

« Les profils générationnels au travail : mythes et réalités »

« Notre système de santé : enjeux actuels et futurs »
Symposium en l'honneur du Pr Martin Tramèr

Prof. Christian Voirol – HE-Arc Santé – Neuchâtel

Christian.voirol@he-arc.ch

Vendredi 27 septembre 2024

HUG, Auditoire Marcel Jenny

Les profils générationnels au travail - Mythes ou réalités?

- Les profils générationnels au travail correspondent à des comportements dominants dans chaque génération.
- Néanmoins, la génération d'appartenance n'implique pas nécessairement l'adoption de ces comportements.
- (Girard, S. (2010). Les relations entre les générations, les valeurs au travail et les comportements de citoyenneté organisationnelle. University of Montreal)

Les principaux profils

- Les Baby-Boomers (1945-1963 et les X (1964-1980) (> 45 ans) sont aux commandes depuis quelques années.
- Les Y (80-95) et les Z (>1995) (<45 ans) représentent la relève.
- Même s'il existe des différences entre les BB et les X, et entre les Y et les Z, les grandes tendances sont partagées.

Gérer les générations Y et Z

L'autorité

BB et X

Le rôle explicite de «chef-fe» me confère une autorité. Et je suis en droit d'attendre de la part de mes subordonné·e·s / étudiant·e·s qu'ils/elles réalisent avec diligence les tâches que je leur assigne, comme je l'ai fait en mon temps avec mes chef-fe·s.

Y et Z

Le rôle du/de la chef-fe est de coordonner le travail et de répartir équitablement les responsabilités entre les différents acteurs. Ce statut ne justifie en aucun cas la **maltraitance** et doit autoriser le questionnement et la justification.

L'autorité

BB et X

Y et Z

Clarifier/expliciter les rôles, les responsabilités, les comportements attendus – Favoriser l'équité plutôt que l'égalité – Mobiliser différents styles de leadership selon les personnes et les contextes – Développer ses compétences de leadership.

Voirol, C., Pelland, M., Lajeunesse, J., Pelletier, J., Lambert, C., Sader, J., & Audetat, M. (2021). How Can We Raise Awareness of Physician ' s Needs in Order to Increase Adherence to Management and Leadership Training ? *Journal of Healthcare Leadership*, 13, 109–117.

L'expérience

BB et X

L'expérience est précieuse et mérite un respect particulier car elle est le résultat d'un apprentissage continu sur de longues années. Elle est universelle et peut être transférée aux plus jeunes pour favoriser leur développement et leur réussite.

Y et Z

L'expérience est l'accumulation individuelle et subjective de situations vécues par une personne. Elle n'a pas de portée universelle. Elle est inscrite dans un contexte social et temporel. Sa durée n'est pas corrélée avec sa pertinence.

L'expérience

BB et X

Y et Z

Offrir un rôle modèle, proposer un leadership inspirant, être une personne que l'on a envie de suivre, à laquelle on a envie de s'identifier :
«L'exemple n'est pas la chose principale pour influencer les autres... C'est la seule chose»
(Maudsley, 2001)

Maudsley, R. F. (2001). Role models and the learning environment: Essential elements in effective medical education. *Academic Medicine*, 76(5), 432–434.
<https://doi.org/10.1097/00001888-200105000-00011>

de mauvais modèles ?

- De nombreux superviseurs sont de mauvais modèles de comportement.

Pourquoi ?

Cela reste souvent implicite



Un effort conscient pour articuler ce que nous modélisons, et pour rendre explicite l'implicite, profitera à la fois à la personne supervisée et au modèle de rôle (superviseur).

Les règles et les normes implicites

BB et X

Les règles et les normes sociales sont uniformes. Elles sont transmises par l'éducation, la socialisation, les œuvres classiques, les comportements sociaux dominants, les us et coutumes, etc. Elles visent le maintien d'une certaine homogénéité (et favorisent la reproduction sociale).

Y et Z

Les règles et les normes sociales sont multiformes. Elles se construisent localement par l'interaction des diversités de genres, de cultures, d'ethnies, de croyances, etc. Elles visent à l'inclusion de la majorité, au respect du plus grand nombre et au bon fonctionnement social.

Bourdieu, P., & Passeron, J.-C. (1970). La reproduction : éléments pour une théorie du système d'enseignement. Éditions de Minuit.

Expliciter les règles et les normes implicites

BB et X

Y et Z

Renoncer au «GBS»* - Définir des cadres clairs et les justifier – Poser des indicateurs de mesure et des cibles à respecter - Puis **accompagner** le processus de groupe permettant aux subordonné·e·s / étudiant·e·s de définir les règles à appliquer à l'intérieur de ces cadres clairs et justifiés.

Les «Outcomes» à optimiser simultanément

- Qualité des soins et des services
- Qualité de vie du/de la patient·e et des proches
- Qualité de vie au travail des employé·e·s
- Efficience des services (\$\$\$)
- Durabilité



(Source: Sebai, J. (2015). L'évaluation de la performance dans le système de soins. Que disent les théories ? *Santé Publique*, Vol. 27(3), 395–403.
<https://doi.org/10.3917/spub.153.0395>)

Les règles et les normes implicites (suite)

BB et X

Y et Z

Favoriser la «Just-Culture», le droit à l'erreur et l'amélioration continue – Être un·e chef·fe/prof «fair»/ loyal·e / juste – Utiliser une gradation des sanctions (CON-venir, CON-vaincre, CON-traindre, CON-gédier) puis Appliquer la loi des conséquences → Arrêter d'expliquer!
«Etre incompetent est un droit. Ne pas le rester un devoir!»

L'image sociale

BB et X

Certaines professions sont associées à un prestige social. Elles confèrent du pouvoir, de l'argent ou de l'autorité. Mais aussi des responsabilités. Ces attributs représentent ce qui est habituellement défini comme la réussite sociale.

Y et Z

Le prestige social repose sur l'évaluation que font de mes réalisations «les personnes qui comptent pour moi». Les réalisations que je considère comme importantes s'inscrivent dans un ensemble de valeurs auquel je souscris.

L'image sociale

BB et X

Y et Z

Ne pas attendre de reconnaissance de son statut
– Aider nos jeunes collègues à trouver ce qui les motive - Expliciter les valeurs institutionnelles que l'on veut voir incarner.

Voirol, C. (2000). Élaboration d'un outil pratique de représentation du monde facilitant l'analyse de situations en sciences humaines. *Vous Avez Dit... Pédagogie*, 55(032), 35.

https://www.researchgate.net/publication/258311525_Elaboration_d%27un_outil_pratique_de_representation_du_monde_facilitant_l%27analyse_de_situations_en_sciences_humaines?ev=prf_pub

L'équilibre vie privée – vie professionnelle

BB et X

Certaines professions exigent un investissement total de la part de leurs acteurs. Cette subordination de l'individu à une cause qui le domine, est ce que nous appelons la vocation.

Y et Z

La profession que j'exerce doit me permettre de réaliser les choses que je trouve importantes pour moi. Elle doit contribuer à mon bien-être personnel et rejoindre mes valeurs.

Peter, K. A., Voirol, C., Kunz, S., Gurtner, A., Renggli, F., Juvet, T., & Golz, C. (2024). Factors associated with health professionals' stress reactions, job satisfaction, intention to leave and health-related outcomes in acute care, rehabilitation and psychiatric hospitals, nursing homes and home care organisations. *BMC Health Services Research*, 24(1), 269. <https://doi.org/10.1186/s12913-024-10718-5>

L'équilibre vie privée – vie professionnelle

BB et X

Y et Z

Relire la Loi sur le Travail et sa CCT – Impliquer les employé·e·s / étudiant·e·s dans la recherche de solutions originales – Favoriser la stratégie de la régulation (adaptation des prestations aux ressources disponibles → Anticipation des impacts) – Prioriser des stratégies de gestion durable des RH.

Les «Outcomes» à optimiser simultanément

- Qualité des soins et des services
- Qualité de vie du/de la patient·e et des proches
- Qualité de vie au travail des employé·e·s
- Efficience des services (\$\$\$)
- Durabilité



(Source: Sebai, J. (2015). L'évaluation de la performance dans le système de soins. Que disent les théories ? *Santé Publique*, Vol. 27(3), 395–403.
<https://doi.org/10.3917/spub.153.0395>)

Quelques références

- Haidt, J. (2024). *The Anxious Generation* (e-Book). Penguin.
<https://www.fnac.com/a18632116/THE-ANXIOUS-GENERATION?NUMERICAL=Y#FORMAT=ebook> (ePub)
- Horton, R. (2024). Offline: What have we done to medical students? *The Lancet*, 403(10431), 1008.
[https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(24\)00526-9](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(24)00526-9)
- Lerchenfeldt, S., Attardi, S. M., Pratt, R. L., Sawarynski, K. E., & Taylor, T. A. H. (2021). Twelve tips for interfacing with the new generation of medical students: iGen. *Medical Teacher*, 43(11), 1249–1254. <https://doi.org/10.1080/0142159X.2020.1845305>
- Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1277–1296.
<https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058>

Quelques références

- Gaur, S., Kumar, R., Gillespie, S. M., & Jump, R. L. P. (2022). Integrating Principles of Safety Culture and Just Culture Into Nursing Homes: Lessons From the Pandemic. *Journal of the American Medical Directors Association*, 23(2), 241–246.
<https://doi.org/10.1016/j.jamda.2021.12.017>
- Voirol, C. (2003). De l'enfant-roi à l'employé-manipulateur. *Travail et Santé*, 19(3), 9–12.
- Voirol, C. (2016). *Face à la surcharge de travail : entre Révolte et Résignation... La voie de la Régulation* (3.4).
https://www.researchgate.net/publication/303805133_Face_a_la_surcharge_de_travail_entre_Revolte_et_Resignation_La_voie_de_la_Regulation

Merci de votre attention.

Questions, remarques

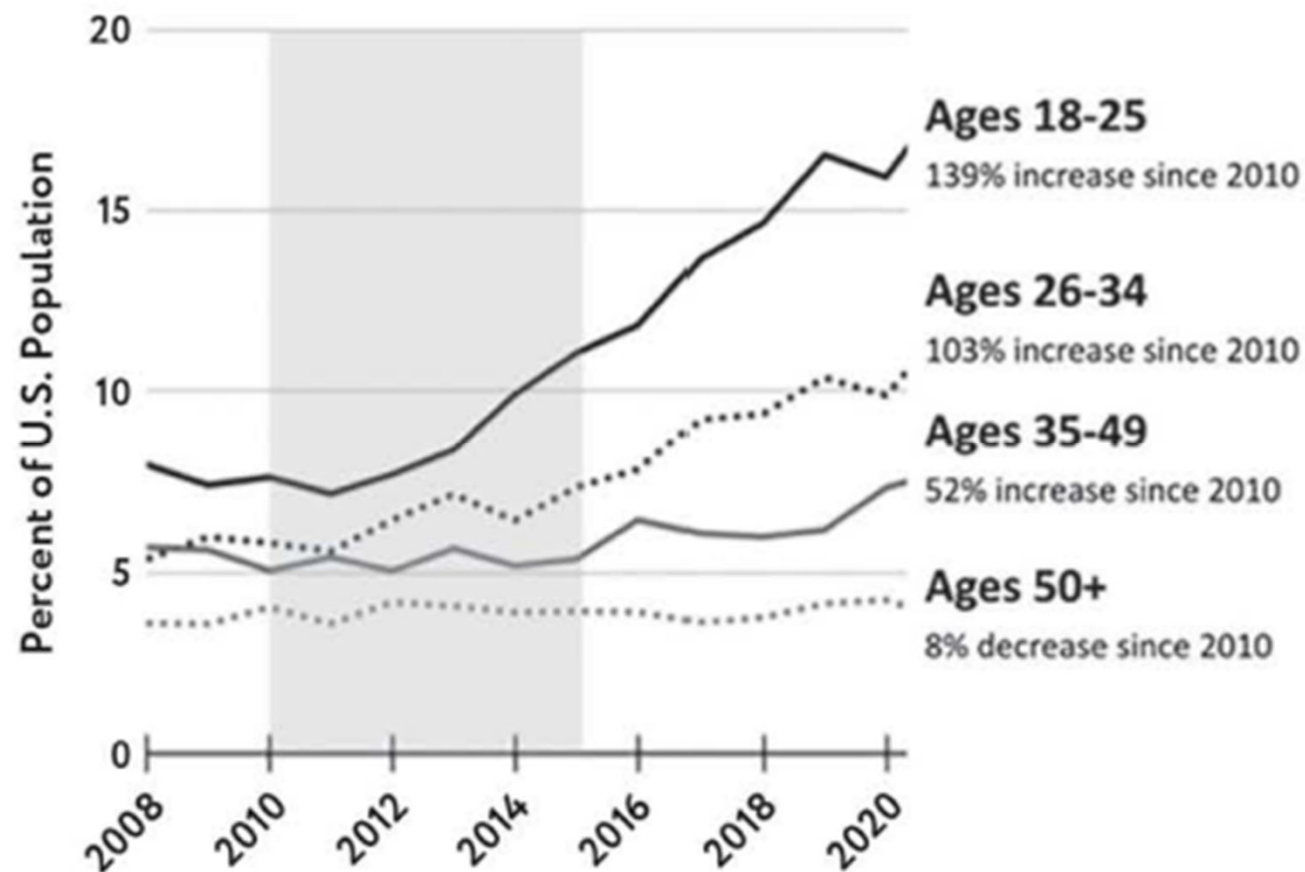
Les racines du mal...

Gen Z : The Great Rewiring began in 2010.

Haidt, J. (2024). *The Anxious Generation* (e-Book). Penguin.
<https://www.fnac.com/a18632116/THE-ANXIOUS-GENERATION?NUMERICAL=Y#FORMAT=ebook> (ePub)

Anxiety Prevalence by age

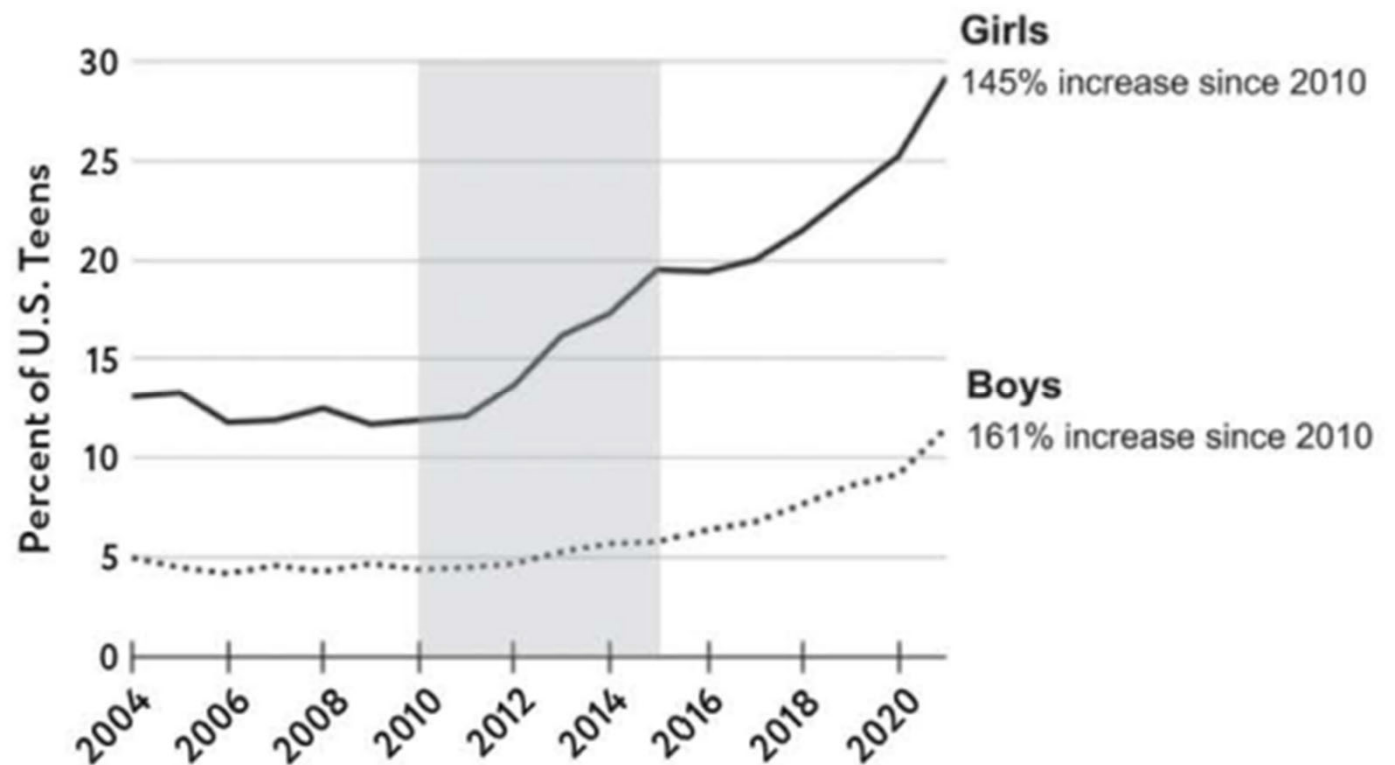
Figure 1.3. Percent of U.S. adults reporting high levels of anxiety by age group. (Source: U.S. National Survey on Drug Use and Health.)



Haidt, J. (2024). *The Anxious Generation* (e-Book). Penguin

Major depression among teens

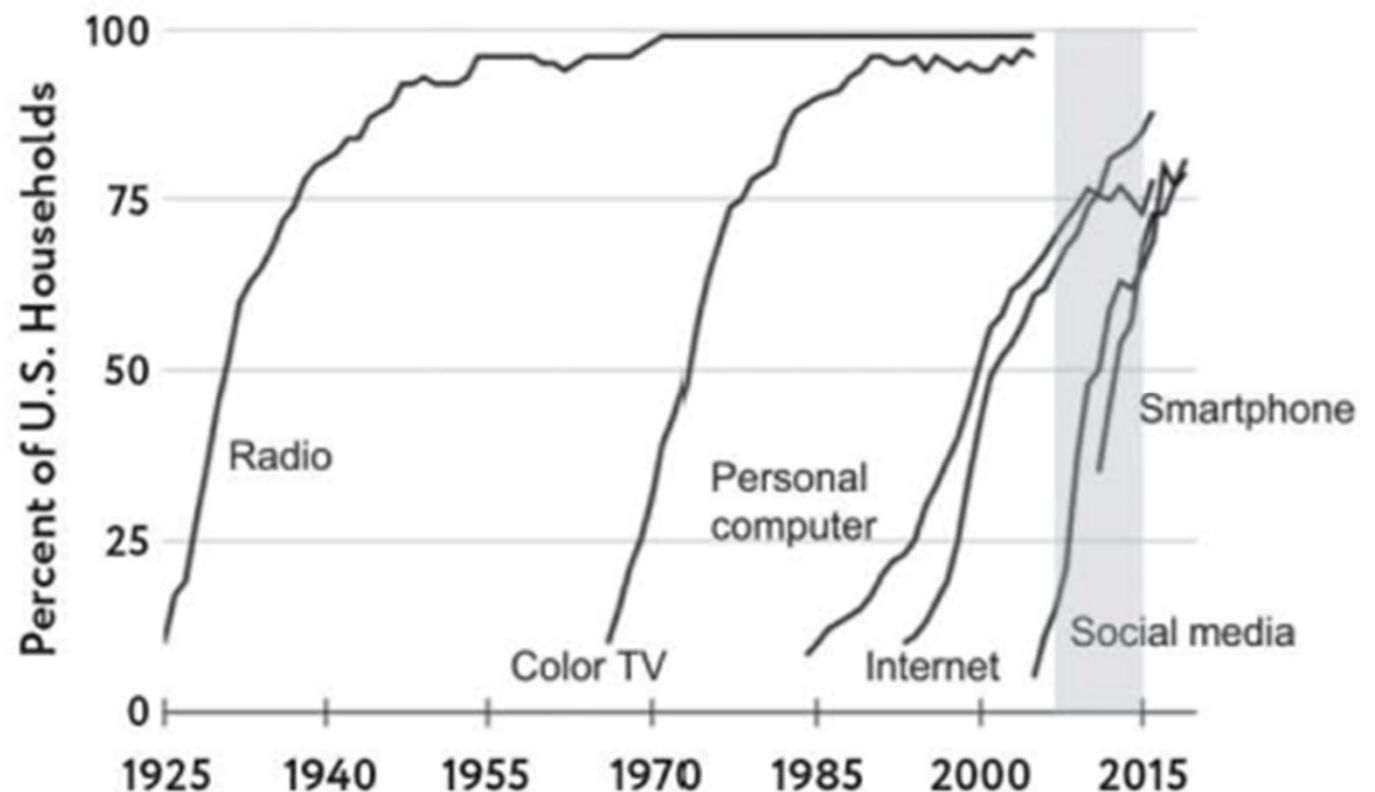
Figure 1.1. Percent of U.S. teens (ages 12-17) who had at least one major depressive episode in the past year, by self-report based on a symptom checklist. This was [figure 7.1](#) in *The Coddling of the American Mind*, now updated with data beyond 2016. (Source: U.S. National Survey on Drug Use and Health.)



Haidt, J. (2024). *The Anxious Generation* (e-Book). Penguin

Communication technology adoption

Figure 1.6. The share of U.S. households using specific technologies. The smartphone was adopted faster than any other communication technology in history (Source: Our World in Data.)



Haidt, J. (2024). *The Anxious Generation* (e-Book). Penguin

Les caractéristiques des interactions sociales dans le monde réel et virtuel (I)

Monde réel	Monde virtuel
Le corps (de soi et des autres) est impliqué dans la communication et la relation. Le décodage du langage corporel et des émotions sont signifiants.	Le corps et les émotions ne sont pas utiles à la communication. Seule l'information est pertinente.

Les caractéristiques des interactions sociales dans le monde réel et virtuel (II)

Monde réel	Monde virtuel
La communication est synchrone. Ceci implique de subtiles régulations dans la prise de parole.	La communication est (souvent) asynchrone et basée sur des messages textes. Ceci implique de subtiles régulations dans la rédaction.

Les caractéristiques des interactions sociales dans le monde réel et virtuel (III)

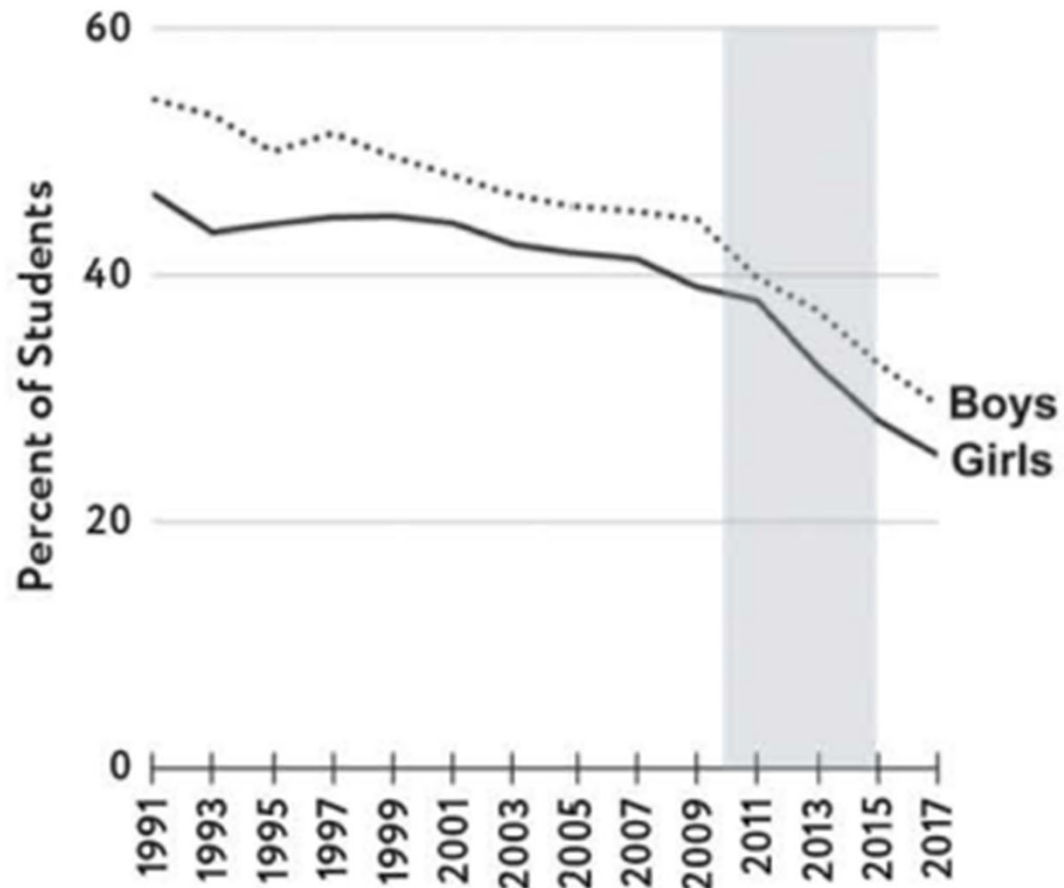
Monde réel	Monde virtuel
Habituellement, les échanges se font 2-à-2 ou à quelques personnes, une conversation à la fois. Ceci implique de s'écouter et d'alterner les temps de parole.	Les conversations sont simultanées, entre de multiples partenaires et potentiellement avec de vastes audiences.

Les caractéristiques des interactions sociales dans le monde réel et virtuel (IV)

Monde réel	Monde virtuel
<p>Les modalités d'entrée et de sortie dans le groupe peuvent être complexes et demander du temps. Ceci implique de gérer les éventuels malentendus et de soigner les relations.</p>	<p>Les modalités d'entrée et de sortie du groupe sont triviales. Il est possible de bloquer une personne ou de quitter le groupe d'une simple pression sur une touche. Le soin de la relation est secondaire.</p>

Meet up with friends daily

Figure 2.1. Percentage of U.S. students (8th, 10th, and 12th grade) who say that they meet up with their friends "almost every day" outside school (Source: Monitoring the Future. I explain how I use this important dataset in the endnotes.)



Haidt, J. (2024). *The Anxious Generation* (e-Book). Penguin

Temps passé sur les réseaux sociaux

- Global Web Index (2018), which estimated 3 hours per day for ages 16-24 back in 2018. In its 2021 report, Global Web Index found Gen Z using social media platforms 3-4 hours per day in all regions of the world other than Asia-Pacific;

Apprentissage des normes sociales

- “Should I wait before I make the next funny face or give the next rhyme in the rhyming game we're developing? Each partner learns to read the other's facial expressions and emotions to get the timing right. Developmental psychologists refer to these sorts of interactions as *serve-and-return*, conveying the idea that social interactions are often like a game of tennis or ping-pong: You take turns, it's fun, there's unpredictability, and timing is essential”.

Apprentissage des normes sociales

« Devrais-je attendre avant de faire la prochaine grimace ou de donner la prochaine rime dans le jeu de rimes que nous sommes en train de développer ? Chaque partenaire apprend à lire les expressions faciales et les émotions de l'autre pour trouver le bon moment. Les psychologues du développement désignent ce type d'interactions par le terme « **service et retour** ». L'idée que les interactions sociales ressemblent souvent à un jeu de tennis ou de ping-pong : Vous jouez à tour de rôle, c'est amusant, il y a de l'imprévisibilité et le timing est essentiel. (Traduit avec DeepL.com)»

Conformité et médias sociaux

- « Les plateformes de médias sociaux sont donc *les moteurs de conformité les plus efficaces jamais inventés*. Elles peuvent façonner les modèles mentaux de comportement acceptable d'un adolescent en quelques heures, alors que les parents peuvent lutter en vain pendant des années pour que leurs enfants s'assoient droit ou arrêtent de pleurnicher ».

(Source : Haidt, J. (2024). The Anxious Generation (e-Book). Penguin)

Bibliographie

- Haidt, J. (2024). *The Anxious Generation* (e-Book). Penguin.
<https://www.fnac.com/a18632116/THE-ANXIOUS-GENERATION?NUMERICAL=Y#FORMAT=ebook> (ePub)

Merci de votre attention.

Questions, remarques
