INSTITUT DE FORMATION DE CADRES DE SANTE

IFCS

Assistance Publique
Hôpitaux de Marseille

CONCOURS D'ENTREE
Session 2014

Epreuve d'admissibilité
- COMMENTAIRE DE TEXTE -

DUREE : 4 HEURES

CONSIGNES

A partir du texte, rédigez un commentaire qui a pour but de tester vos capacités d'analyse et de synthèse, votre aptitude à développer et à argumenter vos idées par écrit.

Sont déclarés admissibles, les candidats ayant obtenu une note égale ou supérieure à 10/20.

Dictionnaire non autorisé. Aucun brouillon ne sera accepté.

réflexion

Manager des générations ou générer des managements ?

Ambre Gestin
Cadre de santé
UHSA, unité Marcel-Colin, centre hospitalier Le Vinatier, 95, boulevard Pinel, 69500 Bron, France

▮ Les générations se succèdent et se mêlent au sein de la population active ▮ Le contexte du système sanitaire lui-même est sensible à des transformations cycliques que l'on peut qualifier aussi de "générationnelles" ▮ Dans cette mosaïque, le cadre de santé a-t-il d'autre choix que de chercher un équilibre entre les injonctions institutionnelles et les diverses attentes des générations qui constituent l'équipe de soins dont il a la charge ?

© 2013 Publié par Elsevier Masson SAS

Mots clés – hôpital ; génération ; management ; parcours ; temporalité

Managing generations or generating managements ? Generations follow on from each other and mix in with the working population. The context of the health system itself is sensitive to cyclical transformations which can also be qualified as "generational". In this mosaic, does the healthcare manager have any other choice than to find a balance between the institutional demands and the different expectations of the generations which make up the healthcare team for which he or she is responsible?

© 2013 Published by Elsevier Masson SAS

Keywords – generation; hospital; management; pathway; temporality

Dans tous les medias confondus, le mot "génération" est à la mode : génération Y bien sûr mais aussi génération sans attache, génération virtuelle voire même E-génération. L'institution sanitaire n'est pas en reste et doit également tenir compte de cet effet de génération dans l'évolution de sa structure et par la-même dans le management de ses agents. Les générations qui composent les agents du système de santé se mélangent, tant dans les équipes à encadrer que dans les équipes d'encadrement. Ainsi la question : « *À génération différente, management différent ?* » est des plus légitimes. Il ne peut plus y avoir une seule façon de manager. Le management devient un art subtil où le cadre doit tenter d'harmoniser les différences comportementales intergénérationnelles avec la mosaïque sociétale qui en découle.

Vous avez dit génération ?

▮ Avant de réfléchir à ses intrications dans le management hospitalier, il est utile de donner une définition du mot "génération". D'un point de vue sociologique, Karl Mannheim [1] définit la génération comme un ensemble de personnes ayant à peu près le même âge et partageant un critère d'identification sociale résidant dans des expériences historiques communes entraînant une vision partagée du monde. Marc Devriese, dans une approche sociologique de la génération [2], présente la définition de la dynamique générationnelle comme l'analyse du parcours de vie, de la constitution et du rôle des groupes d'âges, de la modification des comportements et des différenciations qui en résultent. Il s'agit d'une sociologie de l'âge, des âges de la vie et de l'époque. Les personnes appartenant à une génération identique vivent simultanément les événements historiques et les avancées socio-culturelles, se créant ainsi une base référentielle commune. Et de ce fait, ils vont construire leur représentation de la société et leurs attentes en fonction des différentes sphères de leur vie et notamment de la sphère professionnelle.

▮ Dans la vie active actuelle se croisent quatre générations :

- ***les baby-boomers,*** nés après 1944, la génération qui vit pleinement son appartenance à l'entreprise, à l'institution. Pour elle, l'accès à l'emploi est l'accès à une classe sociale. L'entrée dans une entreprise est un engagement pratiquement à vie, le mouvement est l'exception.
- **la génération X,** née entre 1965 et 1980, a, quant à elle, vécu de grandes mutations au sein de la société. Elle a connu les grandes évolutions des

Adresse e-mail :
Ambre.gestin@ch-le-vinatier (A. Gestin)

© 2013 Publié par Elsevier Masson SAS
http://dx.doi.org/10.1016/j.scad.2013.09.005

techniques de communication, de la naissance du Minitel jusqu'à Internet. Elle a également subi la fin de la croissance et l'engorgement du marché du travail. Cette génération s'est énormément investie dans son métier et attend une reconnaissance de son encadrement ;

• **la génération Y,** née au début des années 1980, est ultra-connectée, dans une logique de réseau et de communauté. Le terme Y vient d'ailleurs à la fois de la suite de la génération X mais aussi du Y figuré par les écouteurs de leur Mp3, ou téléphone… Ils privilégient dans leurs rapports au travail et à la hiérarchie l'épanouissement personnel et la quête de sens dans l'entreprise ;

• **la génération Z native des années 1990** est née et vit avec Internet. Plus à l'aise dans l'échange virtuel que dans le contact direct, elle a un goût prononcé pour le collectif. Sa grande émotivité lui rend difficile l'individualité et le travail solitaire.

Ces différentes générations et leurs particularités construisent ainsi les facettes multiples d'une équipe de travail avec lesquelles les managers doivent apprendre à composer.

Les évolutions générationnelles de la structure hospitalière

L'hôpital a aussi subi des évolutions de type générationnel. Depuis les trente dernières années, la structure hospitalière est passée par trois phases importantes :

• **l'ère de la déclaration et de l'affirmation :** il suffisait d'affirmer que l'on était efficace pour être perçu de cette façon et recevoir les ressources nécessaires en conséquence ;

• **l'ère de la démonstration :** il fallait démontrer ses capacités, les évaluer et être capable de mesurer son efficience. Elle correspond à l'avènement de l'accréditation et de la tarification à l'activité (T2A) ;

• **l'ère de la contractualisation :** au-delà d'une simple démonstration, il faut maintenant s'engager à fournir des résultats précis en s'inscrivant dans une relation contractuelle. C'est dans cette dynamique que s'inscrit la loi "Hôpital, patients, santé et territoires" (HPST) avec la mise en place notamment des contrats de pôle. Cette notion de contrat détermine, pour les prochaines années, les relations interpersonnelles au sein de l'hôpital.

Dans cette trame de fond, la notion de hiérarchie et de statut a, elle aussi, subi une évolution. Auparavant, il existait à la fois un clivage par le statut, mais également par la détention sélective de l'information et du savoir : ceux qui savaient et ceux qui ne savaient pas. Cela n'existe pour ainsi dire plus car des personnes ayant de solides connaissances sont recrutées sur des postes non qualifiés. On retrouve ainsi, par exemple, des agents de service hospitalier (ASH) ayant une vie personnelle très développée notamment au niveau associatif ou ayant effectué des études post-baccalauréat significatives. Les agents, même s'ils connaissent et respectent la notion de hiérarchie, veulent comprendre le pourquoi du management et être impliqués dans une politique d'établissement en étant écoutés. Ils veulent pouvoir communiquer en se plaçant en alter ego avec leur hiérarchie.

Inter génération, équipes et management quotidien

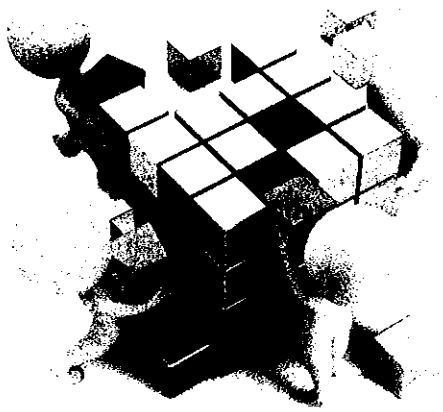
En partant de l'hypothèse qu'une génération développe un rapport similaire au travail, comprendre ces similitudes permettrait aux cadres d'adapter leurs décisions et leur management afin de profiter au mieux du potentiel de chacun et rendre l'organisation plus performante. De nombreux organismes de formation ont d'ailleurs rajouté ce thème à leur catalogue, démontrant bien l'importance de la prise en compte de cette particularité dans le management d'équipe.

Patrick Lemattre présente, dans des conférences qu'il anime sur le management des générations, des pistes qui peuvent aider le cadre dans une approche plurigénérationnelle de son management [1]. Ainsi, pour la génération des *baby-boomers*, la préoccupation centrale est le temps. Ils veulent optimiser ce dernier au dedans et au dehors de l'institution car ils se rendent compte de la portion réduite de vie active qui leur reste et commencent à penser à après. Ainsi, leurs objectifs professionnels peuvent se résumer à mettre plus de sens dans leur activité en ayant pourtant moins de stress. Ils sont sur une nouvelle temporalité : moins vite, moins de changement, moins d'adaptabilité (« *Ce n'est pas à mon âge que je vais changer…* »). L'objectif managérial du cadre est de les ramener dans une dynamique et d'optimiser leur présence en les impliquant notamment dans la transmission de leurs acquis et de leur expérience aux plus jeunes.

Du point de vue de la génération X, l'institution possède une dette d'estime. Patrick Lemattre l'appelle d'ailleurs : « *La génération des orphelins* » [1]. Cette génération a un besoin de reconnaissance

Note

[1] Compte-rendu de l'intervention de Patrick Lemattre intitulée "Comment manager les générations" en clôture de la session "Valoriser le capital humain", de l'université Homme-Entreprise en novembre 2012.



© Anatoly Maslennikov/Fotolia.com

institutionnelle. Désenchantée, elle a subi la fin du plein-emploi mais également une progression hiérarchique entravée par le fort pourcentage de *baby-boomers*. Ses attentes tournent autour d'une recherche d'équilibre de vie avec notamment l'offre de facilités par l'institution (crèche, service à domicile etc....). L'objectif managérial pour cette génération est de pouvoir restaurer une confiance dans l'institution en impliquant les agents dans des responsabilités diverses et en favorisant la transmission des connaissances et des informations.

Pour la génération Y, l'instabilité est la norme. En effet, ils ont dû apprendre à grandir dans un monde instable et entretiennent, avec l'espace et la distance, de nouveaux rapports en raison du développement des nouvelles techniques de communication et de l'omniprésence d'Internet. Mais cette instabilité a induit une grande fragilité et la nécessité de pouvoir se raccrocher à des valeurs s'appuyant sur des règles et des contrats précis. Ces agents ont une forte capacité d'autonomie mais un faible engagement collectif. Pour Nicolas Bondu, dans *Les Échos* [3], ces jeunes ont besoin de stimulations permanentes. Ils ont également une vision de la temporalité différente de celle de leurs aînés. Ils sont dans le registre de l'immédiateté, le "tout tout de suite". Leur objectif professionnel est d'être dans une dynamique continuelle, que ce soit d'apprentissage ou de création de nouvelles organisations ou nouveaux processus. Pour cette génération, les défis du management seront de créer une notion d'appartenance collective car, à la différence de leurs ainés, la mobilité n'est plus une exception (*« Si je n'apprends plus rien ou si je m'ennuie... je pars »*). Leur envie d'entreprendre et leur dynamisme doivent être mis à profit dans cet esprit de construction d'un collectif.

La génération Z

La génération Z, quant à elle, ne conteste plus mais négocie. À l'inverse de la génération qui la précède, ses membres sont nés, vivent et vivront avec Internet. Ils sont souvent hypersensibilisés au monde qui les entoure et à ses réalités, aussi bien économiques que géopolitiques, sociétales ou environnementales. Cette grande connaissance des réalités qui les entourent n'est pas forcément très structurée idéologiquement mais les pousse à un questionnement quasi permanent. Il s'agit de la génération "pourquoi" ou la génération "oui, mais". Le défi managérial, pour cette génération, sera de les impliquer. Ils sont considérés comme motivés et participatifs lorsqu'ils sont co-acteurs et prennent une part active à toutes démarches. Leur créativité et leur enthousiasme pourront être des atouts formidables pour les équipes de travail à condition que le manager respecte leur besoin d'implication réflexive et entende leur force de proposition.

Ainsi, le lien peut être aisément fait entre la survenue des différentes générations et les modifications structurelles du monde hospitalier. Les générations Y et Z se retrouvent parfaitement dans l'ère de la contractualisation. Elles s'impliquent avec énergie et dynamisme dans la création de projets nécessitant un investissement participatif. C'est le cas des projets de service et projets de pôle avec la mise en place des contrats de pôle.

Mais l'étude des phénomènes générationnels n'est pas une réponse toute faite afin de résoudre les problèmes de management dans une équipe. Car, au sein d'une même organisation, collaborent différentes générations et le facteur des individualités n'est pas à sous-estimer. Les influences de chacun dans une équipe pluriprofessionnelle et pluri-générationnelle font que ces indications de management "générationnel" sont indicatives et loin d'êtres partagées par tous. Enfin, manager les générations pourrait se résumer en ces leviers créateurs de liens et de performance : donner du sens, impliquer, développer les synergies, et faire preuve de souplesse et de confiance. Mais ces pistes ne sont-elles pas applicables, au delà du management des générations... au management de toutes ressources humaines ? ■

Références

[1] Mannheim K. Le problème des générations. Paris: Nathan; 1990.

[2] Devriese M. Vingtième Siècle. Revue d'histoire 1999;22:11-6.

[3] Bondu N. Comment manager cinq générations différentes au sein de l'entreprise ? (http://lecercle.lesechos.fr/entreprises-marches/management/rh/221165077/comment-manager-cinq-generations-differentes-sein-entrep

Déclaration d'intérêts
L'auteur déclare ne pas avoir de conflits d'intérêts en relation avec cet article.