

# Les jeunes générations dans l'entreprise : l'exemple de l'hôpital...

**Par Bertrand PAUGET**, Professeur de management, European Business School, Paris,  
**Et par Ahmed DAMMAK**, Professeur de management, European Business School, Paris,

**Bertrand PAUGET** est docteur en Sciences de Gestion et Habilité à Diriger des Recherches. Il est membre du laboratoire CEPN (Université de Paris 13). Ses recherches, au croisement de plusieurs disciplines, portent sur les évolutions du secteur de la santé en Europe.  
 bertrandpauget@ebs-paris.com

**Ahmed DAMMAK** est docteur en Sciences de Gestion et responsable du département management, stratégie, systèmes à l'European Business School. Il est spécialisé dans le secteur de la santé depuis plus de dix ans.  
 ahmeddammak@ebs-paris.com

## Introduction

Plusieurs centaines d'études sont parues sur les jeunes générations au sein des organisations au cours des dix dernières années. Majoritairement critiques, elles mettaient l'accent majoritairement sur les défauts des jeunes. Des années 2009 à 2013, l'attention s'est portée sur la génération Y (c'est à dire les personnes nées entre 1983 et 1995) puis ceux de la génération Z (nées après 1995) à mesure que leurs représentants entraient sur le marché du travail. Ils étaient décrits comme impatientes, capables de flexibilité mais susceptibles de moins s'investir dans les organisations, de moins respecter la hiérarchie...

Des études que nous avons menées entre 2011 et 2013 montrent que ce constat est très largement exagéré. Non, la génération Y ne produit pas de révolution au sein des organisations. Non, les jeunes ne sont pas si différents de leurs aînés. Plus exactement, ils sont juste assez différents pour être la « goutte d'eau qui fait déborder le vase ». Il faut comprendre par-là que dans des organisations qui ont été bâties lors de l'émergence de la production de masse, cette génération va arriver avec des demandes plus accentuées que ses devancières et qu'elles vont souligner le découplage entre la manière dont fonctionnent les organisations et les aspirations des plus jeunes. Peu à peu se dessinent les contours d'autres types d'organisations auxquels les personnes aspirent.

## Les différentes générations et leurs attentes

En 2015, quatre générations représentent la quasi-totalité des forces vives dans les organisations :

### La Génération baby-boom

Elle représente la génération la plus nombreuse. Ce sont des personnes nées dans l'immédiat après-guerre (entre 1945 et jusqu'au milieu des années 60). Ce sont les baby-boomers qui ont relancé l'intérêt pour la notion de génération et notamment par l'anthropologue Margaret MEAD



qui met l'accent sur les différences entre les générations : elle parle de fossé des générations. Il est vrai que le phénomène de la jeunesse à l'aune de mai 68 fascine, intrigue, fait peur mais ne laisse que peu indifférents les contemporains. Génération hédoniste, habituée à la consommation de masse, elle s'investit dans les organisations publiques au nom d'un certain idéal.

### **Génération X (1965-1983)**

La génération X était à l'origine celle qui était censée représenter la génération du nouveau millénaire avant de se faire souffler le titre par la génération Y. C'est une génération qui n'a pas connu de cadres stables ni dans la sphère publique (écroulement des idéologies politiques après la chute du mur de Berlin...) ou dans l'intimité (arrivée du SIDA...). Elle est souvent – et à tort – présentée comme une génération de transition. Elle est numériquement bien moins nombreuse que la génération des baby-boomers. La génération X est clivée : une partie s'est repliée dans la sphère privée pour son épanouissement personnel (c'est le phénomène du cocooning) tandis que l'autre partie surinvestit la sphère professionnelle avec le phénomène des addictions au travail.

### **Génération Y (1983-2001)**

Ils sont aussi connus sous le nom de new boomers car dans la plupart des pays occidentaux, on constate un petit regain de la natalité. Elle est plus nombreuse que la génération X mais moins que celle du baby-boom. C'est la génération qui a le plus fait parler d'elle depuis dix ans. Elle est dépeinte comme individualiste, flexible, à la recherche de défis, connectée et moins soumise à l'autorité traditionnelle.

### **Génération Z (depuis 1995 ou 2001 suivant les sources)**

On ne sait encore que peu de choses sur cette génération née suivant les pays à partir des années 1995 à 2001 (ils terminent leurs études pour la plupart et ne sont pas entrés sur le marché du travail de manière massive). Ils partagent toutefois beaucoup de traits de la génération Y et notamment l'appétence pour les technologies de l'information et de la communication qui est un élément incontournable de leur quotidien.

La notion de génération renvoie à une catégorisation sociale des personnes. On est jeune ou vieux. Mais tout ceci dépend de l'utilité que l'on prête à la jeunesse ou à la vieillesse. Que les anciens soient maintenant bien vus et on célébrera leurs exploits dans le sport, les affaires... Dans notre société vieillissante, on constate une plus grande porosité dans les frontières entre les âges. On est vieux de plus en plus tard. On est jeune pendant plus longtemps. Les différences entre les générations sont moins importantes que l'on ne le dit mais elles vont toutes dans le sens d'une demande de modification des organisations. Afin de mesurer les demandes de changement, nous avons construit un questionnaire. Nous l'avons administré au cours d'une formation liée au sanitaire et au social. Nous avons reçu soixante-dix réponses ventilées entre les différentes générations. À travers ce questionnaire, notre but était d'aider les

personnes à se projeter en 2020 et imaginer ce qui pourrait changer dans les pratiques managériales et les organisations. Nous avons analysé les réponses des plus jeunes (les moins de quarante ans, soit ceux appartenant aux générations Y et Z).

## À quels types de dirigeants, les jeunes générations aspirent-elles dans le secteur sanitaire et social ?

Dans nos études antérieures, nous avons souligné les critiques émises par les jeunes générations à l'encontre de l'autorité traditionnelle. Les jeunes générations souhaitent plus de mentoring et de coaching que de relations formelles avec leurs supérieurs. Ces critiques se vérifient en 2015. Dans leurs activités quotidiennes, ils rejettent l'autorité traditionnelle, le manque de reconnaissance dont ils sont l'objet (comparativement à leurs attentes). Pour résumer, le sentiment dominant est que le « point de vue diverge avec l'encadrement » (un répondant). Les plus jeunes n'ont pas l'impression d'être « reconnus », « soutenus », « écoutés »... pour reprendre leurs mots. Ce constat est demeuré assez banal et souvent partagé quel que soit l'âge, masque en fait une profonde évolution des demandes des personnes vers des modèles plus relationnels. Il faut comprendre par-là que les personnels, après avoir accepté et participé à la mise en place d'organisation centrée autour de la production de soin de masse, désirent plus désormais une organisation davantage centrée autour des professionnels et de leurs expertises. Ceci ne signifie pas que la notion de patient ou d'offres de soins soit absente mais que la base première de la construction d'une organisation doit être les relations et le maillage entre les professionnels de santé.

Lorsqu'on leur demande quelles sont les nouvelles attentes en matière de management à prévoir pour 2020, ce sont des activités relationnelles qui sont mises en avant. C'est le terme d'écoute qui est souvent mis à l'honneur. Être capable d'entendre les demandes des salariés et d'y répondre, voilà le projet principal. Là encore, on pourrait être tenté de décrire ceci par un sentiment de déjà-vu. Et puis, après tout, qui ne souhaiterait pas être dirigé par une personne compréhensive et bienveillante ? Ce qui change, ce sont les épithètes accolés à ce dirigeant rêvé qui est caractérisé par un caractère relationnel plus fort que par le passé. Il est un « chef d'orchestre », « accessible dans l'échange », C'est en fait moins un chef qu'un leader (80 % des répondants) qui inspire, motive par l'exemple. Il « dynamise » une équipe grâce à un « bon relationnel ». Lorsqu'on les interroge sur ce qu'est un « bon » manager, ce sont avant tout des qualités relationnelles qui sont décrites : un bon manager est participatif, sait encourager ses équipes (pour ne pas dire les « coacher »). Ont-ils ce type de manager dans leur entourage ou dans l'organisation ? La réponse est négative respectivement à 70 % et 90 %.

On notera que la figure du dirigeant classique subsiste. Dans une perspective traditionnelle (20 % des répondants), il est celui qui réussit vraiment à faire appliquer des règles (il est alors « impartial », « juste »...). Il est celui qui réussit là où les dirigeants actuels ne réussissent pas.

## À quelles formes d'organisations les jeunes générations aspirent-elles dans le secteur sanitaire et social ?

Que devient l'organisation traditionnelle centrée sur la production de soin de masse ? Est-elle amenée à évoluer et comment ? Dans nos enquêtes précédentes, nous avons constaté qu'entre 2011 et 2013, la part des organisations que nous avons qualifiées de relationnelles, c'est-à-



dire qui investissent beaucoup de ressources (notamment le temps) dans les activités relationnelles sont très minoritaires et en baisse. Il faut y voir là sans doute une tension entre les aspirations des personnes y travaillant et les demandes productivité ou de rentabilité immédiate du fait du durcissement des contraintes budgétaires.

Les demandes pour une organisation relationnelle sont pourtant toujours présentes. Lorsqu'on demande aux répondants de tracer le portrait de leur organisation en 2020, nous obtenons deux types de réponses. Le maintien d'une organisation centrée sur le soin de masse, avec des impératifs de productivité, toujours plus forts, rend pessimistes les répondants : en 2020, « j'imagine que les conditions seront encore plus désastreuses. Un Manager dépassé par le travail et des salariés ne respectant plus son manager » ; « une organisation encore très instable, des salariés encore plus mécontents » ; « une organisation qui nous imposera de nouvelles choses et nous subirons les choses » ; « un plus grand climat d'insatisfaction, turnover... ».

À l'inverse, les personnes décrivent un avenir positif et associé à un nouvel essor des relations. Le travail y est vu à la fois comme fait d'autonomie et de renforcement croissant des liens entre les personnes. Dans une configuration extrême, ceci renvoie à ce que GETZ et al. qualifient « d'entreprise libérée ». Les individus s'autonomisent et entrent dans une dynamique de gestion de projet permanente sans avoir besoin de faire appel à une quelconque forme d'autorité (autre que celle liée au projet). Ce constat est toutefois minoritaire (moins de 20 % des répondants) et c'est avant tout, face à la complexité des situations des patients, un renforcement de la coopération qui est souhaité. Lorsqu'on demande aux répondants ce qu'ils feraient s'ils étaient à la tête de leur organisation en 2020, ils créeraient une culture de la coopération, et de l'acquisition de nouvelles compétences.

On aurait tort toutefois de croire que la finalité d'une organisation relationnelle est de produire des relations pour les relations. Lorsque l'on demande aux personnes d'imaginer la finalité de leur organisation en 2020 les réponses sont toutes différentes : développer son activité, rénover les locaux, créer un hôpital de jour...

## Conclusion

Entre le début de notre travail sur la génération Y et 2015, nous constatons l'émergence d'un projet cohérent porté par les jeunes générations. Celles-ci souhaitent avant tout une autre manière de travailler ensemble, de diriger... Dans nos travaux antérieurs, nous avons vu que face à la pression croissante (financière, pénurie de personnels dans certaines catégories de professionnels...) de l'environnement, les organisations avaient répondu par un accroissement du nombre de règles. Quand on ne maîtrise pas son environnement global, on cherche à avoir de la prise sur ses activités quotidiennes en cherchant à les cadrer (c'est la raison d'être même de la règle). Ceci ne doit pas occulter qu'un projet pour une autre forme d'organisation émerge peu à peu. Il s'agit de changer le paradigme sur lesquels elle s'est bâtie. Les organisations sanitaires et sociales ont été construites pour répondre à une production en masse.

Pourtant, entre temps, les professionnels se sont formés et se meuvent désormais dans une société basée sur les connaissances. C'est peut-être ce qui est à l'origine d'un renversement de paradigme souhaité : construire une organisation à partir des expertises, des connaissances des professionnels. Ce projet d'organisation fait majoritairement appel à des activités relationnelles (de coopération, de coordination) et par le recours à des leaders (impliqués dans des activités de développement des personnes via le coaching ou le mentoring...).

Pourtant, même s'il est souhaité, ce projet est actuellement très minoritairement appliqué. Si l'on regarde la pyramide des âges toutefois, on note un départ des baby-boomers des organisations à un horizon de moins de dix ans. Cela signifie que l'adoption d'une autre forme organisationnelle portée par les plus jeunes générations pourrait devenir majoritaire au cours de la décennie suivante. Il faudrait pour cela que les activités relationnelles soient à la fois mieux comprises et mieux reconnues. Dans ce type d'organisation en effet, la construction des relations, la coopération... sont des variables clés de l'efficacité. Or, à l'heure actuelle, les tableaux de bord managériaux n'intègrent que peu ses dimensions. Si l'on ajoute que certaines professions seront en tension pour les recrutements, il semble pertinent de s'intéresser dès aujourd'hui aux aspirations des plus jeunes pour les fidéliser d'une part et les inciter d'autre part à rester dans le champ du secteur sanitaire et social.