



« Comment les pratiques de management responsable au sein des entreprises de l'économie sociale et solidaire française peuvent-elles s'aligner avec les valeurs et les aspirations des générations Y et Z ? »



Responsabilité
Sociétale de
l'Entreprise

sous la direction de
Nathalie RAULET-CROSET
& **Caroline COMPAGNON**

INFORMATIONS DU CORRECTEUR et ENGAGEMENT ÉTHIQUE

A compléter et à signer par l'étudiant

A mettre en deuxième de couverture du mémoire (verso de la couverture)

NOM : **MAGAGNIN**

PRÉNOM : **ROMAIN**

ADRESSE : **13 RUE MARCEL BONTEMPS – APPARTEMENT B-306 – 92100 BOULOGNE-BILLANC.**

TÉLÉPHONE : **06 60 72 83 01**

Courriel : **romain.magagnin@gmail.com**

Promotion : **EXECUTIVE MBA MAE FC JB 2023-2024** N° de Groupe : **1**

DIPLÔME LE PLUS ÉLEVÉ OBTENU AVANT L'ENTRÉE A L'IAE DE PARIS : **MASTER EN INGÉNIERIE DE LA PROTECTION SOCIALE ET MUTUELLES** (Université Gustave Eiffel) - Bac +5

ENTREPRISE : **MOBILITÉ MUTUELLE** (Groupe Malakoff Humanis)

SECTEUR OU BRANCHE : **MUTUELLE SANTÉ** (livre II)

VOTRE FONCTION DANS L'ENTREPRISE : **DIRECTEUR DE L'EXPÉRIENCE CLIENT**

MÉMOIRE D'ACTIVITÉ : **NON CONFIDENTIEL**

ÉTHIQUE

JE CERTIFIE :

- Avoir rédigé personnellement ce mémoire,
- Avoir remis ce mémoire uniquement à l'IAE de Paris et à aucun autre organisme de formation,
- Avoir mis en italique ou indiqué clairement tout texte inséré par « copier-coller » ou tout autre mode d'insertion (hors les textes en annexe),
- Ne pas avoir dépassé 20% du texte en copier-coller (ou texte inséré) dans la rédaction du mémoire (hors les textes en annexe).

DATE : **28 JANVIER 2025**

SIGNATURE :



REMERCIEMENTS

A l'heure où je termine la rédaction de ce mémoire, je souhaiterais adresser mes plus sincères remerciements à Nathalie RAULET-CROSET et Caroline COMPAGNON, pour leur accompagnement sans faille durant plusieurs semaines et leurs pertinents conseils académiques dans la composition de cet écrit. Les échanges avec ces deux talentueuses personnes ont nourri chez moi une dynamique constructive et ambitieuse.

Il m'importe ensuite d'exprimer ma profonde gratitude envers toutes les personnes m'ayant accordé leur soutien et leur disponibilité au cours de l'année 2024 et plus particulièrement Alexia BÉCOUZE, Laure BINEAUD, Gaël BIZET, Olivier DUBOIS, Josselin FOUQUET, Jade GUIBERT, Guillaume JACQUIER, Amandine LEVIEL, Aude SCHAEFFER, Élise THIERY, Damien VÉROT et Léa VILLENEUVE.

Enfin, la finalisation de ce mémoire marquant en outre l'aboutissement de la formidable aventure humaine et intellectuelle que demeure l'Executive MBA Management et administration des entreprises, je voudrais également faire connaître ma profonde reconnaissance et toute mon estime à l'endroit des enseignants et professionnels de l'IAE Paris-Sorbonne, et plus singulièrement Clémentine EFFEN, Pierre GARAUDEL et Olivier de la VILLARMOIS. Qu'ils soient assurés que les dix-huit mois de formation vécus ensemble resteront à jamais gravés dans ma mémoire, au rang de mes souvenirs les plus précieux.

 FRANÇAIS

Les arrivées successives des générations Y et Z dans le monde professionnel ont bouleversé les modes de travail, le management opérationnel et les repères des entreprises. Ce mémoire universitaire poursuit alors l'objectif de mieux comprendre les attentes spécifiques des individus desdites générations, dans les contextes particuliers de l'ESS et du développement croissant de la RSE dans les organisations. La première partie examine la nature du management de l'ESS puis expose ensuite les caractéristiques des générations Y et Z. La deuxième partie s'attache à mesurer les perceptions et avis des individus en question. Puis, la troisième partie met enfin en exergue des propositions concrètes pour tenter de répondre à la problématique à l'étude au sein du présent mémoire.

Mots-clés : management responsable, RSE, économie sociale et solidaire, génération Y, génération Z, parties prenantes

 ENGLISH

The successive arrivals of generations Y and Z in the professional world have disrupted working methods, operational management and company benchmarks. This academic dissertation thus aims at better understanding the specific expectations of individuals of said generations, in the specific contexts of the social and solidarity economy and the growing development of CSR in organizations. The first part examines the nature of social and solidarity economy management and then outlines the characteristics of generations Y and Z. The second part focuses on assessing the perceptions and opinions of the interested individuals. Finally, the third part highlights concrete proposals to try to respond to the problem discussed throughout this dissertation.

Keywords : responsible management, CSR, social and solidary economy, generation Y, generation Z, stakeholders

Remerciements	page 3
Résumé	page 5
Sommaire	page 7
Introduction	page 9
Partie I - Revue de littérature	page 10
Partie II - Étude empirique	page 24
Partie III - Discussion	page 42
Conclusion	page 50
Glossaire	page 51
Références bibliographiques	page 52
Liste des figures, illustrations, tableaux et autre documents	page 55
Annexes	page 56
Table des matières	page 62

« Chaque génération est un peuple nouveau » (Tocqueville). Déjà, dès le XIX^e siècle, le célèbre philosophe et écrivain français, mesurant pleinement les évolutions sociologiques de son époque, avait appréhendé les individus et leurs spécificités, sous l'angle des tranches d'âge. Aujourd'hui en grande partie admise, la théorie générationnelle a été explicitement élaborée par Strauss et Howe et qualifie des cycles humains de vingt à vingt-cinq années, depuis la Guerre de Cent Ans. Bien-sûr de nos jours, plusieurs approches académiques se distinguent pour entrevoir les diverses générations ; c'est pourquoi les intervalles de temps diffèrent parfois un peu d'une étude à l'autre. Dans le cadre de ce mémoire, nous allons prendre plaisir à examiner les attentes professionnelles des générations dites Y et Z. Ces deux générations présentent en effet un réel intérêt dans leur rapport au travail, puisque les individus issus de la génération Y prennent aujourd'hui le pouvoir dans les organisations, pendant que ceux issus de la génération Z y entrent pour débuter leur carrière. Par commodité, nous retiendrons au cours de notre exploration les individus nés entre 1980 et 1994 pour composer la première génération citée et ceux nés entre 1995 et 2009 pour la seconde.

Figure n° 1 | Frise chronologique des cinq dernières générations de l'histoire



Toutefois, il n'est point ici prévu de considérer la sphère économique dans son ensemble, mais bien au contraire de concentrer notre analyse sur le secteur de l'ESS¹ en France. Consacrée en 2014 par la loi Hamon², l'ESS se compose de 152.979 entreprises et emploie 2.715.724 personnes, soit 10,6% du salariat français³. Poursuivant le séduisant idéal du travail autrement, l'ESS revendique un projet, des valeurs et un management particulier à l'endroit de ses bénévoles et de ses salariés. Nous allons alors être amenés à examiner ce dernier afin de tenter de comprendre comment les pratiques de management responsable au sein des entreprises de l'économie sociale et solidaire française peuvent s'aligner avec les valeurs et les aspirations des générations Y et Z.

¹ Économie Sociale et Solidaire : Ensemble des organisations établies sous forme de coopératives, mutuelles, associations, fondations, ou entreprises et reposant sur une coopération, un ancrage local et une utilité sociale

² Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire

³ Source : Observatoire national de l'ESS, d'après Insee Flores 2021

REVUE DE LITTÉRATURE

Tout au long de cette première partie, nous allons pouvoir disséquer les diverses particularités managériales de l'ESS, puis appréhender en second lieu les attentes professionnelles inhérentes aux générations Y et Z.

1. Un management réellement responsable au sein des organisations de l'ESS ?

Depuis près d'un demi-siècle, pour se démarquer des entreprises capitalistes, les organisations de l'ESS aspirent à une autre manière de travailler dans laquelle l'homme demeure au cœur du projet et des préoccupations (Darbus et al., 2010). Au sein de ce chapitre, nous allons étudier les principales caractéristiques de leur management pour apprécier s'il peut être qualifié de responsable, voire d'adapté aux exigences d'une responsabilité sociétale.

1.1. Un projet social

1.1.1. Une utilité sociale consacrée par des valeurs de non-lucrativité et de démocratie interne

Historiquement, l'économie sociale et solidaire s'est engagée sur des périmètres plutôt délaissés par les entreprises traditionnelles, car ces dernières n'y trouvaient pas à court terme de perspectives suffisamment bénéficiaires. Les organisations de l'ESS ont alors orienté leurs services vers des domaines souvent non marchands mais socialement utiles (sport, santé, culture, petite enfance ...) ou en faveur des personnes les plus vulnérables de notre société (grand âge, handicap, migration ...) (Bidet et al., 2019). Le modèle de l'État-providence ayant en outre plutôt décliné au cours des dernières décennies, l'ESS se trouve aujourd'hui pleinement fondée à agir entre le marché et l'action publique. On parle d'ailleurs ici de « *tiers-secteur* ». Les frontières entre ces trois grands domaines économiques demeurent de surcroît poreuses puisqu'une entreprise privée peut tout à fait trouver un intérêt à créer une fondation à des fins stratégiques ou d'image de marque (Blanc, 2008).

Dès la constitution de leurs statuts, les organisations de l'économie sociale et solidaire visent à assurer, non pas la maximisation du profit, mais au contraire, la maximisation du service apporté à leurs bénéficiaires (Bocquet et al., 2010). L'utilité sociale majeure demeure effectivement la finalité de leur action. Pourtant, ce sens premier donné au projet peut se voir parfois invisibilisé par les entreprises capitalistes qui ont pu profiter de l'avènement de la loi Pacte⁴ pour se définir une raison d'être et concurrencer de fait indirectement l'ESS sur la dimension sociétale de ses engagements (Bidet et al., 2019).

Marquées par une non-lucrativité ou une lucrativité limitée, les organisations de l'ESS peuvent alors, quant à elles, prendre en compte les différentes parties prenantes de leur projet au quotidien et non se soucier de satisfaire périodiquement les détenteurs d'un quelconque capital. Dans les faits, cela peut ainsi clairement se traduire par une meilleure prise en compte des interactions avec l'environnement direct de ces organisations (société, territoire, écologie, collectivités ...) (Blanc, 2008).

L'ESS se targue également d'intégrer des valeurs à sa démarche qui se veut profondément éthique. Il est vrai que l'utilité sociale de son action assure des bienfaits réels à l'endroit de la société. Les mutuelles ne pratiquent par exemple pas de sélection entre leurs adhérents en fonction de leur état de santé et assurent en conséquence le bon comme le mauvais risque économique (Bocquet et al., 2010). A l'inverse, une célèbre coopérative espagnole en recherche d'une main d'œuvre bon marché n'a connu aucune réticence à établir quelques-unes de ces unités de productions dans des pays émergeants au prétexte du maintien des emplois originels en territoire ibérique (Bocquet et al., 2010). Face à cette attitude comparable à celle d'une multinationale, il est légitime de se demander comment évolueront ces unités en cas de performances insuffisantes. Feront-elles l'objet d'une cessation ferme et définitive ? Pour répondre aux nouvelles exigences de citoyenneté portées envers les entreprises, le Centre des Jeunes, des Dirigeants, des acteurs de l'Économie Sociale et solidaire (CJDES) a en outre instauré en 1995 le bilan sociétal permettant aux organisations d'évaluer volontairement leurs propres pratiques pour s'assurer d'une gestion interne adaptée et réaffirmer alors les valeurs inhérentes à leur projet (Blanc, 2008).

Enfin, l'ESS se fonde aussi sur un principe démocratique (une personne = une voix) permettant à sa base de contrôler son sommet (Blanc, 2008). Le salarié dispose d'un pouvoir délibératif et demeure par conséquent pleinement inclus dans le processus décisionnel de son organisation. Toutefois, il est à noter que la qualité d'une démocratie interne se mesure avant tout à la démarche participative qui précède le vote (transmission d'une culture interne, accompagnement des électeurs, formation des élus ...) (Bocquet et al., 2010). Or, lors des assemblées générales des mutuelles ou des banques coopératives, il n'est hélas par rare de constater de très faibles taux de participation (Blanc, 2008).

1.1.2. Une origine territoriale porteuse de potentiels partenariats

Par nature ancrées sur un territoire, les organisations de l'ESS peinent à financer leurs actions sociales qui constituent pourtant leur spécificité. C'est pourquoi, elles entrent de plus en plus dans une logique de réseau et se regroupent dans le but de fournir collectivement leurs plus-values (Persais, 2013). Cette vision partenariale du territoire vise à générer des performances partagées entre les acteurs (Belghit, 2023) engendrant un véritable capital social.

En 1985, Bourdieu définissait le capital social comme « *l'ensemble des ressources actuelles et potentielles liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées de connaissance et*

⁴ Loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises

de reconnaissance mutuelles » (Persais, 2013). Malgré son évidente absence de valorisation au niveau du bilan, ce capital constitue un bien immatériel précieux pour l'organisation, au même titre que ses actifs, car à travers lui, les différents membres du réseau peuvent prétendre à des ressources économiques (prêts, conseils, marchés protégés) ou encore bénéficier d'expertises et d'affiliations à des organismes de référence pour développer leur capital culturel. Doté d'une dimension culturelle (projet alternatif, instances fédératives, interconnexions, maillage territorial), d'une dimension relationnelle (niveau d'implication dans le réseau, nature des relations avec les partenaires, partage de la valeur) et d'une dimension cognitive (animation du réseau, mimétisme entre les acteurs), le capital social repose sur un réseau qui est créateur de normes mais aussi d'effets négatifs, tels que l'exclusion des étrangers au réseau, la limitation dans l'autonomie des membres ou les demandes excessives de certains d'entre eux. De plus, au fur et à mesure du temps, un risque d'abaissement progressif du niveau d'exigence des normes façonnant justement le réseau ne peut être éliminé (Persais, 2013). Dans cette perspective, le rôle de la gouvernance demeure prépondérant en appuyant son dirigeant dans ses tentatives d'équilibrage des divers intérêts en jeu et non plus simplement en contrôlant son action (Persais, 2013).

L'enracinement territorial des organisations de l'ESS engendre également des externalités positives directes et durables, car si les salariés, les bénévoles ou les bénéficiaires sont au contact direct de l'entité, il semble difficile d'imaginer une délocalisation des activités qui fondent leur projet (Blanc, 2008).

De plus en plus souvent, les collectivités locales associent également les organisations de l'ESS à leur schéma de développement dans le cadre de projets. Aidés par l'intensification de la structuration de l'ESS au cours des dernières années, notamment via ses chambres régionales, les pouvoirs publics locaux sollicitent, tels des auxiliaires, les acteurs de l'ESS dans une stratégie de régulation et de transformation, généralement en matière d'emploi ou de solidarité. Ces coopérations tendent à assurer une véritable reconnaissance des entreprises sociales en tant qu'acteurs essentiels de la gouvernance territoriale, mais peuvent aussi s'analyser comme une pratique futée d'instrumentalisation des organisations (Demoustier et al., 2010).

1.2. Des personnes engagées

1.2.1. Un management empreint de sens et d'alignement

Le passage de l'ère moderne à l'ère postmoderne n'est pas sans conséquence en termes de management. Dans le cadre professionnel, il est aujourd'hui convenu de considérer la personne (par rapport à autrui) et non plus l'individu (en tant que sujet isolé). Ainsi, le manageur de l'ESS doit encourager les échanges humains au sein de son équipe, dans un véritable rôle de facilitateur. Régulateur, il doit aussi gérer les rythmes de travail dans une logique de coopération. Surtout, ce manageur doit être porteur de sens et diffuser les valeurs de son organisation dans le but de générer chez les équipiers un sentiment d'appartenance à une aventure collective. Enfin, chaque manageur, du responsable de proximité jusqu'au dirigeant, se doit également de prolonger au mieux le discours de la gouvernance afin d'éviter de décrédibiliser le projet social pour des raisons de dissonances cognitives entre les différents collègues (Lacan et al., 2020).

Au sein de l'ESS, il semble aujourd'hui exister, deux groupes dominants de dirigeants. Le premier groupe connaît une origine sociale native de la petite bourgeoisie avec un conjoint et des parents commerçants, patrons de PME, cadres ou issus d'une profession libérale. Ces dirigeants sont généralement diplômés de l'enseignement supérieur et s'installent dans leur fonction sur le long terme. Habités par une fonction de « *petit patron* », ils diffèrent largement du cadre-type de l'ère post-moderne par leur vision patrimoniale de l'organisation, composée d'une dimension entrepreneuriale (liée au marché) et d'une autre plus paternaliste (liée au projet). Le second groupe, quant à lui, est plutôt constitué de militants qui se sont impliqués dans le bénévolat et leur organisation tout au long de leur carrière et qui ont d'ailleurs connu des périodes d'instabilité professionnelle. Originaires du terrain, ces dirigeants portent personnellement le projet social de leur structure et répandent le sens qui y est attaché auprès de l'ensemble des acteurs (Lazuech, 2006).

Sociologiquement, il est important de noter que les métiers de l'ESS intéressent davantage les femmes fortement diplômées, plutôt en début de carrière, généralement sans enfant et dont les parents exercent dans la fonction publique. Les salaires offerts au sein du « *tiers-secteur* » étant souvent perçus comme inférieurs au marché, on considère qu'au moins une partie des hommes apparaît alors moins enclins à y travailler. En revanche, il est important de noter que 80 % des individus⁵ se déclarent prêts à accepter une rémunération plus faible pour travailler dans l'ESS, où l'ambiance de travail paraît structurellement meilleure que dans l'économie traditionnelle (Darbus et al., 2010).

1.2.2. Une quête d'efficacité dans l'adhésion de toutes les parties prenantes

Pour mener un management pleinement responsable, la prise en considération des parties prenantes est primordiale. Les organisations de l'ESS en connaissent qui plus est, un nombre assez important : administrateurs, dirigeants, manageurs, salariés, bénévoles, donateurs, adhérents, clients, bénéficiaires, fournisseurs, collectivités locales, État ...

L'approche par les parties prenantes vise alors à redéfinir clairement la notion de performance de l'organisation, via des indicateurs extra-financiers, pour lesquels la satisfaction des intérêts de celles-ci doit être une réelle finalité et non un moyen parmi d'autres d'atteindre des finalités distinctes (Rasolofo-Distler, 2010). A cet effet, la définition des objectifs stratégiques peut tout à fait être réalisée avec lesdites parties prenantes via des instances de dialogue et de concertation, au sein desquelles l'organisation rendra également compte de ses actes (Branellec, 2013).

L'adhésion des parties prenantes au projet social demeure en effet un enjeu réellement majeur pour les organisations de l'ESS dont la pérennité dépend de nombreuses personnes (clients, donateurs, administrateurs ...) (Mariaux et al., 2018) et dont la légitimité dudit projet visant à créer davantage d'externalités positives que négatives peut être remise en question.

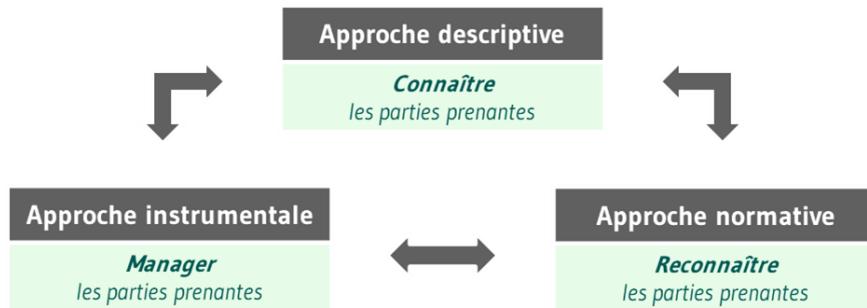
Il convient néanmoins de segmenter, voire carrément de hiérarchiser ces parties prenantes pour pouvoir travailler plus efficacement avec elles. Pour cela plusieurs matrices à double entrée ont été émises par la littérature académique : pouvoir et intérêt, menace et coopération, internes et externes ... (Phanuel, 2016). La plus courante semble manifestement être celle reposant sur la distinction entre les parties prenantes primaires qui demeurent indispensables à la survie de l'organisation (gouvernance, salariés, clients ...) et

⁵ Source : enquête en ligne auprès des adhérents de Ressources solidaires, 2009 (site de recherche d'emploi).

les parties prenantes secondaires qui agissent sur l'organisation sans néanmoins risquer d'atteindre immédiatement à sa survie (collectivités, ONG, médias ...) (Rasolofo-Distler, 2010).

Pour comprendre, animer et servir utilement cette communauté de parties prenantes, une perspective composée de trois approches a en outre été établie.

Figure n° 2 | Triple perspective des parties prenantes



Tout d'abord, l'approche normative impose une reconnaissance des parties prenantes et exige envers les dirigeants, les salariés et les bénévoles, d'une part, une habileté dans la gestion des relations avec leurs interlocuteurs, et d'autre part, une posture d'ouverture pour accueillir les retours voire les réclamations de ces derniers. Deuxièmement, l'approche descriptive oblige à une fine connaissance des parties prenantes et des acteurs-clés dans le but de les classer pour ensuite en dresser une cartographie précise permettant de calibrer et de prioriser les réponses à apporter par l'organisation. Troisièmement, l'approche instrumentale porte sur le management relationnel des parties prenantes en vue de leurs contributions aux décisions de l'organisation (Phanel, 2016) et impose un savoir-faire significatif dans la conduite des opérations d'encadrement.

1.3. Un fonctionnement indifférencié

1.3.1. Une uniformité des outils de gestion entre les secteurs marchands et non marchands

Dans un contexte économique général marqué par la concurrence grandissante des entreprises traditionnelles et une diminution continue des financements de la part des pouvoirs publics, les organisations de l'ESS demeurent en recherche d'efficience dans leur fonctionnement opérationnel. Le recours croissant aux outils de gestion issus pour la plupart du secteur marchand reste alors un véritable dilemme pour elles. Ces solutions leur apportent certes une rationalité économique immédiate via l'automatisation des activités mais focalisent aussi leur gestion sur leurs seuls objectifs financiers au détriment potentiel de la finalité sociale et du sens de leur projet (Maisonnasse et al., 2019).

De plus, les organisations de l'ESS comprennent des acteurs différents tels que des salariés et des bénévoles ou encore des décideurs et des exécutants dont la vision et l'usage des outils diffèrent nécessairement.

Certains vont batailler pour une solution apportant une dissociation des rôles des utilisateurs, quand les autres militeront pour une vision intégrative et plus en phase avec les valeurs de l'entité. Une des réponses à apporter pourrait être ici d'associer les divers acteurs en amont lors de la conceptualisation de l'outil de gestion afin de s'assurer de sa concordance avec les multiples attentes (Maisonnasse et al., 2019).

1.3.2. Une marque employeur à l'authenticité gagnante

Pour attirer et fidéliser les talents dans un contexte ressenti de pénurie de main d'œuvre, les organisations de l'ESS développent, à l'instar des entreprises capitalistes, leur propre marque employeur. Naturellement, elles ne manquent pas de mettre en avant les atouts de leurs différents postes et la positivité des conditions de travail internes. Néanmoins, au-delà des discours affichés, la diffusion d'une marque employeur comporte des conséquences directes pour les organisations en interne comme en externe, selon la littérature universitaire.

Les salariés seront sensibles aux effets internes de la marque employeur qui agissent sur leur motivation, leur fidélité, leur implication et leur satisfaction. Elle concourt aussi à leur productivité et à la qualité de leurs comportements professionnels. De plus, les salariés pourront être de parfaits ambassadeurs de la marque le cas échéant. Les effets externes toucheront davantage les recrues potentielles quant à l'attractivité de l'organisation et les concessions éventuelles qu'elles sont prêtes à réaliser pour la rejoindre. Cette représentation de l'employeur à travers sa marque peut toutefois être altérée par des expériences antérieures que les candidats éventuels ont pu vivre avec l'organisation en tant que client, bénévole ou bénéficiaire par exemple (Benraiss-Noailles et al., 2018).

La recherche d'originalité dans l'établissement d'une marque employeur a souvent engendré une similitude malencontreuse dans l'affichage de celle-ci par les diverses entreprises. C'est pourquoi, l'authenticité devrait ici être privilégiée pour davantage d'efficacité. En effet, d'une part, la sincérité de la promesse évitera des ruptures de contrat psychologique pour cause d'insatisfaction entre les salariés et leurs employeurs et, d'autre part, les candidats agissant de plus en plus tels des consommateurs vont surtout chercher à éliminer les entreprises à la mauvaise réputation plutôt que choisir instantanément celles à la marque employeur étonnamment rutilante (Benraiss-Noailles et al., 2018).

La qualité d'une marque employeur se mesure de surcroît via la concordance ou la différence entre l'image prescrite par l'organisation et celle que perçoivent bel et bien les salariés. S'il existe des différences dans les retours de ces derniers selon leur ancienneté, leur site de travail, leur origine ou encore leur lien ou non avec les destinataires des prestations, il apparaît aujourd'hui évident que les difficultés pour l'employeur à tenir ses promesses résident principalement dans les périodes de forts changements organisationnels. A des fins d'efficacité, il demeure alors essentiel durant ces intervalles de temps de maintenir au minimum les promesses les plus importantes aux yeux des salariés (Kilic et al., 2022).

1.4. Une responsabilité sociétale

1.4.1. Le délicat palier de la RSE⁶

La responsabilité sociétale des entreprises (et des organisations) a été consacrée fin 2010 via la publication de la norme ISO 26000. Selon celle-ci, la RSE est définie comme « *la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement se traduisant par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société, prend en compte les attentes des parties prenantes, respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement, est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations* » (Barthe et al., 2016).

Trois grandes orientations se sont dégagées quant au pilotage d'une politique de RSE. Tout d'abord, l'approche défensive mesure le niveau de marge généré, entre les bénéfices et les coûts. A l'instar d'un goodwill⁷, un écart est mis en lumière pour participer à la prise de décision. Dans ce modèle, la pratique de la RSE est plutôt minimaliste et vise seulement à respecter les prescriptions des pouvoirs publics. La RSE stratégique est la seconde tendance et vise à valoriser les capitaux immatériels des organisations par nature assez spécifiques. Enfin, l'ultime approche, plus philanthropique, considère les organisations citoyennes qui financent de grandes causes sociales (sport, lutte contre la faim, accès à la santé ...), généralement par la pratique du mécénat. On parle ici de « *corporate philanthropy* » (Belghit, 2023).

Ces trois grandes orientations doivent permettre aux organisations de l'ESS de comprendre les enjeux réels d'une politique de RSE, pour devenir, le cas échéant, plus vertueuses au regard des « 3P » (planet, people, profit) (Belghit, 2023).

1.4.2. Une ambiguïté dans les relations entre l'ESS et la RSE

Alors, pourquoi déployer une véritable politique de RSE au sein des organisations de l'ESS ? Plusieurs avantages apparaissent, notamment au niveau opérationnel. Une optimisation du fonctionnement interne via une sobriété énergétique, une meilleure efficacité relationnelle à l'endroit des parties prenantes ou encore une professionnalisation des acteurs peuvent à juste titre être attendues. Toutefois, selon les valeurs propres à chaque organisation, il convient également de noter que la RSE peut aussi tout simplement devenir une finalité à atteindre en elle-même, sans utilité stratégique définie (Maurel et al., 2020).

Trois facteurs influencent en outre singulièrement le déploiement d'une démarche de RSE : en premier lieu, les valeurs et les convictions intrinsèques des dirigeants, ensuite, la présence ou non d'une certification professionnelle, puis enfin, le niveau d'activité, voire le chiffre d'affaires des entités (Maurel et al., 2020).

Mais curieusement, la RSE met en lumière la justesse des spécificités du modèle de l'ESS, autant qu'elle l'estompe. Elle ne promeut effectivement pas une démarche fondée sur des valeurs et des principes mais fixe une norme institutionnalisée et prioritairement à l'endroit du secteur marchand (Richez-Battesti et al., 2022). Ni de même nature, ni de même instigation, la RSE et l'ESS connaissent aussi une différence de

⁶ Responsabilité Sociétale des Entreprises : Politique volontariste de prise en compte par les entreprises des enjeux économiques, environnementaux et sociaux inhérents à leurs activités et en relation avec leurs parties prenantes

⁷ Ecart d'acquisition correspondant à la différence entre la valeur d'achat d'une société et sa valeur économique

taille, puisque la première s'adresse initialement aux firmes multinationales, tandis que la seconde porte le plus souvent sur des entités d'un gabarit comparable à celui d'une PME (Blanc, 2008).

C'est pourquoi, certaines organisations de l'ESS aspirent aujourd'hui à dépasser les exigences de la RSE et de sa norme ISO 26000, pour éviter une standardisation de leurs procédés avec ceux en place dans les entreprises capitalistes (Maurel et al., 2020).

1.4.3. Le leadership plutôt que le management

Selon la littérature académique, la RSE peut s'analyser à trois niveaux différents : macro (institutions, société et culture), méso (contexte organisationnel, groupes, stratégie) et micro (individus). Le niveau micro, porté par un leadership responsable, déteint alors positivement sur l'implication, la satisfaction, la confiance ou encore la fierté d'appartenance à l'organisation (Pourquier et al., 2020).

Il semble alors ici pertinent de présenter les quatre types de leadership que l'on peut nécessairement qualifier de responsables. Tout d'abord, le leadership transformationnel engage réciproquement le responsable et son collaborateur à travers l'adhésion à une vision et des valeurs humainement incarnées par le leader. Un alignement effectif se crée entre les deux parties. Ce type de leadership est le plus à même d'institutionnaliser les pratiques de RSE au sein des organisations. Aussi nommé « *servant leadership* », le leadership de service recherche quant à lui une approche plus humaine et porteuse de sens. Positif et exemplaire, le leadership authentique, construit pour sa part sa légitimité sur la qualité de ses relations avec les équipiers dont il valorise sincèrement les contributions. Pour finir, le leadership éthique repose sur une conduite des relations basée sur la communication et la réciprocité et assure un profond respect des éléments normatifs. Dans tous les cas, le leadership responsable se distingue indubitablement du management responsable par l'intégration des valeurs personnelles du leader en complément du strict déploiement de sa politique de RSE (Pourquier et al., 2020).

2. Quelles aspirations professionnelles pour les générations Y & Z ?

Maintes fois admirées, parfois incomprises, quelquefois persiflées et souvent caricaturées, les générations Y et Z s'imposent inévitablement au sein des organisations. Au sein de ce chapitre, nous allons alors tenter de passer au crible leurs attributs mais aussi leurs diverses attentes envers le monde du travail.

2.1. La génération Y

2.1.1. Ce qui la caractérise

Succédant immédiatement à la génération X (dont les naissances s'étalent de 1965 à 1979), les individus de la génération Y n'ont pas été baptisés de la sorte par unique logique alphabétique, mais également puisque cette avant-dernière lettre de la liste latine se prononce « *why* » en anglais et caractérise alors à la perfection le besoin de tout comprendre, de tout expliquer voire de tout remettre en question de la part de ces derniers (Folon, 2013). Au fil des années, d'autres appellations sont naturellement apparues pour qualifier ces personnes nées entre 1980 et 1994 : « *Echo Boomers* », « *Millenials* », « *Gen Y* », « *E-génération* », « *Yers* » ... (Brillet et al., 2012).

Ayant grandi dans un monde en profonde mutation (effondrement du bloc soviétique, avènement d'internet, dérèglements climatiques ...), cette génération connaît des difficultés pour se projeter à long terme et préfère les satisfactions immédiates. Elle fonctionne dans un mode d'ajustement en temps réel plutôt que dans un système de prévisions. Parfois perçue comme dotée d'un égo surdimensionné, cette génération demeure le prolongement d'une jeunesse gâtée dite de « l'enfant roi ». Portée par des valeurs civiques et un fort attachement au développement durable, elle aspire à créer un monde meilleur (Dejoux et al., 2011), en opposition avec sa conception de la génération des Baby-Boomers (nés entre 1946 et 1964), envers laquelle elle adresse d'ailleurs de très nombreux reproches : irresponsabilité climatique, monopolisation des postes à haute responsabilité, dégradation du marché de l'immobilier, disparition de l'accès gratuit aux études supérieures ... (Delaye, 2013).

Témoin de la précarité sociale des membres de la génération précédente, la génération Y connaît une faible loyauté à l'égard des institutions (Dalmas et al., 2016) et privilégie aisément ses droits sur ses devoirs. Éduquée à la règle des « *5S* » (surconsommation, surstimulation, survalorisation, surprotection et surcommunication), elle fonctionne également en suivant les « *4I* » (individualisme, impatience, interactivité et interconnexion), ce qui expliquerait en outre sa potentielle propension à la procrastination (Delaye, 2013). Sensible à l'hédoniste, elle est en revanche très réceptive à l'approche des missions via la gamification (Dalmas et al., 2016).

Sur le plan professionnel, la génération Y n'aspire ouvertement pas à une carrière aussi linéaire que celle de ses ainés (Brillet et al., 2012). Pour elle, de nombreux changements de postes sont inévitables et dans diverses entreprises (Dalmas, 2019). On estime que sept à huit changements jalonnent d'ailleurs son chemin (Dalmas, 2014). Sa trajectoire inviterait davantage à une nouvelle conception de la carrière, dans laquelle l'individu gère ses évolutions et soutient personnellement son employabilité (Dalmas et al., 2016). Car si l'opportunisme de cette génération la pousse nécessairement à vouloir évoluer via la prise de responsabilités, elle n'hésitera pas le cas échéant à aller chercher ailleurs ce qu'elle ne peut obtenir dans sa propre organisation (Brillet et al., 2012). Elle préférera même l'insécurité d'un emploi qui a du sens à ses yeux, plutôt que la stabilité d'un emploi qui en est clairement dépourvu. Pour la génération Y, la précarité est du reste vue comme une période irrémédiable et transitoire (Ollivier et al., 2017). Ce nomadisme institutionnel s'explique avant tout par la recherche d'un bien-être et d'une qualité de vie optimisés (Dalmas et al., 2016).

En effet, la génération Y ne désire pas placer la carrière au cœur de son existence et restera en outre la première de l'histoire à avoir adopté cette vision. Pour elle, le travail demeure un moyen et non une finalité (Ollivier et al., 2017). L'activité professionnelle reste néanmoins à ses yeux un sincère moyen d'épanouissement (Brillet et al., 2012) à la condition de respecter l'impératif équilibre avec sa vie privée (Fray et al., 2015). Son rapport au travail est effectivement rationnel et non plus affectif (Brillet et al., 2012). La génération Y connaît de surcroît un besoin d'accomplissement par le travail et l'atteinte d'objectifs (Dalmas, 2014). Elle appréhende alors l'organisation comme un outil parmi d'autres à la disposition de son développement personnel (Delaye, 2013) lui permettant idéalement d'apporter une contribution positive à la société (Dejoux et al., 2011). Trop souvent présentée comme une génération uniquement soucieuse de

son temps libre et de ses loisirs, la génération Y accorde une perméabilité entre ses réseaux professionnels et privés (Dejoux et al., 2011) et demeure factuellement plus satisfaite de sa rémunération, de ses conditions de travail et de l'ambiance qui y règne, que ses ainés (Le Flanchec et al., 2016).

Première génération à avoir grandi avec les technologies de l'information et de la communication, la génération Y a engagé de nouveaux modes de travail aussi innovants qu'interactifs (internet, courriels, Google, Facebook, YouTube, Wikipédia ...) (Dejoux et al., 2011) et reste ostensiblement la première à avoir bénéficié d'un meilleur équipement informatique à domicile qu'au bureau (Verdier, 2012). Ce changement dans l'usage technologique intense a par ailleurs pu ébranler ses collègues et ainés sur leurs capacités à adopter ces nouveaux outils, sur leurs craintes liées à la perte d'autonomie, la traçabilité, le contrôle ou encore la rupture dans les habitudes (Folon, 2013).

2.1.2. Ce qu'elle recherche dans le cadre professionnel et attend de son organisation

Les ambitions de carrière de la génération Y semblent principalement reposer sur deux piliers essentiels. D'une part, accéder à des postes à responsabilités, et d'autre part, se sentir bien. Concernant le premier point, la volonté de promotions rapides de cette génération, qui a pu initialement agacer ses ainés de la génération X ayant dû quant à eux patienter plusieurs années pour parvenir à une élévation sociale, s'explique en réalité par l'empressement à fournir un impact positif sur la société (Dejoux et al., 2011). D'une certaine manière, c'est aussi la nécessaire reconnaissance de l'organisation à son égard qui est ici sous-jacente. Plusieurs autres marques de gratitude peuvent pour lors la contenter comme la participation au recrutement d'un futur collègue, la réception d'un message de félicitations personnalisées émis par le premier dirigeant ou encore le fait de se voir confier un projet aux enjeux significatifs (Ollivier et al., 2017). Il est en outre à noter que lorsqu'un individu de la génération Y considère sa rémunération comme déjà correcte, il favorise régulièrement le temps à l'argent en termes de reconnaissance (Ollivier et al., 2017).

La génération des « *millenials* » compte sur un encadrement professionnel usant de règles claires et qui énonce explicitement les objectifs de travail (Dalmas, 2014). Surtout, elle est en attente de feedbacks réguliers de la part de sa hiérarchie pour comprendre, avancer puis se développer. La capacité à effectuer ces retours devient même un critère de légitimité de cette dernière d'après la génération Y (Brillet et al., 2012). Avec son management de proximité, elle privilégie en revanche des échanges plus interactifs et informels et demeure particulièrement sensible au leadership émotionnel (Dejoux et al., 2011). Pourvue d'une vision transverse et non pyramidale de l'organisation au sein de laquelle les différents membres sont tous partenaires (Ollivier et al., 2017), la génération Y est très attachée à sa liberté d'expression (Fray et al., 2015) puis à son droit à la contradiction qui impose à sa hiérarchie d'expliciter au quotidien pour donner toujours plus de sens aux activités (Delaye, 2013). Car, cette génération ne demeure point dans le compromis en termes d'engagement. Soit elle s'implique, soit elle ne s'implique pas. Il n'y a guère ici de demi-mesure (Ollivier et al., 2017).

Sollicitant une indéniable autonomie dans la réalisation de ses missions (Fray et al., 2015) et dotée de facultés lui permettant d'accomplir plusieurs tâches simultanément (Dejoux et al., 2011), la génération Y apparaît alors typiquement apte à la conduite de projets nécessitant la fusion de plusieurs groupes de compétences. Formée au travail en équipe depuis sa scolarité, socialement très active et acceptant toutes les formes de diversité, elle apprécie de surcroît de relever des défis spécifiques avec un authentique pouvoir

d'agir (Dalmas, 2014). Il faut en outre avoir à l'esprit que la génération Y s'engage prioritairement auprès de son équipe, avant même son manager ou ses clients (Ollivier et al., 2017).

Face à de tels profils, comment les organisations doivent-elles alors évoluer ? Si certaines d'entre elles refusent délibérément de s'adapter aux exigences de chaque nouvelle génération et préfèrent concentrer leurs efforts sur la recherche de compétences rares (Brillet et al., 2012), d'autres développent à présent un véritable marketing des ressources humaines en faveur de la génération Y, dans un contexte par ailleurs persistant de pénurie de main d'œuvre. Il convient de savoir que la littérature présente les attributs d'un emploi sous deux angles distincts. Premièrement, les bénéfices instrumentaux qui caractérisent factuellement le poste (salaire, statut, type de contrat, horaires de travail, opportunités de carrière ...) et attirent les candidats en vertu de son utilité. Secondelement, les bénéfices symboliques qui ont trait aux éléments spécifiques que les candidats associent à l'organisation et à leurs propres besoins de maintenir leur identité ou de traduire leurs croyances (prestige, ambiance de travail, réputation de l'employeur, ...). La génération Y privilégie communément les bénéfices symboliques aux bénéfices instrumentaux (Soulez et al., 2011). Or, les organisations mobilisent encore trop souvent la motivation extrinsèque (attribution d'avantages matériels), quand cette génération demeure préférentiellement en quête d'une motivation intrinsèque (sens du travail et besoin d'accomplissement) (Dejoux et al., 2011).

Enfin, la structure profonde des organisations s'écarte elle-même formellement des modes d'agissements de la génération Y. Toujours marquées par des hiérarchies dominantes, des procédures bureaucratiques, des contrôles et de la surveillance, les organisations pourraient déployer des solutions postmodernes, en réponse aux nouvelles attentes de cette génération. Trois modèles apparaissent ici pertinents à étudier. En premier lieu, l'entreprise libérée apporte, par la confiance et la transparence de son fonctionnement, une dimension humaine forte qui agrège autonomie et créativité. En second lieu, l'entreprise 2.0 offrant des collaborations transverses via des outils numériques et un apprentissage en continu. Puis, en troisième lieu, l'organisation agile qui, pour sa transformation permanente, requiert une flexibilité constante, une matrice en mode projet et des possibilités d'évolutions horizontales. Chacun de ces trois modèles pourra assurément trouver un écho positif auprès de la génération Y (Dalmas et al., 2016).

2.2. La génération Z

2.2.1. Ce qui la caractérise

Si les individus de la génération Y ont parfois été qualifiés de « *digital migrants* », ceux de la génération Z, nés entre 1995 et 2009, demeurent immanquablement des « *digital natives* » (Gentina, 2023). Ayant grandi dans un monde connecté où l'accès à l'information était aussi permanent qu'instantané, sans entrave spatiale ni temporelle, la génération Z est marquée par une forte accoutumance aux nouvelles technologies, tant pour persister sous l'audience de ses pairs que pour s'affranchir des certitudes de son environnement. Si bien que deux maux originaux guettent maintenant cette génération : l'athazagoraphobie⁸ et la nomophobie⁹ (Gentina, 2023).

⁸ Peur morbide d'être oublié ou ignoré

⁹ Peur morbide de ne pas pouvoir utiliser son téléphone portable ou d'en être séparé

Formée dans un univers facilitateur à l'enseignement centré sur l'élève (Ollivier et al., 2017), cette génération est éprouvée d'une culture de l'expérimentation (Gentina, 2023) dans laquelle règne le droit à l'erreur. Car si cette génération du « *do it yourself* » souhaite se construire de manière autonome, elle reste paradoxalement demandeuse d'un accompagnement personnalisé et de réponses rapides à ces différents questionnements (Ollivier et al., 2017). La génération Z porte en revanche une considération particulière envers l'unique aptitude qu'on ne peut apprendre en ligne ; c'est-à-dire le savoir-faire. Pour elle, ceux qui font auront effectivement toujours plus de poids que ceux qui savent (Gentina, 2023).

Parmi les caractéristiques majeures de la génération Z figure évidemment la fidélité tribale. Cette génération connaît en effet un fort besoin d'appartenance à sa communauté qu'elle soit physique ou virtuelle (Gentina, 2023), à un tel point que dans le milieu professionnel, son sentiment d'appartenance à l'organisation s'estompe couramment devant celui de l'équipe et du réseau (Ollivier et al., 2017).

La génération Z n'entre d'ailleurs pas dans l'entreprise pour y bâtir une carrière mais plutôt pour y connaître des projets et des expériences collectives (Ollivier et al., 2017). A l'instar de la génération précédente, le sens du travail y est alors prépondérant. Génération la plus qualifiée de l'histoire, la génération Z recherche un travail correspondant manifestement à son aspiration profonde d'une contribution positive à la société, dans une perspective de développement durable. L'intérêt d'une fonction se définit pour elle via son utilité, la variété de ses tâches et les diverses compétences à mobiliser quotidiennement. Pour cette génération, le contrat à durée indéterminé n'offre par exemple pas la sécurité d'un emploi pérenne mais plutôt le bénéfice d'un parcours pourvu de futures opportunités d'enrichissement des compétences (Ollivier et al., 2017).

Dominée par une conception polycentrique de l'existence incluant la famille, les amis, le travail et les loisirs (Gentina, 2023), la génération Z désire que ses préoccupations du quotidien soient sincèrement prises en compte par son organisation (convivialité, bienveillance, santé mentale ...) (Ollivier et al., 2017) puis attend une reconnaissance existentielle, et pas uniquement monétaire, de la part de sa hiérarchie (Gentina, 2023).

Enfin, initiée sous la génération Y, l'aspiration d'un meilleur équilibre de vie perdure puis s'accroît avec la génération Z (Ollivier et al., 2017) qui perçoit dorénavant l'organisation non plus comme un simple lieu de travail mais davantage comme un véritable lieu de vie (Gentina, 2023).

2.2.2. Ce qu'elle recherche dans le cadre professionnel et attend de son organisation

La génération Z vient avant tout au travail pour y trouver des relations sociales basées sur la confiance et l'éthique (Dalmas, 2022). Considérée comme essentielle à sa réussite professionnelle, la socialisation via le réseau, la collaboration ou le partage (Dalmas, 2019) participe alors grandement à sa quête d'expériences à vivre (Dalmas, 2022). Cette génération entrevoit d'ailleurs collectivement le succès en entreprise, sans toutefois anonymiser sa contribution individuelle puisqu'elle agit sans cesse en son nom propre (Ollivier et al., 2017). Cette volonté de développement relationnel explique aussi en partie la préférence de la génération Z pour des espaces de travail ouverts et propices aux échanges informels ou encore pour le coworking¹⁰ offrant des interactions conjoncturelles immédiates avec des personnes en provenance d'autres horizons (Ollivier et al., 2017). Au sein des organisations, la montée en compétences de cette génération passe même par une construction collective de la connaissance générant le phénomène d'empouvoirement¹¹

¹⁰ Fait de partager un même espace de travail pour des professionnels indépendants ou situés hors de leur site habituel

¹¹ Fait de donner davantage de pouvoir à des individus ou à des groupes

(Gentina, 2023). Également séduite par l'innovation et la prise de risques, la génération Z reste néanmoins en attente de sécurité professionnelle (Dalmas, 2022), bien qu'elle ne se projette que rarement au-delà de trois années au sein d'une organisation, estimant que la fidélité y est mal récompensée et que la mobilité professionnelle génère de meilleures rétributions (Ollivier et al., 2017). Cette génération est effectivement marquée par la dynamique du slashing¹² qui lui permet d'assouvir ses désirs d'expérimentation, en changeant ou en cumulant plusieurs activités en même temps (Gentina, 2023). La génération Z est en outre demandeuse de télétravail pour des raisons d'autonomie, de capacité à résoudre soi-même les problèmes, ou de gestion personnelle du stress, mais demeure aussi la première à dénoncer l'utilisation abusive des outils numériques et à revendiquer son droit à la déconnexion (Ollivier et al., 2017).

Contrairement à une idée reçue, la génération Z ne rejette pas la hiérarchie mais aspire simplement à bénéficier d'un espace d'autonomie créative dans son travail (Gentina, 2023). Pour elle, le manager ne tient pas sa légitimité de son expertise technique mais davantage de son rôle inspirant en faisant preuve de respect, de confiance, d'empathie et d'écoute. Pour cette génération, l'autorité n'est point statutaire mais plutôt relationnelle (Gentina, 2023). Selon l'avis de cette génération, un fort lien psychologique doit en effet exister et perdurer entre un collaborateur et son responsable, pour notamment permettre au premier de confier ses émotions au second (Ollivier et al., 2017). Ancrée dans une logique de coresponsabilité, la génération Z se considère d'égal à égal avec son encadrement (Dalmas, 2022) duquel elle attend une relation empreinte d'authenticité et de feedbacks (Ollivier et al., 2017). Par conséquent, les managers de la génération Z doivent impérativement veiller à développer des compétences générales compatibles avec les « 4C » (créativité, esprit critique, communication et collaboration) (Gentina, 2023). Sur le fond, le métier de manager n'intéresse d'ailleurs plus guère cette génération qui entrevoit surtout les contraintes du poste et sa charge de travail, en échange de trop faibles compensations (Ollivier et al., 2017).

Quelles réponses les organisations peuvent-elles alors tenter d'apporter à cette génération ? La première d'entre elles semble porter sur la valorisation de l'expérience collaborateur, à chaque étape du parcours, soit de son arrivée à son départ, voire à son éventuel retour. A cet effet, un recrutement rapide et digitalisé, la personnalisation du processus d'intégration, l'accompagnement et les formations par les pairs ou encore la mise en avant de la culture interne paraissent indispensables (Gentina, 2023). Pour satisfaire son besoin d'utilité, il n'est également pas inintéressant de s'interroger sur la pertinence d'une création de groupes de travail ad hoc dédiés à l'amélioration continue, au sein desquels la génération Z pourra pleinement apporter son concours (Ollivier et al., 2017). Sur le plan de la communication des ressources humaines, le recours plus fréquent au format vidéo pourrait en outre obtenir la bénédiction de cette génération friande de réseaux sociaux (Gentina, 2023). En termes de management, il semble déterminant de laisser une réelle autonomie aux collaborateurs, en faisant appel aux bienfaits du modèle de l'organisation en mode agile ou carrément du management par le vide (Gentina, 2023). Enfin, il ne semble pas possible d'échapper à l'obligation de déploiement d'une politique de RSE aussi impactante que sincère. Sur ce point, la génération Z est en effet en attente d'engagements réels et vérifiables de la part de son entreprise. L'idée est ici de muer une RSE déclarative en une véritable RSE transformative qui irrigue et responsabilise en permanence l'ensemble des acteurs de l'organisation (Gentina, 2023).

2.3. Le concept de générations

¹² Fait pour un individu d'exercer plusieurs activités professionnelles en même temps et sans lien les unes avec les autres

2.3.1. Une absence de consensus sur la chronologie

La notion de générations s'établit comme un concept éclairant mais ne demeure cependant pas exempt de tout reproche. D'ordinaire présenté tel un regroupement de personnes ayant sensiblement le même âge, ayant vécu des événements historiques en commun puis ayant en conséquence adopté une vision du monde, des attitudes et un mode de raisonnement globalement semblables (Dalmas, 2014), ce concept ne résiste pas vigoureusement aux critiques sur les caractéristiques et les dates retenues pour son application.

Concernant les périodes délimitant les générations successives, les différents auteurs de la littérature ne s'accordent pas sur des seuils incontestables (Le Flanchec et al., 2016) engendrant alors quelques approximations dans les intervalles. A titre d'exemple, la génération Y évoquée en amont rassemble les individus nés entre 1979 et 1989 selon Josiam, nés entre 1979 et 1994 selon Sullivan, Heitmeyer, Yeaton, Pichault et Pleyers ou plus simplement nés après 1980 selon Eisner (Dalmas, 2014 ; Brillet et al., 2012). Il y aurait d'ailleurs une dizaine de périodes différentes et en chevauchement pour les « *millenials* » d'après les spécialistes académiques (Folon, 2013).

2.3.2. Une incontestable mésentente sur les facteurs adéquats

Au-delà des dates, le concept de générations est également remis en cause par une démonstration plus sociologique indiquant qu'il demeure impropre d'attribuer à un groupe populationnel des caractéristiques communes à la seule raison d'une appartenance à une même tranche d'âge. L'argument développé insiste davantage sur la puissance de la socialisation qui construit les individus à partir d'une multitude de critères tels que l'origine sociale, la nature des diplômes ou encore le niveau de rémunération (Verdier, 2012). Au lieu de relier les personnes à un échelon générationnel, il serait ainsi plus prudent de raisonner d'emblée démographiquement en termes de cohortes (Brillet et al., 2012). De plus, il a parfois été démontré que les individus nés au début ou à la fin d'une même génération ne s'apparentent pas nécessairement à ceux nés en son plein milieu (Soulez et al., 2011).

Pour finir, le schéma cognitif d'un individu peut également évoluer selon les circonstances ou les moments de sa vie, sans lien direct avec sa génération. La vision du monde de l'entreprise d'un jeune candidat en recherche d'emploi doit-elle par exemple forcément rester strictement identique durant toute la décennie qui suit son embauche ? Rien n'est moins sûr (Pralong, 2009).

ÉTUDE EMPIRIQUE

Cette deuxième partie consacrée à l'étude de terrain nous a permis de collecter puis d'analyser des données en lien avec les aspirations des deux générations en question au sein du présent mémoire, puis d'évaluer par la même occasion les pratiques managériales de l'ESS.

1. Méthodologie

Afin de recueillir profitamment des éléments qualitatifs et quantitatifs notables, trois enquêtes complémentaires ont été menées depuis la fin du premier semestre 2024.

1.1. Une enquête qualitative

1.1.1. Présentation de la méthode retenue

Notre première approche ambitionne d'apprécier les retours et perceptions d'individus issus des générations Y et Z ou collaborant régulièrement avec elles, dans le contexte de l'ESS. A cet effet, dix entretiens personnalisés ont été menés au cours du second semestre de l'année 2024.

Un soin particulier a été apporté en amont à la sélection des profils afin qu'elle assure la meilleure représentativité possible quant au sexe, au poste, à la zone géographique ou au type d'organisations employeuses par exemple (associations, mutuelles, entreprises d'utilité sociale ...). Des dizaines de propositions ont ainsi été préalablement adressées à différentes personnes inscrites sur le réseau social professionnel LinkedIn, après analyse de la pertinence de leur profil.

A des fins d'approfondissement, les questionnaires¹³ utilisés ont tous été modelés aux spécificités et aux fonctions des personnes interrogées, dans le but de recueillir les informations possiblement les plus proches des réalités opérationnelles du monde de l'ESS. Avec l'accord des individus questionnés, les différents entretiens ont en outre tous été intégralement enregistrés et publiés sur le site internet www.enquetedess.fr où ils demeurent disponibles à l'écoute jusqu'à mi-2025. La quintessence des dix échanges est alors

¹³ Annexe n° 1 : Enquête qualitative (exemple de questionnaire)

résumée dans les moindres détails et analysée avec rigueur ci-après, puis systématiquement suivie d'un verbatim permettant de citer les propos remarquables tenus au cours des discussions. Enfin, pour des raisons évidentes d'anonymat, les prénoms des personnes interrogées ont tous été remplacés par des pseudonymes.

Tableau n° 1 | Échantillon des personnes interrogées

Pseudonymes	Sexes	Générations	Dates et durées des entretiens	Secteurs d'activité	Status	Métiers – Rôles – Missions
BLANDINE	F	Z	02/09/2024 44 min.	ESS - Association	Bénévole	Présidente de l'association (<i>avec management</i>)
CARLA	F	Z	13/08/2024 37 min.	ESS - Entreprise d'utilité sociale	Salarié	Responsable de la marque (<i>avec management</i>)
CLÉMENTINE	F	Y	13/10/2024 44 min.	ESS - Mutuelle	Salarié	Responsable en ressources humaines (<i>sans management</i>)
FABIEN	M	X	14/08/2024 30 min.	ESS - Mutuelle	Salarié	Directeur de la responsabilité sociétale (<i>avec management</i>)
GREG	M	Z	15/08/2024 24 min.	ESS - Mutuelle	Salarié	Gestionnaire spécialiste (<i>sans management</i>)
JOY	F	Y	04/10/2024 43 min.	ESS - Association	Salarié	Directrice de l'association (<i>avec management</i>)
MAËL	M	Z	18/10/2024 57 min.	ESS - Association	Bénévole	Administrateur (<i>sans management</i>)
NICOLAS	M	X	31/10/2024 61 min.	Formation & Accompagnement	Indépendant	Consultant en associations (<i>sans management</i>)
SIRINE	F	Z	23/08/2024 41 min.	ESS - Association	Bénévole	Animatrice d'ateliers (<i>sans management</i>)
STÉPHANIE	F	Y	26/10/2024 34 min.	ESS - Association	Bénévole	Directrice locale (<i>avec management</i>)

1.1.2. Blandine, génération Z

Fraîchement diplômée de Sciences Po Paris, au titre d'un master de politiques publiques spécialisé en politique sociale et en innovation sociale, Blandine s'investit depuis longtemps dans la vie associative, notamment via le secourisme bénévole. Dans le prolongement de sa victoire dans un concours national dédié à l'engagement via des projets à utilité sociétale, elle a créé, il y a deux ans, avec cinq autres étudiants partenaires, sa propre association dont elle assure depuis la présidence.

Soucieuse du bien-être des bénévoles de son organisation, elle semble vouloir appliquer la recette d'un management éthique dont elle aurait elle-même souhaité bénéficier au cours de précédentes expériences professionnelles. Au quotidien, Blandine est clairement demandeuse de feedbacks réguliers de la part de ses collaborateurs et ne manque pas d'explorer de nouvelles pistes d'amélioration pour son association, à l'instar d'achats plus responsables. Sur la question de la RSE au sein de l'ESS, elle reste globalement prudente et paraît vouloir juger sur pièces. Pour elle, le risque d'une communication avantageuse prime trop souvent sur l'authenticité des engagements. La dimension de transparence des pratiques via l'établissement d'indicateurs de suivi adaptés et ambitieux est en fait ici implicitement abordée par ses soins.

Attentive à sa qualité de vie, Blandine assume sa préférence pour la semaine de quatre jours et appelle à une plus grande flexibilité dans les horaires professionnels. Naturellement, le télétravail est un mode de fonctionnement qui s'accorde pleinement à sa vision du monde du travail qu'elle associe d'ailleurs personnellement à celle de ses pairs. Enfin, il n'est, à ses yeux, ni atypique ni étonnant que la rémunération ne soit pas considérée comme le premier critère d'attractivité pour l'emploi dans les associations.

Verbatim :

« En tant que présidente, [...] j'essaye de faire attention au maximum à ce que je [ne] sois pas dans une dynamique d'imposer des choses aux autres, et de m'assurer que [...] tout le monde vit bien son engagement. »

« On a eu des discussions avec le trésorier [sur la manière de] faire pour avoir des achats un peu plus responsables. »

« Il y avait énormément de télétravail. Et pour autant, ça se passait très bien parce que, du coup, tous les outils nécessaires étaient mis en place. »

« C'est ma vision de Gen Z, je trouve que les discussions autour de la réduction du temps de travail sont très intéressantes [...] Cela peut être une alternative pour lutter contre le chômage. »

« La dynamique du management horizontal, je la trouve hyper intéressante. »

« Quand on travaille dans l'associatif, a priori la rémunération n'est pas tellement la première motivation. »

« Ce qui me dérange dans le monde du travail, ce sont les horaires de bureau [...] on impose un rythme qui n'est pas celui de beaucoup de personnes [...] J'aimerais plus de flexibilité. »

« Il me semble logique et normal qu'une entreprise fasse en sorte que ses salariés se sentent bien. »

« Je suis pro-semaine de quatre jours. »

« J'ai aussi envie d'avoir du temps à côté pour me consacrer [...] à mes autres engagements associatifs. »

1.1.3. Carla, génération Z

Après un début de carrière dans les domaines associatif et humanitaire, Carla vient d'intégrer une entreprise d'utilité sociale implantée en Nouvelle-Aquitaine et dont les principaux usagers demeurent les associations. Au sein de l'organigramme, elle se trouve aujourd'hui en situation de manageuse mais aussi de managée. Passionnée de trail et de cuisine maison, elle a de surcroît accompli une partie de ses études supérieures aux États-Unis.

Positionnant le travail comme véritablement central dans son existence, Carla entrevoit celui-ci comme une expérience dont elle escompte un sens et dont elle tire des bénéfices au fil du temps. Elle précise par exemple que son métier lui a permis de gagner en confiance et de perdre la timidité maladive dont elle souffrait depuis l'adolescence. Elle indique aussi ne pas avoir hésité par le passé à rompre son contrat de travail lorsque l'emploi qu'elle occupait ne correspondait plus à ses valeurs ou à sa quête de sens. Via son parcours professionnel, elle recherche un épanouissement et des opportunités d'évolution. Par son propos, Carla définit factuellement le travail comme une succession d'expériences plus ou moins heureuses. Inspirée par la dirigeante de son entreprise, elle attache une réelle importante au particularisme social du modèle économique de son organisation et notamment à son agrément ESUS¹⁴.

Sur le plan interpersonnel, Carla aspire à de vraies relations de confiance, tant avec son responsable qu'avec ses subordonnés. Il ressort de son expression une forte attente sur l'unicité et l'exclusivité du lien qui se crée entre deux membres d'une organisation, probablement dans le but ultime d'échanger sereinement des informations plus personnelles voire confidentielles. Il est vrai que Carla a aussi souffert plus tôt dans sa carrière d'un manque de confiance de son encadrement, ce qui explique peut-être la puissance de son aspiration. Convaincue par l'intérêt des feedbacks, elle estime tout à fait opportun, entre un collaborateur et son manager, d'avoir recours aux évaluations 360 pour améliorer leur relation de travail. Durant ses études californiennes, elle a d'ailleurs été amenée à personnellement évaluer ses professeurs et en a tiré un

¹⁴ Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale : Agrément accessible aux organisations de l'ESS sous condition d'atteinte de certaines critères spécifiques (utilité sociale, rémunération, titres non négociables ...)

bilan assez positif. Carla semble d'autre part en recherche manifeste de socialisation par le travail. La qualité et la régularité de ses échanges avec ses collègues sont une préoccupation quotidienne pour elle, qui va même jusqu'à considérer ne pas pouvoir télétravailler à 100% sous peine de manquer d'échanges informels avec ces derniers. Pour elle, les conditions de travail au sein de l'ESS sont par ailleurs globalement meilleures que dans le reste de l'économie, car conduites par des objectifs communs et un projet social fédérateur. Ayant enfin connu des écarts significatifs entre les marques employeur affichées par ses précédentes entreprises et la réalité de leurs engagements sociétaux sur le terrain, Carla perçoit davantage d'authenticité dans les pratiques responsables des organisations de l'ESS que dans celles des entreprises capitalistes soumises aux intérêts financiers.

Verbatim :

« Je suis [...] assez impliquée globalement [...] que ce soit au niveau professionnel ou personnel [...] dans le secteur associatif. »

« C'est une entreprise sociale et solidaire [l'employeur de Carla], agréée ESUS [...] Je le précise [...] parce que c'est là que mon poste prend tout son sens. »

« Je souhaitais que mon emploi ait un sens pour moi, un sens à mon niveau, bien sûr. Ce que j'entends par sens, c'est juste me lever le matin et me dire que ce que je fais, ça sert à quelque chose. »

« Personnellement, le critère number one, ou ce qui est le plus important pour moi, à la fois dans ce que mon manager m'accorde et dans ce que moi, j'essaie de transmettre aux personnes que je manage [...] c'est la confiance. »

« J'aime beaucoup quand mon manager est capable de me faire du feed-back. Et d'ailleurs, c'est la même chose pour les personnes que je manage. »

« Je pense qu'aujourd'hui, c'est hyper sexy, voire obligatoire, de se dire responsable, de se dire engagé [...] Et je pense que ce qui fait la différence, en fait, c'est l'authenticité. »

« Je considère que, comme toutes mes autres expériences de vie [...] mon travail me façonne. Ça m'apporte aussi [...] une certaine confiance en moi. »

« A partir du moment où j'ai senti que je n'étais plus heureuse, j'ai démissionné et j'ai changé de travail. »

« On a de vraies relations humaines [...] les collègues deviennent parfois des amis. »

« Je pense que les conditions [de travail] sont meilleures au sein de l'ESS. »

« Je sais que personnellement, je serais incapable de faire du 100% télétravail, parce que j'ai besoin [...] de liens et j'ai besoin de voir mon équipe et d'avoir des vrais échanges et même des échanges un peu plus informels. »

« [L'évaluation 360] je trouve ça très chouette aussi. Ça permet un peu de rééquilibrer la relation [...] on a tendance à penser que le manager est un peu le tout-puissant qui donne des ordres. »

1.1.4. Clémentine, génération Y

Récemment embauchée en tant que responsable en formation et en développement RH dans une grande mutuelle nationale dédiée à l'épargne et à la retraite, Clémentine a auparavant travaillé au sein de l'ANEM¹⁵ dont la mission consiste à représenter les divers employeurs dans la branche professionnelle de la mutualité. Elle a donc pleinement appris à opérer, en termes de management et de marque employeur, de la phase de réflexion jusqu'au déploiement final des mesures sur le terrain. Très à l'écoute des évolutions de la société, Clémentine a naturellement observé l'amplification récente du phénomène de grande démission et encourage les organisations à mieux agir sur le sens et l'impact du travail. Pour cela, il lui apparaît indispensable de soutenir plus fortement les encadrants par un développement de leurs compétences en accompagnement humain, car à ses yeux, une entreprise doit aujourd'hui autant prendre soin de ses clients que de ses collaborateurs. Il lui semble aussi nécessaire de veiller au parfait alignement des discours et des pratiques de la part des organisations, en matière de management responsable.

Durant son expérience professionnelle au sein de l'ANEM, Clémentine a pu agir sur de nombreux leviers (signature d'accords sur la formation ou le handicap, création de parcours d'intégration avec mise en avant de la culture mutualiste, fourniture d'outils digitaux ...) dont elle tire à l'évidence une certaine jouissance d'accomplissement. Le projet dont elle semble demeurer la plus fière reste par ailleurs la conclusion d'un partenariat avec l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne en vue de la mise en place d'une licence professionnelle dédiée au parcours de responsable mutualiste. Femme d'action par excellence, Clémentine paraît trouver un réel épanouissement à concilier quotidiennement les attentes des organisations et celles des collaborateurs dont elle apprécie de mesurer l'évolution, à l'instar du nouveau rapport des jeunes à la santé mentale. Aujourd'hui responsable en formation et en développement RH, elle poursuit avec dynamisme son chemin en matière de RSE via l'établissement d'indicateurs extra-financiers et l'installation interne d'un baromètre social.

Verbatim :

« On a cherché à concilier besoin de l'entreprise [et] appétence des collaborateurs. »

« J'ai eu à cœur de proposer des outils très concrets pour accompagner les mutuelles dans leur gestion prévisionnelle des emplois et compétences. »

« Les dernières années sont marquées par le phénomène de grande démission [...] Et on peut dire que désormais, c'est à l'employeur de soigner son CV. »

« Au-delà de la rémunération, les candidats recherchent un travail qui a un impact positif sur la société. Se sentir utile, c'est un élément décisif pour eux pour s'engager durablement dans le projet de l'entreprise. »

« L'un des derniers partenariats dont je suis fière, c'est celui avec l'université Panthéon-Sorbonne. Un partenariat qui a permis d'adapter une licence professionnelle pour proposer un parcours pour les manageurs en mutualité. »

« L'idée, c'est de sensibiliser les manageurs sur les compétences liées à l'accompagnement de l'humain. »

« Le premier enjeu d'une marque employeur socialement responsable, c'est l'alignement entre les discours et les pratiques. »

« Les mutuelles ont pour finalité de prendre soin de leurs adhérents tout au long de leur parcours de vie. Par symétrie, l'employeur mutualiste doit déployer des actions pour prendre soin des salariés tout au long de leur parcours professionnel. »

¹⁵ Association Nationale des Employeurs de la Mutualité : Organisation unique représentant les employeurs de la branche Mutualité

« [Les Z] ont un rapport différent à la santé mentale [...] Ils sont en attente d'actions volontaristes de leur employeur sur ce point en particulier. »

« Les outils numériques concourent à plus de transversalité [...] Les organisations s'horizontalisent. »

1.1.5. Fabien, génération X

Ingénieur agronome de formation, Fabien est un professionnel aguerri qui évolue depuis cinq années au sein d'une mutuelle montpelliéraine, affinitaire et spécialisée en IARD¹⁶. D'abord, en tant que directeur marketing et depuis quelques mois en tant que directeur de la responsabilité sociale. Son profil s'avère au demeurant fort intéressant, puisque son nouveau poste découlant d'une création, il lui appartient de concevoir intégralement les attributions de sa direction et la finalité de celle-ci, pour y déployer efficacement une toute nouvelle politique qu'il veut profondément transformative pour son organisation.

Pour réussir sa mission qualifiée de stratégique, Fabien envisage une direction assez légère, en associant au mieux les métiers dans une perspective de transversalité. Partant quasiment de zéro, il a ouvertement décidé de s'appuyer sur la norme ISO 26000 pour bâtir sa première feuille de route, menant par exemple au parachèvement de la cartographie des parties prenantes de son entreprise. Fabien apparaît en outre empreint de pragmatisme et sait que les intenses mutations internes imposent souvent un plan d'acculturation participatif. C'est pourquoi, en amont de sa démarche, il a souhaité mesurer le niveau de maturité des différents collaborateurs, quant à la RSE, via des ateliers et des questionnaires individuels. Par ses actions, il semble avoir à cœur d'inclure l'ensemble des acteurs dans un esprit de transparence. Expérimenté, il ne néglige par ailleurs en rien l'importance de l'évaluation régulière de son activité et a défini, en collaboration avec tous les métiers, des indicateurs extra-financiers précis et pertinents.

Plus largement, Fabien semble présentement aligné entre sa mission et ses valeurs personnelles, puisqu'il considère le déploiement d'une politique de responsabilité sociale comme un bénéfice majeur pour la société, avant d'être un hypothétique avantage concurrentiel pour sa propre organisation.

Verbatim :

« Une vraie attention aux équipes que ce soit sur la formation, sur le bien-être au travail, avec une académie, avec des espaces de travail modernes et qui favorisent le collectif. »

« On a la cartographie de nos parties prenantes et la mise en place de dialogues avec ces parties prenantes. »

« On a vraiment pris cette dimension [de] RSE sur l'ensemble des dimensions de la norme ISO 26000. »

« Finalement la RSE ; c'est à la fois ce qu'on est, ce qu'on a été, ce qu'on veut être. »

« C'est effectivement important qu'on ait bien une mesure [des actions menées en lien avec la RSE] parce que sinon on n'aura pas de cohérence entre le discours et ce qu'on fait. »

« Pour moi, c'est ça une marque employeur socialement responsable ; on est vrai, on fait ce qu'on dit, on dit ce qu'on fait. »

¹⁶ Incendie, Accidents et Risques Divers : Famille d'assurances regroupant plusieurs catégories sans lien avec les personnes physiques (exemple : automobile, habitation, multirisques professionnels ...)

1.1.6. Greg, génération Z

Gestionnaire spécialiste depuis deux ans au sein d'une mutuelle santé d'envergure nationale, Greg y a la charge de la gestion des dossiers, du contrôle du travail de ses collègues et de leur accompagnement technique au quotidien. Fan d'intelligence artificielle, il ne projette son avenir professionnel qu'à travers un emploi qui aura véritablement du sens à ses yeux.

Son employeur s'est notoirement distingué il y a quelques années en devenant l'un des premiers en France à proposer le télétravail à 100% ou presque à ses salariés (avec seulement quatre jours obligatoires par mois en présentiel). Greg tire pour l'heure un bilan globalement positif de l'opération puisqu'elle a permis, selon lui, de nombreuses avancées en termes de qualité de vie pour les collaborateurs (diminution du temps et du coût des transports, possibilité de gagner en pouvoir d'achat en éloignant son lieu de résidence de son bureau ...). Pourtant, à titre individuel, il ne recourt que modérément au télétravail car il admet personnellement favoriser les relations avec ses collègues en présentiel. Greg semble ici démontrer son attachement à sa communauté professionnelle via son besoin d'échanger physiquement avec elle. Néanmoins, le fait que ses collègues pratiquent le télétravail plus intensément que lui ne dégrade pas, de son point de vue, la cohésion d'équipe à partir du moment où les outils digitaux sont pleinement adaptés au besoin des utilisateurs.

Pour Greg, une organisation à la marque employeur socialement responsable doit agir en faveur du développement durable, du bien-être de ses salariés et surtout de leur autonomisation. Greg manifeste sa nécessité d'être écouté et consulté par sa hiérarchie dans une approche opérationnelle participative. Il veut tout simplement être un acteur essentiel de son entité. Cette quête d'autonomie associée à un engagement sincère et une volonté de développement au service du collectif pourraient alors évoquer chez Greg un attrait certain pour le phénomène d'empouvoirement.

Verbatim :

« Personnellement, je suis à quatre jours de télétravail par semaine contractuellement, dans les faits, de par mon poste mais aussi par plaisir, je viens deux, trois jours par semaine sur site pour favoriser les relations entre collègues. »

« Tous les moyens de communication sont inclus dans Teams et nous permettent sans problème de travailler comme si on était en physique, mais sans ce côté physique pour le coup, vu qu'on est à distance. Mais ça ne change aucunement la façon de travailler. »

« Un employeur socialement responsable, c'est une entreprise qui a déjà des forts engagements dans sa politique de RSE, [...] qui va penser et agir pour le bien-être des salariés [et] qui laisse une part d'implication à ses collaborateurs. »

« C'est gratifiant de se sentir écouté en tant que salarié, de sentir qu'on peut porter individuellement des projets, des projets individuels qui deviennent des projets collectifs. »

« Dans dix ans, j'aimerais être déjà à un endroit que j'aime, c'est le cas aujourd'hui et j'aimerais que ça continue. [...] Je vais chercher un métier [...] qui m'épanouira évidemment. »

1.1.7. Joy, génération Y

La rencontre entre Joy et l'ESS ne date pas d'hier. Dès le début de ses études supérieures, celle-ci a effectivement intégré le milieu associatif universitaire, avant de partir découvrir d'autres régions du monde (Pérou, Brésil, Afrique de l'Ouest ...). Obnubilée par l'envie d'effectuer un travail doté de sens, c'est au Cambodge qu'elle va ensuite créer sa propre marque de vêtements éco-responsable et équitable. Mais confrontée aux acteurs et aux exigences de l'économie de marché, elle préférera mettre fin à l'aventure après seulement quelques années. De retour en France, Joy n'envisageant nullement le salariat décide de repartir sur un projet d'entrepreneuriat social et fonde alors une association manufacturière autour de la couture dont elle est aujourd'hui toujours la directrice. Après avoir pensé transformer son tiers-lieu textile en coopérative, Joy a finalement décidé de conserver le statut associatif de son entité cotentinaise qui assure donc des missions de production, de formation et de réinsertion, dans une optique d'économie circulaire.

Dans son rôle managérial, Joy attache une importance particulière à l'équilibre entre les vie professionnelle et personnelle de ses équipiers, notamment en veillant à ne pas leur faire dépasser leurs horaires de travail. C'est même devenu un argument central de la marque employeur de son organisation. Du point de vue de Joy, le sens porté par son projet social ne doit en aucun cas devenir un prétexte à un excès d'engagement. En revanche, elle qui n'a jamais été motivée par l'argent assure que la finalité portée par son projet reste un puissant levier de mobilisation de ses collaborateurs.

En conclusion, aspirant à un métier basé sur la passion, Joy a probablement créé son organisation et les différents postes la composant, dans le but premier de concrétiser sa projection idéale du monde du travail.

Verbatim :

« *J'ai commencé à m'investir dans le milieu associatif à la fac. Ensuite, j'ai fait mes stages [...] soit dans le commerce équitable, soit dans la finance responsable.* »

« *On va avoir différentes activités qui vont nous permettre d'atteindre ces deux objectifs qui sont de relocaliser les savoir-faire et promouvoir un textile plus responsable.* »

« *C'est vrai qu'on a beaucoup de liens avec énormément de structures, que ce soit la collectivité, la mairie, l'agglomération, les différentes associations locales, les entreprises aussi locales, les maisons de quartier. C'est vrai qu'on est créateur de liens.* »

« *Ça a toujours été une évidence que mon travail devait avoir du sens, et c'est vrai que l'argent n'a jamais été une motivation.* »

« *Je sais que dans mon cas, ça fait quinze ans que je suis amenée à manager des personnes. [...] J'ai fait beaucoup d'erreurs, donc j'ai appris de mes erreurs.* »

« *Ce qui va changer pour l'ESS, c'est qu'effectivement, il va y avoir cet objectif commun qui va pouvoir permettre de rassembler et de mobiliser bien au-delà d'un objectif financier. Et donc, si on l'utilise bien, ça peut être très puissant. [...] Il faut derrière que le manageur sache faire adhérer à cette raison d'être et sache aussi l'expliquer, la partager auprès de toute l'équipe.* »

« *Quelque chose qui me paraît très important pour attirer ; c'est de respecter l'équilibre vie personnelle - vie professionnelle.* »

« *Pour ce qui est de la génération Y et Z, j'ai du mal [...] à voir une différence.* »

« *Il devrait y avoir encore plus d'attentes au niveau de la politique [de] RSE quand on est une entreprise de l'ESS.* »

1.1.8. Maël, génération Z

Ingénieur spécialisé dans les questions d'environnement, de climat et de biodiversité, Maël occupe un poste rémunérateur au sein d'une start-up experte dans le domaine du bilan carbone. A côté de son métier, ce jeune francilien s'implique assidûment dans la vie associative et tout particulièrement au sein d'une organisation proposant des conseils économiques aux entreprises. Pour délivrer ses prestations, cette association fait appel à des étudiants bénévoles qui profitent alors des missions confiées pour se forger une première expérience professionnelle et gagner confiance en eux.

Malgré son métier au sein d'une entreprise à impact, Maël éprouve le besoin de s'engager dans l'ESS dont il vante le sens du projet, un rapport au temps plus long-termiste et des relations sociales plus humaines. Pour lui, l'univers capitaliste se limite trop souvent à une course effrénée à la création de valeur générant irrémédiablement une perte dans le contact humain.

Surtout, Maël a conforté son dessein de mobiliser son temps libre pour des causes qui lui importent, depuis sa récente rencontre avec le professeur Yunus. Lors d'une conférence, cet économiste bangladais, Prix Nobel de la paix en 2006, a fait prendre conscience à l'assemblée venue l'écouter et composée de jeunes individus, dont Maël, de l'opportunité historique qui s'offrait à elle de se faire entendre via les innombrables canaux mis aujourd'hui à disposition de la jeunesse.

Verbatim :

« Développer l'ESS dans les territoires où aujourd'hui elle ne serait pas forcément extrêmement développée. »

« Dans le monde de l'ESS, les objectifs et la vision qu'on a, alors c'est un point de vue très personnel, mais je pense que ce sont des visions qui sont plus long-termistes que ce qu'on peut avoir dans le monde capitaliste. »

« Si je m'engage autant dans ce monde associatif, dans ce monde de l'économie sociale et solidaire ; c'est parce qu'en fait il y a une quête de sens. »

« On est la génération de jeunes qui dans l'histoire de l'humanité a le plus de pouvoir [...] On a aujourd'hui des moyens de communication qui nous permettent, en tant que jeunes, de nous faire entendre comme jamais on n'a pu être entendu auparavant. »

1.1.9. Nicolas, génération X

Fort d'une expérience professionnelle de plus de vingt-cinq années dans le domaine associatif, Nicolas est devenu consultant en organisations à but non lucratif il y a deux ans et met périodiquement ses connaissances à disposition des étudiants de l'IAE Paris-Sorbonne en tant que chargé de travaux dirigés.

Cet ancien délégué général d'organisation professionnelle rappelle tout d'abord que la notion de sens au travail, si chère aux jeunes générations, façonne le monde associatif depuis des décennies et prime souvent sur la rémunération, en termes d'attractivité. Nicolas présente également le management des associations comme doté d'une plus grande proximité et d'une culture hiérarchique probablement moins perceptible que dans l'économie capitaliste. A ses yeux, un bon manager doit avant tout s'intéresser à ses collaborateurs et les écouter pour tenter de les comprendre.

Sur le sujet de la RSE, Nicolas demeure relativement septique quant à la bonne appropriation des mesures par l'univers associatif et semble estimer qu'une telle politique se déploie essentiellement au sein des grands groupes. Quoi qu'il en soit, à des fins d'efficacité, il considère indispensable que la RSE soit sincèrement portée par la gouvernance d'une organisation pour se diffuser ensuite auprès de tous les membres de celle-

ci. Enfin, lors de ses séances universitaires, Nicolas a pu observer que les étudiants en formation initiale comme ceux en formation continue privilégiaient systématiquement le pilier social de la RSE aux piliers écologique et économique.

Verbatim :

« Je pense que le processus d'apprentissage et de formation, c'est un processus finalement permanent, continu, c'est encore plus vrai par les temps qui courrent [...] avec les carrières qui se rallongent, le temps de travail qui n'a de cesse d'augmenter, et surtout l'adaptabilité dont nous avons besoin de faire preuve pour pouvoir rebondir, ou comme certains le disent, être employables. »

« Pour moi un bon manager ; c'est s'intéresser aux autres. »

« Le ressort d'un salarié dans le secteur associatif [...] n'est pas de l'ordre de la rémunération. »

« La notion de sens [...] dans le secteur associatif, elle ne date pas d'aujourd'hui. »

« Je ne suis pas pour autant certain que toutes les associations se [soient] appropriées complètement ou [aient] mis en œuvre tout ce qui était en lien avec la RSE. »

« Des dirigeants d'entreprises, j'en connais aussi beaucoup, qui vous diront que la RSE [...] c'est plus l'apanage des grandes entreprises qui ont les moyens d'avoir des politiques [de] RSE et des gens pour les piloter, versus les petites entreprises qui n'ont pas ces moyens et ces dispositifs. »

« Un des premiers leviers de la gouvernance en matière de RSE ; c'est d'embarquer tout le monde. »

« Je pense que les attentes qui ont été émises d'ailleurs aussi bien par les plus jeunes que par les actifs déjà en poste [...] [c'est] on a des exigences aujourd'hui en matière de relations au travail [...] [et sur] la façon dont [...] l'association [...] considère ses forces salariées. »

1.1.10. Sirine, génération Z

Déterminée à agir sur le plan écologique, Sirine anime bénévolement des ateliers de sensibilisation aux enjeux climatiques depuis quelques mois. Désenchantée par son premier emploi de développeuse web au sein d'une entreprise néerlandaise, elle n'a pas hésité à démissionner après avoir constaté le recours trop systématique au transport aérien de la part de ses dirigeants. Car Sirine éprouve un besoin viscéral d'être alignée entre ses valeurs et ses pratiques. Tel un apostolat, elle a également à cœur de répandre la bonne parole de l'éveil écologique pour conscientiser le plus grand nombre de publics possible à l'urgence climatique.

Naturellement, sa vision des organisations est totalement en phase avec ses convictions. Sirine demeure par exemple assez sévère à l'endroit des entreprises capitalistes qu'elle juge plus facilement adeptes de l'écoblanchiment. Pour elle, une marque employeur responsable doit pouvoir être transparente et vérifiable dans ses engagements, entre autres via les retours de ses propres salariés. Sirine paraît ici marquer sa sincère préférence pour les opinions communautaires par rapport aux communications plus institutionnelles. Elle reste aujourd'hui en recherche d'un emploi à impact positif sur la société et signale en outre la dimension générationnelle des aspirations vertes puisqu'une grande partie des élèves présents dans ses différentes classes scolaires disposaient déjà, selon elle, d'une réelle tendance écologique.

Verbatim :

« J'aime toucher un peu à tout. Et aujourd'hui en particulier, je suis plus désireuse d'ouvrir de nouvelles portes et d'explorer, de vivre de nouvelles expériences, que ce soit professionnellement ou personnellement. »

« Aujourd'hui, je donne de mon temps libre auprès de différents types de publics, que ce soit du grand public ou des étudiants ou des lycéens, pour animer cet atelier d'intelligence collective. »

« Parler d'écologie et d'impact personnel ce n'est pas quelque chose qui est facile non plus [...] On peut vite passer pour la personne un peu pénible. »

« Moi ce qui me révolte ; [ce sont] les goodies [...] Je trouve que c'est aberrant, parce que c'est une production [...] qui est complètement décorrélée d'un quelconque besoin ou d'une quelconque demande. »

« Par exemple, proposer des repas végétariens, s'il y a une cantine dans l'entreprise. »

« Il y avait quand même une grande majorité de ma classe qui était très investie et avait une très forte conscience écologique. »

« Les jeunes générations sont celles qui consomment le plus les nouvelles technologies, qui sont [les] plus équipées et c'est normal [...] parce qu'elles ont grandi avec et que ça fait partie intégrante de leur quotidien. »

« Moi ce qui me parle le plus c'est la transparence [de la marque employeur] sur des actions concrètes qui sont menées par l'entreprise et dont on peut prendre connaissance via des retours employés. »

1.1.11. Stéphanie, génération Y

Chargée de communication depuis plus de dix ans au sein d'un office de tourisme altoséquanais, Stéphanie est passionnée de lecture et de voyages. Mais l'activité qui recueille par-dessus tout son enthousiasme demeure assurément son engagement bénévole en faveur du secourisme. Au sein d'une grande association internationale, Stéphanie a gravi plusieurs échelons pour être désormais directrice locale, chef d'intervention mais aussi formatrice.

Etant amenée à encadrer des bénévoles dans des situations de secours voire d'urgence absolue, Stéphanie indique volontiers adapter son management d'un mode participatif vers un mode plus directif, tout en veillant à maintenir un certain bien-être chez les équipiers. Pour elle, la motivation de ces derniers repose grandement sur le simple souhait d'être utile à la société, ce qui demeure par ailleurs admirable lorsque les activités réalisées amènent fréquemment une confrontation à la mort, à la dépendance, à la fin de vie ou à la précarité sociale. En tant que manageuse et malgré son expérience, Stéphanie reste elle aussi sensible aux situations délicates et au stress alors généré mais affirme trouver refuge dans l'adoption de la posture du canard pour protéger ses bénévoles. La pratique porte en l'espèce ce nom puisque l'oiseau aquatique agite énergiquement ses pattes sous l'eau, sans rien laisser paraître à la surface.

Aujourd'hui davantage attirée par ses missions associatives que par son emploi rémunéré, Stéphanie a fait évoluer son équilibre de vie au profit de la première activité. Pour cette raison, il semble qu'elle soit en quête d'un réalignement entre ses valeurs et les tâches qu'elle accomplit régulièrement.

Verbatim :

« Les gens deviennent secouristes [bénévoles] en général pour des raisons assez différentes. Il y en a certains qui ont vécu un événement particulier [et qui] ont voulu se former pour pouvoir être moins désœuvrés dans certaines situations [...] »

Mais la plupart du temps, c'est surtout l'envie d'être utile, tout simplement, que les gens ont, c'est ce qu'ils nous disent en tout cas. »

« C'est un management plutôt participatif [...] Mais lorsqu'une situation nécessite des décisions rapides, le management va être forcément plus directif. »

« On ne peut pas demander aux bénévoles d'avoir un comportement irréprochable si on ne l'a pas nous-mêmes. »

« Mon travail actuellement me permet de gagner de l'argent en faisant quelque chose qui me plaît et cela me permet [surtout] de faire mon activité associative dans laquelle je m'épanouis plus. »

1.2. Une enquête quantitative

1.2.1. Présentation de la méthode retenue

Afin de tenter de mesurer certaines tendances et de conforter ou non certains points de vue, un sondage a été publié en ligne du 10 au 24 décembre 2024 à destination des générations Y et Z, soit postérieurement à l'enquête qualitative.

Illustration n° 1 | Affiche du sondage



Réalisée grâce à l'outil SurveyMonkey, promue via le réseau social LinkedIn¹⁷ et composée de vingt questions¹⁸, cette enquête connaissait en outre une cible assez restreinte, puisqu'au-delà des deux tranches d'âge requises, les potentiels participants devaient aussi impérativement travailler de manière salariée ou bénévole au sein d'une association, d'une fondation, d'une coopérative, d'une mutuelle ou d'une entreprise d'utilité sociale. Une synthèse des principaux résultats et des enseignements saillants de cette enquête est alors effectuée ci-après, sans pour autant en présenter l'exhaustivité.

1.2.2. Synthèse des résultats

Vingt-et-une réponses ont été enregistrées sur ce sondage.

Tableau n° 2 | Caractéristiques des répondants

Genre sexuel	Féminin = 8	Masculin = 12	Non-binaire = 1
Génération	Y = 17	Z = 4	
Niveau d'études	< Bac + 2 = 1	Bac + 2 = 5	Bac + 3 = 2
Organisation employeuse	Association / Fondation = 4	Coopérative = 4	Entreprise d'utilité soc. = 1
Statut professionnel	Bénévole manageur = 1		Mutuelle = 12
Ancienneté dans le poste	Bénévol. non-manageur = 2	Salarié manageur = 10	Salarié non-manageur = 8
	< 2 ans = 5	2 à 5 ans = 8	5 à 10 ans = 5
			> 10 ans = 3

Le résultat le plus flagrant demeure assurément le fait que 95% des sondés estiment que les organisations de l'ESS ont bel et bien un rôle à jouer dans la résolution des problématiques économiques, sociales et environnementales de la société. Pourtant, les différentes personnes interrogées n'attribuent qu'une note de 5,85 sur 10, quant au niveau de maturité de leur propre organisation sur la question de la RSE, ce qui témoigne d'une relative exigence de leur part sur ce sujet. Sur cet item, il n'y a d'ailleurs pas réellement de différence entre la génération Y qui attribue une note de 5,82 et la génération Z qui accorde pour sa part une note de 6. Le pilier sociétal (parfois nommé social) est jugé comme le plus important parmi les trois façonnant la RSE. Les attentes en matière de bien-être et d'environnements de travail favorables ressortent effectivement nettement des commentaires déposés par les participants.

81% des répondants estiment que l'alignement entre les valeurs de leur organisation et celles qu'ils souhaitent légitimement retrouver dans le contexte de l'ESS est plutôt bon (62%), voire très bon (19%). Chez les femmes, ce chiffre atteint carrément la barre symbolique des 100%. La quête de sens dans le travail est en outre largement revendiquée, si bien que 62% des sondés se déclarent même prêts à changer de poste pour s'orienter vers un poste similaire mais mieux aligné avec leurs valeurs, y compris si la rémunération est inférieure.

Concernant le management, il est jugé plus humain dans l'ESS que dans le reste de l'économie pour 57% des personnes interrogées et 75% des individus de la génération Z. Les principales aspirations au sujet du management portent alors sur la transparence et la formation.

¹⁷ Annexe n° 2 : Enquête quantitative (article publié sur LinkedIn)

¹⁸ Annexe n° 3 : Enquête quantitative (questionnaire & résultats complets)

Enfin, la question salariale n'a pas été omise de ce sondage puisque 71% des répondants affirment que les salaires distribués dans l'ESS sont généralement inférieurs à ceux pratiqués au sein des entreprises capitalistes. Ce score atteint 80% chez les salariés ou bénévoles en situation d'encadrement et 82% chez les titulaires d'un diplôme de niveau Bac + 5 ou mieux. Enfin, 57% des sondés confirment que la rémunération n'est pas le critère d'attractivité numéro un, sur le marché de l'économie sociale et solidaire.

La rigueur analytique requiert toutefois d'indiquer que le nombre plutôt limité de participants à cette enquête impose une prudence dans la prise en considération des différents résultats mais également dans les ordres de grandeur affichés. Une anomalie a en outre été observée dans la collecte des résultats, puisque les trois répondants en situation de bénévolat ne se sont hélas pas indiqués comme tels, lors de leur réponse à la question n° 8.

1.3. Une enquête documentaire

1.3.1. Présentation de la méthode retenue

En conclusion des deux enquêtes menées préalablement et pour observer plus précisément certaines informations réellement affichées sur le terrain par l'ESS, trois documents récents ont été aléatoirement prélevés sur internet, dans le but d'être analysés sur leur vision de la problématique soulevée mais aussi sur les éléments de langage utilisés. Les trois documents sélectionnés sont donc les suivants : un livre blanc¹⁹ publié en 2024 par La Mutuelle Générale et dédié aux attentes professionnelles de la génération Z, le rapport d'impact 2023²⁰ de la coopérative NOUS anti-gaspi, puis une plaquette²¹ publiée en 2023 par l'association MR21 et relative au management responsable.

Illustration n° 2 | Trois documents étudiés



¹⁹ Source : https://www.linkedin.com/posts/la-mutuelle-g-n-rale_livre-blanc-qui-sont-les-gen-z-activity-7201211763348914176-mBLs?utm_source=share&utm_medium=member_desktop

²⁰ Source : <https://www.facebook.com/nousantigaspi/posts/limpact-de-nous-en-2023-et-tout-%C3%A7a-cest-gr%C3%A2ce-%C3%A0-vous-alors-que-la-fin-dann%C3%A9e-app/666756498994880/>

²¹ Source : <https://mr21.org/rapport-mr21-manager-responsable/>

1.3.2. Synthèse des résultats

Le livre blanc publié par la Mutuelle Générale se présente tel un guide pratique invitant le lecteur à mieux comprendre la génération Z dans la sphère professionnelle mais offrant aussi des pistes de réflexion pour la manager efficacement. Cet écrit a été échafaudé grâce aux recherches internes de ce grand acteur national de la protection sociale mais également grâce aux témoignages de différents employeurs, dirigeants ou responsables en ressources humaines. Le livre blanc commence tout d'abord par énoncer les grandes caractéristiques et les principales attentes de la génération Z au travail : technologie et connectivité, équilibre entre les vies personnelle et professionnelle, sens et impact du métier, développement professionnel, salaire compétitif et avantages sociaux, créativité et management horizontal, puis diversité, équité et inclusivité. Dans un second temps, il constate une inversion criante du rapport de force dans les relations entre l'employeur et le salarié sur le marché de l'emploi depuis quelques années et prodigue alors des conseils précis pour attirer et fidéliser les individus de ladite génération. Sur le plan des embauches, un parcours de recrutement assez rapide, avec une présence active sur les réseaux sociaux et l'accès à des retours d'expérience de salariés récemment employés est préconisé. En termes d'organisation du travail, une place significative doit être laissée à l'autonomie et à la créativité des « *digital natives* » dans un environnement professionnel flexible, horizontal et au management inspirant. Un véritable impératif d'authenticité des engagements sociétaux ressort également des recommandations envers la marque employeur, tout comme une prise en considération du bien-être psychique des salariés, de la part des organisations. Le lieu de travail doit aussi être repensé tel un lieu de vie et non uniquement comme un site de production. Enfin, sur le plan de la rémunération, il est indiqué que la mise en place de parts variables est assez généralement plébiscitée par la génération Z.

Lancée en 2020, la coopérative NOUS anti-gaspi repose sur un réseau d'épiceries de proximité cherchant à résoudre trois problèmes majeurs : « *le gaspillage de matières premières agricoles, les pertes liées à la transformation industrielle* » et « *le gaspillage en phase de distribution* ». Son rapport d'impact 2023 se veut alors une véritable valorisation de sa marque employeur étalant des faits et des chiffres potentiellement vérifiables sur ses engagements sociétaux et correspondant pour une bonne partie d'entre eux aux attentes spécifiques des jeunes générations. On peut alors y trouver les mesures et informations suivantes : réalisation de la Fresque du Climat par l'ensemble des collaborateurs de l'organisation, collecte de jouets au profit d'Emmaüs, accueil de personnes en réinsertion, acquisition de l'agrément ESUS, conclusion d'un partenariat en faveur de l'inclusion des personnes en situation de handicap, tenue d'ateliers de sensibilisation au surcyclage et à la seconde main ...

L'ultime document étudié est une plaquette informative sur le management responsable. Rédigé par l'association MR21 regroupant des cadres engagés dans la RSE, ce support part du principe que cette dernière impacte chaque jour davantage les différentes directions des entreprises (financière, marketing, ressources humaines, logistique ...) et qu'il demeure alors essentiel de fournir un état des lieux très complet des compétences indispensables au manager responsable d'aujourd'hui. Ces compétences sont de trois ordres : niveau de conscience, savoirs et savoir-faire puis aptitudes comportementales. On peut alors par exemple trouver : la prise en compte des enjeux de RSE sectoriels, la connaissance des fondamentaux du développement durable, la mesure des résultats extra-financiers, la capacité à s'autoquestionner, la compréhension des modalités de conduite humaine du changement, la construction d'une vision partagée avec son équipe, la constance et l'humilité, la mise au service personnel du développement des collaborateurs, le soutien à l'intrapreneuriat, l'entretien du dialogue avec les parties prenantes, la maîtrise des réseaux sociaux et des outils de communication ou encore la gestion des contradictions. Issue d'un

cercle de réflexion, cette plaquette est alors un témoignage tangible d'une prise en considération croissante des exigences de management responsable de la part des employeurs.

2. Analyse des résultats

Tentons à présent d'analyser les résultats croisés des trois enquêtes pour en tirer les meilleurs enseignements.

2.1. La prime du sens plutôt que le sens de la prime

Inévitablement, le sens de l'engagement apparaît comme l'attente professionnelle numéro une des générations Y et Z, au travers des trois enquêtes menées. Carla, Greg, Joy, Sirine et Stéphanie ont tous spontanément avancé cette indispensable aspiration pour leur propre parcours, comme d'ailleurs pour celui des éventuels individus qu'ils sont amenés à manager. Même Maël, dont le métier est pourtant déjà porteur d'impact positif sur la société, fonde son intense activité associative sur une quête croissante de sens. Si Nicolas a rappelé que la notion de sens est globalement ancienne dans le monde des associations, il est en outre à noter que les employeurs semblent graduellement s'emparer de ce sujet, puisque Clémentine, dans son rôle de représentation des organisations, a identifié cette forte attente chez les jeunes générations en situation de candidature et que le livre blanc publié par La Mutuelle Générale associe irrémédiablement cette aspiration à la génération Z.

Mais d'une manière peut-être plus inopinée, il convient de prendre en considération que cette attente de sens est si tenace, qu'elle l'emporte même sur d'autres aspects fondamentaux de l'engagement professionnel, à commencer par la rémunération. L'enquête quantitative nous indique en effet que 62% des sondés sont prêts à changer de poste pour un poste similaire, même moins bien rémunéré, si ce dernier est davantage en phase avec leurs valeurs. Carla a d'ailleurs précisé avoir déjà démissionné à partir du moment où le poste ne correspondait plus à ses attentes et Stéphanie a rééquilibré sa vie en positionnant son métier comme simple source de revenus, afin que son activité associative puisse demeurer sa principale source d'épanouissement. On peut alors ici noter un besoin cardinal d'alignement voire de réalignement de la part des générations Y et Z. Certes, la rémunération n'était de toute façon pas perçue comme le premier critère d'attractivité au sein de l'ESS selon Blandine et 57% des personnes interrogées ; et 71% de ces dernières considèrent même avant toute chose, que les salaires proposés au sein du « tiers-secteur » demeurent structurellement inférieurs à ceux offerts sur le marché du travail traditionnel.

2.2. Un véritable espoir porté envers l'ESS et son management

Il est évident que l'engagement associatif touche aujourd'hui les jeunes, essentiellement grâce à sa fonction utilitaire. Sur les cinq individus de la génération Z interrogés, quatre s'adonnent régulièrement à des

activités associatives, en complément de leur activité professionnelle (Blandine, Carla, Maël et Sirine). La force du projet social séduit même Joy, entrepreneuse et manageuse, qui y voit un puissant levier de mobilisation de ses équipes.

Au sein des organisations, un management humain, à l'écoute active, basé sur la confiance et générateur de feedbacks réguliers est clairement sollicité par les répondants (Blandine, Carla, Maël, Nicolas). 75% des personnes ayant répondu au sondage considèrent en outre le management comme déjà plus humain au cœur de l'ESS, qu'au sein de l'économie traditionnelle. Pour sa part, en tant que responsable en ressources humaines, Clémentine insiste alors sur l'importance de former périodiquement les manageurs sur les compétences nécessaires à cet accompagnement humain pour répondre le mieux possible aux aspirations des jeunes générations.

Le désir de participation aux prises de décisions ressort également des différents entretiens. Les individus des générations Y et Z demandent à s'engager et donc à prendre part aux orientations de leur entité. Greg a par exemple apprécié d'exposer ses idées à son encadrement qui les a ensuite converties en actions collectives, Stéphanie pratique un management participatif auprès de ses bénévoles (en dehors des moments d'urgence) et Fabien a parfaitement mesuré le bienfait à tirer de cette attente en ayant recours à une acculturation participative (questionnaires, ateliers) pour son chantier de déploiement d'une politique de RSE. Pour sa part, Nicolas estime aussi qu'au sein de l'ESS, la dimension hiérarchique est globalement moins prononcée que dans les entreprises capitalistes, favorisant alors probablement de meilleures remontées du terrain et une association plus forte et immédiate des collaborateurs. Un souhait d'horizontalisation des organisations apparaît ainsi, comme l'ont à juste titre souligné Blandine et Clémentine durant leur entretien et comme le mentionne expressément le livre blanc de La Mutuelle Générale.

La thématique des conditions de travail et du bon équilibre de vie a aussi point de manière récurrente au sein des enquêtes. Pour Blandine, Clémentine, Fabien et Greg par exemple, l'organisation doit agir au quotidien pour le bien-être de ses salariés. Pour sa part, Carla estime déjà que les conditions de travail au sein de l'ESS sont meilleures que dans le reste de l'économie et reste largement confirmée dans sa position par 71% des personnes ayant répondu au sondage. Par ailleurs, comme l'a mentionné Nicolas et tel que l'a mesuré l'enquête quantitative, il n'est pas intéressant de noter que c'est bien le pilier social de la RSE qui est le plus important aux yeux des générations Y et Z qui abondent alors de propositions nouvelles en la matière : semaine de quatre jours, davantage de flexibilité, prise en compte de la santé mentale par l'employeur ... En matière de télétravail, les résultats issus des enquêtes demeurent contrastés, puisque si tout le monde s'entend pour saluer un gain en termes de qualité de vie, plusieurs individus de la génération Z (Carla et Greg) précisent néanmoins leur besoin de se rendre régulièrement sur leur lieu de travail pour y trouver une forme de socialisation via des échanges plus ou moins informels. C'est ici sûrement la flexibilité alternative qu'offre le télétravail qui est positivement perçue.

Enfin, alignées entre leurs valeurs et leurs actions, les personnes sélectionnées dans le cadre des entretiens de l'enquête qualitative agissent d'ailleurs personnellement à leur niveau au déploiement d'un management plus responsable. Joy a intégré la dimension circulaire des produits de sa production, Sirine a quitté une entreprise au sein de laquelle les dirigeants avaient trop souvent recours au transport aérien, Blandine cherche à effectuer des achats responsables, Clémentine a lancé un partenariat universitaire pour élaborer une formation diplômante et Fabien applique les recommandations de la norme ISO 26000.

2.3. Le positionnement attendu d'une marque employeur de l'ESS

Aux yeux des générations Y et Z, une organisation de l'ESS doit prioritairement adopter une marque employeur caractérisée par les trois valeurs suivantes : authenticité, alignement et vérifiabilité. La marque employeur doit tout d'abord être authentique et sincèrement refléter les atouts de son organisation, tels qu'un agrément ESUS qui a manifestement séduit Carla lors de sa candidature. Certes, l'inversion du rapport de force entre les employeurs et les candidats impose des efforts d'attractivité à l'endroit des entreprises, mais celle-ci ne doit pas se faire au détriment de l'authenticité. Ensuite, l'alignement entre le discours et les engagements doit être réel. L'enquête quantitative a d'ailleurs révélé que 81% des sondés estimaient un bon alignement entre les valeurs de leur organisation et celles qu'ils souhaitent trouver dans l'ESS. Enfin, les attraits d'une marque employeur doivent être aisément vérifiables via une approche transparente. Cela satisferait alors pleinement Blandine qui aspire à consulter des indicateurs précis ou Sirine qui, dans une vision plus communautaire, préfère la prise en compte des retours issus de salariés récemment embauchés. Ces attentes en matière de marque employeur expliquent certainement la sélection méthodique des éléments de langage inscrits au sein du rapport d'impact 2023 de la coopérative NOUS anti-gaspi.

Figure n° 3 | Principales attentes formulées par les générations Y et Z au sein des trois enquêtes

bien-être horizontalité
authenticité management humain
écoute SENS autonomie
transparence confiance
alignement
feedbacks flexibilité vérifiabilité
participation aux décisions

DISCUSSION

Ultime partie de ce mémoire, la discussion va nous permettre de dresser un bilan des principaux attributs des générations Y et Z, puis surtout de nous projeter en formulant des recommandations utiles à leurs aspirations.

1. Un bilan marqué par de multiples convergences entre la revue de littérature et l'étude empirique

Les générations Y et Z connaissent maintes ressemblances, bien que quelques nuances demeurent. Tous ces éléments saillants sont assez nettement ressortis de la revue de littérature comme de l'étude empirique.

1.1. De nombreuses similitudes se dégagent entre les Y et les Z

Les différents éléments présentés en amont au sein de ce mémoire mettent en évidence plusieurs points communs entre les générations Y et Z. La principale aspiration de ces dernières demeure assurément la quête de sens dans le travail, avant même la rémunération, dans une perspective d'impact positif sur la société. Nés dans un monde connecté ou ayant grandi avec, les « *digital natives* » et les « *digital migrants* » attendent également de leur organisation qu'elle agisse pour leur bien-être et permette un équilibre de vie satisfaisant pour eux. Vis-à-vis de leur manager, des feedbacks réguliers et une vraie autonomie sont aussi largement sollicités. Il est en outre à enregistrer que la reconnaissance attendue par ces deux générations successives ne se traduit pas nécessairement par des fruits pécuniaires.

1.2. Quelques différences persistent entre eux

Assez proches, les générations Y et Z connaissent pourtant quelques dissemblances. La première citée aspire par exemple beaucoup plus rapidement que la seconde à évoluer hiérarchiquement, tandis que la seconde privilégie l'expérimentation par le travail et la socialisation offrant des opportunités de

développement et de constitution de réseaux. Sur le plan humain, la génération Z connaît en outre un rapport différent à son encadrement envers lequel elle se considère d'égal à égal.

2. Quatorze recommandations finales

Pourachever ce mémoire et permettre aux organisations d'esquisser de premières réponses efficaces aux aspirations des générations Y et Z, voire de faire de la RSE un axe de performance à part entière, quelques recommandations substantielles sont formulées ci-après.

2.1. En matière de gouvernance et de management

Recommandation n° 1 : Définir une charte éthique

Si l'exemplarité doit souvent procéder du sommet de la pyramide, il demeure essentiel qu'elle soit portée par tous les membres de l'organisation. A cet effet, une charte éthique à laquelle doivent adhérer tous les collaborateurs peut être établie afin d'instaurer ouvertement des règles de transparence, de loyauté des pratiques et de communications partagées sur le sujet des objectifs, des résultats et des décisions. Cette démarche pourrait aussi favoriser des échanges un peu plus horizontaux dont les jeunes générations sont en outre demandeuses.

Recommandation n° 2 : Former tous les manageurs en continu

On le sait maintenant, la qualité du management est primordiale au bien-être et à la fidélisation des salariés. La génération Z est notamment en attente d'une hiérarchie inspirante et à l'écoute de ses émotions les plus intimes. L'accompagnement humain qui en découle s'avère alors aussi délicat que technique et doit imposer aux organisations de repenser le management via une transformation continue des approches et des agissements. Des programmes permanents de formation des manageurs peuvent ici se révéler un premier niveau de réponses adapté. Ils permettraient de moderniser les pratiques managériales aux attentes des jeunes recrues, d'ajuster les discours et les méthodes afin de réduire au mieux les dissonances cognitives, puis de poursuivre la montée en compétences sur les questions de RSE.

2.2. En matière de bien-être et de gestion des salariés

Recommandation n° 3 : Garantir de bonnes conditions de travail

A l'heure du télétravail, les locaux des organisations doivent dépasser les seuls impératifs d'efficience et de sécurité. Les sites de travail doivent être repensés comme de réels lieux de vie et apporter alors un véritable gain en termes d'expérience collaborateur. Au-delà des services (conciergerie, salle de sport ...) difficilement accessibles aux entreprises de l'ESS, les espaces doivent être conçus dans le but de permettre la maximisation des échanges, notamment informels, puisque les générations Y et Z aspirent à tisser un fidèle réseau professionnel et privilégié les concertations transversales. Ces nouveaux aménagements internes sont par ailleurs déjà proposés et testés aujourd'hui au sein des sites de coworking qui ont manifestement anticipé les attentes dans ce domaine.

Illustration n° 3 | Espace de coworking de Work and Share à Saint-Denis



Recommandation n° 4 : Favoriser la qualité de vie via la flexibilité

Très attentifs à leur qualité de vie, les « *millenials* » et leurs successeurs sont en quête d'un bon équilibre entre leur temps de travail et leur temps libre. Une offre de travail flexible s'avère donc séduisante, dans laquelle l'individu pourrait par exemple répartir à sa guise son temps à son exercice professionnel, y compris en dehors des horaires de bureau traditionnels. Dans la limite évidente des capacités de son organisation, l'individu pourrait alors choisir de travailler parfois davantage le soir ou le weekend et peut-être un peu moins certains jours de semaine. Ces opportunités nouvelles ont naturellement été rendues possibles par le développement accéléré du télétravail depuis la pandémie de covid-19. Un développement de la flexibilité, notamment horaire, pourrait ainsi devenir un puissant argument favorable pour les nouvelles recrues ou les jeunes parents dans une perspective de fidélisation des talents.

Recommandation n° 5 : Empouvoir les collaborateurs

Les collaborateurs Y et Z ne conçoivent plus leur activité comme la simple réalisation d'une mission prescrite par leur encadrement mais cherchent, à travers le sens de leurs actions, à fournir un impact positif sur la société. Ils désirent aussi développer leur employabilité, via différentes expériences. Il semble aujourd'hui impossible de ne pas répondre à cette volonté sous peine de voir ces individus se détourner clairement des organisations concernées. Il serait d'ailleurs regrettable pour elles de ne pas profiter de cet élan créatif et de renouveau. Par conséquent, à côté du fonctionnement hiérarchique traditionnel, il serait pertinent de créer des espaces de dialogue et de concertation transverses, par exemple sur des enjeux spécifiques de projets, pour associer davantage les jeunes générations à la construction des décisions. Le système managérial doit effectivement accepter de laisser une place croissante aux collaborations avec les générations Y et Z et à leur aisance digitale, dans un mode de travail proche de celui des organisations agiles voire des entreprises dites 2.0. Accepter de manager par le vide peut même parfois être une solution valide.

La formation doit aussi devenir un axe d'accompagnement régulier proposé aux collaborateurs, mais pas uniquement dans une perspective d'investissement interne avec une volonté postérieure de retour sur financement. Plus désintéressée, la démarche doit aider à une mobilité interne, à un intrapreneuriat voire à une reconversion professionnelle en dehors des murs de l'organisation. Les entreprises de l'ESS doivent ici privilégier leurs valeurs humaines et leur utilité sociale, sur leur stricte efficience économique.

Enfin, l'empouvoirement passe aussi par l'opportunité de profiter des compétences avancées des jeunes générations quant à l'univers digital. Des actions de mentorat inversé au sein desquelles la génération Z pourrait par exemple sensibiliser ses ainés sur la bonne gestion des réseaux sociaux ou d'autres outils numériques, peuvent aussi être instaurées. Un développement de la confiance et de la légitimité des jeunes formateurs en ressortirait probablement.

Recommandation n° 6 : Établir un parcours d'intégration dynamique, équitable et éclairant

Dénicher les meilleurs profils reste une épreuve ardue, surtout lorsque les recruteurs s'affichent sur des espaces que leurs potentiels candidats ne fréquentent plus. Il semble tout à fait inévitable pour les employeurs de renouveler profondément leur processus de recrutement pour davantage de digitalisation, de rapidité et une plus grande présence sur les réseaux sociaux. Le recours fréquent au format vidéo en vue de diffuser des témoignages de récentes recrues pleinement épanouies dans leur nouveau poste serait une formule gagnante pour les organisations, surtout aux yeux de la génération Z très sensible au retour d'expériences de ses pairs ou de ses semblables. Naturellement, un strict respect de la diversité et une lutte quotidienne contre toutes les formes de discrimination doivent être visibles et vérifiables tout au long de la procédure de sélection.

En second lieu, un soin particulier doit être accordé à la phase d'intégration des nouvelles recrues. Leur acculturation est en effet essentielle à leur réussite tant sur le projet, les valeurs qu'avec leurs collègues. Pour cela, un programme de rencontres et de sensibilisations spécifiques (projet, valeurs, méthodes ...) serait pertinent et adapté aux nouvelles générations en quête de construction de réseaux humains et de poursuite de valeurs sociétales dans leur mission.

Recommandation n° 7 : Recruter des compétences à l'extérieur

Au-delà des embauches, une autre voie s'ouvre aujourd'hui aux dirigeants de l'ESS ; celle de recruter des compétences ad hoc, en dehors de leur organisation. De plus en plus pointues, certaines compétences peuvent être amenées à se raréfier et ne peuvent alors s'obtenir qu'à travers la contractualisation avec des travailleurs indépendants (dits « *freelances* »). Ces collaborations humaines sur des périodes données retiendraient en outre l'intérêt de la génération Z avide d'expériences nouvelles. Des solutions en la matière sont déjà proposées par des acteurs de taille raisonnable, tels que Indepia et peuvent aussi se trouver dans le domaine du « *tiers-secteur* », à l'instar de l'association Alter'Actions qui fournit par exemple des conseils aux manageurs.

Illustration n° 4 | Charlène BASTEIRO, directrice des ventes de Indepia



Recommandation n° 8 : Innover sur le plan social

Les générations Y et Z sont en attente d'un package social attractif en complément de leur rémunération et demeurent férues de dispositions socialement innovantes, notamment en termes de bien-être. Les organisations ont donc tout intérêt, selon la démographie de leur personnel, à instaurer des journées dédiées au bénévolat, au repos du salarié aidant, ou encore en lien avec la parentalité.

2.3. En matière de développement durable

Recommandation n° 9 : Recourir aux solutions de l'informatique durable

S'agissant de développement durable, le management responsable doit nécessairement inclure des mesures visant à réduire l'empreinte carbone de l'organisation et à sensibiliser, sans cesse davantage, les salariés

aux bonnes pratiques. Mais une des décisions fortes reste de déployer les orientations de l'informatique durable (aussi appelée Green IT). Intelligibles et accessibles, elles permettent de transformer tangiblement l'organisation sur un aspect écologique.

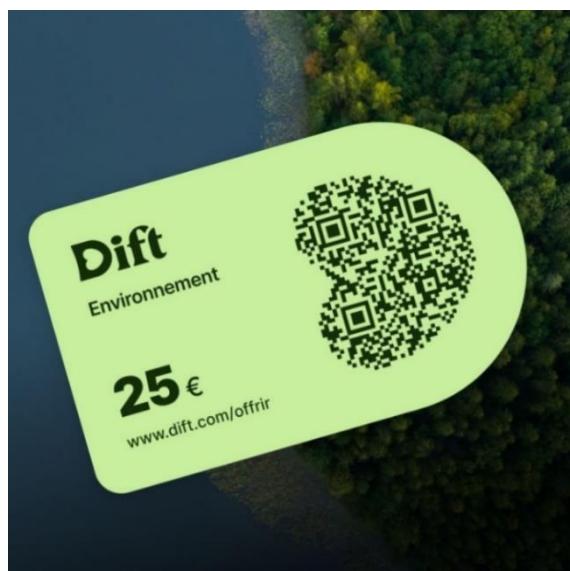
Figure n° 4 | Sept principaux axes de l'informatique durable

Augmenter la durée de vie des équipements	Adopter une politique d'achat raisonnée	Privilégier les équipements économes en énergie	Choisir un hébergement web écologique	Favoriser la mobilité au travail	Utiliser un moteur de recherches écologique	Adopter les bonnes pratiques du numérique
---	---	---	---------------------------------------	----------------------------------	---	---

Recommandation n° 10 : Encourager et récompenser les pratiques éthiques en interne

La promotion des initiatives à impact positif sur la société doit devenir une réalité opérationnelle pour transformer efficacement les organisations. Ces résolutions doivent d'ailleurs porter sur l'ensemble des directions des entités. Les collaborateurs en charge de l'environnement de travail peuvent par exemple choisir du mobilier de seconde main pour équiper les plateaux de travail, ceux issus des ressources humaines peuvent décider de servir des repas exclusivement végétariens (de fait moins polluants) au sein de la cantine de l'entreprise ou encore ceux du marketing peuvent préférer aux traditionnels goodies inutiles et peu responsables des cadeaux émotionnels dotés de sens, tels que les difts initiés par Frédéric Mazzella, via son enseigne Captain Cause, qui permettent à une entreprise d'offrir un don préfinancé à son destinataire, qui pourra ensuite librement l'attribuer à l'association ou à la cause de son choix dans une démarche d'utilité sociale. Les meilleures incitations doivent par la suite faire l'objet de récompenses, d'ailleurs pas uniquement pécuniaires, pour saluer positivement les réussites. Cette approche trouvera à coup sûr un écho positif auprès des jeunes générations soucieuses de construire un monde meilleur. Les organisations de l'ESS peuvent pareillement s'appuyer sur les conseils avisés de la plateforme www.esspratiques.fr.

Illustration n° 5 | Exemple de Dift de Captain Cause



Recommandation n° 11 : Inclure la performance en responsabilité sociétale dans les objectifs individuels

Trop souvent, la performance en RSE est étudiée uniquement à l'échelon global de l'entreprise. Or, pour parvenir à un bon résultat collectif, il convient irrémédiablement de passer préalablement par des réussites individuelles. C'est pourquoi, il apparaît tout à fait fondamental d'attribuer à chaque collaborateur un objectif annuel en RSE parmi l'ensemble de ses objectifs de travail. Concernant les générations Y et Z, cet objectif permettra en outre de mettre en valeur leur contribution positive à l'endroit de la société et donc de renforcer le sens de leurs actions.

2.4. En matière de relations avec les parties prenantes

Recommandation n° 12 : Institutionnaliser les parties prenantes

Pour une organisation, cartographier les parties prenantes est primordial mais lacunaire. Ce qui importe, c'est bien d'engager et de maintenir un dialogue régulier et constructif avec celles-ci. En conséquence, il apparaît pertinent d'officialiser, via des instances structurellement établies, les différents cercles de concertation pour favoriser leur visibilité, leur intérêt et les associer au mieux à la stratégie des entreprises.

Recommandation n° 13 : Développer les synergies communautaires et territoriales

A des fins de légitimation de leur marque employeur, les organisations de l'ESS doivent en outre davantage s'inscrire dans une démarche territoriale pour contribuer au développement de communautés et soutenir des initiatives locales (partenariat avec des ONG, accès au secourisme, mécénat ...) de manière pleinement authentique.

2.5. En matière de contrôle

Recommandation n° 14 : Évaluer et contrôler de bas en haut

La démarche participative ne doit pas uniquement se limiter à une simple écoute active des propositions en provenance des salariés Y et Z mais doit au contraire se convertir en actions concrètes visant à améliorer et contrôler les processus. Les organisations de l'ESS ont alors tout intérêt à établir des indicateurs précis et

fiables de mesure (réduction des émissions de CO₂, satisfaction client, équité salariale, absentéisme, fidélité client ...) pour permettre un contrôle de la base vers le sommet. A cet effet, des indicateurs innovants peuvent tout à fait être utilisés pour donner davantage de force aux remontées du terrain, tels que l'évaluation 360 qui permet au managé d'apprécier les qualités de son manageur ou encore l'indice mensuel du bien-être qui sert à ajuster en temps réel les comportements, en cas de dérives constatées. Enfin, des audits réguliers apparaissent nécessaires pour identifier les éventuelles limites et envisager des pistes d'amélioration. Sur ce point aussi, le recours à des entités de l'ESS telles que des professionnels associatifs du contrôle demeure une option à instruire.

Nous avons pu comprendre au fil des chapitres du présent mémoire que le sens de l'engagement, l'autonomie professionnelle ou encore la perspective de bien-être comptaient parmi les valeurs et aspirations majeures des générations Y et Z. Pour répondre à ces attentes, les organisations de l'ESS doivent assurément transformer leur management pour le rendre plus éthique, plus humain et ostensiblement plus horizontal.

Il est par ailleurs intéressant de constater que parmi les nombreuses similitudes observées entre les deux générations étudiées, la technophilie paraît tout à fait primordiale. Il serait alors judicieux de se demander ultérieurement si ce ne sont pas prioritairement les nouvelles technologies de l'information et de la communication qui ont bouleversé les relations de travail ces dernières années, avant même les comportements particuliers des individus desdites générations.

Enfin, grandissant dans un monde révolutionné par l'intelligence artificielle, il serait aussi pertinent, dans le cadre d'une future enquête, de s'intéresser aux aspirations propres à la nouvelle génération Alpha.

ANEM	Association Nationale des Employeurs de la Mutualité Organisation unique représentant les employeurs de la branche Mutualité
Athazagoraphobie	Peur morbide d'être oublié ou ignoré
Coworking	Fait de partager un même espace de travail pour des professionnels indépendants ou situés hors de leur site habituel
Empouvoirement	Fait de donner davantage de pouvoir à des individus ou à des groupes
ESS	Économie Sociale et Solidaire Ensemble des organisations établies sous forme de coopératives, mutuelles, associations, fondations, ou entreprises et reposant sur une coopération, un ancrage local et une utilité sociale
ESUS	Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale Agrément accessible aux organisations de l'ESS sous condition d'atteinte de certaines critères spécifiques (utilité sociale, rémunération, titres non négociables ...)
Goodwill	Ecart d'acquisition correspondant à la différence entre la valeur d'achat d'une société et sa valeur économique
IARD	Incendie, Accidents et Risques Divers Famille d'assurances regroupant plusieurs catégories sans lien avec les personnes physiques (exemple : automobile, habitation, multirisques professionnels ...)
Nomophobie	Peur morbide de ne pas pouvoir utiliser son téléphone portable ou d'en être séparé
RSE (ou RSO)	Responsabilité Sociétale des Entreprises (<i>ou Responsabilité Sociétale des Organisations</i>) Politique volontariste de prise en compte par les entreprises des enjeux économiques, environnementaux et sociaux inhérents à leurs activités et en relation avec leurs parties prenantes
Slashing	Fait pour un individu d'exercer plusieurs activités professionnelles en même temps et sans lien les unes avec les autres

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Barthe, N., & Belabbes, K. (2016). La « GRH socialement responsable » : un défi pour les entreprises engagées dans une démarche RSE. *Management & Avenir*, 83(1), 95-113.
- Baumlin, F., & Bendavid, R. (2023). Je t'aime, moi non plus : les ambivalences du nouveau rapport au travail [en ligne]. *Fondation Jean Jaurès*, 23.
- Bchara, N. S., Dubruc, N., & Berger-Douce, S. (2016). L'émergence de la RSE dans une association de l'Économie Sociale et Solidaire. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 235(4), 47-67.
- Belghit, A. G. (2023). De la RSE à la responsabilité sociale des territoires dans le secteur de l'économie sociale et solidaire : le cas de la fondation John Bost. *Management & Prospective*, 40(1), 105-121.
- Benraïss-Noailles, L., & Herrbach, O. (2018). Chapitre 8 : RSE et marque employeur.
- Bidet, É., Filippi, M., & Richez-Battesti, N. (2019). Repenser l'entreprise de l'ESS à l'aune de la RSE et de la loi Pacte. *RECMA*, (3), 124-137.
- Billaudeau, V., & Dewynter, C. (2015). Innovation sociale et diffusion dans l'économie sociale et solidaire à travers l'exemple de Social Planet. *Sociologies pratiques*, 65-74.
- Blanc, J. (2008). Responsabilité sociale des entreprises et économie sociale et solidaire : des relations complexes. *Économies et sociétés*, 42(1), 55-82.
- Bocquet, A. M., Gérardin, H., & Poirot, J. (2010). Économie sociale et solidaire et développement durable : quelles spécificités pour les coopératives et les mutuelles ? *Géographie Économie Société*, 12(3), 329-352.
- Branellec, G. (2013). Vers une justification par les entreprises de leur appartenance au secteur de l'économie sociale et solidaire. *Gestion 2000*, 30(2), 103-119.
- Brillet, F., Coutelle, P., & Hulin, A. (2012). Quelles trajectoires professionnelles pour la génération Y ? *Gestion 2000*, 29(5), 69-88.
- Cuénoud, T., Helfrich, V., & Ramony, D. (2018). La Macif, une tentative d'hybridation entre Économie Sociale et Solidaire et RSE. *Entreprendre & Innover*, (4), 84-96.
- Dalmas, M., & Lima, M. (2016). Génération Y, Génération postmoderne ? Les enjeux pour la GRH. *Revue management et avenir*, (8), 151-174.
- Dalmas, M. (2014). Quelles valeurs organisationnelles pour la génération Y ? *Revue management et avenir*, 72(6), 113-132.
- Dalmas, M. (2019). Génération Z et conception du travail : un nouvel enjeu pour la GRH. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, (60), 97-116.

- Dalmas, M. (2022). Génération Z : une génération en quête de risques et d'éthique entrepreneuriale. *Vie & sciences de l'entreprise*, (1), 129-140.
- Darbus, F., & Hély, M. (2010). Travailler dans l'économie sociale et solidaire : aspirations, représentations et dispositions. Une étude auprès des adhérents de l'association Ressources solidaires. *Revue internationale de l'économie sociale*, (317), 68-86.
- Dejoux, C., & Wechtler, H. (2011). Diversité générationnelle : implications, principes et outils de management. *Revue management et avenir*, 43(3), 227-238.
- Delaye, R. (2013). Quelle perception du management des seniors par la génération Y ? *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 52(1), 96-105.
- Demoustier, D., & Richez-Battesti, N. (2010). Introduction. Les organisations de l'Économie sociale et solidaire : gouvernance, régulation et territoire. *Géographie Économie Société*, 12(1), 5-14.
- Folon, J. (2013). La génération Y : un écran de fumée pour cacher la résistance au changement ? *Management des technologies organisationnelles*, 3(1), 107-115.
- Fray, A. M., Morin, L., & Renaud, S. (2015). L'attraction des salariés de la génération Y : Analyse des attentes selon le genre et le niveau de poste. *Management & Prospective*, 32(1), 117-132.
- Gentina, E. (2023). Manager la génération Z : Mieux appréhender les nouveaux comportements. *Dunod*.
- Kilic, S., Kpossa, M. R., & Regragui, M. (2022). Une marque employeur socialement responsable : entre les perceptions des salariés et la communication RH. Le cas d'une entreprise en pleine mutation. *Revue management et avenir*, (5), 129-152.
- Lacan, A., & Silva, F. (2020). La gouvernance par les valeurs comme élément de performance des organisations de l'ESS. L'éclairage postmoderne. *Recherches en sciences de gestion*, (2), 317-337.
- Lazuech, G. (2006). Un nouvel entreprenariat ? Les cadres et dirigeants de l'économie dite sociale et solidaire. *Formation et Emploi*.
- Le Flanchec, A., & Mullenbach, A. (2016). La génération Y ou le paradoxe d'une génération prête à tout sans sacrifice. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, (53), 103-123.
- Maisonnable, J., Petrella, F., & Richez-Battesti, N. (2019). Préserver le sens dans les organisations de l'économie sociale et solidaire : quels outils de gestion ? *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, (1), 3-29.
- Mariaux, S., & Reynaud, E. (2018). L'Économie Sociale et Solidaire et ses parties prenantes : une étude du discours. *Finance Contrôle Stratégie*, (NS-3).
- Maurel, C., & Tensaout, M. (2020). Une étude des configurations stratégiques explicatives de l'intégration de la RSE : le cas des SCOP. *La Revue des Sciences de Gestion*, (3-4), 105-116.
- Montargot, N. (2019). Le mécénat environnemental, levier d'action d'une stratégie RSE : le cas de LEA Nature. *Gestion 2000*, 36(1), 37-58.

- Ollivier, D., & Tanguy, C. (2017). Générations Y & Z : le grand défi intergénérationnel. *De Boeck Supérieur*.
- Peretti-Ndiaye, M., Pralong, J., & Philippe, X. (2014). Les organisations et les construits générationnels. Le cas de la génération Y. *Question(s) de management*, (2), 75-90.
- Persais, E. (2013). Capital sociétal et gouvernance d'entreprise. Le cas d'entreprise de l'Économie Sociale et Solidaire. *Management international*, 17(4), 145-162.
- Phanuel, D. (2016). Le management relationnel d'une association de l'économie sociale et solidaire. *Management international*, 20(3), 105-121.
- Pourquier, C., & Igalels, J. (2020). Leadership responsable, un double alignement entre valeurs et engagement RSE. *Revue française de gestion*, 46(4), 11-34.
- Pralong, J. (2009). La « génération Y » au travail : un péril jeune ? *XXème Congrès de l'AGRH*.
- Rasolofo-Distler, F. (2010). Opérationnalisation de la RSE : une approche par les parties prenantes. *Revue management et avenir*, 39(9), 65-85.
- Richez-Battesti, N., & Itçaina, X. (2022). Economie sociale et solidaire et responsabilité sociale des entreprises : quelle légitimation par le territoire ? *La responsabilité territoriale des entreprises*, 111-147.
- Soulez, S., & Guillot-Soulez, C. (2011). Marketing de recrutement et segmentation générationnelle : regard critique à partir d'un sous-segment de la génération Y. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 26(1), 39-57.
- Taddei, J. C. (2017). Rôle des coopératives dans le processus d'appropriation de la RSE dans le secteur végétal. *La Revue des sciences de gestion*, (1), 95-104.
- Verdier, J.-F. (2012). Génération Y, Quels enjeux pour le management des ressources humaines ? In N. Matyjasik & P. Mazuel (éds.), Génération Y et gestion publique : quels enjeux ? *Institut de la gestion publique et du développement économique*. <https://doi.org/10.4000/books.igpde.952>

LISTE DES FIGURES, ILLUSTRATIONS, TABLEAUX ET AUTRES DOCUMENTS

FIGURES

- Figure n° 1 | **Frise chronologique des cinq dernières générations de l'histoire**
- Figure n° 2 | **Triple perspective des parties prenantes**
- Figure n° 3 | **Principales attentes formulées par les générations Y et Z au sein des trois enquêtes**
- Figure n° 4 | **Sept principaux axes de l'informatique durable**

ILLUSTRATIONS

- Illustration n° 1 | **Affiche du sondage**
- Illustration n° 2 | **Trois documents étudiés**
- Illustration n° 3 | **Espace de coworking de Work and Share à Saint-Denis**
- Illustration n° 4 | **Charlène BASTEIRO, directrice des ventes de Indepia**
- Illustration n° 5 | **Exemple de Dift de Captain Cause**

TABLEAUX

- Tableau n° 1 | **Échantillon des personnes interrogées**
- Tableau n° 2 | **Caractéristiques des répondants**

AUTRES DOCUMENTS

- **Livre blanc de La Mutuelle Générale dédié aux attentes professionnelles de la génération Z**
Source : https://www.linkedin.com/posts/la-mutuelle-g-n-rale_livre-blanc-qui-sont-les-gen-z-activity-7201211763348914176-mBLs?utm_source=share&utm_medium=member_desktop
- **Rapport d'impact 2023 de la coopérative NOUS anti-gaspi**
Source : <https://www.facebook.com/nousantigaspi/posts/limpact-de-nous-en-2023-et-tout-%C3%A7a-cest-gr%C3%A2ce-%C3%A0-vous-alors-que-la-fin-dann%C3%A9e-app/666756498994880/>
- **Plaquette de l'association MR21 relative au management responsable**
Source : <https://mr21.org/rapport-mr21-manager-responsable/>

ENQUÊTE QUALITATIVE

(exemple de questionnaire)

1. Bonjour Fabien. Merci d'avoir accepté cet entretien. Nous allons pouvoir échanger sur votre actualité, votre parcours et votre vision de l'ESS. Pouvez-vous tout d'abord vous présenter ?
2. Pouvez-vous plus précisément nous présenter votre poste ainsi que votre entreprise ?
3. Comment instaure-t-on, prépare-t-on puis déploie-t-on efficacement une politique de RSE au sein d'une mutuelle ? Existe-t-il une méthodologie type ?
4. Par quels moyens identifiez-vous les parties prenantes, voire les hiérarchisez-vous en termes d'impact ? Tenez-vous d'ailleurs compte de la norme ISO 26000 ?
5. Comment est évalué le niveau de maturité des collaborateurs sur la RSE ? Et le niveau de performance des collaborateurs et de leurs équipes en RSE ?
6. Concernant le calcul de la performance de RSE dans les indicateurs extra-financiers, doit-on, selon vous, fixer des critères de performance au niveau de chaque unité voire de chaque équipe pour s'assurer d'une cohérence verticale et d'une bonne allocation des ressources ?
7. Comment arbitre-t-on les oppositions d'intérêt ? Le Directeur des RH qui raisonne en matière de formation du personnel et le Directeur financier qui raisonne en matière de frais de personnel.
8. Les employeurs sont de plus en plus soucieux de l'image qu'ils peuvent renvoyer sur le marché de l'emploi. Comment définiriez-vous une marque employeur socialement responsable ?
9. Avec l'arrivée de la loi Pacte de 2018, sa "raison d'être", et le développement de la RSE au sein des entreprises capitalistes, les valeurs sociales qui animaient historiquement l'ESS sont aujourd'hui presque invisibilisées. Une sorte de mimétisme d'action apparaît au profit des entreprises capitalistes dans le déploiement d'une politique de RSE. Percevez-vous cet aspect et quelles sont les réponses que l'ESS doit fournir pour conserver ses spécificités ? Favoriser l'approche territoriale ? Aller encore plus loin que la RSE ?
10. Selon vous, est-ce qu'un client ou un adhérent d'un organisme de l'ESS attend réellement une performance extra-financière ou seulement financière de son fournisseur ? En d'autres termes, la RSE est-elle aussi aujourd'hui un puissant argument commercial ?
11. Pensez-vous que le modèle sur lequel repose l'ESS soit encore porteur d'avenir ? A quoi ressemblerait l'ESS dans 30 ans ?
12. Nous arrivons au terme de cet échange. Pour conclure, que puis-je vous souhaiter de meilleur pour les prochains mois ?

ENQUÊTE QUANTITATIVE

(article publié sur LinkedIn)

Romain MAGAGNIN • Vous
 Directeur de l'Expérience Client chez Mobilité Mutuelle
 1 mois •

...

Vous avez la parole !

Dans le cadre de ma formation universitaire au sein de l'IAE Paris - Sorbonne Business School, je réalise actuellement une étude sur le management responsable au cœur de l'économie sociale et solidaire française. A cet effet, j'ai établi un sondage en ligne, afin de mieux comprendre les valeurs et aspirations des générations Y et Z.

Si vous êtes nés entre 1980 et 2009, que vous travaillez de manière salariée ou bénévole au sein d'une association, d'une fondation, d'une coopérative, d'une mutuelle ou d'une entreprise d'utilité sociale, je vous serais très reconnaissant de bien vouloir participer. 20 questions vous seront proposées et vos réponses demeureront naturellement aussi confidentielles qu'anonymes. Un temps de réponse global d'environ 7 minutes est à prévoir.

Ouvert jusqu'au 24 décembre 2024, ce sondage est alors accessible via le lien suivant : <https://lnkd.in/eY264KQw>

Un grand merci par avance à toutes et tous 😊

#management #ess #generationy #generationz #rse #sondage

DU 10 AU 24 DÉCEMBRE 2024

PARTICIPEZ AU GRAND SONDAGE SUR LE MANAGEMENT RESPONSABLE AU SEIN DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE FRANÇAISE

Siham Tahri et 17 autres personnes 2 commentaires - 3 publications

Réactions

+10

J'aime Commenter Republier Partager

748 impressions [Voir les statistiques](#)

Ajouter un commentaire...

ENQUÊTE QUANTITATIVE

(questionnaire & résultats complets)



Message d'accueil : « Dans le cadre de ma formation universitaire au sein de l'IAE Paris-Sorbonne, je réalise actuellement une étude sur le management responsable au cœur de l'économie sociale et solidaire (ESS) française. A cet effet, j'ai établi un sondage en ligne, afin de mieux comprendre les valeurs et aspirations des générations Y et Z. Si vous êtes nés entre 1980 et 2009, que vous travaillez de manière salariée ou bénévole au sein d'une association, d'une fondation, d'une coopérative, d'une mutuelle ou d'une entreprise d'utilité sociale, je vous serais très reconnaissant de bien vouloir participer. 20 questions vous seront proposées et vos réponses demeureront naturellement aussi confidentielles qu'anonymes. Un temps de réponse global d'environ 7 minutes est à prévoir. Ouvert jusqu'au 24 décembre 2024, ce sondage est accessible ci-dessous. Un grand merci par avance à toutes et tous. » Romain MAGAGNIN

1. Pensez-vous que les organisations de l'économie sociale et solidaire française ont un rôle à jouer dans la résolution des problématiques économiques, sociales et environnementales de la société ?

81% : Oui, elles doivent être des acteurs engagés

14% : Oui, mais cela reste secondaire par rapport à leurs objectifs originels

5% : Non, elles doivent se concentrer sur leur activité originelle.

0% : Non, cela relève uniquement du gouvernement et des pouvoirs publics

2. Pensez-vous qu'aujourd'hui en France, les organisations de l'économie sociale et solidaire mettent en œuvre des pratiques de management responsable ?

62% : Oui, dans une certaine mesure

29% : Non, pas vraiment

9% : Oui, tout à fait

0% : Non, pas du tout

3. Êtes-vous d'accord ou non avec les affirmations suivantes comparant l'économie sociale et solidaire à l'ensemble de l'économie française ...

71% – 29% : Les salaires distribués au sein de l'ESS sont généralement inférieurs

71% – 29% : Les conditions de travail au sein de l'ESS sont généralement meilleures

19% – 81% : Les valeurs spécifiques ancrées dans l'ESS sont reconnues par tous

67% – 33% : La féminisation des effectifs est plus forte dans l'ESS

29% – 71% : La pression et le stress sont moins présents au sein de l'ESS

67% – 33% : L'équilibre de vie est mieux respecté au sein de l'ESS

57% – 43% : Le management pratiqué dans l'ESS est plus humain

33% – 67% : Les mobilités et les promotions sont plus accessibles au sein de l'ESS

4. Selon vous, à quel niveau de maturité se situe actuellement votre organisation en matière de politique de RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) ?

0 (0) 1 (0) 2 (3) 3 (0) 4 (1) 5 (5) **5,85** 6 (2) 7 (6) 8 (3) 9 (0) 10 (1)

5. Existe-t-il au sein de votre organisation une direction, un département, un service ou même une fonction officiellement dédié(e) à la responsabilité sociétale de l'entité ?

62% : Oui 38% : Non

6. Avez-vous déjà bénéficié, dans le cadre de votre poste, d'une session de formation, de sensibilisation ou d'échanges concernant la politique de RSE de votre organisation ?

43% : Non, mais une telle session serait utile pour moi

38% : Oui, et la session était intéressante

14% : Non, mais une telle session ne serait pas utile pour moi

5% : Oui, mais la session n'était pas intéressante

7. Comment évaluez-vous l'alignement entre les valeurs de votre actuelle organisation et celles que vous souhaitez retrouver dans le contexte professionnel de l'économie sociale et solidaire ?

62% : Plutôt bon 19% : Très bon 14% : Plutôt mauvais 5% : Très mauvais

8. Seriez-vous prêt(e) à quitter votre poste actuel pour un emploi similaire dans une autre organisation de l'économie sociale et solidaire mieux alignée avec vos valeurs, même si le salaire était inférieur à celui versé par votre actuelle organisation ?

38% : Non, l'aspect financier est trop important pour moi

33% : Oui, mais uniquement si l'écart salarial est faible

29% : Oui, si les valeurs de la nouvelle organisation sont pleinement alignées avec les miennes

0% : Non concerné(e) car en situation de bénévolat

9. Dans le domaine de l'économie sociale et solidaire, comment évaluez-vous la relation entre le management responsable et la performance des organisations ?

53% : Le management responsable conduit directement à une meilleure performance

33% : Le management responsable n'a pas d'impact direct sur la performance mais contribue à un meilleur climat de travail

14% : Il n'y a pas nécessairement de relation entre les deux

0% : Le management responsable peut nuire à la performance de l'organisation

10. Quel(s) conseil(s) pourriez-vous donner aux manageurs des organisations de l'économie sociale et solidaire pour mieux intégrer les pratiques du management responsable au quotidien ?

« Accorder plus d'importance à l'environnement de travail » | « Il faut que la salariée se sente considéré » | « Mieux communiquer le "sens" de ce que l'on fait et pourquoi » | « Respect, ouverture et bienveillance tout en restant exigeant et en montrant l'exemple » | « Plus de transparence sur les actions menées au quotidien » | « Exigence et écoute » | « Bien choisir le personnel au recrutement avec une envie de travailler, d'avancer, d'accepter » | « Continue à travailler » | « Formation » | « Plus à l'écoute, et connaître le niveau d'inflation pour les salaires » | « Développer la communication avec les équipes » | « Être dans une démarche collaborative » | « Ecouter, dialoguer » | « Sensibiliser et mobiliser autour

des enjeux sociaux et environnementaux. Encourager le mentorat et les échanges. Promouvoir le bien-être au travail et valoriser les collaborateurs ».

11. Classez les trois piliers de la RSE du plus important (1^e place) au moins important (3^e place), selon la priorité des attentes que vous portez envers le management de votre organisation.

1^e (1,48) : Le pilier sociétal (*gouvernance de l'organisation - loyauté des pratiques - droits de l'Homme - relations et conditions de travail*)

2^e (2,24) : Le pilier économique (*questions relatives aux consommateurs - communautés et développement local*)

3^e (2,29) : Le pilier environnemental (*environnement*)

12. Êtes-vous d'accord ou non avec les affirmations suivantes ...

90% – 10% : Le modèle de l'économie sociale et solidaire est porteur d'avenir

5% – 95% : Un poste au sein d'une association, qui emploie aussi des bénévoles, n'est pas un véritable travail

95% – 5% : Le rapport au travail a évolué depuis la pandémie de covid-19

43% – 57% : Le travail en présentiel demeure le meilleur levier pour assurer l'engagement des collaborateurs

43% – 57% : La rémunération reste le critère d'attractivité numéro 1 pour les candidats, sur le marché de l'économie sociale et solidaire

70% – 30% : Un(e) salarié(e) en situation de handicap sera probablement plus épanoui(e) et mieux accueilli(e) au sein d'une organisation de l'économie sociale et solidaire, plutôt qu'au sein d'une entreprise de l'économie capitaliste

52% – 48% : Travailler en dehors de ses horaires de travail (soirée, weekend...) est, à terme, un facteur de déséquilibre individuel

85% – 15% : Il appartient nécessairement aux entreprises de participer au développement du bonheur de leurs collaborateurs

13. Par quel(s) moyen(s), les organisations de l'économie sociale et solidaire peuvent-elles aujourd'hui développer leur attractivité en termes d'emploi ?

« Salaire, politique RH bien travaillée pour assurer un cadre agréable et une ambiance conviviale » | « Meilleurs salaires et horaires » | « travail de 4 jours » | « Mettre en avant le "pourquoi" on fait ce métier dans ce secteur » | « Un ratio "horaires/valeurs/rémunération" intéressant. Si le salarie est bas, envisager de laisser plus de temps libre aux collaborateurs » | « Le cadre de travail, le télétravail, l'équilibre vie privée - vie perso » | « Des avantages non-financiers proposés aux salariés (mutuelle, services de mobilité, œuvres sociales du CSE). De bonnes conditions matérielles de travail. Une gouvernance démocratique » | « Je pense que l'axe d'amélioration principal est la revalorisation salariale. Le reste me semble déjà positif » | « Le réseau » | « Meilleur partage de la valeur ajoutée commune (PER, épargne salariale) » | « Management et vision » | « En proposant de la flexibilité » | « Équilibre vie privée - vie professionnelle » | « Emploi en adéquation avec l'urgence environnementale » | « Développer une marque employeur forte. Valoriser leur mission et leur impact. Proposer des conditions de travail attractives »

14. Avez-vous des remarques ou suggestions à apporter concernant le management responsable au sein des organisations de l'économie sociale et solidaire en France ?

« Respecter les employés » | « Être ESS et avoir des valeurs, ne veut pas dire avoir un management responsable. Je vois trop souvent des exemples d'organisations qui prônent en public de belles valeurs, mais qui en interne ont des pratiques déplorables. La dilution des responsabilités impliquées par le collectif est souvent un facteur aggravant » | « Garder de la rigueur » | « Changer totalement la formation des DRH » | « Valoriser davantage les métiers de l'ESS. On observe que les salariés de l'ESS s'engagent fréquemment dans des conditions financières moins compétitives que celles proposées dans le secteur privé classique. Suggestion : généraliser la mise en place de dispositifs pour valoriser la contribution des salariés : par exemple en donnant des primes liées à l'impact social ou des avantages complémentaires comme des congés solidaires ou des initiatives favorisant le bien-être »

15. À quel genre vous identifiez-vous ?

57% : Masculin

38% : Féminin

5% : Non-binaire

16. Quelle est votre année de naissance ?

81% : Entre 1980 et 1994 inclusive (*génération Y*)

19% : Entre 1995 et 2009 inclusive (*génération Z*)

17. Quel est le plus haut niveau d'études que vous ayez atteint ?

48% : Bac +5

24% : Bac +2

9% : Bac +3

9% : Bac +4

5% : Inférieur à Bac +2

5% : Supérieur à Bac + 5

18. Dans quel type d'organisations de l'économie sociale et solidaire travaillez-vous ?

57% : Une mutuelle

19% : Une association ou une fondation

19% : Une coopérative

5% : Une entreprise d'utilité sociale

19. Au sein de cette organisation, quel est votre statut professionnel ?

47% : Salarié(e) avec une responsabilité hiérarchique d'encadrement de collaborateur(s)

38% : Salarié(e) sans responsabilité hiérarchique d'encadrement de collaborateur(s)

10% : Bénévole sans responsabilité hiérarchique d'encadrement de collaborateur(s)

5% : Bénévole avec une responsabilité hiérarchique d'encadrement de collaborateur(s)

20. Au sein de cette organisation, quel est votre niveau d'ancienneté dans votre poste ?

38% : Entre 2 et 5 ans

24% : Moins de 2 ans

24% : Entre 5 et 10 ans

14% : Plus de 10 ans

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	3
Résumé	5
Sommaire	7
Introduction	9
Partie I - Revue de littérature	10
 1. Un management réellement responsable au sein des organisations de l'ESS ?	10
1.1. Un projet social	10
1.1.1. Une utilité sociale consacrée par des valeurs de non-lucrativité et de démocratie interne	10
1.1.2. Une origine territoriale porteuse de potentiels partenariats	11
1.2. Des personnes engagées	12
1.2.1. Un management empreint de sens et d'alignement	12
1.2.2. Une quête d'efficacité dans l'adhésion de toutes les parties prenantes	13
1.3. Un fonctionnement indifférencié	14
1.3.1. Une uniformité des outils de gestion entre les secteurs marchands et non marchands	14
1.3.2. Une marque employeur à l'authenticité gagnante	15
1.4. Une responsabilité sociétale	15
1.4.1. Le délicat palier de la RSE	16
1.4.2. Une ambiguïté dans les relations entre l'ESS et la RSE	16
1.4.3. Le leadership plutôt que le management	17
 2. Quelles aspirations professionnelles pour les générations Y & Z ?	17
2.1. La génération Y	17
2.1.1. Ce qui la caractérise	17
2.1.2. Ce qu'elle recherche dans le cadre professionnel et attend de son organisation	19
2.2. La génération Z	20
2.2.1. Ce qui la caractérise	20
2.2.2. Ce qu'elle recherche dans le cadre professionnel et attend de son organisation	21
2.3. Le concept de générations	22
2.3.1. Une absence de consensus sur la chronologie	23
2.3.2. Une incontestable mésentente sur les facteurs adéquats	23

Partie II - Étude empirique	24
1. Méthodologie	24
1.1. Une enquête qualitative	24
1.1.1. Présentation de la méthode retenue	24
1.1.2. Blandine, génération Z	25
1.1.3. Carla, génération Z	26
1.1.4. Clémentine, génération Y	27
1.1.5. Fabien, génération X	29
1.1.6. Greg, génération Z	30
1.1.7. Joy, génération Y	30
1.1.8. Maël, génération Z	31
1.1.9. Nicolas, génération X	32
1.1.10. Sirine, génération Z	33
1.1.11. Stéphanie, génération Y	34
1.2. Une enquête quantitative	35
1.2.1. Présentation de la méthode retenue	35
1.2.2. Synthèse des résultats	36
1.3. Une enquête documentaire	37
1.3.1. Présentation de la méthode retenue	37
1.3.2. Synthèse des résultats	38
2. Analyse des résultats	39
2.1. La prime du sens plutôt que le sens de la prime	39
2.2. Un véritable espoir porté envers l'ESS et son management	39
2.3. Le positionnement attendu d'une marque employeur de l'ESS	40
 Partie III - Discussion	 42
1. Un bilan marqué par de multiples convergences entre la revue de littérature et l'étude empirique	42
1.1. De nombreuses similitudes se dégagent entre les Y et les Z	42
1.2. Quelques différences persistent entre eux	42
2. Quatorze recommandations finales	43
2.1. En matière de gouvernance et de management	43
Recommandation n° 1 : Définir une charte éthique	43
Recommandation n° 2 : Former tous les manageurs en continu	43
2.2. En matière de bien-être et de gestion des salariés	43
Recommandation n° 3 : Garantir de bonnes conditions de travail	44
Recommandation n° 4 : Favoriser la qualité de vie via la flexibilité	44
Recommandation n° 5 : Empouvoirer les collaborateurs	44

Recommandation n° 6 : Établir un parcours d'intégration dynamique, équitable et éclairant	45
Recommandation n° 7 : Recruter des compétences à l'extérieur	46
Recommandation n° 8 : Innover sur le plan social	46
2.3. En matière de développement durable	46
Recommandation n° 9 : Recourir aux solutions de l'informatique durable	46
Recommandation n° 10 : Encourager et récompenser les pratiques éthiques en interne	47
Recommandation n° 11 : Inclure la performance en responsabilité sociétale dans les objectifs individuels	48
2.4. En matière de relations avec les parties prenantes	48
Recommandation n° 12 : Institutionnaliser les parties prenantes	48
Recommandation n° 13 : Développer les synergies communautaires et territoriales	48
2.5. En matière de contrôle	48
Recommandation n° 14 : Évaluer et contrôler de bas en haut	48
Conclusion	50
Glossaire	51
Références bibliographiques	52
Liste des figures, illustrations, tableaux et autres documents	55
Annexe n° 1 Enquête qualitative (<i>exemple de questionnaire</i>)	56
Annexe n° 2 Enquête quantitative (<i>article publié sur LinkedIn</i>)	57
Annexe n° 3 Enquête quantitative (<i>questionnaire & résultats complets</i>)	58
Table des matières	62

FICHE D'APPRÉCIATION DU MÉMOIRE D'ACTIVITÉ**A compléter et à mettre en troisième de couverture du mémoire****A REMPLIR PAR L'ÉTUDIANT :**NOM & PRÉNOM DE L'ÉTUDIANT : **MAGAGNIN ROMAIN**CYCLE : **EXECUTIVE MBA MAE Formation Continue, Journées Bloquées**PROMOTION : **2023 / 2024****ÉVALUATION (RÉSERVÉE AU JURY)**

Grille de première évaluation	Très insuffisant	Insuffisant	Passable	Bon	Excellent
Forme : qualité de la rédaction et respect des normes de présentation					
Intégration des connaissances de gestion : richesse de la revue de la littérature et mobilisation des concepts théoriques					
Travail empirique : richesse de l'information recueillie et solidité de l'analyse effectuée					
Apports et contributions du mémoire					
Qualité générale de la démarche, capacité réflexive et prise de recul					
Autres Appréciations :					

NOTE PROPOSÉE :

DATE, NOM ET SIGNATURE DES MEMBRES DU JURY :

RÉSERVÉ A L'ADMINISTRATION :

Romain MAGAGNIN

13 rue Marcel Bontemps • Appartement B-306 • 92100 Boulogne-Billancourt
• 06 60 72 83 01 • roman.magagnin@gmail.com