

## L'arrivée de la génération Y : quelles conséquences managériales et organisationnelles pour les organisations sanitaires et sociales françaises ?

### *The arrival of the generation Y: the managerial and organizational implications for french health and social organizations*

Pauget B<sup>1</sup>, Dammak A<sup>2</sup>

#### Résumé

**Objectif :** La génération Y désigne les personnes nées entre 1977 et 1995. Elle arrive avec d'autres codes et valeurs que les personnes actuellement en postes. L'objectif de cet article consiste à voir en quoi la génération Y est susceptible de modifier le management et, au-delà, les organisations sociosanitaires françaises.

**Méthodes :** Notre étude empirique est basée sur une méthode qualitative et exploratoire. Nous avons interrogé 31 managers dans les organisations sociosanitaires. La base de notre échantillon a été constituée par 14 d'entre eux.

**Résultats :** Notre étude s'attache à clarifier la notion de génération avant de voir les spécificités de la génération Y. Les caractéristiques sont cohérentes par rapport à la littérature. Les difficultés se situent au niveau organisationnel où les organisations peinent à intégrer les jeunes et à tirer parti de leur potentiel. Nous généralisons avec trois cas de figure : le déni face au changement, l'adaptation entre les jeunes et l'organisation et la création d'une organisation relationnelle adaptée à leurs besoins.

**Conclusion :** Plusieurs articles s'étaient montrés alarmistes sur ces jeunes qui semblaient rétifs à l'autorité et prompts au changement de carrière et/ou d'organisations. Si ce catastrophisme semble exagéré, la génération Y, en raison d'attentes différentes des générations précédentes, pourrait être à même de transformer le management et les organisations dans le secteur de la santé. Si la génération Y n'en est pas la cause première, elle pourrait en être le déclencheur.

**Prat Organ Soins. 2012;43(1):25-33**

**Mots-clés :** Management générationnel ; administration hospitalière ; culture organisationnelle ; génération Y ; hôpital ; système sanitaire et social ; France.

#### Summary

**Aim:** Generation Y applies to individuals born between 1977 and 1995. The emergence of this generation has brought new rules and values to society. Our intellectual contribution is to examine how this generation is likely to fundamentally change hospital management and hospital itself.

**Methods:** This research is based on qualitative data. 31 managers belonging to the french health care organizations have been interviewed. 14 of them form the basis of our sample.

**Results:** Our study is examining the various generations currently working in hospitals to better understand the particular characteristics of generation Y. Their characteristics are coherent compared to the literature. The difficulties lie at the organizational level. Organizations are struggling to integrate young people and take advantage of their potential. Three cases could happen: the denial to change, the adaptation between young people and the organization, the creation of a relational organization adapted to their needs.

**Conclusion:** Several items have been shown to alarm young people who appear rebellious to authority and can rapidly change their careers or companies. If this future appears exaggerated, generation Y might be able to transform management and organizations in health because of expectations that are different than those of previous generations. If the generation Y is not the main cause, it could be the release about it.

**Prat Organ Soins. 2012;43(1):25-33**

**Keywords:** Generational management; hospital administration; organizational culture; generation Y; hospital; health and social systems; France.

<sup>1</sup> Professeur de management à l'European Business School, Paris, France.

<sup>2</sup> Professeur de management au Groupe ESC Troyes, France.

## INTRODUCTION

On décrit traditionnellement la génération Y, c'est-à-dire les personnes nées entre 1977 et 1995, comme revêche à l'autorité. Or, les organisations sanitaires et sociales françaises se sont bâties comme des bureaucraties<sup>1</sup> professionnelles, basées sur une autorité forte et un management souvent directif [1, 2]. L'arrivée de la génération Y devrait challenger la manière dont se fait le management hospitalier, ne serait-ce que numériquement. En effet, selon les chiffres de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), la génération Y représentera en France 50 % de la main-d'œuvre d'ici la fin de la décennie. Cet article cherche à comprendre la nature de l'impact managérial de la génération Y sur les organisations sociales et sanitaires français. Toutefois, il ne s'agit pas ici d'adopter une posture radicale que l'on rencontre par exemple dans la littérature professionnelle [3, 4]. Les jeunes de la génération Y semblent plus simples à manager que prévu [5]. Des stéréotypes se sont peu à peu formés sur la génération Y : génération revêche à l'autorité, contestatrice, exigeante, voulant tout et tout de suite ; mais aussi génération interconnectée, innovante et flexible. Elle s'oppose ainsi à une génération plus nombreuse : les *baby-boomers*. Mais qu'entend-on par génération ? L'encyclopédie Hachette<sup>®</sup> considère qu'il s'agit d'un « *espace de temps compris entre deux degrés de filiation (environ 30 ans)* » ; la génération ne procède pas de données biologiques mais bien de processus sociologiques. Une génération se définit par des habitudes, des idoles ou encore des actes fondateurs (par exemple mai 68) distincts de ses prédécesseurs.

On trouve donc, de par la nature même des générations, des contrastes et des oppositions (jeunes/vieux ; modernistes/conformistes, etc.) qui permettent à chaque génération de se situer. Pourtant, à bien des égards, la rencontre entre la génération des *baby-boomers* et la génération Y semble provoquer des difficultés se situant au-delà de la traditionnelle querelle entre générations.

Les valeurs que chacune de ces générations associe à la notion de travail semblent éloignées : culture du devoir,

<sup>1</sup> La bureaucratie professionnelle désigne une forme d'organisation dont les activités sont parcellisées et hiérarchisées. Dans le premier tiers du XX<sup>e</sup> siècle, elle était considérée comme un progrès par rapport aux formes d'organisations antérieures dans la mesure où les règles apparaissaient explicites pour tous ses membres, ce qui évitait un pouvoir arbitraire. Cette forme organisationnelle s'est répandue avec l'avènement du fordisme. Elle est aujourd'hui fortement contestée. Il lui est reproché une trop grande rigidité dans les prises de décisions, voire un excès de règles propres à compliquer des activités jugées pourtant simples.

La bureaucratie représente la forme organisationnelle privilégiée pour les activités de production en grande série qui sont reproductibles. Par extension, le terme bureaucratique désigne dans cet article ce mode d'organisation. Il n'est pas utilisé dans un sens péjoratif mais descriptif. Le terme de bureaucratie est opposé à celui d'adhocratie, forme d'organisation moins parcellisée et basée sur la volonté des individus à s'engager dans une tâche.

identification à l'entreprise, et croyance en une mission de service public pour la première ; jeunes tournés vers le projet et moins vers l'entreprise, centrés sur la satisfaction et la rétribution immédiate, mais des individus constituant dans le même temps une génération innovante et ouverte à l'altérité. Ceci a des conséquences sur le management.

Notre démarche inductive consiste en une série de questionnaires et d'entretiens [6, 7]. Nous avons cherché à comprendre si les effets de la génération Y sur le management se vérifiaient et quels étaient les attitudes des managers face à cette situation. Nous constatons que, si l'effet de la génération Y se vérifie dans toutes les organisations, elle a provoqué des difficultés notamment dans le management. Face à cette situation, les managers ont deux attitudes contrastées : les uns se contentent souvent de socialiser les jeunes de la même manière qu'ils l'auraient fait pour les générations passées ; les autres adoptent une posture résolument relationnelle. Nous constatons que les problèmes sur le terrain émanent d'un problème plus global de fonctionnement des organisations qui peinent à intégrer les jeunes.

L'apport de cet article consiste à questionner l'impact managérial et organisationnel dû à l'arrivée des jeunes dans les organisations sociosanitaires.

### 1. De quoi parle-t-on lorsque l'on évoque la notion de génération ?

#### a) Notion de génération dans la littérature

Plutôt que de préférer le terme de « cohorte » utilisé en biologie et en médecine, le XX<sup>e</sup> siècle a vu l'adoption du terme « génération » pour désigner la sédimentation d'une tranche d'âge autour d'événements jugés fondateurs et à la symbolique puissante (mai 68, effondrement du mur de Berlin en 1989, attentats du 11 septembre 2001, etc.). Créé au XIX<sup>e</sup> siècle par Auguste Comte, le terme de « génération » réapparaît dans les années 1920 [8] puis dans les années 1930 où la crise économique consécutive à l'effondrement des cours à Wall Street pose le problème de l'intégration des jeunes. Ceux-ci sont alors décrits dans une perspective fonctionnaliste, ils font partie du cycle de la vie [9]. Chaque génération se succède pour former la destinée humaine.

Le terme de « génération » devient incontournable à partir des années 1960 lorsque les jeunes, nés après la Seconde Guerre mondiale, plus nombreux que leurs aînés, se retrouvent moins encadrés que par le passé. Génération plus individualiste que ceux nés avant guerre, les *baby-boomers* expriment parfois violemment leurs souhaits, aspirations, etc. [10].

## b) Caractéristiques des différentes générations

La génération Y est un phénomène très étudié, notamment dans la littérature professionnelle. Une recherche dans les bases bibliographiques d'EBSCO montre que plus de cent références s'attachent à comprendre la génération Y et ses conséquences sur l'organisation. Rien que la Harvard Business Review a consacré dix articles au cours de l'année 2008-2009 à ces sujets. Cet engouement n'est pas nouveau puisqu'à l'arrivée sur le marché du travail de la génération X, un nombre important d'articles sur le sujet avait été écrits [11-13].

Il y a trois générations actuellement au travail [14, 15] :

- les *baby-boomers* (génération née entre 1945 et 1964) ;
- la génération X (génération née entre 1965 et 1977) ;
- la génération Y (génération née entre 1978 et 1995).

- Les *baby-boomers* naissent après la Seconde Guerre mondiale. Numériquement bien plus nombreux que la génération précédente (la génération dite silencieuse), les jeunes des années soixante et du début des années soixante-dix vivent une période privilégiée en raison d'une croissance économique particulièrement forte. C'est une génération volontiers hédoniste qui découvre la consommation de masse liée au développement du fordisme.

Cette génération est la dernière grande héritière de l'idéal de la philosophie des lumières. Elle croit en l'idée de progrès de l'Humanité. Celui-ci se réalise au travers d'un contrat (lié au développement de l'idéal type bureaucratique [16]). Un mot est inventé pour désigner ce choix : il s'agit du « service public » [17].

Mais cette génération est dans le même temps rebelle à l'autorité (comme en témoignent les manifestations géantes de 1968 contre le pouvoir en place) et plus individualiste que ses devancières [18].

- La **génération X** fait figure de génération de transition. Elle a souvent été mal traitée dans les écrits. On l'a qualifiée de « bof génération » ou « génération cynique ». La génération X s'insère entre deux générations plus nombreuses et plus influentes [19]. Elle voit les idéaux nationaux et européens connaître des difficultés ; elle connaît la crise économique même pour ses membres les mieux formés. Sur le plan privé, elle découvre, en même temps que ses premiers émois amoureux, le virus du sida. Plus nomade, individualiste, elle ouvre la voie à la génération Y.
- La **génération Y** est la première génération totalement interconnectée [20]. Elle n'est plus une génération de l'image mais de l'ordinateur et de l'électronique tous supports confondus. Cette génération prend pour acquis la chute du mur de Berlin. Pour elle, le monde est relatif et instable ; il n'a pas de frontières et cette génération a déjà beaucoup voyagé [21].

Dans le même temps, l'individualisme poussé à son paroxysme a amené de nouvelles considérations de la place de l'Homme dans l'univers (intérêt marqué pour le développement durable, respect de toutes les cultures, retour du religieux mais un religieux bricolé au gré des expériences personnelles, etc. [22]). Cette génération approfondit tous les traits de ses devancières : elle défie volontiers l'autorité, elle a été habituée plus que les soixante-huitards à changer les codes et les habitudes.

## c) Impact de la génération Y sur le management d'après la littérature

Rares sont les articles de recherche à avoir travaillé l'impact de la génération Y sur le management [23]. Trois items (la recherche identitaire et de liens avec les autres, le questionnement de l'autorité et la flexibilité des organisations) semblent émerger au regard du contexte français que nous détaillons ci-dessous [24].

- La génération des *baby-boomers* a grandi dans un monde peuplé de deux milliards et demi d'être humains. Nous sommes en 2010 plus de six milliards huit cent millions d'habitants. La chose pourrait apparaître anecdotique si elle ne forçait la jeune génération à se poser la question de sa place. Qui suis-je parmi ces presque sept milliards d'autres ? La question de l'altérité et de la reconnaissance par des individus, voire un système, est d'importance.
- Ce questionnement identitaire pousse à questionner les rapports d'autorité traditionnels. Au fil des générations, les différences ont crû. Alors que les *baby-boomers* défiaient l'autorité établie cherchant leurs marques pour créer une autre société, la génération Y va considérer comme acquis qu'il est possible, voire légitime, de contester l'autorité. Plus exactement le rapport à l'autorité change de nature.
- La génération Y n'a pas de mal malgré son inexpérience à se considérer comme l'égal des supérieurs. Seule la preuve par l'exemple compte : l'autorité n'est pas donnée ; elle s'acquiert par l'exemple donné et pour un temps donné. La génération Y est intéressée par des trajectoires de vies différentes de la sienne. Toute expérience, même si elle n'est pas forcément liée à son cœur de métier, est bonne à prendre. La génération Y mûrit de nouvelles idées et des pratiques en associant des univers différents et apparemment contradictoires. La génération Y est aussi plus curieuse que ses devancières : elle cherche, voire se disperse.

Le concept d'horaires et de contraintes doit à terme être aménagé à des situations bien plus différenciées que par le passé. On peut s'attendre à ce que la génération Y s'adapte plus facilement.

En prenant acte de ces caractéristiques, nous cherchons à savoir si :

- ces caractéristiques de la génération Y se vérifient ;
- plus généralement à comprendre la nature de l'impact managérial et organisationnel de la génération Y sur les organisations sociales et sanitaires françaises.

## MÉTHODES

L'idée de cette recherche est issue du terrain. Ce sont les écoles d'infirmières (trois au total) qui ont contacté l'un des chercheurs pour organiser des conférences autour de la génération Y et de son impact sur l'organisation. Les personnes en place disaient avoir affaire à une génération très différente d'élèves infirmières avec lesquelles elles avaient du mal à composer. Nous avons cherché à vérifier ce ressenti.

Nous avons construit un questionnaire bâti en trois temps. Dans un premier temps, nous avons cherché à faire la part entre les stéréotypes sur la génération Y et les perceptions des personnes travaillant avec elle. Nous avons cherché à en mesurer l'impact sur le management et l'organisation. Pour construire ce questionnaire, nous avons repris les trois items français sur la génération Y : questionnement identitaire, questionnement de l'autorité, recherche de flexibilité. Le premier item a été interrogé sous l'angle des relations avec le supérieur hiérarchique et les collègues ; le second pose la question du rapport à l'autorité et des fonctions de contrôle et de décision traditionnelles du management ; le troisième regroupe à la fois le besoin de flexibilité personnel (horaire, salaire, etc.) et organisationnel (par les outils technologiques, les circuits d'informations, le travail en équipe, etc.).

Nous avons contacté les personnes répondantes dans le cadre d'une formation sanitaire et sociale. Nos interlocuteurs étaient principalement des directeurs ou directeurs adjoints de maisons de retraite, des cadres de santé à l'hôpital et des responsables d'associations sanitaires et sociales (accompagnement de malades, de personnes handicapées, etc.). Ceci nous a conduits à administrer, au cours du mois d'avril 2011, des questionnaires qualitatifs et exploratoires. Nous avons aussi fait par la suite une restitution des résultats des questionnaires à nos répondants pour vérifier la pertinence de nos analyses. Nous avons fait en sorte que les personnes deviennent des informateurs au sens ethnographique [25], c'est-à-dire capables de comprendre et d'expliquer leurs interactions avec les personnes et l'institution qui les entourent. Dans une logique exploratoire, les personnes suivant une formation de niveau master en management nous semblaient engagées dans une attitude réflexive par rapport à leurs métiers et leurs pratiques.

Le risque était de rencontrer des personnes trop critiques vis-à-vis du management ou de leurs organisations car cherchant, à travers leur diplôme, à quitter leur organisation. Ces personnes existent au sein de notre échantillon mais elles ne se sont pas montrées plus critiques que d'autres. À chaque étape du questionnaire semi-ouvert, nous avons laissé l'opportunité aux personnes de s'exprimer sur les différents thèmes abordés, ce que plus de 90 % des répondants ont fait.

Notre échantillon est de 36 personnes au total (sur 37 possibles). Trois personnes appartenaient à la génération Y. Nous avons modifié notre questionnaire à la marge. Elles n'étaient pas représentatives car deux d'entre elles n'avaient encore jamais travaillé.

Trois personnes ont été managées par la génération Y. Ceci aurait pu amener à une vision du management différent mais, là encore, le faible nombre de répondants sur cet item nous a amenés à ne pas tenir compte de leurs réponses.

Il restait 31 personnes. Parmi celles-ci quinze avaient entendu parler de la génération Y et elles étaient les plus critiques. Après vérification, il est apparu que le fait de se renseigner sur la génération Y était une conséquence de leurs difficultés rencontrées sur le terrain. Sur ces quinze personnes, quatorze avaient des fonctions d'encadrement dans le secteur sanitaire et social français et ont eu à manager la génération Y. Ce sont elles qui ont servi de base à nos résultats. Leur âge correspond à la pyramide des âges française.

À la suite de ce questionnaire, nous avons élaboré nos premiers résultats et nous sommes revenus sur le terrain pour les présenter. Nous avons ensuite complété notre questionnaire par des données secondaires sur les organisations auxquelles appartiennent les acteurs répondants.

## RÉSULTATS ET GÉNÉRALISATION

Parmi l'échantillon sélectionné, les trois items que nous avons retenus sont vérifiés : à savoir la flexibilité, le positionnement, le travail en équipe semblent poser problème.

### 1. Observations quant aux caractéristiques attribuées à la génération Y

Selon la majorité des répondants, les Y ont bien les caractéristiques suivantes : ils investissent dans leur vie privée parfois au détriment de leur vie professionnelle, ils sont plus flexibles y compris en terme de présence, ils respectent moins que par le passé l'autorité traditionnelle. Il s'agit d'observations concordantes avec la littérature (tableau I).

Tableau I  
Récapitulatif des caractéristiques de la génération Y observées ou non sur le terrain (2011).

Caractéristiques de la génération Y	D'après la littérature	Observation sur notre terrain d'étude
La vie privée est considérée comme plus importante que la vie professionnelle.	Cette caractéristique est souvent soulignée dans la littérature [26].	<b>Caractéristique vérifiée :</b> « <i>L'investissement au travail est moins important, le temps libre et de loisirs beaucoup plus importants</i> » (répondant 4).
Forte demande en terme de flexibilité dans les conditions de travail.	– Horaires flexibles – Absences possibles (sans explications rationnelles) [27].	<b>Caractéristique vérifiée :</b> – Ils sont « <i>sûrs d'eux, supportent mal les contraintes (horaires...)</i> » (répondant 6). – Ou encore le fait qu'ils soient « <i>attirés par les aspects attractifs</i> » (congéés, peu de chômage...).
Non-respect de la hiérarchie.	Contestation de l'autorité traditionnelle [28].	<b>Caractéristique vérifiée :</b> « <i>Les rapports hiérarchiques sont compliqués</i> » (répondant 2).

Tableau II  
La réaction des managers et de l'organisation face à la génération Y (2011).

Caractéristiques de la génération Y	D'après la littérature	Observation sur notre terrain d'étude
Revêche à l'autorité.	La littérature est volontiers normative, insistant sur l'écoute et le dialogue [31].	<b>Caractéristique en partie vérifiée :</b> L'écoute et le dialogue ne sont qu'une partie des activités des managers. Il y a aussi le rappel des règles.
La génération Y est innovante.	La génération est interconnectée et manie volontiers l'innovation par les nouvelles technologies de l'information et de la communication [32].	<b>Caractéristique vérifiée :</b> Les managers en reconnaissent le potentiel (mais limité par les pesanteurs de l'organisation) et les limites.
Il y a un manque d'investissement des jeunes dans l'organisation.	Ces idées viennent de la littérature professionnelle principalement et parfois relayées dans les recherches académiques [33].	<b>Cette caractéristique est infondée</b> d'après nos données.

L'analyse des données fait ressortir que la difficulté principale est la contestation du management. Sur les quatorze personnes qui constituent le cœur de notre échantillon, 8 ont le sentiment que l'autorité est questionnée. Pour 11 sur 14, le monde de contrôle est différent de ce à quoi ils avaient affaire par le passé (tableau II).

Deux profils de managers émergent face à ces difficultés. Le premier se concentre surtout sur le rappel des règles : il y a un « *rappel des règles de travail important* » à effectuer déclare ainsi le répondant 14. S'il a des difficultés à gérer la génération Y, ce type de manager reste dans une posture traditionnelle en se centrant sur le rappel et l'incorporation des règles : il faut des « *rapports constants, des objectifs précis avec un bon suivi sinon il peut y avoir du relâchement* » (répondant 5).

La génération Y serait-elle donc une génération qui serait juste à intégrer et dont il faudrait juste prendre la mesure ? Pas seulement. Car la génération Y semble poser des problèmes spécifiques aux managers comme en témoigne trois de nos répondants :

– « *L'accompagnement des collaborateurs est plus important que par le passé* » (répondant 1).

– « *Il faut plus de contrôle des actions, plus de réunions, plus d'écoute* » (répondant 8).  
– « *Il faut plus de conciliation concernant le travail à effectuer lors de la tranche horaire* » (répondant 10).

Nous constatons l'apparition d'un second type de manager qui essaye de s'adapter au besoin d'écoute et de personnalisation de la génération Y. La génération Y a besoin de cadrage mais différent de celui basé sur une simple forme d'autorité hiérarchique. Ceci ne constitue pas une exception française mais une tendance de fond au niveau international [29].

Ce type de manager est aussi celui qui est le plus enthousiaste quant aux potentialités de cette génération : « *La génération Y s'impose d'elle-même par l'enthousiasme dans la défense de sa profession mais aussi pour la dépoussiérer* » (répondant 6).

En revanche, tous nos interlocuteurs constatent un manque de suivi de l'organisation face à ces initiatives. Les bonnes idées données par les Y sont abandonnées faute de suivi car il y a un « *freinage de l'initiative de Y et en particulier sur l'informatique* ». À l'inverse,

l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication s'avère parfois problématique : l'une des personnes interrogées ressentait une gêne face à un de ses subordonnés qui devenait « *ami* » avec un patient, sous le réseau social Facebook.

Au total, le problème lié au questionnement de l'autorité oblige les managers à se positionner. Ils sont toutefois plus pondérés par rapport à ce que l'on trouve dans la revue de la littérature où la génération Y est décrite moins attachée au métier [30] ou à l'organisation. Il semble au contraire qu'il y ait sur notre terrain une unanimité intergénérationnelle autour de l'investissement dans les organisations sociosanitaires.

Ceci peut laisser à penser que le management doit évoluer mais que c'est autour du fonctionnement des organisations que se situent les difficultés à intégrer les jeunes de la génération Y lorsque c'est effectivement le cas.

## 2. Généralisation sur le management et le *design* des organisations (tableau III)

Une première généralisation liée au management semble congruente avec la littérature internationale. La génération Y souhaite davantage un management de proximité qui ait du sens [34] et davantage de flexibilité [35]. Les *baby-boomers* sont moitié moins que la génération Y à réclamer un *leadership* participatif [36], voire du mentorat [37]. Mais ce management est consommateur en temps et ce au détriment du soin, comme nous le disent certains de nos répondants. Adopter une telle posture n'est-elle pas un luxe alors que les organisations sociosanitaires doivent faire face à des pressions budgétaires constantes et durables ? La réponse est négative à moyen terme selon nous.

Comment recruter des jeunes de la génération Y ? Que coûte leur remplacement s'ils quittent l'organisation ? Voilà les questions auxquelles les organisations sociosanitaires devront bientôt répondre car certains métiers (infirmières, etc.) connaissent d'importantes pénuries de personnel. Dit autrement, les professionnels de santé auront le choix de quitter leur organisation si celle-ci leur apparaît ne pas répondre à leurs attentes [38]. Adopter un tel questionnement aura pour conséquence de changer la manière dont se pratiquent les ressources humaines dans les organisations sociosanitaires françaises : cela suppose de raisonner moins en terme de statuts qu'en terme de trajectoires individualisées et centrées autour de leurs compétences [39].

Une deuxième généralisation est de nature organisationnelle. La génération Y pousse à créer des organisations plus transversales. Or, sur ce point, les études sur l'impact de la génération Y sont rares. Rappelons que

les organisations se sont bâties sur une vision de bureaucratie professionnelle et non pas de manière adhocratique, c'est-à-dire flexible [40]. Qu'est-ce qui empêche d'aller vers des organisations plus flexibles alors que les nouvelles générations le réclament ?

Tout d'abord l'inertie des managers mêmes [41]. Ensuite, cela est sans doute dû au fait qu'il n'existe que peu d'outils capables de comprendre et d'intégrer ces nouvelles innovations de type relationnel [42]. Pourquoi ? Sans doute car il faut changer de paradigme managérial et admettre que l'investissement dans les équipes est aussi créateur de valeur que l'investissement dans le soin. Cette tendance relationnelle s'imposera-t-elle partout ? Cela n'est pas certain. Car on pourrait partir du postulat inverse, à savoir comment interpréter le fait que, pour une organisation sur deux, la génération Y ne pose pas de problème ?

En extrapolant les difficultés de fonctionnement provoquées par l'arrivée des personnes de la génération Y, on pourrait assister à trois cas de figures :

- Le premier cas de figure est le déni face aux demandes de changement en général et de la génération Y en particulier, ce qui conduit à une augmentation du stress [43]. L'organisation demeure bureaucratique à mesure que les jeunes arrivent massivement sur le marché du travail. Incapable de prendre la mesure des transformations en cours, l'organisation se raidit et le management adopte une extrême rigidité des règles. Pour ajouter de la flexibilité, l'organisation multiplie les gestions de projets [44]. Mais croire qu'il est possible de faire fonctionner les organisations sociosanitaires uniquement sous forme de gestions de projet ou des processus pour satisfaire la génération Y revient à espérer que prôner de manière incantatoire une meilleure coopération sans changer en profondeur la culture des organisations peut être efficace. On a ici un écroulement possible de certaines organisations qui devraient fonctionner *a minima* par l'instauration de règles [45] de plus en plus contraignantes, voire piloter l'organisation par des procédures strictes.
- Le second cas de figure pourrait être celui des centres hospitaliers universitaires (CHU). Là, les demandes de changements sont vécues comme moins importantes pour ses membres que le fait de participer à une activité structurante (la recherche). Or, même si des équipes transversales se font jour, l'activité reste structurellement très segmentée (on est spécialiste d'une discipline et recruté à ce titre). De ce fait, l'organisation reste par essence bureaucratique. En conséquence, le respect des règles, des horaires, etc. même rendus plus contraignants, pourrait donc moins poser de problèmes car cela devrait être vécu comme un mal nécessaire, y compris par les membres de la

Tableau III  
Synthèse sur la généralisation de l'étude (2011).

Caractéristiques de la génération Y et impact attendu sur les organisations sociosanitaires	Organisations traditionnelles s'adaptant peu aux changements	Organisations structurées autour de projets (exemple la recherche)	Organisations relationnelles
La vie privée est considérée comme plus importante que la vie professionnelle.	Raidissement de l'organisation pour obliger les nouvelles générations à adhérer aux règles.	Caractéristique compatible si elle se traduit par une augmentation du travail mobile et à distance.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Les frontières de l'organisation, notamment <i>via</i> les NTIC, sont désormais associées aux professionnels de santé.</li> <li>– Les désirs de métier, d'identité et d'organisation se confondent. Dit autrement l'identification, la motivation, etc. à l'organisation sont effectuées de manière très différente.</li> </ul>
Forte demande en matière de flexibilité dans les conditions de travail.	Accroissement du contrôle.	Accroissement du contrôle. Acceptation forcée des règles vécues comme un mal nécessaire.	Les ressources humaines sont réorganisées : il y a une individualisation des carrières pensées en termes de compétences et moins de statuts. Le management de proximité est un relai essentiel.
Non-respect de la hiérarchie.	L'autorité est contestée. Apparition de phénomènes de découragement ou encore de mal-être, y compris au niveau organisationnel.	La structuration par projet limite les aspirations des Y mais ne tire pas tout le parti de leurs potentiels.	Investissement important en termes de ressources (notamment de temps) pour accompagner les individus.
Non-respect de l'organisation.	L'organisation est déconsidérée et pilotée par des procédures pour pallier le manque d'investissement des professionnels de santé	La réputation des projets a un impact sur la réputation globale qui devrait être plus volatile.	Les aspects relationnels du management sont valorisés.

génération Y. Il faudrait plus parler ici d'adaptation conjointe et forcée entre l'organisation et la génération Y. L'intégration de la génération Y est réalisée mais les difficultés structurelles de fonctionnement des organisations bureaucratiques sont minorées voire ignorées [46]. Dit autrement, l'intégration des jeunes de la génération Y se fera mais au détriment de l'optimisation de son potentiel car les organisations dans lesquelles elle s'insère ne lui correspondent que peu. La réputation de ces organisations est plus volatile et fluctuante au gré des projets de l'organisation.

- Enfin, certaines organisations devraient devenir relationnelles (par opposition à celles qui sont bureaucratiques) et adopter de nouvelles valeurs et priorités pour l'organisation. Cette perspective s'appuie sur l'idée que nous entrons dans une ère relationnelle [47]. L'aspect relationnel est un facteur déterminant de la réussite des organisations. Le succès de ces organisations se mesure par l'assiduité, la créativité, le bien-être des salariés, etc. Il y a un désir d'individualisation qui se traduit par un désir d'identité, de métier ou d'organisation [48] et que les managers doivent prendre en compte. Dans ce cas de figure, la motivation, l'implication devient plus que par le passé intrinsèquement liée aux qualités des relations

mis en place par les managers de proximité qui sont revalorisés. C'est l'ère de « l'occu-passion » [49], terme qui montre l'indistinction de la frontière entre la sphère publique et la sphère privée. Les frontières de l'organisation sont déterminées par les personnes (et non plus les frontières juridiques ou les statuts), notamment en raison de l'utilisation massive des outils informatiques [50]. Ce type d'organisation accepte de consacrer une partie de ses ressources à l'aspect relationnel au détriment de son cœur de métier, le soin.

Au total, nous synthétisons les caractéristiques de la génération Y avec leur impact organisationnel escompté (tableau III).

## CONCLUSION

Nous avons mené une recherche pour comprendre l'impact de la génération Y sur le secteur sociosanitaire français. Trois items ont été vérifiés : le besoin de flexibilité, des attentes différentes en termes de relation (principalement avec le management) et un impact sur les organisations. Ceci constitue une première étude que nous sommes en train d'étendre afin de vérifier ces

premiers résultats. Nous constatons globalement une cohérence des caractéristiques de la génération Y avec les résultats internationaux. Le conflit des générations n'aura pas lieu mais il amènera à des évolutions majeures pour le management [51] et les organisations. Citons parmi celles-ci : l'adoption de nouvelles valeurs comme le bien-être, l'importance du relationnel comme partie intégrante de la contribution des professionnels de santé à l'organisation.

Les organisations sociosanitaires françaises encore très bureaucratiques sont amenées à évoluer de plusieurs façons :

- Le management de proximité devrait être revalorisé. Le manager est celui qui challenge ses équipes en les cadrant, celui qui maîtrise les changements de codes relationnels, celui qui déplace les routines, etc.
- Les ressources humaines devraient porter une attention particulière à la trajectoire des individus dans les organisations. Il semble désormais plus difficile de raisonner en termes de statut ou de métier alors que la génération Y réclame plus d'individualisation dans sa prise en charge.
- Les organisations devraient être plus transversales. Or, il n'existe que peu d'outils capables de comprendre et d'intégrer ces nouvelles innovations de type relationnel. Il faut inventer et investir sur des outils permettant de prendre en compte la valeur individuelle et collective relationnelle des salariés à l'organisation. Cela sera-t-il adopté partout ? Nous pensons que non en raison de la spécificité de certaines organisations (du type du CHU) ou de la difficulté de certaines organisations à intégrer ces changements.

Si la génération Y ne constituera pas la cause première de ces changements, elle devrait en être le déclencheur.

## RÉFÉRENCES

1. Grenier C. *Apprentissage de la coordination entre acteurs professionnels – le cas d'un réseau de santé*. *Revue Gérer et Comprendre*. 2006;(83):25-35.
2. Pauget B. *La connaissance relationnelle comme aide à la structuration d'une organisation [Thèse de troisième Cycle, Troyes (France)]* : Université de Technologie de Troyes ; 2006.
3. Kimberly J. *Are you ready for the next generation of workers?* *Hampshire Business Review*. 2009;January:2-15.
4. Reisenwitz TH., Rajesh I. *Differences in generation X & Y: implications for the organization and marketers*. *The Marketing Management Journal*. 2009;19(2):91-103.

5. Murphy EF, Jane Whitney JR, Greenwood RA. *Analyzing generational values among managers and non-managers for sustainable organizational effectiveness*. *SAM Advanced Management Journal*. 2010;janvier. [<http://www.allbusiness.com/population-demographics/demographic-groups-generation-y/14738102-1.html>]

6. Yin R. *Case study research: Design and methods (2nd ed.)*. Beverly Hills, CA: Sage Publishing; 1994.

7. Hlady-Rispal M. *La Méthode des cas – Application à la recherche en gestion*. Paris : De Boeck ; 2002.

8. Mannheim K. *Das Problem der Generationen*. 2e ed. Berlin : Wissensoziologie, Neuwied Luchterhand ; 1964. (1re édition : 1928).

9. Eisenstadt SN. *From generation to generation: age groups and social structure*. New York: Free Press; 1956.

10. Mead M. *Le fossé des générations : les nouvelles relations dans les années 1970*. Paris : Denoel Gonthier ; 1979. UETE

11. Tulgan B. *Generation X: slackers? Or the workforce of the future?* *Employment Relations Today*. 1997;24(2):55-64.

12. Stauffer D. *For generation Xers, what counts isn't all work or all play*. *Management Review*. 1997;86(11):7-19.

13. O'Bannon G. *Managing our future. The generation x factor*. *Public Personal Management*. 2001;30:95-109.

14. Chauvel L. *Le destin des générations*. Paris : PUF ; 2010.

15. Strauss W, Howe N. *The eourth turning: what the cycles of history tell us about America's next rendezvous with destiny*. New York, NY: Broadway Books; 1997.

16. Weber M. *Le savant et le politique*. Paris : Union générale d'éditions ; 1963.

17. Rosanvallon P. *La crise de l'État-providence*, Paris : Le Seuil, collection Points essais ; 1995.

18. Attias-Donfut C. *Sociologie des générations : l'empreinte du temps*. Paris : PUF ; 1988.

19. Prétel B. *Les générations mutantes*. *Belle Époque*. *Krach*. Mai 68. *Internet : quatre générations dans l'histoire*. Paris : La Découverte ; 2005.

20. Ollivier D, Tanguy C. *Génération Y, mode d'emploi : intégrez les jeunes dans l'entreprise*. Bruxelles : De Boeck ; 2008.

21. Amirou R, Pauget B. *La Nature comme sacralité postmoderne. Illustrations à partir du tourisme en France*. 5th Isrlich conference ; 5-6 mai 2011.

22. Baldonado A, Spangenburg J. *Leadership and the future: Gen Y workers and two-factor theory*. *Journal of American Academy of Business*. 2009;15(1).

23. Fatien P, Glee C, De Bovis C. *L'intégration de la « Génération Y » en entreprise : un paysage contrasté, des paradoxes à dépasser !* Lyon : Rapport de l'IAE ; 2009.



24. Mehan H. Structuring school structure. *Harvard business Review*. 1978;48(1):132-4.
25. Deslandes R, Paré C, Parent G. Relation entre les valeurs des futurs enseignants, membres de la génération Y, et celles de leurs parents. *Revue des sciences de l'éducation*. 2006;32(3):593-621.
26. Liakopoulos A. Recruiting Generation Y. *American agent & Broker Magazine*. 12 janvier 2010.
27. Meister JC, Willyerd K. Mentoring mill delivering the feedback Gen Y craves is easier than you think. *Harvard Business Review*. Mai 2010.
28. Shacklock K, Brunetto Y. The intention to continue nursing: work variables affecting three nurse generation in Australia. *J. Adv. Nurs*. 2011;68:36-46.
29. Hills L. Being part of multi-generational medical practice team. *J Med Pract Manage*. 2010;26:94-8.
30. Schilkus LL, Schnearts KD, Schnearts PJ. *Journal of Surgery Education*. 2010;67(2):108-11.
31. Lampe K, Stratton L, Welsh JR. Evaluating orientation preferences of the generation Y new graduate nurse. *J Nurses Staff Dev*. 2011;27(4):E6-9.
32. Yee KC, Miils E, Airey C. Perfect Match? Generation Y as change agents for information communication technology implementation in healthcare. *Stud Health Technol Inform*. 2008;136:496-501.
33. Kodatt S. *Proceedings of the European Conference on Management. Leadership & Governance*. 2009. p. 61-5.
34. Saba T. Les différences intergénérationnelles au travail. *Faire la part des choses. Gestion*. 2009;31(3):25.
35. Hewlett SA, Sherbin L, Sumberg K. How Gen Y and Boomers will reshape your agenda. *Harv Bus Rev*. 2009;87(7-8):71-6.
36. Padosch SA, Schmidt CE, Spöhr FA. Retention management by means of applied human resource development: lessons from cardiovascular anaesthesiology. *Anesthesiol Intensivmed Notfallmed Schmerzther*. 2011;46:364-9.
37. Shangraw RE, Whitten CW. Managing intergenerational differences in academic anesthesiology. *Curr Opin Anaesthesiol*. 2007;20:558-63.
38. Schlitzkus LL, Schenarts KD, Schenarts PJ. Is your residency program ready for Generation Y? *J Surg Educ*. 2010;67:108-11.
39. Schmidt CE, Möller J, Schmidt K, Gerbershagen MU, Wappler F, Limmroth V, et al. Generation Y: recruitment, retention and development, *Anaesthesist*. 2011;60:517-24.
40. Mintzberg H. *Le management : voyage au centre des organisations*. Paris : Les éditions de l'organisation ; 1995.
41. Hills L. Being part of a multi-generational medical practice team. *J Med Pract Manage*. 2010;26(2):94-8.
42. Hadders H, Pauguet B. Measuring corporate sustainability with relational footprinting. *Southern Management Academy*. 12 novembre 2011.
43. Smida A, Gomez-Mejia A. *Entreprise stressée. Un essai de conceptualisation et une typologie*. *Management & Avenir*. 2010;5(35):130-48.
44. Eisner S. *Managing generation Y*. *SAM Advanced Management Journal*. 2005;70(4).
45. Reynaud B. *Suivre des règles dans l'organisation*. *Revue d'économie industrielle*. 2001;97:53-68.
46. Pichault F, Pleyers M. *Pour en finir avec la génération Y... Enquête sur une représentation managériale*. *Actes du XXIe congrès de l'AGRH* ; 2010.
47. Galbreath J. *Succes in the relationship age; Buiding quality relationships assets for market value creaton*. *The TQM Magazine*. 2002;14(1).
48. Ohana M, Pauguet B. *Les incitations dans les organisations à but non lucratif – Le cas d'un réseau de santé*. *Revue Sciences de gestion*. 2009;(73):75-94.
49. Hurstel P. *L'entreprise réparatrice ou le nouvel épanouissement*. Paris : Éditions Maxima ; 2002.
50. Yee KC. *Bermuda Triangle or three to tango: generation Y, e-health and knowledge management*. *Stud Health Technol Inform*. 2007;129(Pt 2):1184-8.
51. Dejoux C, Wechtler H. *Diversité générationnelle : implications, principes et outils de management*. *Management et Avenir*. 2011/3(43).