutement plus agiles, la mise en place du télétravail, une attention accrue portée aux problématiques environnementales et d'équité (qui seraient l'apanage des jeunes bien sûr) et la mise en garde contre l'inauthenticité, *le green*, *le pink washing*, etc. Autant de processus qui excèdent largement, finalement, la question générationnelle – qui s'insèrent dans des problématiques traversant le corps social tout entier, et auxquelles les réponses qu'on y apporte doivent aussi en vérité servir à améliorer l'attractivité et la compétitivité de l'entreprise. A se demander si on ne recourt pas aussi parfois à de telles prestations pour l'effet d'annonce qu'elles charrient, manière de montrer qu'on est attentifs à ces questions, dans un procès qui s'apparente à une sorte de *washing* au carré.

Serge Guérin, sociologue spécialiste des questions de vieillissement et Pierre-Henri Thavoillot, philosophe, concluent dans leur ouvrage *La Guerre des générations n'aura pas lieu*<sup>25</sup> que la génération Y (ou Z) est « *un mythe créé par des publicitaires en mal de renouvellement de la machine à consommer* ». Si la formule est caustique, volontairement subversive, elle nous rappelle que la jeunesse, en sus d'être une force de travail – présente et à venir – est aussi un marché, doté d'un pouvoir d'achat dont elle fait un usage particulier, et qui à ce titre est l'objet de bien des segmentations marketing. L'occasion pour nous de rappeler ici que finalement, le concept de « génération Z » intéresse quasi-exclusivement ces deux champs que sont la gestion des ressources humaines (GRH) et le marketing. Deux domaines qui, comme nous l'apprenions en discutant avec David Lamy, ex-DRH La Redoute, tendent de plus en plus à fonctionner sur le même mode, comme deux versants processuels d'une même pièce, l'un tourné vers les employés, l'autre vers les consommateurs. Ressources humaines et marketing sont traversés des mêmes problématiques : attraction, *onboarding*, rétention, fidélisation, image de marque (employeur) et donc communication, interne ou externe... Ce n'est donc pas un hasard s'ils sont les premiers champs au sein desquels le concept est opératoire : la « gen Z » s'insinue là où de telles problématiques demandent à être relevées. Si les jeunes en effet sont si différents, leurs comportements et représentations si rigoureusement nouveaux et inédits, alors comment doit-on s'y prendre pour aller les chercher, pour les toucher ? Mais tout le problème consiste en ceci qu'ils ne le sont pas tant.

Faut-il alors n'y voir que cela : la « génération Z », une création managériale, devenue elle-même sa propre industrie, auto-entretenu dans un but lucratif et sur fond d'inquiétudes de certains managers quant à leurs propres pratiques ? Nous souscrivons en large part à l'analyse qui en fait un outil managérial, un label plutôt qu'un véritable concept scientifique, dont nous n'affirmons pas qu'il a été créé sciemment par ces « publicitaires » et autres « gourous » qu'évoquent Serge Guérin, Pierre-Henri Thavoillot et Bobby Duffy, dans le seul but d'alimenter les activités dernières-nées du capitalisme cognitif<sup>26</sup>, mais dont le développement participe effectivement d'un processus d'auto-donation et d'auto-alimentation du marché, qui se donne ses propres problématiques et se propose de les résoudre dans un même geste de croissance continue. Marc Lorient, sociologue spécialiste de la fatigue et du stress au travail, cité par Vincent Coquebert, toujours dans *Millennial Burnout*, écrit : « *Le succès des écrits sur la génération Y relève sans doute plus des préoccupations des gestionnaires (pouvoir placer les individus dans des cases pour leur appliquer des recettes standardisées, gérer une population plus diplômée à qui l'on propose des emplois précaires et sous qualifiés, etc.) que de la*

---

<sup>25</sup> S. Guérin et P.-H. Thavoillot, *La Guerre des générations n'aura pas lieu*, Calmann-Lévy, 2017.

<sup>26</sup> On appelle capitalisme cognitif (ou encore économie du savoir, économie de la connaissance, économie de l'immatériel) une nouvelle phase de l'économie apparue dans les années 1990, basée sur la production et l'accumulation de la connaissance. Le capitalisme cognitif ainsi défini est donc un bon désignateur pour les activités de ces cabinets de conseil générationnel et autres speakers-bureau, dont la production est bien immatérielle et supposée connaissance, encore que, comme nous l'avons vu, elle n'a pas à revêtir un caractère scientifique pour être échangée.

*transformation des rapports au travail* »<sup>27</sup>. En sus de ce processus qu'on nommera volontiers historique, et pour le nuancer, on peut invoquer un certain trouble managérial il est vrai, face au brouillage des repères traditionnels et la nécessité de faire face à des situations de plus en plus complexes (ou absurdes, nous y reviendrons) - sur les questions d'attraction et de rétention, mais aussi sur d'autres d'ordre plus général. Il y aurait même à pointer un éventuel effet d'âge, bien connu des psychologues, au principe du concept de génération (Y, Z) ou en tout cas de son succès : le biais rétrospectif. Nous avons généralement du mal à suivre le rythme de l'évolution des normes sociales, et chaque individu a tendance, en vieillissant, à regarder la jeunesse au travers du prisme des valeurs qui prévalaient lorsqu'il était lui-même jeune. Mais, au fond, si cela peut expliquer le sentiment d'altérité face à la nouvelle génération, on n'en peut déduire que ce dernier se mue en une activité professionnelle à part entière.

## **2.2. Une création managériale aux effets bien réels**

Nous rappelons qu'il n'y a pas de génération monolithique ou homogène, y compris dans son rapport au travail. Que rien ne semble corroborer l'image d'altérité radicale que l'on a bâtie autour de la génération Z, et qu'elle n'est donc, par conséquent, qu'une création, une représentation managériale – puisqu'il n'y a presque exclusivement qu'en entreprise qu'il est fait usage du concept. Mais voilà, il en est fait *usage* : c'est-à-dire que l'idée de « génération Z » n'en est pas moins opérante, c'est donc qu'elle a (comme tout concept) une certaine efficacité, qu'il nous reste à déterminer. Si celle-ci n'est pas à aller chercher dans sa portée scientifique ou descriptive<sup>28</sup>, peut-être vaut-elle pour sa puissance normative et/ou prescriptive. Que fait la « génération Z », au sens non plus de la population visée, mais bien de l'outil managérial ? Elle actionne, elle met en mouvement. Souvenons-nous des recommandations de Jean Peers<sup>29</sup> qui prétendait savoir qui elle était et ce qu'elle voulait : « *la transparence et l'engagement seront donc des éléments clés pour les entreprises si elles veulent que ces jeunes l'accompagnent* ». Ou tout simplement de celles des consultants générationnels que nous venons d'évoquer, qui enjoignent à plus de télétravail, de flexibilité, à la digitalisation des outils de travail au motif que les Z, non contents de les maîtriser, ne sauraient s'en passer, à moins de *washing*, etc. Lorsque nous discutons avec David Lamy, celui-ci nous apprenait que, dans une entreprise au sein de laquelle il avait eu à assumer longuement la fonction de DRH, la génération Z avait par exemple été au principe d'une transformation des modes de recrutement : présence accrue sur les réseaux sociaux et accélération des processus pour augmenter la force d'attraction de l'entreprise. Il n'aura plus échappé à personne en effet que les réseaux sociaux et la possibilité de ciblage des annonces qu'ils offrent fournissent à l'entreprise une fenêtre de communication dont la portée est hautement valorisable, y compris pour la publication d'offres d'emploi, la recherche de main-d'œuvre spécifique. Par ailleurs, sur fondement de la volatilité des jeunes sur le marché de l'emploi, il apparaissait nécessaire de rendre tout le processus de recrutement plus rapide : « *si on doit les faire attendre 4 semaines avant de leur donner une réponse, ils sont déjà partis ailleurs* »<sup>30</sup>. S'il poursuivait en invoquant aussi la flexibilité du marché, qui exigeait en quelque sorte une telle rapidité dans le recrutement, et la pratique d'entreprises concurrentes ayant mis en place de tels processus avec succès, qui exigeait en quelque sorte de s'aligner<sup>31</sup>, on voit bien ici comment la gen Z peut être mobilisé comme levier ou moteur discursif à la transformation concrète des organisations

---

<sup>27</sup> Vincent Coquebert, *Millennial Burnout : X,Y,Z comment l'amaque des « générations » consume la jeunesse*.

<sup>28</sup> A part pour décrire les futurs cadres, qui semblent toujours être les cibles désignées des études sur la gen Z.

<sup>29</sup> Cf. partie 1.2., J. Peers, *La Génération Z : qui d'autre ? Les Grandes Transitions de Long Terme : Démographie ; 23 juillet 2021 ; <https://www.im.natixis.com/fr/finance-verte/la-generation-z-qui-d-autre>*

<sup>30</sup> Cf. interview David Lamy.

<sup>31</sup> Signe que des causes structurantes autres que la seule représentation « génération Z » sont au principe des transformations initiées en son nom.

et de leurs pratiques. Nous ne pouvons que nous réjouir du fait que cela pointe, par exemple, vers plus d'authenticité ou d'intégration de la problématique écologique de la part des entreprises. Mais est-ce vraiment toujours le cas ?

Et comment ne pas envisager, également, que la création d'un archétype Z, puisque c'est de cela dont il est question, puisse faire naître chez l'ensemble des collaborateurs qui y sont exposés une vision stéréotypée des jeunes aux effets bien concrets, en influençant (ce qu'elle a vocation à faire) leur activité – d'autant plus lorsque ces archétypes sont présentés sous les atours de la scientificité, au travers de conférences et autres interventions « d'experts ».

Yasmina Méziani<sup>32</sup>, dans son enquête sociologique *Jeunesse flou(t)ée. Peut-on recruter sans discriminer la jeunesse ?* montre bien que le recrutement, quel que soit le type d'entreprise (grand groupe, PME, start-up) et si processualisé qu'il soit, fait intervenir des dynamiques subjectives fondées entre autres sur des stéréotypes.

*« Dans les pratiques, volontairement ou non, les recruteurs procèdent ainsi par catégorisation. Ces catégories font appel au sens commun, et aux différentes constructions sociales, donnant une vision des savoirs-être et des savoirs-faire des jeunes. Les recruteurs [...] font bien appel à des stéréotypes. Les conceptions de la jeunesse sont en revanche plurielles, instables, voire contradictoires ».*<sup>33</sup>

Est-ce que le discours sur la génération Z tend à uniformiser ces conceptions plurielles ou concourt à les prolonger ? Quelle que soit la réponse à cette question, il nous apparaît clair en tout cas qu'il ne peut que contribuer à renforcer le processus de recours subjectif à des catégories préétablies, puisqu'il consiste justement à en formaliser. Alors certes, on aura raison de dire qu'il n'en peut être autrement, que toujours nous pensons à partir de catégories existantes – mais la question est celle de leur adéquation d'avec le réel (ici, les individus) qu'elles sont censées décrire et dont on peut en ce cas douter, au vu de ce que nous avons précédemment développé.

\*\*\*

L'opérateur du concept de « génération Z » est donc double : d'abord, elle modifie directement les organisations et les pratiques managériales, en tant qu'elle est un levier manifestement actionné pour les transformer, *in concreto* dirons-nous. Ensuite et incidemment, elle participe, l'étant elle-même, à l'ancrage de représentations stéréotypées à partir desquelles l'ensemble des collaborateurs vont raisonner et agir. On peut même aller jusqu'à dire que de telles représentations pénètrent également l'imaginaire des premiers concernés : comme une prophétie auto-réalisatrice, on crée le Z, et le Z, et les autres, ensuite, *performent* le Z.

---

<sup>32</sup> Y. Méziani, *Jeunesse flou(t)ée. Peut-on recruter sans discriminer la jeunesse ?*, Le bord de l'eau, collection « Documents », 2020.

<sup>33</sup> Y. Méziani, *Jeunesse flou(t)ée. Peut-on recruter sans discriminer la jeunesse ?*, Le bord de l'eau, collection « Documents », 2020.

### 3. Performatif du Z en entreprise

Ainsi donc c'est selon nous l'entreprise elle-même, au sens large, qui se dote du sociotype Z sur lequel elle aligne ensuite sa pratique – et puisque les jeunes, comme les autres, aspirent à entrer sur le marché du travail ou y sont déjà présents, bref ont vocation à travailler en entreprise, il faut ajouter qu'eux-mêmes, aussi, sont forcés de s'y conformer. Avec quelles conséquences ?

#### 3.1. L'exacerbation de la différence intergénérationnelle

Il faut ici marquer un temps d'arrêt pour s'engager dans l'étape suivante : nous n'affirmerons pas dans ce développement que la dimension performative du sociotype « gen Z » est la source unique de certaines pratiques managériales, organisationnelles, ou même des représentations qu'ont les employés des jeunes et les jeunes actifs d'eux-mêmes (lecture psychologue) – mais seulement qu'elle y contribue. Nous aurons à voir, en dernière partie de ce travail, comment de telles pratiques doivent leurs existences à une certaine configuration, comment elles sont elles-mêmes, au même titre d'ailleurs que le sociotype Z et ses conséquences performatives, aussi et surtout des effets de structures. Ceci étant posé, revenons sur ce que la « génération Z » fait dans l'entreprise.

D'après le 13<sup>ème</sup> baromètre des Défenseurs des Droits, le « jeune âge » est cité par 28% des victimes de discrimination dans l'emploi en 2020 comme motif d'un traitement différentiel négatif, contre 8% en 2013. Pourtant, les politiques anti-discriminations appliquées en entreprise ne prennent jamais en compte la jeunesse. Il semblerait que l'attitude discriminante à son égard soit profondément ancrée et normalisée. Manque d'expérience, besoin de se former<sup>34</sup>, de « connaître la vie », et puis moindre gravité puisque la jeunesse est de toute façon transitoire, à l'inverse de, par exemple, l'ethnie ou dans la plupart des cas le genre. Les raisons sont nombreuses pour nous faire accepter des comportements différenciés à l'égard des jeunes, et tant pis si elles sont fondées sur des stéréotypes eux-mêmes...infondés. L'effet est là : à une certaine idée de la jeunesse, il faut se conformer.

*« Les verbatims des enquêtés nous décrivent une jeunesse qui « accepte d'être à sa place », à la place qu'on lui attribue, une jeunesse qui est reconnaissante de la chance qu'on lui donne. On parle de jeunes qui sont alors résignés et adaptables, à l'écoute de ce qu'on leur demande, obéissants. Ils ne font aucune résistance au discours de minorisation et d'infériorisation. Ils vont même se fondre dans la masse des employés en se persuadant eux-mêmes qu'ils ne sont pas encore « finis », qu'ils « restent encore à forger », « à élever ».*

35

S'il n'y a aucun problème à dire que le débutant débute, et qu'il doit à ce titre être formé, on n'en doit pas moins éviter de considérer de façon quasi-systématique que le jeune âge s'accompagne de la non-compétence. Et quand bien même ce serait le cas (ce que le *life-cycle effect* ou effet d'âge explique très bien), ce sont bien ces dynamiques d'*infériorisation* qu'il s'agit ici de critiquer : être à sa place, être obéissant, se vivre comme

---

<sup>34</sup> Évidemment justifié quand ressortissant au strict cadre professionnel.

<sup>35</sup> Y. Meziani, *Jeunesse flou(t)ée. Peut-on recruter sans discriminer la jeunesse ?*, Le bord de l'eau, collection « Documents », 2020.



« pas encore fini » sont autant de représentations dont les effets sont potentiellement délétères, ne serait-ce que pour sa propre progression dans l'entreprise.

Si les effets performatifs charriés par le stéréotype Z en environnement professionnel<sup>36</sup> sont légion, et qu'il ne nous appartient pas de les recenser tous ici, (simplement de livrer la clé analytique qui permet de les comprendre), mentionnons tout de même ses conséquences potentielles sur l'ensemble du corps salarié, et plus particulièrement les employés les plus seniors – ou quand le *generational consulting* conduit au *generational blaming* :

« Sous couvert d'adaptation de l'entreprise aux particularismes générationnels, ils enferment jeunes et moins jeunes dans un processus de stigmatisation délétère : naphthalinisation des plus de 45 ans, fausse valorisation des juniors »<sup>37</sup>

Ainsi de la dépréciation des travailleurs les plus âgés, réputés inemployables, rétifs au changement, *fossilisés*. Aucune étude ne corrobore, non plus, leur réticence à modifier leurs pratiques<sup>38</sup>, à se former à de nouveaux outils ou l'idée de leur moindre productivité en comparaison au « jeune motivé ». Pourtant, eux ne font pas l'objet du même intérêt, aussi bien en marketing<sup>39</sup> qu'en gestion des ressources humaines (GRH) : par exemple, on a beaucoup moins tendance à investir dans la formation pour les employés seniors<sup>40</sup> ; ce qui est logique du point de vue de la *représentation* - pourquoi former quelqu'un qui s'apprête à partir à la retraite ? - mais ne l'est peut-être pas tant du point de vue de la réalité. Et ne pas faire cet effort, c'est aussi peut-être pousser les travailleurs plus âgés vers la sortie, sciemment ou non accélérer, en quelque sorte, leur obsolescence. D'ailleurs, si l'on raisonne à partir des représentations, pourquoi également investir temps et argent dans la formation d'un Z, dont on sait qu'il est par défaut déloyal et ira faire fructifier, d'ici quelques années voire mois, cet investissement au sein d'une autre entreprise ? A moins qu'il ne le soit pas tant : comme l'explique Bobby Duffy, le fait de passer de moins en moins de temps auprès du même employeur est un fait historique qui, aux Etats-Unis du moins, se vérifie depuis 1983, quand les jeunes employés appartenaient encore à la génération des...baby-boomers. Autant de processus auto-entretenus dont on imagine facilement l'impact qu'ils peuvent avoir sur le turn-over en entreprise.

Et si l'on présente le Z comme un être dynamique et motivé, à l'inverse de son homologue senior, n'oublions pas que dans les faits, souvent et comme nous l'expliquions précédemment, on peut aussi le considérer inexpérimenté et difficile à insérer – ce qu'on entend, tous les Z ne sont évidemment pas les mêmes et n'ont pas les mêmes parcours. Simple on constate ici, comme le mentionnait Yasmina Mézinani que nous avons citée, que ces représentations de la jeunesse peuvent entrer en contradiction, entre elles seulement, mais aussi, ce qui est plus grave, avec les représentations qu'on se fait des autres cohortes générationnelles et/ou les comportements et aspirations réels des Z sur lesquelles elles sont plaquées.

D'un côté, le *generational thinking* nous présente une figure archétypale pleine de promesses à laquelle il s'agirait d'adapter ses pratiques de recrutement, d'attraction et

---

<sup>36</sup> Et d'ailleurs aussi hors d'elle, ce que d'aucuns nomment la fomentation d'un clash des générations en étant le résultat toujours pressenti, jamais obtenu.

<sup>37</sup> V. Coquebert, *Millennial Burnout : X, Y, Z comment l'arnaque des « générations » consume la jeunesse*

<sup>38</sup> *Ibid*

<sup>39</sup> B. Duffy explique ainsi dans son livre qu'en s'entretenant avec l'ancien CEO d'une grande compagnie de *retail*, celui-ci lui confiait qu'ils avaient 12 segmentations pour les consommateurs de moins de 25 ans, mais un seul qui regroupait tous les plus âgés.

<sup>40</sup> Vincent Coquebert, *op. cit.*

de rétention, et de l'autre le terrain de l'entreprise (quand on considère la cohorte démographique Z dans son ensemble, au-delà du simple cadre des plus diplômés) est fait de difficultés à s'insérer, abonde en concessions de la part des Z eux-mêmes, est parfois condition de précarité. Bien souvent, démarrer sur le marché de l'emploi rime avec impossibilité d'être pointilleux ou *picky*, comme disent les Anglais. C'est une constante, le taux de chômage des jeunes est toujours plus haut que le taux de chômage général – et Bobby Duffy de rappeler que les jeunes sont beaucoup plus susceptibles d'évoluer dans des emplois qu'il nomme « *nonstandard* » ou « *insecure* » : au Royaume-Uni, un travailleur sur quarante fonctionne avec des contrats *zero-hour*, i.e où les heures de travail ne sont pas garanties ; mais ce chiffre passe à un sur douze pour les moins de 25 ans<sup>41</sup>. De quoi relativiser par exemple les poncifs du Z « *free-lance* » ou *slasher* par préférence voire par essence sur lesquels nous reviendrons plus tard.

Donc que fait la « génération Z » au sein de l'entreprise ? Nous avons dit qu'elle était, comme élément de langage, un moteur discursif à la transformation des pratiques managériales – sous l'impulsion directe, ou non, des propagateurs du discours Z : si *les-Z-sont*, ceci ou cela, alors *il faut*, en réponse, *faire* ceci ou cela. Mais plus incidemment, la génération Z est aussi performatrice de *différenciation*. Si on a largement commenté les attributions d'essence auxquelles elle a indûment droit, il faut ajouter que poser le Z comme un être particulier, c'est en creux le distinguer du reste des employés dans l'entreprise, et plus généralement du reste des individus. Ce geste, qui institue des différences, ne peut manquer d'alimenter la *différenciation*, revendiquée (nous allons mettre en place tel processus de recrutement, par exemple sur les réseaux sociaux, pour attirer des candidats jeunes) ou latente (spontanément, nous allons plutôt former les employés les plus jeunes, ou son corollaire négatif, spontanément les considérer comme moins qualifiés). Aussi faut-il se demander : toute institutionnalisation de la différence est-elle bonne à prendre ?

### 3.2. Heurs et malheurs des politiques de différenciation – l'exemple des shadow-comex

La performance Z est donc un levier transformationnel des entreprises - pas le seul, évidemment - et à ce titre y insinue des pratiques discriminantes. Prenons le temps de définir le terme : nous l'entendons ici en son acception première, au sens donc de *créer de la différence*. De quelles sortes ? Nouvelles pratiques (par définition différentes d'avec les anciennes), elles-mêmes directement basées ou incidemment basées sur une différence intergénérationnelle exacerbée.

De là peut se poser la très légitime question du bien-fondé, d'une part, de la différenciation, et de l'autre celle de ses coûts et bénéfices, eux-mêmes directs ou indirects. Donc le bien-fondé n'est pas scientifiquement fondé, mais trouve plutôt appui sur l'apport qu'un recours à une telle conception de la génération va produire au sein de l'entreprise, qui cherche par son détour à augmenter son efficacité (attractivité, productivité, communication, bien-être et bonne entente des collaborateurs, rentabilité). Nous rejoignons ici, une fois encore, les conclusions de l'enquête menée par François Pichault et Mathieu Pleyers<sup>42</sup>, au terme de laquelle les deux chercheurs écrivaient ceci :

---

<sup>41</sup> B. Duffy, *The generation myth : why when you're born matters less than you think*, ch. "Real change and lazy myth at work", New York, Basic Books, 2021.

<sup>42</sup> F. Pichault, M. Pleyers, « Pour en finir avec la génération Y... Enquête sur une représentation managériale », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, vol. 108, no. 2, 2012, pp. 39-54.

*« Nos résultats conduisent en effet à ne pas céder trop vite à l'appel des sirènes des sociétés de conseil spécialisées qui, mettant en avant les caractéristiques supposées de la génération Y, enjoignent les employeurs à se préparer à la difficile gestion de cette main d'œuvre par des programmes de formation ad hoc et par l'adoption de dispositifs de management appropriés [...] Il faut rappeler que toute mise en œuvre d'une politique de différenciation finit rapidement par poser des problèmes en termes d'équité. Comment éviter en effet les phénomènes de ghettoïsation liés à la coexistence de plusieurs modes de gestion interférant avec les identités professionnelles préexistantes ? Comment réguler les tensions que ces modes de gestion différenciés ne manquent pas de susciter ? Comment établir des équivalences de droits et de devoirs entre groupes distincts, en l'absence de repères communs ? Quelle attitude adopter quand la spécificité supposée des besoins de certains est remise en cause par d'autres ? etc.*

Une des pratiques qui nous semble bien cristalliser ces enjeux, et donc les éclairer, est l'instauration de *shadow-comex*, ou comités de jeunes (CDJ), que nous avons eu l'occasion de longuement étudier<sup>43</sup>. Ceux-ci consistent en la création de comités, au sein desquels sont mobilisés des jeunes de l'entreprise - souvent un groupe d'une dizaine de personnes - dont l'ambition est la suivante : orienter la stratégie de l'entreprise en bénéficiant des apports de salariés plus jeunes, qu'on crédite de ce fait d'un regard neuf et novateur. Ainsi, le recours à des comités de jeunes est censé permettre alternativement ou cumulativement de faire remonter les revendications de la base salariale auxquels ils appartiennent bien souvent, et donc de suppléer l'éventuelle déconnexion d'une hiérarchie trop éloignée du terrain ou d'ouvrir les perspectives par-delà le fonctionnement en silos. De la même manière, la consultation de ces jeunes doit permettre d'anticiper l'avenir, de réfléchir aux modes nouveaux de consommations et aux méthodes de travail RSE/ESG, domaines avec lesquels ils ont, supposément, une familiarité de principe. Enfin, le *shadow-comex* doit permettre d'identifier et de former une nouvelle génération de dirigeants au sein de l'entreprise, dépendamment des modes de sélection et de participation (souvent, ce sont les meilleurs éléments, les plus prometteurs et triés sur le volet qui accèdent au comité) et, du même coup, fonctionner à la manière d'une collaboration avec une équipe de consultants juniors dont l'avantage est de n'appartenir pas à une structure extérieure (avec les limites que cela implique).

Voilà pour les promesses et les ambitions du *shadow-comex*. Dans les faits toutefois, ces comités sont installés pour n'assurer qu'un rôle *consultatif*<sup>44</sup> aux comités exécutif (*comex*) ou comité de direction (CoDir), et n'ont que rarement une portée opérationnelle effective. Ils n'assurent pas non plus de fonctions de gouvernance. Il n'en reste pas moins que les CDJ peuvent avoir un rôle stratégique : non pas qu'ils pilotent effectivement la stratégie ou même l'orientent, mais parce qu'ils constituent, de façon dérivée, un fort outil de communication de l'entreprise, d'attraction et de rétention de jeunes diplômés – surtout pour des grands groupes, dont la concurrence avec les start-ups réputées plus agiles et plus flexibles a souvent effrité l'attractivité.

*La présence d'un CDJ est devenue un argument séduisant lors des entretiens de recrutement de jeunes salariés, qui de manière générale espèrent une évolution rapide et une force*

---

<sup>43</sup> D. Chekroun, S. Meurant, La nouvelle génération et la gouvernance inclusive des entreprises - Pour en finir avec les *shadow comex*, la création des comités de transition.

<sup>44</sup> Voir *op.cit* D. Chekroun, S. Meurant

*d'action élargie. Les jeunes repèrent une entreprise dotée d'un CDJ comme un environnement où ils auront une voix qui porte et ne seront pas cantonnés à une masse anonyme à la toute base de la pyramide. De par la verticalité et la taille des grandes structures traditionnelles, c'est en effet une inquiétude fréquente des jeunes diplômés.*

*[...]*

*La constitution d'un CDJ a également permis à certaines entreprises de se distinguer de leurs concurrents lorsqu'elles rencontraient des difficultés à recruter des jeunes diplômés. Le CDJ est un moyen de modifier l'image des grandes structures réputées et revaloriser des entreprises qui souhaitent consulter leurs jeunes et les intégrer à leur projet d'entreprise. Notamment dans le cas où le secteur lui-même a perdu de l'attractivité pour des motifs générationnels, économiques ou environnementaux, l'idée de pouvoir être vecteurs de changements transverses est séduisante.*

Outre cet aspect dont on envisage aisément les vertus, l'institution de *shadow-comex*, pas encore suffisamment pensée, n'est pas sans créer parfois, aussi, des tensions au sein de l'entreprise. Ce peut être entre les jeunes, dès lors que certains sont sélectionnés pour y participer et d'autres pas, ou bien entre ceux qui le sont et le *middle management*, qui peut se sentir floué de voir des profils moins expérimentés avoir un accès privilégié à certaines informations, certains documents, ou tout simplement aux membres du comité exécutif. Nous avons même rencontré des cas de figure où certains membres du comité exécutif freinaient eux-mêmes l'activité du CDJ et percevaient ses membres non plus comme des hauts potentiels qu'il s'agissait d'accompagner, mais bien comme des rivaux, dont les revendications pouvaient être entendues et bénéficier du soutien des dirigeants.

Si ces dissensions peuvent en partie être contournées par une meilleure formalisation des CDJ, notamment par la sélection neutre et indépendante des membres, elles n'en illustrent pas moins certaines conséquences négatives auxquelles une telle politique différenciatrice peut conduire, au-delà de ses bénéfices escomptés – conséquences qu'on nommera volontiers, de ce fait, externalités négatives. De la même manière, et dépendamment des parties prenantes, leur pendant positif existe assurément et on se réjouit ainsi que l'attention accrue ou majorée portée à la gen Z entraîne avec elle, parce qu'ils lui sont affiliés à tort ou à raison, l'intégration des questions écologiques ou d'inclusion et de diversité, par exemple, dans l'entreprise. On dit « les-Z-sont » plus attentifs à ces problématiques, et de fait, celles-ci font irruption sur le lieu de travail.

\*\*\*

A partir d'une caractérisation des Z qu'elle se donne, ou qu'elle va (plutôt) chercher, et donc qu'elle reçoit de l'extérieur<sup>45</sup>, l'entreprise en vient à modifier, sur fond de leur différence présumée, ses propres pratiques. De cette modification, plusieurs résultats, certains poursuivis, certains inavoués, d'autres inattendus voire délétères : l'éventail des possibles est large, et doit de ce fait pousser à davantage de réflexion avant d'envisager de faire fond sur l'invitation de la « pensée gen Z » à transformer les organisations.

---

<sup>45</sup> Via le consulting générationnel notamment.

#### 4. Génération Z et politique du travail

Mais l'on n'aura pas ou peu progressé, en vérité, en réitérant le geste d'une investigation critique qui a déjà démontré les manquements scientifiques du concept de génération Z et enjoint à la précaution quant à son usage, notamment au vu des effets pratiques et néfastes qu'elle ne manque pas, parfois, de produire. Nous voudrions donc désormais aller plus loin, en montrant ce que le recours à l'outil générationnel, et notamment son levier discursif de prédilection « les-Z-sont », dévoie ou oblitère. Ou comment l'entreprise passe à côté des enjeux contemporains en se focalisant sur la création Z.

##### 4.1. De la génération Z comme d'un faux-fuyant, ou ce que les-Z-sont oblitère

On ne saurait insister sur le recours quasi-systématique à la locution « les-Z-sont », dont on a déjà montré quelques exemples. C'est presque toujours ainsi que fonctionne le discours sur la génération Z, et c'est la raison pour laquelle nous démontrions qu'il est au mieux fortuitement bénéfique, au pire réducteur, car généralisant voire essentialisant. Et s'il repose sur une exacerbation de la différence intergénérationnelle, de laquelle l'entreprise participe au sens fort – au sens de *faire partie de* et *contribuer à* – celle-ci se fait au détriment d'autres facteurs déterminants, *de facto* méconsidérés. En disant *les-Z-sont*, non seulement on recourt au *generational thinking*, mais encore on s'empêche de penser les raisons plus profondes ou structurelles qui les auraient rendus tels, étant désormais entendu que les qualifications qui suivent habituellement ce type de jugement doivent la plupart du temps faire l'objet de nuance.

Ainsi par exemple de l'idée selon laquelle les Z seraient naturellement ou préférentiellement *slashers*, c'est-à-dire cumulant plusieurs activités, n'ayant parfois peu ou rien à voir entre elles. Dans son ouvrage *La génération Z aux rayons X*<sup>46</sup>, l'anthropologue Elisabeth Soulié invoque une attirance de la gen Z pour les « *schémas transfrontaliers* », d'où le fait qu'elle « *privilégie l'hybridité d'une vie de slasher* », qui s'articule toutefois et tout de même avec une certaine quête de sécurité dans l'emploi (une revendication transgénérationnelle). C'est un motif récurrent du discours sur la génération Z, que l'augmentation du nombre de *free-lance* est censée corroborer. Mais celui-ci n'évoque presque jamais la hausse structurelle des qualifications, qui se heurte à un marché du travail en tension, et qui contraint principalement les individus à cumuler plusieurs fonctions ; l'adhésion à, voire la revendication d'un tel mode de vie est chronologiquement seconde, produit d'une certaine configuration du travail. De manière générale, en sciences sociales, ce sont les structures et les institutions qui conditionnent les affects et les valeurs, et non l'inverse, bien que les seconds ne soient pas (toujours) entièrement réductibles aux premiers, comme en témoigne par exemple la crise de sens traversée par de plus en plus de jeunes cadres sur leur lieu de travail<sup>47</sup>. Dans le même ordre d'idées, c'est plutôt la désynchronisation du temps et de l'espace de travail, produit de la tertiarisation de l'économie et de l'évolution technologique, qui produit une mutation du régime de rémunération : on ne rémunère plus une durée d'activité, mais la réalisation d'une mission. C'est ce qu'explique très bien Jacques Le Goff dans son article « L'autoentreprise, les jeunes et l'avenir du travail » :

<sup>46</sup> Elisabeth Soulié, *La génération Z aux rayons X*, Editions du Cerf, 2020.

<sup>47</sup> Voir à ce sujet notamment *La révolte des premiers de la classe*, Jean-Laurent Cassely.

*Les métiers du tertiaire se coulent de moins en moins dans un moule horaire strict. Une évolution accusée par la prolifération du téléphone mobile qui engendre une désynchronisation entre espace et temps de travail. En voiture, à domicile, en tous lieux, un coup de fil et le travail se prolonge pour quelques instants sans réel décompte. « Qui connaît le temps de travail d'un chercheur, d'un enseignant, d'un journaliste, d'un cadre supérieur, d'un responsable de communication, observe H. de Jouvenel ? Tous les intéressés vous diront que leur temps de présence n'est pas l'essentiel, que seul l'investissement intellectuel est décisif, et que ce dernier n'est pas mesurable en temps... En fait dans bien des activités conceptuelles, il devient impossible de savoir où commence et où s'arrête le travail ».<sup>48</sup>*

Partant, il évoque cette possibilité crainte de voir le contrat de travail se muter en contrat de prestations de services, qui ressortirait plus des logiques du droit commercial que de celles du droit du travail. C'est ce qu'il nomme la « *conversion de soi-même en entreprise* » dans un contexte de marché « *rendu à sa soi-disant bienfaitante fluidité* ». Crainte par lui, car elle favorise le « *précarier* », mais voulue par d'autres acteurs, notamment certains employeurs : pas de SMIC ni de durée légale ou conventionnelle du travail, de protection contre les accidents ou encore de cotisations. Une telle évolution fait porter l'entière responsabilité de l'employabilité et de la protection sociale sur les individus eux-mêmes. Et Jacques Le Goff d'analyser que « *dans la grande majorité des cas, loin d'être libre, le choix de l'autoentreprise résulte de circonstances contraignantes et spécialement du chômage* ». Or si on reprend les chiffres de l'INSEE, le régime auto-entrepreneur compte environ un-million-deux-cent mille membres en 2019 : 29% d'entre eux s'en servent pour bénéficier d'un revenu d'appoint, en sus d'une activité salariée. Le revenu d'activité global de ces micro-entrepreneurs pluriactifs (incluant leurs salaires) atteint 2 280 euros mensuels en 2019, dont seuls 370 euros proviennent de leur activité non salariée. Les micro-entrepreneurs n'exerçant pas d'activité salariée perçoivent en moyenne 680 euros par mois la même année, soit 5,6 fois moins que les non-salariés classiques<sup>49</sup>. Tout ceci a de quoi écorner l'image du *free-lance* libre, indépendant et auteur de son propre succès. On comprend bien, donc, que ce statut, tout comme celui du *slasher*, doit son existence à des logiques institutionnelles et de marché, poussé par certains acteurs de ces deux régimes, en conformité ou en hybridation avec le droit du travail et le salariat tel que classiquement défini. En conséquence, il n'est pas principalement attribuable à un quelconque caractère volage des Z, déloyaux et en transit constant, comme par nature, sur le marché du travail. Ce sont les formes et les structures de l'employabilité qui y définissent les comportements, et le discours générationnel, sans s'en rendre compte peut-être, renverse cet ordre de priorité : il y a erreur, au sens logique, à dire *les-Z-sont free-lance/slashers/inconstants/volages*, alors changeons nos modes de collaborations et proposons des contrats de prestataires. Aussi le recours à une nature (*les-Z-sont*) ou à un désir générationnel sont soit un vice de raisonnement, soit les prétextes manifestes d'un intérêt économique latent ou informulé quand de telles évolutions des modes de collaboration vont dans le sens de la performance et de la rentabilité de l'entreprise – toute proportion gardée évidemment, car nous ou ne contestons pas non plus la demande réelle de certains jeunes diplômés de filières sélectives.

---

<sup>48</sup> J. Le Goff. « L'autoentreprise, les jeunes et l'avenir du travail », Études, vol. , no. 2, 2016, pp. 29-40, citant : Futuribles, Le temps de travail, mai-juin 1992.

<sup>49</sup> Source : INSEE <https://www.insee.fr/fr/statistiques/5412794>

Dans le même ordre d'idée, concernant le stéréotype « faible loyalisme institutionnel » des Z, omniprésent dans le discours générationnel, outre la tension entre l'offre sur le marché de l'emploi et la hausse du niveau de qualifications qu'on a déjà évoquée, on pourrait ajouter, tout simplement, que la fidélité n'est pas rentable. Pour citer une fois de plus Bobby Duffy, "*you need to move out in order to move up*": plus particulièrement en début de carrière (effet d'âge, cela concerne donc les travailleurs les plus jeunes) changer d'entreprise s'avère particulièrement bénéfique pour la progression du salaire. Au Royaume-Uni en 2016, l'augmentation de salaire moyenne pour un travailleur resté dans son entreprise était de 1,7%, contre 7,8% pour les « déloyaux ». Il existe donc des déterminations extrinsèques à ce phénomène qui n'est d'ailleurs même pas généralisable à la majorité de la population Z, qui ne cherche pas moins que les autres la stabilité et la sécurité de l'emploi. On voit très bien comment une telle préconception sur les jeunes se voudrait une réponse, toute naturelle et appropriée, aux problèmes de rétention rencontrés par certaines entreprises. Mais elle fonctionne encore une fois sur le mode de la pétition de principe. La volatilité supposée des Z sur le marché du travail résultant de l'état de ce dernier plutôt que l'inverse, elle ne saurait, logiquement, servir de prémisse à un raisonnement qui aurait en vue, *in fine*, d'adapter les offres d'emploi aux « spécificités caractérielles des jeunes ». Plus encore, en accordant du crédit à ces développements, sous l'impulsion peut-être des cabinets de consulting générationnel ou plus largement du discours ambiant, l'entreprise s'empêche de penser de front les fondements véritables de ses éventuelles difficultés rétentionnelles. Plus précisément, elle se décharge de sa propre responsabilité sur ces questions, et la déporte sur un tiers, le jeune, dont l'altérité devient la cause *externe* de son dysfonctionnement. Nous avons évoqué la progression du salaire, et celui-ci n'est pas moins important pour les Z : il ne doit donc pas être conçu comme une variable d'ajustement relativement à d'autres leviers, comme la possibilité de télétravailler ou, comme on l'entend souvent, la nécessité d'être « challengé », qui tient probablement plus à la nature du travail en question.

De façon générale, les relations de collaborations évoluent toujours non sous l'impulsion des nouvelles générations, mais bien du fait de la perméabilité des organisations aux normes socio-culturelles. Aussi, la remise en question de l'autorité dans l'entreprise n'est-elle pas, une fois encore, une qualité intrinsèque au Z mais bien le produit d'un spectre bien plus vaste de revendications, transgénérationnel, corollaire d'une prise de conscience des risques psychosociaux liés au mode de travail contemporain, ou même simplement, du caractère contreproductif d'une pure autorité de statut – relativement à une autorité fondée sur la compétence et la reconnaissance, que les Z, comme à peu près n'importe qui, sont bien plus enclins à accepter. De même pour la volonté d'un équilibre vie professionnelle/vie personnelle, de plus en plus revendiquée au sein de l'ensemble des cohortes générationnelles et qui répond à des logiques similaires.

Chacun des items supposément caractéristiques des Z pourrait être passé au même crible analytique, qui dévoile, dans la pensée générationnelle, ce geste d'inversion de l'ordre des causes et des conséquences. La génération Z n'est pas plus « écolo » que les précédentes, ou si elle l'est, mais parce que les conséquences du bouleversement climatique en cours sur tout le vivant se fait chaque jour sentir un peu plus sentir. Faire de la Gen Z le point d'entrée de la question écologique dans l'entreprise, sur fond de questionnement sur sa propre attractivité/authenticité/communication c'est, plus que de prendre le problème par le mauvais bout, le minorer, ne pas le prendre avec tout le *sérieux* qu'il requiert. La question du *sens* au travail et des mystérieuses *aspirations* caractéristiques des Z, ne sont-elles pas plutôt la conséquence de l'organisation du travail et de ses formes nouvelles, au sein d'une économie toujours plus tertiaisée et digitalisée ? Nous avons longuement discuté<sup>50</sup> au cours de nos recherches avec Thomas Simon, auteur d'une thèse intitulée : « L'entreprise fantôme » entre fidélité et désertion.

---

<sup>50</sup> Thomas Simon, auteur d'une thèse à l'ESCP intitulée : « L'entreprise fantôme » entre fidélité et désertion.



Deux modalités du rapport des jeunes diplômés à l'entreprise ». Dans son travail, il discute de la crise du sens qui traverse certains jeunes fraîchement diplômés d'école de commerce ou d'ingénieurs (dont on a vu qu'il sont le modèle au portrait du Z-type) au moment de rejoindre l'entreprise. Tâches répétitives, réunionite, journées passées derrière un écran, présentations PowerPoint dont on ignore la destination et l'usage finaux, donc sentiment de dépossession du fruit de ses efforts, présentisme, et bien d'autres encore... Les raisons sont nombreuses qui donnent le sentiment de l'absurde au travail. Et si, pour ces emplois cadres, on bénéficie toujours d'un certain prestige statutaire et d'une bonne rémunération, on est aussi souvent parfois tenu de les occuper parce que l'école qui les y a préparés est synonyme de prêt à rembourser. C'est la nature même de ces emplois, et leur place dans le maillage économique, qui sont à la source des déceptions des jeunes employés (et parfois moins jeunes) : ce que David Graeber a notoirement qualifié de *bullshit jobs*. Pourtant, la littérature générationnelle n'a cessé de situer *chez les jeunes* la revendication du sens, renouvelant ainsi ce geste de délégation des imputations, de l'organisation constitutive de la sphère productive aux individus qui n'y seraient désormais plus adaptés et chercheraient à s'en désengager. Or, ce rapport d'inadéquation entre la façon dont s'est constitué le travail et les aspirations les plus communes sur la façon d'occuper son temps et de mobiliser son énergie est crucial. Il ne saurait être résolu en édulcorant toujours plus et autant que possible les façons qu'ont de se présenter ces emplois, dans la seule perspective d'attraction et de rétention des talents. Dans le numéro de la revue « Usbek et Rica » sur la Grande Démission, la philosophe Elisabeth Goodstein disait ainsi, à propos du fameux *bore-out* et des réponses managériales qui le suivent :

*« Il est aussi instrumentalisé par le capitalisme qui développe tout un marketing autour du bien-être avec des stratégies d'entreprise et des produits qui vident ce sursaut authentique de sa dimension critique, qui le cooptent et nous empêchent d'approfondir cette intuition »<sup>51</sup>*

Il apparaît donc que la « génération Z » n'est jamais une *question* ou un *problème*, ou en tout cas un problème *premier* pour l'entreprise. Elle ne le devient que dans les coordonnées du discours générationnel qui intervient les priorités de l'enchaînement causal et pose comme fondamental ce qui, en réalité, n'est que le moyen, dernier ou troisième terme d'un processus qui a en réalité tout à voir avec la façon dont l'entreprise s'organise, constitue son activité et l'intègre dans le tissu social.

## **4.2. Entreprise, corps social et altérité du Z**

Il y a donc un principe d'économie qui règne au sein de la pensée générationnelle, une préférence accordée aux hypothèses suffisantes les plus simples, qu'on a regroupé sous la formule typique *les-Z-sont*. En invoquant la difficulté à prendre des décisions en contexte d'incertitude, on comprend que la conceptualisation de « la génération Z » et l'effort à lui conférer les propriétés de la scientificité a vocation à asseoir, pour reprendre les mots de Baptiste Rappin, « une *sécurité psychologique dans la légitimité des outils et des concepts que [les managers] manipulent* »<sup>52</sup>. Mais ce faisant, elle passe à côté d'enjeux autrement plus importants, relatifs à la structuration de l'entreprise, son fonctionnement, ses dysfonctionnements éventuels et sa place dans le corps social : soit la gen Z n'est qu'un point d'entrée pour que ces questions soient soulevées, soit même elle les oblitère entièrement.

---

<sup>51</sup> « Usbek et Rica », n°36, juillet 2022.

<sup>52</sup> B. Rappin, « De quoi la Génération Y est-elle le nom ? », Communication et organisation, 53 | 2018, 133-144 <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.6173>.

Nous évoquions précédemment la perméabilité de l'entreprise aux normes socio-culturelles, et il apparaît clair que « les Z », dans toute leur diversité d'ailleurs, ne sauraient être autre chose que leur manifestation. Ecologie, remise en question des normes de travail, d'autorité, même polyactivité, télétravail, semaine de 4 jours, etc : la gen Z telle qu'on nous la présente généralement fonctionne finalement comme un *catalyseur* de ce qui se joue au sein et en dehors de l'entreprise. D'où que la question politique doive s'inviter dans notre réflexion. – au sens où sont agencées nos existences collectives. Sous le prisme de cette définition, l'entreprise n'échappe pas au politique. Bien au contraire, sa prédominance dans la structuration des rapports sociaux et, pour certaines plus que d'autres évidemment, sa responsabilité vis-à-vis de la situation environnementale, en font un lieu éminemment politique. Qui peut dire, par exemple, que la Grande Démission<sup>53</sup> est un fait générationnel avant d'être un fait politique ?

Pourtant, il semblerait que l'entreprise ait longtemps fonctionné, ou se soit imaginé fonctionner dans une relative autonomie du champ social. Ainsi, selon Pierre-Yves Gomez, l'entreprise se définit principalement par deux facteurs : projet économique (production de biens et services destinés à être délivrés sur un marché) et...autonomie :

*Par opposition aux organisations qui relèvent du domaine politique ou du service public, elle n'inclut pas indistinctement tous les citoyens, mais seulement ceux qui sont contractuellement liés à elle pour réaliser son projet économique. L'autonomie signifie que l'entreprise définit son projet productif, ses ressources et ses stratégies selon ses intérêts propres (on parle de « libre entreprise »)<sup>54</sup>*

Il ajoute que le capitalisme n'est pas simplement un régime économique, mais d'abord un régime politique qui assure juridiquement l'autonomie d'entités économiques, en légitimant les pouvoirs souverains<sup>55</sup> locaux des détenteurs de parts sociales. Donc cette autonomie s'exprime notamment par la constitution du projet entrepreneurial et la capacité à affecter le profit réalisé.

Mais jusqu'où est-elle tenable ? Il faut évidemment la relativiser. C'est ce que fait notamment la théorie des parties prenantes ou *stakeholders*, qui nous rappelle la porosité de l'entreprise d'avec son environnement : salariés, fournisseurs, clients, financiers, acteurs publics et acteurs locaux, écosystème... Une porosité que les départements RSE et les critères ESG sont en charge désormais d'assumer.

Donc l'autonomie est une autonomie de principe, et l'entreprise ne peut jamais fonctionner comme une bulle, affranchie du reste du corps social. Donc ses employés ne sauraient être *que* des employés, des tout-employés qui laisseraient au vestiaire, le temps du travail, l'ensemble de leur vie sociale et psychique. Cela semble évident : il est impossible pour une entreprise de s'autonomiser du tissu social en s'appuyant sur son seul projet productif, ni d'escompter que ses employés ne charrient pas avec eux des représentations politiques qu'elle contribue d'ailleurs, au sens où nous l'avons défini, à forger. D'où qu'on s'étonne de l'étonnement ou de la stupeur qui semble toujours caractériser, dans un premier moment, le regard porté sur la génération Z. Ils sont ceci, cela, écolos, radicaux, engagés, indécis, inconstants, ils apprennent vite, ont du mal à

---

<sup>53</sup> Il est vrai plus notable aux Etats-Unis qu'en France, même si le nombre de démissions a augmenté de 20% en France entre juillet 2019 et juillet 2021 (un taux élevé, mais pas inédit). Source : <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/la-france-vit-elle-une-grande-demission>

<sup>54</sup> P.-Y. Gomez, *La gouvernance d'entreprise*, Que sais-je ?, 2018.

<sup>55</sup> Ce qui équivaut, dans la typologie qu'il dresse, au pouvoir pour les actionnaires de voter les comptes et donc donner quitus à l'exécutif sur la conduite des affaires, et à désigner les administrateurs chargés d'exercer le pouvoir de surveillance qui, eux-mêmes nommeront les dirigeants.

se concentrer, etc. Autant de qualifications qui renvoient le jeune dans les cordes de l'altérité, qui le définit par opposition à des normes cette fois-ci certaines et constantes, stables : les nôtres. En posant « le Z » comme objet, d'étude ou de questionnement, ce que fait le discours générationnel, c'est d'abord et avant tout lui attribuer un caractère d'étrangeté, une nature radicalement aliène. On se souvient des motifs récurrents du jeune comme « mutant », « cyborg », préparant une « grande invaZion » : sous couverts de retisser le lien perdu entre les générations, en promettant d'étudier et d'enfin comprendre les jeunes, le discours générationnel les érige en curiosités, en Autres, et surtout omet le plus important, à savoir que ce lien-là préexiste déjà, de toute façon, à tout questionnement sur la jeunesse.

Pour Baptiste Rappin<sup>56</sup> dans son article « De quoi la Génération Y est-elle le nom ? », la génération Y (ou Z, on l'aura compris) comme concept remplit parfaitement l'ensemble des critères qui caractérisent une mode managériale. Ils sont au nombre de cinq. Les modes managériales :

*« donnent lieu à un effet contagion sociale car elles sont perçues comme un incontestable progrès pour les organisations ; elles apparaissent comme innovantes, rationnelles et fonctionnelles ; elles visent la performance ; elles sont motivées par le désir de répondre à une déficience ; enfin, les modes sont des phénomènes transitoires. Elles reposent in fine sur un double mouvement d'oubli du passé et de promesse de performance : la table rase et l'amnésie préparent le terrain à l'acceptation des techniques venant calmer l'anxiété, dès lors que ces dernières se présentent comme rationnelles et innovantes (Meyer et Rowan 1977). »<sup>57</sup>*

Si nous avons d'ores et déjà étudié les quatre premiers, c'est le cinquième et dernier critère qui doit désormais nous occuper. Il semble tout indiqué que la « génération Z » comme outil managérial soit un phénomène transitoire, puisque temporellement situé, puisque le curseur s'est déjà déplacé, durant la décennie passée, des Y aux Z, et puisque certains entreprennent déjà d'énoncer des concepts autour de la génération Alpha (née après 2010). Mais intéressons-nous plus particulièrement aux motifs de table rase et d'oubli. Nous avons vu à quel point le Y-type, tel que dépeint par la littérature managériale de la décennie précédente, était semblable en tous points au Z-type actuel<sup>58</sup>. Comme une redite, une resucée de ce qu'elle avait déjà auparavant produit et sur laquelle finalement le temps (certes court) n'a eu aucune prise. L'étonnement qui caractérise l'objectivation d'une génération en un groupe unifié lui confère un caractère d'extériorité dont le corollaire est la nouveauté, l'inattendu et l'inédit le comme « sorti de nulle part ». Le discours sur la génération Z abstrait toute généalogie du passage, d'une génération à la suivante, dimension pourtant au cœur du concept dans sa première acception biologique.

Toute la production autour de « la génération Z » comme groupe constitué apparait en dernière instance déshistoricisante : elle omet ou se garde de dire ce qui a transité de nous à eux, oublie que la génération, avant de désigner une population, désigne un processus semblable à l'enfantement. Comme si le Z s'était auto-fondé, dans une

---

<sup>56</sup> B. Rappin, « De quoi la Génération Y est-elle le nom ? », Communication et organisation, 53 | 2018, 133-144 <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.6173>.

<sup>57</sup> B. Rappin, « De quoi la Génération Y est-elle le nom ? », Communication et organisation, 53 | 2018, 133-144 <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.6173>.

<sup>58</sup> Voir 1.2.

temporalité extraite de la continuité historique et de la passation intergénérationnelle des normes et des représentations.

*Toutefois, si chaque génération se définit en opposition à la précédente, si donc la question intergénérationnelle se pose à chaque passage de témoin, le mythe de la génération Y [ou Z], quant à lui, introduit une dimension supplémentaire qui lui semble propre : celle du rejet de la génération au nom de la promotion d'un individu autoréférentiel, auto-construit, auto-institué. C'est alors l'axe vertical de la transmission qui semble atteint si bien, pour paraphraser Bahuaud, Destal et Pecolo<sup>59</sup>, qu'il doit y avoir « de moins en moins de nous en eux » et de « moins en moins d'eux dans ceux qui leur succéderont », si bien, pour le dire autrement, que le présent doit se défaire du passé afin de s'adapter plus facilement aux mouvements perpétuels du monde contemporain. Le mythe de la génération Y [ou Z] pose alors la question de son effectivité : à quel point la logique performative de cette représentation peut-elle ébranler les invariants anthropologiques de la succession des générations ?*

En définitive, le Z serait la réalisation concrète d'un processus qui consiste à effacer la continuité historique en sommant chacun, chaque fois, d'être l'unique garant de sa propre construction, de ses échecs et succès, et de se vivre comme une entreprise. Chaque génération étant foncièrement nouvelle, apparaissant comme ex-nihilo, elle permet à ce(ux) qui la forge de se délester du poids de la continuité historique, et donc, une fois encore, de la responsabilité. Il n'y a pas « ces Z », originalités à décoder, mais bien un ensemble de processus qui déterminent leurs comportements et représentations, et qui se joue dans une temporalité étendue et politique, que chaque cohorte générationnelle, que l'entreprise elle-même contribue à façonner à chaque instant et depuis toujours.

## Conclusion

La présente recherche ainsi que les différents projets, groupes de travail, podcasts et interviews que nous avons menés avec le KPMG Professorship in New Generation Management sur la génération Z, nous ont conduit à émettre de certaines réserves quant à l'usage d'un concept si englobant qu'il ne pouvait manquer de faillir, au moins partiellement, à sa tâche descriptive. Déjà certains chercheurs, notamment en sciences sociales mais aussi en gestion, où il est marqué d'intérêt, avaient enjoint à de multiples précautions dès lors qu'il s'agissait de formuler des énoncés sur les Z, ou les Y avant eux. Et comme le procès d'objectivation de la jeunesse perdue, il faut que la vigilance à son égard perdue aussi.

L'important n'est pas tant, comme nous avons essayé de le démontrer ici, que le discours ou la recherche sur la génération Z manque à expliquer parfaitement la cohorte démographique dont elle a fait son objet, mais bien de percevoir les effets concrets que de tels écarts peuvent produire au sein des organisations. Car c'est en creux toute une façon de structurer les entreprises et les rapports professionnels, notamment

---

<sup>59</sup> « L'enchaînement des générations éclaire donc l'idée d'un enfancement. C'est une part de nous-même que nous transmettons à nos descendances ; il n'y pas eux et nous mais bien nous en eux » (Bahuaud, Destal et Pecolo 2011 : 7).

intergénérationnels, qui se joue dans l'utilisation d'un tel concept à des fins managériales. Si la génération Z est une mode managériale, ce que sa surreprésentation dans le paysage professionnel semble indiquer, c'est qu'elle a une visée fonctionnelle, performative, pratique. C'est cette dernière qu'il convenait d'analyser, en mettant à jour les excès de scientificité qui lui permettaient de bénéficier d'une telle faculté transformationnelle.

Or nous avons pu démontrer que, comme certaines assertions à propos des Z étaient infondées, certaines pratiques assises sur celles-ci l'étaient tout autant. Ou qu'elles étaient, en tout cas, oubliées tant des déterminations plus fines ou structurelles au principe du portrait dressé des Z que des effets périphériques bien concrets que leur mise en place pouvait instituer dans l'entreprise. Aussi la vigilance critique doit-elle s'accompagner d'une vigilance pratique dans le champ organisationnel. Et nous ajoutons enfin, dans une certaine mesure, de vigilance politique, en faisant retour sur le caractère actif et processuel de c'est qu'est une génération, bien qu'il ne s'agissait pas pour nous d'instruire la question légitime et nécessaire de la transformation des entreprises et du bouleversement des pratiques managériales.

## Bibliographie sélective

- Coquebert Vincent, *Millennial Burnout : X,Y,Z comment l'arnaque des « générations » consume la jeunesse* 2019.
- Duffy Bobby, *The generation myth : why when you're born matters less than you think*, New York, NY : Basic Books, 2021.
- Gentina Elodie, Delecluse Marie-Eve, *Génération Z, Des Z consommateurs aux Z collaborateurs*, Dunod 2018.
- Gomez Pierre-Yves, *La gouvernance d'entreprise*, Presses Universitaires de France, 2018.
- Le Goff Jacques, « L'autoentreprise, les jeunes et l'avenir du travail », *Études*, vol. , no. 2, 2016, pp. 29-40.
- Meziani Yasmira, *Jeunesse flou(t)ée. Peut-on recruter sans discriminer la jeunesse ?*, Le bord de l'eau, collection « Documents », 2020.
- Simon Thomas, « L'entreprise fantôme » entre fidélité et désertion. Deux modalités du rapport des jeunes diplômés à l'entreprise », thèse de doctorat non publiée, ESCP, 2022.
- Soulie Elisabeth, *La génération Z aux rayons X*, Editions du Cerf, 2020.
- Pichault François, Pleyers Mathieu. « Pour en finir avec la génération Y... Enquête sur une représentation managériale », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, vol. 108, no. 2, 2012, pp. 39-54.
- Rappin Baptiste, « De quoi la Génération Y est-elle le nom ? », *Communication et organisation*, 53 | 2018, 133-144  
<https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.6173>.
- Vendramin Patricia (dir.), "Generations at work and social cohesion in Europe", *Work & Society*, vol. 68, Bruxelles, Peter Lang Editions, pp. 71-98, 2009.
- Vial Stéphane, *L'Être et l'écran*, PUF 2013.

## À PROPOS ▼ DE KPMG

Leader de l'Audit et du Conseil, KPMG réunit en France 11 000 professionnels engagés à agir pour une nouvelle prospérité, au service des entreprises de toute taille. 100 ans après sa création, KPMG devient en France entreprise à mission avec pour raison d'être d'œuvrer et d'innover avec passion pour bâtir la confiance, allier performance et responsabilité, faire grandir les talents au cœur de l'économie, des territoires et de la société. Fort de son modèle multidisciplinaire, KPMG combine les expertises sectorielles, ESG et numériques en s'appuyant sur son Centre d'Excellence d'ESG et ses 1 000 experts du digital en France pour accompagner les projets de croissance et de transformations de ses clients dans tout le territoire.

KPMG apporte à ses clients la puissance d'un réseau mondial pluridisciplinaire dans 143 pays et se singularise par son maillage territorial grâce à des bureaux dans toute la France.

AUDIT - CONSEIL - DROIT ET FISCALITE - EXPERTISE COMPTABLE

## À PROPOS ▼ DE L'ESCP

Au sujet de ESCP Business School

Fondée en 1819, ESCP Business School fait le choix d'enseigner un leadership responsable, ouvert sur le monde et basé sur le multiculturalisme européen.

Nos campus de Berlin, Londres, Madrid, Paris, Turin et Varsovie sont des tremplins qui permettent à nos étudiants de s'immerger dans cette expérience européenne du management.

Plusieurs générations d'entrepreneurs et de dirigeants ont ainsi été formées selon la conviction que le monde des affaires peut nourrir la société de manière positive.

Cette conviction et nos valeurs : excellence, singularité, créativité et pluralité s'expriment au travers d'une vision pédagogique qui les rassemble. ESCP accueille chaque année près de 10 000 étudiants et 6 000 cadres-dirigeants de 135 nationalités différentes. Sa force réside dans ses nombreux programmes de formations en management général et spécialisé : Bachelor, Master, MBA, Executive MBA, Doctorat-PhD et formation continue qui tous intègrent une expérience multi-campus.

It all starts here !

Site Internet : [www.escp.eu](http://www.escp.eu) / suivez-vous sur X : @ESCP\_BS





### **KPMG S.A.**

Tour EQHO  
2 Avenue Gambetta  
92066 Paris La Défense Cedex  
France

### **ESCP**

ESCP Business School  
Paris Campus - Porte de Champerret  
6/8, avenue de la Porte de Champerret,  
75017 Paris

## **Contacts**

### **David Chekroun**

Directeur scientifique du KPMG Professorship  
in New Generation Management  
Professeur de droit des affaires  
Tél. : +33 (6) 62 55 59 60  
E-mail : [dchekroun@escp.eu](mailto:dchekroun@escp.eu)  
[www.icgprofessorship.org](http://www.icgprofessorship.org)

### **Pascale Pernet**

Chairs and Business Development Director  
Tél. : +33 (6) 31 05 91 80  
Port. : +33 (1) 49 23 24 78  
E-mail : [ppernet@escp.eu](mailto:ppernet@escp.eu)

[kpmg.fr](http://kpmg.fr)



Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG S.A. est membre français de l'organisation mondiale KPMG constituée de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, une société de droit anglais (« private company limited by guarantee »). KPMG International et ses entités liées ne proposent pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit d'engager aucun cabinet membre.

© 2023 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français de l'organisation mondiale KPMG constituée de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, une société de droit anglais (« private company limited by guarantee »). Tous droits réservés. Le nom et le logo KPMG sont des marques utilisées sous licence par les cabinets indépendants membres de l'organisation mondiale KPMG. Imprimé en France. Conception - Réalisation : Direction de la Communication - OLIVER - Novembre 2023.

Crédits photos : iStock, Unsplash, DR.