

L'économie face aux multiples défis liés au croisement des générations

Chaque génération, qu'elle s'appelle X, Y ou Z, possède des caractéristiques propres que l'économie doit prendre en compte. En effet, que ce soit en tant que collaborateur ou en tant que consommateur, un individu est porteur, consciemment ou inconsciemment, d'un certain nombre d'habitudes, de valeurs, de besoins ou d'envies qui appartiennent aux personnes nées à la même époque que lui. Ce dossier offre des exemples des multiples défis que posent le croisement des générations sur le marché du travail ou dans la perspective de vendre des biens et des services.



Les hôpitaux suisses cherchent avec peine à s'adapter aux besoins des médecins de la génération Y

«Les jeunes médecins n'ont pas les mêmes attentes professionnelles et ne sont pas prêts aux mêmes sacrifices que leurs aînés.» Voilà une phrase qu'il est assez courant d'entendre dans les milieux de la santé. Il semble que cette affirmation soit en partie vraie, comme le montre un récent travail de recherche mené à la Haute école de gestion de Fribourg (HEG Fribourg). Dès lors, les hôpitaux suisses, pour recruter et fidéliser les collaborateurs issus de la génération Y, nés entre 1980 et 2000, devraient adapter leurs pratiques et leurs politiques en matière de ressources humaines.

UN DOSSIER RÉALISÉ PAR
GRÉGORY TESNIER

Julia Erb travaille dans le canton de Berne, où elle est consultante pour la société Innopool AG, rôle dans lequel elle accompagne les entreprises du secteur de la santé dans la recherche de cadres et le développement de stratégies. En parallèle à son activité professionnelle, Julia Erb vient de terminer un Executive Master of Business Administration in Integrated Management à la HEG Fribourg. Dans ce cadre, elle a rédigé un mémoire final de diplôme intitulé *Recommandations d'actions destinées aux hôpitaux pour accroître leur attractivité en tant qu'employeurs vis-à-vis des médecins de la génération Y*. Pourquoi avoir choisi ce thème de recherche? «Il existe une pénurie de personnel qualifié dans le secteur de la santé. Les hôpitaux doivent au-

jourd'hui se positionner comme des employeurs attractifs pour attirer les meilleurs candidats à un poste. Dans cette perspective, les collaborateurs issus de la génération Y (nés entre 1980 et 2000) sont de plus en plus nombreux sur le marché du travail – un tiers de tous les employés – et ils représentent un défi en termes d'embauche ou de management, pour de nombreuses raisons», commente Julia Erb. La durée des études de médecine explique, en partie, l'arrivée plus tardive de représentants de la génération Y (lire les définitions des générations en page 7) dans le milieu médical, par rapport à d'autres secteurs d'activité. Toutefois, les hôpitaux suisses ne peuvent plus se passer des jeunes médecins de cette génération: ils sont devenus un public incontournable dans les processus de recrutement

et ils se distinguent nettement de leurs aînés par des attentes professionnelles différentes. Un exemple? «Il n'est plus question pour un jeune médecin de travailler quatre-vingts heures par semaine», souligne Julia Erb. Les membres de la génération Y ont en effet le désir de «faire carrière», mais pas en sacrifiant leur vie privée, leur famille ou leurs rêves. Cette attitude constitue une petite révolution dans le milieu hospitalier, où une implication totale dans son travail a toujours été la règle et où, pour les médecins des générations précédentes, il n'est pas question de compter les heures. Julia Erb note que dans sa propre pratique professionnelle en tant que consultante, elle a pu entendre des reproches formulés par des médecins plus âgés vers des confrères plus jeunes. Ces reproches prennent la forme

d'accusations, en termes à peine voilés, de «paresse» ou de jugements irrévocables comme: «Je travaillais quatre-vingts heures par semaine lorsque j'étais médecin-assistant, les jeunes devraient faire de même!». Pour Julia Erb, un fossé entre les générations se creuse bel et bien et des tensions deviennent plus visibles.

MAINTENIR, VOIRE ACCROÎTRE L'ATTRACTIVITÉ

Dans son enquête exploratoire, Julia Erb a mené des entretiens en Suisse alémanique avec onze médecins-assistants (échantillon diversifié en fonction du sexe, de la spécialité et de l'institution d'appartenance) et avec cinq représentants des employeurs (médecins-chefs et chefs des ressources humaines). Elle a ensuite effectué une comparaison des déclarations des uns et des autres, identifié les points de divergences et élaboré des recommandations d'actions pour les employeurs. L'objectif a été de trouver des bonnes pratiques à mettre en place par les hôpitaux suisses pour maintenir, voire accroître leur attractivité auprès des médecins de la génération Y. Une des premières constatations de Julia Erb? Actuellement, les hôpitaux n'ont pas forcément de dispositifs et de routines de recrutement ou de gestion des ressources humaines imaginés spécialement pour les médecins de la génération Y. Il convient donc d'agir rapide-

ment, car, du côté des médecins-assistants, les attentes sont là. Pour eux, l'attractivité d'un organisme-employeur, outre des facteurs extérieurs comme la région où il est situé, dépend essentiellement de six critères: les possibilités de carrière qu'il offre, l'organisation et la structure de l'institution, les systèmes et les processus de fonctionnement utilisés, l'organisation du temps de travail, mais surtout la culture d'équipe (l'ambiance de travail) et les compétences des supérieurs en matière de leadership.

FAIRE PARTIE D'UNE ÉQUIPE

Ces deux derniers points sont les plus importants pour les jeunes médecins de la génération Y. «Dans un environnement très hiérarchique comme celui de l'hôpital, les médecins-assistants souhaitent désormais obtenir plus d'autonomie et être davantage écoutés et consultés par leurs supérieurs hiérarchiques. Il n'est plus question d'accepter une décision sans pouvoir la comprendre», détaille Julia Erb. Les jeunes médecins désirent également faire partie d'une équipe, être dans un environnement professionnel où l'entraide et la collaboration prévalent, et moins effectuer un travail solitaire. Ainsi, une culture d'équipe efficace et un leadership satisfaisant pourraient compenser, sur le court terme, un nombre élevé d'heures de travail ou des conditions d'exercice de leurs

métiers difficiles. A noter que les témoignages des collègues constituent la source d'information principale concernant un employeur pour un jeune médecin qui désire savoir, par exemple, si oui ou non la culture d'équipe est bonne dans tel ou tel hôpital. Les employeurs – et même chaque service à l'intérieur des institutions de santé – devraient donc particulièrement prendre en compte ce phénomène et soigner leur réputation s'ils désirent demeurer attractifs sur le marché de l'emploi. Si les hôpitaux ont conscience des demandes propres aux médecins de la génération Y, peu d'actions sont encore menées en lien avec les *soft factors*, comme le leadership et la culture d'équipe. Des changements structurels – nouveaux modèles de temps de travail, ouverture de crèches, formation continue – sont mis en place pour tenter de demeurer des employeurs qui suscitent un intérêt, mais, pour Julia Erb, cela ne suffit pas: il faut agir sur les *soft factors*. Elle propose, dans son travail, de multiples points d'actions particuliers concernant les principaux critères d'attractivité (boîte à outils pour le management). Et avant de mettre en œuvre des mesures particulières pour accroître l'attractivité des employeurs, Julia Erb recommande de réfléchir sur cinq aspects (lire l'encadré ci-contre) qui sont essentiels pour la génération Y. ■

Cinq recommandations pour les employeurs de jeunes médecins

- Julia Erb, dans le cadre de son travail d'EMBA mené au sein de la HEG Fribourg, donne aux hôpitaux cinq messages clés à prendre en compte s'ils veulent aborder la question de leur attractivité auprès des jeunes médecins:
1. Faites face aux attentes de la génération Y: elles sont votre avenir.
 2. Abordez la question de l'attractivité sur le marché du travail au niveau de l'ensemble de l'hôpital: il faut établir des mesures, imaginer des projets et appliquer des directives valables pour tous les services.
 3. Renforcez la compétence de leadership des supérieurs hiérarchiques (même si cette question est difficile à traiter dans une organisation d'experts tel qu'un hôpital). Un leadership satisfaisant est un facteur d'attraction essentiel pour les jeunes médecins et peut compenser d'autres inconvénients éventuels d'un employeur.
 4. Demandez aux médecins de la génération Y quels sont leurs besoins: ils seront heureux de s'exprimer.
 5. Lorsque vous recrutez, ne faites pas de promesses impossibles à tenir: les employés actuels vous dénonceront, car ils communiquent entre eux et contribuent pleinement à construire une bonne ou une mauvaise réputation à un hôpital en tant qu'employeur.