



COLLÈGE DES DIRECTEURS
DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

La Génération Y & le Développement Durable

**Solutions pour ré-enchanter le
rapport à l'entreprise des
jeunes actifs**

Contenu

Ingérables, les Ys ? Portrait d'une génération désabusée	3
Une génération désenchantée	3
Des ambitions limitées	4
Faible capacité de projection	5
Les Ys au travail : risques et enjeux.....	6
En retrait des entreprises, jugées « amoraless ».....	6
Le statut social motive moins que le développement personnel	7
Quand l'entreprise fait sens : la RSE, nouveau mode de motivation et de gratification	8
Une génération en quête d'éthique	9
Ré-enchanter le rapport au travail des Ys avec le développement durable	11
Attirer les jeunes talents : le mécénat de compétences	11
Remédier à leur passivité en stimulant leur potentiel de leadership créatif.....	13
Manager les Ys : nouvelles pratiques organisationnelles	14
Génération Y : levier de mobilisation des baby-boomers sur le Développement Durable.....	15
Conclusion : les Ys un atout pour les entreprises.....	16

Le C3D a noué un partenariat le Mastère Spécialisé Sustainable Development de HEC Paris pour travailler sur les représentations de la Génération Y.

Sous la direction de Bénédicte Faivre-Tavignot, Gaïa Lassaube et Lucile Calon ont rédigé ce rapport sur la base de 60 entretiens menés sur trois continents et 15 pays (France, Suisse, Allemagne, Royaume-Uni, Italie, Turquie, République Tchèque, Norvège, Portugal, Espagne, Canada, Etats-Unis, Chine, Inde et Turkménistan), de Janvier à Avril 2013 par les étudiants du Mastère Spécialisé. Les entretiens étaient basés sur des questionnaires semi-directifs et ont suivi la répartition suivante :

- Sexe : 50% hommes, 50% femmes
- Activité : 70% actifs, 30% inactifs
- Niveau d'études : 50% Bac+2 ou moins, Bac+5 ou plus
- Origine : 30 Français, 10 Américains du Nord, 10 Asiatiques, 10 Européens (hors France)

Ingérables, les Ys ? Portrait d'une génération désabusée

- *Une génération désenchantée*
- *Pessimisme par rapport au monde et à l'avenir*
- *Limitation des ambitions*
- *Absence de projection dans l'avenir professionnel*
- *Retranchement sur la cellule familiale et le foyer*

Comment l'entreprise peut-elle répondre aux nouvelles attentes des jeunes issus de la génération Y et stimuler leur engagement?

Communément appelée Génération Y, la génération des 18-30 ans est souvent considérée comme problématique pour nombre de managers en entreprise. La littérature consacrée aux Ys tend à faire des 20-30 ans une génération en butte avec les codes du monde du travail, caractérisée par un certain opportunisme et une faible implication dans l'entreprise. On les décrit comme volatiles, hédonistes, adeptes du *tout, tout de suite* pour expliquer leur faible fidélité institutionnelle, leur absence de sens hiérarchique.

Les enquêtes ne montrent cependant pas que la génération Y en fasse moins : le parcours des jeunes actifs est truffé de stages, de séjours à l'étranger et d'engagements sociaux. Les jeunes de la génération Y ne sont pas seulement exigeants vis-à-vis de leur employeur, mais aussi vis-à-vis d'eux-mêmes. Ce sont les forces vives de demain, que l'entreprise se doit d'attirer et de fidéliser pour prospérer. Et si le fond du problème se trouvait ailleurs ?

Une génération désenchantée

Sur trois continents, nous sommes partis à la rencontre de 60 jeunes issus de la génération Y : hommes, femmes, actifs ou encore étudiants, de 18 nationalités différentes. Nous les avons rencontrés chez eux, au sein de leurs écoles, de leurs entreprises, ou pendant leurs stages.

Et malgré la diversité de leur parcours, les entretiens nous ont laissé une impression générale de désenchantement.

Les 20-30 ans sont désabusés. D'après le célèbre ouvrage de Thomas L. Friedman, le monde est devenu plat. Les nouvelles technologies mettent à disposition les ressources de la planète d'un clic de souris. Autant de transformations qui libèreraient un formidable potentiel pour les individus entrepreneurs. C'est pourtant loin d'être le cas si on écoute les Ys. L'aplanissement du monde

n'ouvre pas le champ des possibles ; pour les Ys, le monde est plat, donc limité. Mutations économiques, chômage chronique, catastrophes écologiques, réchauffement climatique... les flux d'information continus ont fait des 20-30 ans une génération désillusionnée.

Les Ys décrivent le monde actuel non sans fatalisme : certains Ys nous ont fait part de leur peur de vivre dans un monde où la pollution mettrait à mal la survie de l'humanité. Pour d'autre, le pire reste à venir.

La situation économique m'inquiète vraiment. Je ne crois pas que l'on puisse tenir comme cela longtemps, et que l'on vieillira confortablement...j'essaie de ne pas trop y penser.

Ce rapport désenchanté au monde est d'autant plus important dans la sphère professionnelle que les Ys font leur entrée sur un marché du travail sclérosé. Leur rapport au travail est marqué par l'expérience de la précarité et de l'insécurité. Dans certains pays, cette génération est la première à connaître un déclassement de sa condition par rapport à celle de ses parents. Le chômage demeure la crainte principale pour 65% des répondants.

Ce qui me tracasse en ce moment c'est vraiment de trouver du boulot. La peur du lendemain, me dire que je serai peut-être sans taf.

L'angoisse, ce serait de ne pas trouver de travail, de devoir quitter la ville et retourner habiter chez mes parents. Ou pire, ne même plus avoir mes parents sur qui compter et me retrouver à la rue.

Le fatalisme des Ys n'est cependant pas aussi marqué dans toutes les zones géographiques. Il est particulièrement présent en Europe et dans une certaine mesure en Amérique du Nord, reflet de la crise économique actuelle. En Amérique du Nord, on retrouve toutefois une préoccupation qui n'est pas présente en Europe : le souci de rembourser le prêt qu'ils ont contracté pour financer leurs études, et l'inquiétude de rentrer dans la vie active en étant déjà endetté. Les Asiatiques se montrent plus portés par une logique optimiste de croissance et de dynamisme économique.

Ce qui est important pour moi actuellement c'est de rembourser ma dette. J'ai une famille, donc je dois travailler à temps complet, et j'ai un prêt étudiant que je dois rembourser. C'est plus important actuellement que ça ne l'était, avant ma situation ne me posait pas de problème. Mais maintenant, si je veux évoluer professionnellement il faut d'abord que je paie mes dettes le plus vite possible.

Tous ces jeunes n'ont justement pas eu le choix, sinon celui de suivre, ou pas, le système qu'on leur a imposé.

Des ambitions limitées

Réalisme ou résignation ? 43% des travailleurs interrogés occupent une position qui ne correspond pas à leur formation initiale. Ce taux atteint 63% chez les actifs bac+2 ou moins. On compte un petit nombre de « barrières morales » que tous ont intégrées dès leur plus jeune âge : éviter de se risquer dans un projet qui nous tient à cœur, parce que cela signifierait s'assurer un avenir de jeune « diplômé chômeur ». Trouver un CDI le plus vite possible, pour accéder à la stabilité : les Ys se résignent, limitent leurs attentes de peur d'être déçus :

Mon rêve ? Trouver un boulot, je crois.

Je rêverais d'avoir une vie à peu près stable

Un salaire. Un salaire déjà, et après de quoi laisser libre expression à ma créativité.

C'est que même ceux qu'on pourrait croire les plus satisfaits de leur sort ne se sont jamais réellement demandé ce qui les rendrait vraiment heureux dans leur vie.

Je rêve d'un métier qui allierait à la fois mes convictions et mes besoins

D'avoir à la fois les moyens de vivre décemment et d'avoir un travail qui est utile pour la communauté, et intéressant.

Faible capacité de projection

La résignation se double d'une limitation des horizons. Les Ys semblent incapables de se projeter dans leur avenir professionnel sur le long terme, et avoir autant de mal à répondre à la pourtant classique question « où vous voyez-vous dans 5 ans » qu'à un oral de philosophie.

Cinq ans, c'est loin...

Je sais, c'est flou, mais c'est un peu mon problème l'avenir professionnel »

Je crois que notre génération ne peut pas vraiment prévoir. Je ne sais même pas dans quel pays je serai dans cinq ans.

J'y pense pas ! Mais alors pas du tout !

45 % des personnes que nous avons rencontrées n'ont pas d'objectifs professionnels clairement définis. Cette absence de projection n'est pas pour autant mal vécue par les Ys. Le court-terme est perçu comme une occasion de varier les expériences. Comme le dit une des personnes interrogées « *Maintenant les gens ont la possibilité de se renouveler et j'espère être capable de me réinventer plusieurs fois tout au long de ma vie* »

L'échantillon se projette plus facilement dans la sphère amicale ou affective que dans la sphère professionnelle. S'il est possible de changer de métier plusieurs fois tout au long de sa vie, voire de partir s'installer à l'étranger, il est inconcevable que l'environnement proche évolue. La famille et l'amitié restent des valeurs pérennes ; dans un univers fluctuant, la famille constitue un refuge, et les amitiés se conservent malgré le temps qui passe.

Quel est le problème dans tout cela ? C'est que l'hyper-réalisme des Ys se traduit dans des comportements au travail et un rapport à l'entreprise inédits, qui peuvent s'avérer déstabilisant pour les managers issus de la génération précédente.

Les Ys au travail : risques et enjeux

- *Une prise de distance des Ys vis-à-vis du monde de l'entreprise, perçu comme amoral*
- *La recherche de sens et de réalisation personnelle comme moteurs professionnels des Ys*
- *Qu'est-ce que ça va m'apporter personnellement ?*
- *Une implication.... sous conditions*
- *Le danger pour les entreprises : une baisse du dynamisme, de l'engagement et de la productivité*
- *Ne pas sacrifier sa vie en la gagnant : le 'mieux travailler'*

En retrait des entreprises, jugées « amORAles »

La preuve de ce bouleversement ressenti par les entreprises est la multiplication de la littérature autour du thème du management de cette nouvelle génération. Les managers et les chargés de ressources humaines y parlent d'une génération qui ne s'implique pas dans l'entreprise, qui est peu soucieuse des horaires, qui privilégie avant tout son épanouissement personnel, qui agit de manière imprévisible ... En effet, très peu carriéristes, les Ys prennent souvent leurs distances vis-à-vis de l'entreprise, surtout quand celle-ci est vue comme amORale :

- Y a-t-il des choses qui vous rendent moins fier dans votre entreprise ?

- C'est une entreprise privée qui a comme priorité le profit. Je pense que, malgré ce que croient les clients, les banquiers n'agissent pas en fonction de l'intérêt de ceux-ci

Ce n'est pas une association, donc leur motivation est de gagner de l'argent, pas de sauver le monde... il n'y a pas de quoi être fier, c'est pas original. Je suis assez détaché de mon entreprise. J'aime le travail, je ne m'ennuie pas, mais je ne vais pas découvrir le sens de ma vie dans cette entreprise, c'est un travail, c'est tout, j'ai d'autres choses dans ma vie pour me sentir mieux.

Le statut social motive moins que le développement personnel

Les systèmes de motivation « classiques » comme le statut ou la carrière n'ont peu ou pas d'effet sur cette génération. La position sociale, qui était pour la génération X un des moteurs principaux, n'a été mentionnée comme une motivation professionnelle par aucune des personnes de l'échantillon. En effet, les Ys cherchent avant tout du sens et la possibilité de réalisation de soi dans leur travail. Ainsi 46% des personnes ne travaillant pas (étudiants ou chômeurs) disent chercher du sens et une source de développement personnel dans l'entreprise.

Une des choses que j'attends de mon travail est que ça que ne me donne pas l'impression d'être au travail

Si cette condition n'est pas remplie, voire que le travail est perçu comme allant à l'encontre de cet épanouissement, ils ne se sentiront pas liés ni impliqués par rapport à leur employeur. S'ils n'ont pas le sentiment d'être stimulé ou d'avoir un emploi porteur de sens, les Ys développent alors un rapport « clientéliste » vis-à-vis des employeurs et du travail : ils ne seront pas prêts à modifier considérablement leur mode de vie en fonction de raisons professionnelles et n'auront aucun scrupule à partir si un autre poste leur semble plus attirant.

Un directeur du personnel dans un grand groupe agroalimentaire, ajoute : *“Tant qu'on satisfait leurs exigences, les nouveaux employés sont loyaux à 150 %. Si l'employeur ne remplit plus leurs conditions, ils partent sans hésitation. C'est un véritable problème : en Allemagne, les jeunes ne restent plus que dix-huit mois en moyenne dans une entreprise. »*

Ce consumérisme est motivé par un désenchantement vis-à-vis du secteur privé, vécu comme un monde violent et dépourvu d'éthique, en opposition avec l'intégrité, valeur jugée primordiale par la génération Y, puisqu'elle est citée comme valeur principale par un tiers de l'échantillon. Face au rejet de ce qui est perçu comme une absence d'éthique dans le monde de l'entreprise, la génération Y ne s'implique pas activement dans le travail et se caractérise par un manque de prise d'initiatives sur le plan professionnel : les Ys font preuve d'attentisme, et ne participent pas ou peu au dynamisme de l'entreprise.

Je suis en train d'engranger de l'expérience professionnelle et puis on verra

Je n'ai pas de poste idéal ni de but précis.

Les conséquences pour les entreprises sont une difficulté de fidélisation des Ys, et un désarroi par rapport à la nonchalance de ceux-ci. Les managers se plaignent d'une déloyauté de cette génération, d'un manque de respect vis-à-vis des institutions et d'un rapport désinvolte à l'autorité et aux codes sociaux.

Auparavant, le pacte était le suivant : je me mets à votre service et vous me gardez stabilité et progression. Désormais, la génération Y n'attend plus de promesses, et arrache à l'entreprise des gages pour sa qualité de vie, parce qu'elle sait que l'économie mondialisée est précaire.

Les entreprises se heurtent à cette génération perçue comme peu fiable, désengagée et imprévisible. L'opportunisme de celle-ci limite les possibilités de projection pour l'entreprise. Les managers sont désemparés face à une génération auprès de laquelle les outils de motivation et d'encadrement classiques ne semblent plus avoir de prise, chez lesquels ils peinent à développer une motivation et

un sentiment d'appartenance. Cet état d'esprit est problématique car il met en danger la productivité et la performance des entreprises.

Quand l'entreprise fait sens : la RSE, nouveau mode de motivation et de gratification

Comme il a déjà été souligné, les Ys cherchent du sens et une possibilité d'épanouissement dans leur travail. Leur permettre d'atteindre ces éléments dans l'entreprise est un outil clef dans la gestion de cette génération.

Le désir de s'impliquer et de s'épanouir dans le travail est bien présent, puisque c'est le souhait d'avenir le plus spontanément cité parmi notre échantillon (57%). Que signifie concrètement cet épanouissement pour eux ? Quand on demande aux bac+5 interrogés dans notre enquête ce qui les rend les plus fiers dans leur travail, la moitié (50%) d'entre eux parlent d'utilité sociale de l'entreprise, que ce soit à travers la politique interne (intégration de minorités, politique paritaire etc.), par les services rendus par l'employeur (pour les employés du service public particulièrement) ou par des actions spécifiques menées par l'entreprise auprès de populations en difficulté ou dans des pays en développement.

[Ce dont je suis le plus fier à mon travail c'est] une initiative pour mettre en place des toilettes dans des pays du tiers monde

On donne des cours de Go gratuits aux centres aérés et aux écoles primaires. Grâce à ça plus de gens apprennent à jouer au Go. Ce n'est pas pour le profit c'est notre activité sociale.

Certaines entreprises n'ont pas hésité à déceler la dimension de gratification que pouvaient apporter de telles actions. Aujourd'hui, le sentiment d'être utile fait partie du salaire. « Avant, on récompensait la performance par des promotions », déclare le directeur du personnel chez un constructeur automobile allemand. « Aujourd'hui, cette génération ne vient que si elle peut créer quelque chose et améliorer le monde. Heureusement, nous avons la voiture électrique. Les candidats se renseignent souvent sur ce sujet, le désir de participer à un projet automobile respectueux de l'environnement est souvent leur motivation principale pour postuler chez nous. »

A contrario, un sentiment que l'employeur manque d'éthique est cité comme un facteur démotivant pour un sixième des personnes interrogées, et particulièrement par un tiers des bac+5. Cette volonté d'être utile se retrouve également dans la fierté suscitée par le sentiment de faire un travail utile et de qualité. Ce facteur se retrouve en deuxième position parmi les sources de fierté évoquées par l'échantillon.

Je suis fier quand il y a un client qui me prend, parce que je ne suis pas plus cher qu'un autre, mais par contre lui quand il me prend, il a tout gagné parce que je suis quelqu'un de consciencieux, je ne vais pas laisser les choses au hasard.

Je suis très fier du fait qu'on assure un service d'alerte des plus performants en Europe.

Une génération en quête d'éthique

Ce désir d'utilité est révélateur d'un état d'esprit plus large de cette génération, et des valeurs de celle-ci. Si les Ys peuvent sembler désabusés, ils n'en donnent pas moins une importance centrale, et même plus affirmée que chez les générations précédentes, aux idées d'altruisme, de solidarité et d'honnêteté. Ne pas être utile est une des angoisses les plus exprimées parmi les personnes interrogées, puisqu'elle revient dans 36% des cas.

Je n'ai pas envie de contribuer à des choses qui sont liées à la société de consommation. J'espère que mon travail aura un vrai impact sur le monde

[Ce que j'attends de mon avenir professionnel c'est] d'avoir à la fois les moyens de vivre décemment et d'avoir un travail qui est utile pour la communauté, et intéressant.

[Ce qui me fait peur c'est de] m'ennuyer dans mon travail, et avoir une vie inutile.

La justice est citée comme la valeur principale par 20% de l'échantillon et par 30% des Européens, et l'égalité par 10%. L'importance donnée à ces valeurs est également présente dans le fait que 78% de l'échantillon déclare donner personnellement une grande voire très grande importance au développement durable. Ce désir d'éthique est transversal aux différents aspects de la vie de cette génération. Les Ys sont extrêmement attachés à l'idée d'intégrité, et tiennent à mettre en pratique leurs convictions dans l'ensemble de leur quotidien, à mener une vie en cohérence avec leurs idées et leurs croyances.

Je m'impose pas mal de règles personnelles au quotidien

La générosité est importante dans mon travail. C'est une des raisons pour laquelle j'ai choisi ce travail.

Même les petites décisions que l'on prend au quotidien sont très liées à nos valeurs.

Tout ce qu'on fait doit être en rapport avec ce que l'on pense. On ne doit pas se laisser influencer par ce que pensent les autres

De manière significative, un tiers des Ys citent l'environnement dans les facteurs influençant leur choix de transport au quotidien. De même, 43% de l'échantillon déclare intégrer le développement durable dans ses pratiques quotidiennes. Il existe également un désir d'être mieux informé et de disposer d'outils pour agir de manière plus efficace.

Je compte sur les innovations à venir pour réduire mon empreinte écologique

Dans dix ans je serai certainement mieux informée, j'aurai des pratiques plus fines et plus efficaces

J'espère que dans dix ans ça changera beaucoup plus de choses dans ma vie. Je pense qu'il y aura plus de manière de participer de manière individuelle au développement durable dans le futur

Sans se revendiquer d'une idéologie générale, les Ys sont très sensibles aux solutions à appliquer dans tous les aspects fondamentaux de la vie : ils souhaitent se loger, consommer et se mouvoir de façon responsable. A plus large échelle, des thèmes plus larges sont revenus dans notre enquête : réchauffement climatique, inégalités Nord-Sud, traite des hommes, racisme, pauvreté... Les défis globaux ne laissent pas cette génération indifférente, bien au contraire ! Malheureusement, trop souvent les Ys doutent de leurs capacités à faire changer les choses efficacement à un niveau significatif.

La génération Y est moins impliquée que les générations précédentes dans les activités associatives ou le bénévolat. Dans notre étude, même si les Ys interrogés pouvaient montrer un intérêt pour les problèmes sociaux et environnementaux, moins de 10 % d'entre eux ont mentionné être impliqués dans des projets à but caritatif.

D'un engagement militant et de longue durée, avec une dimension sacrificielle, nous sommes passés à un engagement plus ponctuel, et surtout "gagnant-gagnant". Les jeunes assument davantage l'épanouissement personnel que leur procure leur engagement bénévole. Les jeunes sont aussi conscients de la capacité des associations à développer chez eux certaines compétences qui peuvent faire l'objet d'un transfert dans la vie professionnelle. Ils n'hésitent alors pas à valoriser leurs activités bénévoles dans leur CV. Autant de savoir-faire nouveaux qui demeurent encore inexploités par les entreprises.

Au lieu d'attendre une stabilité et une progression de carrière constante de l'entreprise, les Ys recherchent un supplément d'âme dans le travail, ainsi qu'une utilisation de leur temps et compétences à des fins utiles et pertinentes. Cette quête de sens des Ys constitue un levier très fort, que les entreprises peuvent utiliser dans le management et la fidélisation de la nouvelle génération, tout en répondant à des nouveaux défis auquel le monde du travail sera de plus en plus confronté.

L'appropriation par les entreprises des thèmes du développement durable serait un moyen de remédier à la passivité d'une génération apparemment résignée, mais qui n'aspire au fond qu'à se réaliser en s'insérant dans un projet d'entreprise porteur de sens.

Si cette génération ultra-connectée est très informée des problèmes planétaires, la nature virtuelle des canaux d'information fait qu'elle tend à s'en détacher. Il s'agit donc moins de leur donner une formation théorique que l'accès à des expériences d'immersion et de confrontation avec les problèmes concrets, en adaptant au monde de l'entreprise les initiatives couronnées de succès des réseaux de type Euforia (en Suisse), ou Uni-Cités, visant à promouvoir l'engagement de la jeune génération dans des causes sociales et environnementales.

Pour leurs supérieurs, le défi principal consiste à remédier à leur passivité d'une part, et à leur cynisme vis-à-vis de l'univers de l'entreprise d'autre part, en leur présentant des opportunités d'engagement concrètes.

Ré-enchanter le rapport au travail des Ys avec le développement durable

- *Utiliser leur désir d'épanouissement personnel pour les fidéliser et les engager*
- *Le pro bono, attribut de l'entreprise idéale*
- *Des initiatives de Développement Durable réalistes afin de ne pas être la cible de leur cynisme*
- *Le leadership créatif des Ys : Développement Durable et innovations*

Attirer les jeunes talents : le mécénat de compétences

Contrairement à la génération précédente d'employés *busy*, consommateurs et combattifs, les Ys ne sont pas du tout motivés par le statut social et le prestige.

Ce n'est pas qu'ils n'aient pas envie de faire carrière, mais le développement personnel constitue leur priorité. C'est le cas de Sohan, qui après son MBA et un début de carrière prometteur chez un géant de l'acier indien, a décidé de retourner sur les bancs de l'université pour un doctorat :

Un beau jour, en remplissant des tableaux, j'ai simplement réalisé que je n'étais pas prêt à sacrifier ma vie à mon boulot et à mon statut social.

Norah ne voulait pas faire de compromis non plus. Avant, elle travaillait pour l'entreprise leader du service bancaire en ligne. Les perspectives étaient bonnes, le salaire aussi, mais le style de management ne lui convenait pas : la hiérarchie était pesante et il y avait peu de marge de manœuvre. Elle décide de prendre un an de congé sabbatique pour faire du bénévolat. A son retour, sa décision est prise : elle démissionne et se lance dans l'Economie Sociale et Solidaire.

Les parcours de Norah et de Sohan, parmi tant d'autres, sont des histoires de réalisation individuelle, mais aussi une perte de talents pour les employeurs. Pourtant, bien des entreprises ont déjà développé des bonnes pratiques afin que le désir de développement personnel des Ys ne soit plus un obstacle, mais un facteur de fidélisation et d'engagement.

En France, une étude sur l'entreprise idéale, réalisée par le cabinet Deloitte auprès de jeunes diplômés a montré que le mécénat de compétences est le mode d'engagement "sociétal" préféré des jeunes talents. Et la démarche peut s'avérer payante, comme pour cette compagnie pharmaceutique américaine. En envoyant ses collaborateurs améliorer les infrastructures médicales de régions défavorisées, l'entreprise a baissé son turnover, et augmenté considérablement la propension de ses employés à recommander leur compagnie. De façon générale, les participants de ce programme étaient revenus avec un nouveau regard sur le sens de leur travail, comme en témoigne cet employé :

Je me suis mis à considérer différemment ma boîte. Les recruteurs vous disent que c'est une entreprise formidable... je n'en croyais pas un mot avant, mais maintenant, j'en suis réellement convaincu. C'est une boîte vraiment formidable.

Au niveau directionnel, une politique active en termes de RSE peut agir comme un levier fondamental de fidélisation des Ys à l'entreprise. C'est le cas du fond d'investissement Danone.Communities, créé pour encourager la création d'entreprises sociales de par le monde. Le fond n'est pas directement possédé par Danone, et les retours sur investissement demeurent faibles, n'attirant que des investisseurs motivés par des considérations morales. Pourtant, plus de 30% des employés français de Danone ont fait le choix d'investir dans Danone.communities.

L'enjeu est de montrer aux Ys qu'ils sont des *vecteurs de changement* qui s'ignorent : au lieu de rêver à la manière de changer le monde, ils peuvent prendre part à des projets avec du sens. Des rencontres avec des entrepreneurs sociaux issus des pays émergents (via, par exemple, des réseaux tels Ashoka) peuvent constituer des déclencheurs de nouveaux comportements.

Les initiatives de mécénat de compétences constituent également un moyen de ré-enchanter les rapports des Ys à l'entreprise, comme le montre ce témoignage d'un manager d'un grand groupe ayant initié un partenariat avec le Pro Bono Lab:

Des personnes sont venues vers moi en me confiant qu'elles avaient envie d'un souffle d'air frais et de mettre leurs compétences au service d'autre chose. Si l'entreprise permet cela, nous créons un nouvel esprit d'entreprise. Pour moi, l'engagement de mes collaborateurs est primordial. Suite à leur expérience en mécénat de compétences, nombreux sont ceux qui se sont aperçus que la vie de l'entreprise existait également à l'extérieur de l'entreprise.

Ces expériences sont très valorisantes pour les Ys. Elles remettent en cause certaines habitudes, mais permettent également de remettre en perspective un métier qui devient parfois un peu routinier. Tel le cas de cet opérateur d'une base logistique, qui affirme qu' intervenir dans un entrepôt des Restos du Cœur lui a permis de redonner du sens à son métier. Les Ys évoluent souvent dans des domaines ultra concurrentiels, où la marge de progression est faible. En revanche, l'apport de leurs compétences dans des secteurs non lucratifs permet de mettre en exergue la valeur ajoutée des

entreprises. Apporter leur expertise à des associations et se sentir utile est un moyen de redynamiser la force et le talent des Ys.

De fait, certains recruteurs affirment que les Ys sont de plus en plus conscients des engagements sociétaux des entreprises et de plus en plus exigeants vis-à-vis des opportunités en relation que leur employeur leur propose. Si les entreprises veulent rester dans la course, elles devront donc se doter d'un programme innovant, reflétant les valeurs de l'entreprise. Aux Etats-Unis, Deloitte convie ses jeunes recrues des « summer camps » à une journée pendant laquelle les jeunes s'impliquent dans des projets pro bono aux côtés de consultants. Chez Amway, à l'issue de ce type de journée, 90% des stagiaires participants se disent intéressés pour travailler dans l'entreprise contre 37% des non-participants.

Et la tendance est déjà arrivée en France. Afin d'avoir un avantage compétitif en termes de ressources humaines, un cabinet de conseil donne à ses collaborateurs la possibilité de consacrer 20% de leur temps de travail en pro bono : un levier d'attractivité payant, puisque le cabinet a récemment recruté un major de promotion des Mines, parmi d'autres talents.

Pour résumer, toutes ces expériences nous montrent qu'il est possible de manager les Y de manière efficace, de les impliquer et de les fidéliser en les faisant participer à des projets ayant un bénéfice au niveau sociétal, parallèlement à leurs fonctions habituelles.

Remédier à leur passivité en stimulant leur potentiel de leadership créatif

Une autre pratique d'implication des Ys vise à leur poser des défis, à leur donner envie de trouver des solutions aux problèmes, en mettant en œuvres des modèles économiques innovants. Suivant la philosophie des écoles d'*alternative business* telles que *Kaospilots* et leur successeur *Knowmads*, les entreprises pourraient révéler le leadership créatif des Ys. En effet, une simple formation de trois jours dans un cabinet ne permet pas d'acquérir les compétences interpersonnelles et de *leadership* qu'offre une expérience pratique, alors que mécénat de compétences permettrait un réel développement professionnel des Ys.

La mise en place de concours d'innovation, inspirés des principes du développement durable, constitue une stratégie doublement payante, à la fois en termes d'engagement des Ys, mais aussi de capacités d'innovation de l'entreprise. Si les employés sont sollicités pour mettre leur expertise au service d'une cause, il est également possible d'inciter les Ys à explorer les frontières de leurs compétences. C'est le cas d'un grand groupe de télécom ayant mis en place un concours où chaque collaborateur peut soumettre un projet solidaire de son choix afin d'obtenir un soutien financier.

Les principes de l'intrapreneuriat représentent également un outil performant pour manager cette génération, à la fois parce qu'ils permettent d'encourager et d'accompagner la prise d'initiatives, mais aussi, de s'appropriier les critiques constructives des Ys à-même de remédier à l'inertie naturelle des entreprises. Ainsi, on offre aux Ys la possibilité de proposer un projet viable intéressant l'entreprise et qu'ils peuvent réaliser en son sein.

Telle est l'origine de certaines des innovations chez IBM dans des secteurs aussi divers que la reconnaissance vocale, l'analyse des données et le cloud computing. Toutes ont été conçues pendant

des pro bono, dans des situations diverses : amélioration de la santé des femmes au Nigeria, soutien logistique post-tsunami au Sri Lanka, ou dans des zones touchées par un tremblement de terre au Japon, en Chine, au Chili... avant d'être intégrées dans les offres commerciales du groupe. A ce jour, plus d'une douzaine de brevets sont le fruit d'un engagement d'IBM dans un projet à visée sociale.

Alors que les Ys se retroussent les manches pour répondre aux besoins des bénéficiaires, ce sont à la fois leur individualisme et leur quête de sens qui sont mobilisés dans un but institutionnel plus large. L'entreprise pourra, au travers de ses Ys, générer de nouveaux revenus grâce au développement de nouveaux marchés, produits, activités, ainsi que réduire ses coûts en améliorant les pratiques, les processus internes et l'organisation. Force est de constater cependant qu'encourager de nouveaux comportements et attitudes implique une nouvelle capacité collective et organisationnelle, et une refonte de la culture d'entreprise.

Manager les Ys : nouvelles pratiques organisationnelles

L'intégration des Ys implique d'instaurer une culture décentralisée, de leur laisser un temps de travail consacré à la réalisation de projets individuels, et de ne pas avoir peur d'encourager les expérimentations. Déjà, des entreprises pionnières ont intégré dans leur organigramme des plateformes d'innovation sociale afin d'accompagner les projets tout au long du processus, de la phase d'élaboration jusqu'à leur implémentation. Par ailleurs l'implication des ressources humaines est primordiale afin de mettre en avant l'engagement de l'entreprise. L'objectif est que l'engagement soit compris et accepté, afin de rassurer les managers baby-boomers que de telles transformations pourraient inquiéter.

Mettre en place un programme de reconnaissance des volontaires peut sembler une tâche ardue. En réalité, s'il demande une coordination poussée entre différents départements de l'entreprise (ressources humaines, service commercial, communication interne), il n'engage bien souvent que peu de moyens financiers ou logistiques. Il faut avant tout connaître à chaque instant l'ensemble des engagements pro bono des salariés, ainsi que les reconnaître pour entretenir leur motivation. Il existe donc une multitude de manières de célébrer l'engagement pro bono des salariés : publier dans la newsletter des articles sur les missions pro bono avec les portraits des volontaires, des témoignages des associations bénéficiaires, distinguer les salariés les plus engagés, ou donner aux associations pour lesquelles les collaborateurs s'engagent.

Les systèmes d'incitation les plus concrets reposent sur la promotion et la valorisation des acquis de l'expérience. Ainsi, Marks & Spencers mène le programme 100 heures pour convaincre, qui leur permet de contribuer par leur temps à des projets sociétaux portés par l'entreprise. A l'issue de leur participation, les salariés peuvent bénéficier d'une promotion au sein de l'entreprise.

Un élément clé du dispositif consiste en la valorisation des expériences d'immersion et d'implication dans des projets environnementaux ou sociaux dans les parcours des managers, et en la reconnaissance des compétences qui y sont développées. Il n'est pas impossible de mettre en place des critères sociétaux dans l'évaluation des managers, comme le montre la méthodologie des trois tiers de Danone. Afin d'intégrer pleinement les objectifs sociaux au cœur du management, depuis 2008 les bonus des 500 top managers du groupe sont attribués en fonction de trois critères : 1/3 sur la réalisation des objectifs économiques, 1/3 sur le management des équipes, 1/3 sur la réalisation des objectifs sociaux et environnementaux.

Génération Y : levier de mobilisation des baby-boomers sur le Développement Durable

Les thèmes du développement durable peuvent également constituer un sujet de travail commun à même de résorber le gap intergénérationnel susceptible d'exister entre les différents niveaux hiérarchiques, et leur permettre de retrouver une collaboration optimale. C'est le sens d'une expérience relatée par une dirigeante d'un groupe mondial de la pétrochimie, qui, à cheval entre la génération des baby-boomers et celle des Ys, a fait du thème du développement durable un terrain pour réconcilier les deux générations du groupe.

Quand je rencontrais les forces vives du groupe, pour la plupart à des postes moins stratégiques que les baby-boomers, nous étions d'accord sur le fait que le DD devait figurer au cœur de la stratégie de la compagnie. Graduellement, un groupe de travail informel se créait, avec des employés basés en Europe, en Asie, ainsi qu'aux Etats-Unis. Mon supérieur m'avait donné son aval sur la démarche, mais restait à convaincre la hiérarchie issue de la génération du baby-boom. C'était a priori un challenge, parce que le développement durable les laissait circonspects. Il faut reconnaître qu'ils avaient travaillé pendant plusieurs décennies avec des concepts économiques différents. C'était donc aux Ys de s'emparer du thème et de convaincre leurs seniors du changement d'époque qu'ils avaient perçus.

Le groupe des Ys décida donc de développer des efforts de pédagogie, afin que les enjeux du développement durable, apparentés à un simple *soft topic* par les baby-boomers, soient traduisibles en des termes plus concrets, dans une stratégie d'ensemble. Convaincus par la pertinence des arguments présentés, les mêmes baby-boomers initialement peu convaincus par les enjeux du développement durable s'approprièrent le thème avec enthousiasme. Alors même que ce sujet-clé avait été amené par les Ys, la stratégie du groupe avait été renouvelée autour d'un thème fédérant deux générations alors en butte.

Ici, on constate que le clivage générationnel se double d'une dimension hiérarchique. L'entreprise traditionnelle, pyramidale et hiérarchisée montre ses limites en temps de crise : manque de flexibilité, d'innovation... De plus en plus, les organisations cherchent des modèles alternatifs, plus souples, où les salariés retrouveraient leur implication. C'est le cas du groupe Kering (anciennement PPR) pour lequel le Développement Durable fait partie intégrante de l'« effet Kering » dans la stratégie de Ressources Humaines : exposer les collaborateurs à des idées nouvelles afin qu'ils puissent développer leurs compétences, exprimer leur potentiel et leur créativité, et répandre à leur tour le changement. Parmi une liste imposante d'initiatives Développement Durable, il nous faut mentionner les trophées des Prix de l'Innovation et du Développement Durable, un concours interne visant à récompenser les meilleures initiatives des collaborateurs en matière d'entreprise responsable. Pendant trois mois, ceux qui le souhaitent réfléchissent à un projet innovant combinant efficacité économique, équité sociale et exigences écologiques. Ainsi, furent primés par un jury un projet de magasin entièrement éco-conçu en Inde, le "Carbon Neutral PUMA store in India", ainsi qu'un projet de "Mini-Fnac dans les hôpitaux" : des espaces ludiques, animés par les collaborateurs de la Fnac, à destination des enfants hospitalisés, à proximité des magasins de l'enseigne au Portugal. D'après François Pinault lui-même, les projets présentés reflètent « l'enthousiasme des collaborateurs du groupe et sont des trésors d'innovation à intégrer dans nos modèles économiques ».

On voit ici à l'œuvre le double effet du Développement Durable : à la fois comme outil de communication et de stratégie RH à destination des Ys, mais également comme vecteur d'innovation et de renouvellement de l'entreprise.

Conclusion : les Ys un atout pour les entreprises

Dans une économie mondiale où les idées comptent souvent plus que les produits et où la nouveauté naît de plus en plus sur les réseaux sociaux, les Ys possèdent des qualités clés : ils sont ouverts sur le monde, engagés et créatifs. Cette génération qui ne cherche plus seulement un bon travail, mais aussi un engagement éthique pourrait bien être à même de changer le paysage de la vie en entreprise.

Les entretiens que nous avons menés auprès de jeunes Ys nous ont, dans un premier temps, donné le sentiment d'une génération désabusée, ayant le sentiment de ne pas pouvoir impacter le monde actuel, et réduisant ses attentes et ses objectifs en conséquence. Dans un monde instable et en crise, les Ys limitent leurs rêves et recherchent la sécurité avant tout. Cette conception hyper réaliste de la vie se traduit par un rapport utilitariste à l'entreprise : les Y ne se sentent en général pas profondément liés à cette dernière, perçue comme amoral.

Pourtant, cet hyper-réalisme des Ys ne provient pas d'une tournure d'esprit froide et calculatrice, mais bien de la conscience d'un décalage entre le monde tel qu'il est et celui auquel ils aspirent. Nous avons découvert, profondément ancrés dans cette génération, un fort désir d'intégrité ainsi qu'une importance majeure donnée à la fois aux valeurs sociales environnementales. Ce désir d'éthique peut servir de déclencheur pour une implication des Y, puisque travailler pour une cause juste est une source particulièrement forte de motivation pour les membres de cette génération en recherche de sens.

Dans un contexte de raréfaction des ressources premières, où les exigences des consommateurs et des parties prenantes vont grandissantes, les entreprises sont de plus en plus amenées à adapter le développement durable dans leurs activités quotidiennes. Une telle mutation constitue un défi considérable, car elle induit des changements en profondeur au sein de l'entreprise. Pour cette raison, utiliser la quête d'éthique des Y comme vecteur de changement apparaît être une stratégie doublement bénéfique : à la fois pour les salariés, en apportant du sens à leur travail, mais aussi aux entreprises, à qui elle permet de s'adapter de manière proactive aux défis actuels. Ainsi, cette quête de sens et d'utilité sociale nous incite à percevoir la génération Y, non pas comme un danger, mais comme une véritable opportunité.

Ces extraits d'entretiens et ces études de cas figurant dans ce rapport ont permis de mettre en lumière une facette de la génération Y restant trop souvent dans l'ombre. Il appartient désormais aux entreprises de saisir les défis posés par ces derniers, afin que les Ys deviennent véritablement, et pour le meilleur, la nouvelle génération marquante d'une époque en mutation.