

UNIVERSITÉ DE NANTES
UNITÉ DE FORMATION ET DE RECHERCHE D'ODONTOLOGIE

Année 2019
N° 3520

Accompagnement des étudiants dans les services d'odontologie du CHU de Nantes

THÈSE POUR LE DIPLÔME D'ÉTAT DE
DOCTEUR EN CHIRURGIE DENTAIRE

*présentée
et soutenue publiquement par*

SERISIER Samuel
né le 21/02/1980

le 07/01/2019 devant le jury ci-dessous

Président Monsieur le professeur Pierre WEISS
Assesseur Monsieur le docteur Alexis GAUDIN
Assesseur Madame le docteur Emmanuelle RENARD

Directrice de thèse : Madame le professeur Fabienne PEREZ

Par délibération, en date du 6 décembre 1972, le conseil de la Faculté de Chirurgie Dentaire a arrêté que les opinions émises dans les dissertations qui lui seront présentées doivent être considérées comme propres à leurs auteurs et qu'il n'entend leur donner aucune approbation, ni improbation.

UNIVERSITÉ DE NANTES	
Président	Pr LABOUX Olivier
FACULTÉ DE CHIRURGIE DENTAIRE	
Doyen	Pr GIUMELLI Bernard
Assesseurs	Dr RENAUDIN Stéphane Pr SOUEIDAN Assem Pr WEISS Pierre
Professeurs des Universités Praticiens hospitaliers des C.S.E.R.D.	
Monsieur AMOURIQ Yves Monsieur GIUMELLI Bernard Monsieur LE GUEHENNEC Laurent Monsieur LESCLOUS Philippe Monsieur BADRAN Zahi	Madame ALLIOT-LICHT Brigitte Madame PEREZ Fabienne Monsieur SOUEIDAN Assem Monsieur WEISS Pierre
Professeurs des Universités	
Monsieur BOULER Jean-Michel	
Professeurs Emérites	
Monsieur BOHNE Wolf	Monsieur JEAN Alain
Praticiens Hospitaliers	
Madame DUPAS Cécile (Praticien Hospitalier) Madame LEROUXEL Emmanuelle (Praticien Hospitalier)	Madame HYON Isabelle (Praticien Hospitalier Contractuel) Madame RICHARD Catherine (Praticien Attaché)
Maîtres de Conférences des Universités Praticiens hospitaliers des C.S.E.R.D.	Assistants Hospitaliers Universitaires des C.S.E.R.D.
Monsieur AMADOR DEL VALLE Gilles Madame ARMENGOL Valérie Madame BLERY Pauline Monsieur BODIC François Madame CLOITRE Alexandra Madame DAJEAN-TRUTAUD Sylvie Madame ENKEL Bénédicte Monsieur GAUDIN Alexis Monsieur HOORNAERT Alain Madame HOUCHMAND-CUNY Madline Madame JORDANA Fabienne Monsieur KIMAKHE Saïd Monsieur LE BARS Pierre Madame LOPEZ-CAZAUX Serena Monsieur NIVET Marc-Henri Madame RENARD Emmanuelle Monsieur RENAUDIN Stéphane Madame ROY Elisabeth Monsieur STRUILLOU Xavier Monsieur VERNER Christian	Monsieur ALLIOT Charles Monsieur AUBEUX Davy Madame BARON Charlotte Madame BEAURAIN-ASQUIER Mathilde Madame BERNARD Cécile Monsieur BOUCHET Xavier Madame BRAY Estelle Monsieur HUGUET Grégoire Monsieur KERIBIN Pierre Madame LE LAUSQUE Julie Madame LEMOINE Sarah Monsieur NEMIROVSKY Hervé Monsieur OUVRARD Pierre Monsieur RÉTHORÉ Gildas Monsieur SARKISSIAN Louis-Emmanuel Madame WOJTIUK Fabienne
Maître de Conférences	
Madame VINATIER Claire	
Enseignants Associés	
Madame LOLAH Aoula (Assistant Associé)	Madame MERAMETDJIAN Laure (MC Associé) Monsieur GUIHARD Pierre (Professeur Associé)

REMERCIEMENTS

A Monsieur le Professeur Pierre WEISS,

Professeur des Universités

Praticien Hospitalier des Centres de soins, d'enseignement et de recherche dentaires

Docteur de l'Université de Nantes

Habilité à diriger des recherches

Responsable du département des sciences anatomiques et physiologiques,

occlusodontiques, biomatériaux, biophysique, radiologie

-NANTES-

Pour m'avoir fait l'honneur d'accepter de présider cette thèse,

Pour le soutien que vous m'avez démontré au cours de ces années odontologiques,

Pour nos collaborations passées et futures en recherche,

Pour votre amitié,

Veillez accepter l'expression de toute ma reconnaissance et de mon profond respect.

A Madame le Professeur Fabienne PEREZ,

Professeur des Universités

Praticien Hospitalier des Centres de soins, d'enseignement et de recherche dentaires

Docteur de l'Université de Toulouse 3

Habilitée à diriger des recherches

Responsable du département d'Odontologie Conservatrice-Endodontie

Chef du service d'Odontologie Conservatrice et Pédiatrique

-NANTES-

*Pour m'avoir fait l'honneur d'accepter de diriger cette thèse,
Pour l'intérêt et la contribution que vous avez apporté à ce travail,
Pour votre enseignement, votre encadrement et votre rigueur,
Pour le soutien et la disponibilité dont vous avez fait preuve à mon égard au cours de ces
années odontologiques,
Veuillez accepter l'expression de toute ma reconnaissance et de mon profond respect.*

A Monsieur le Docteur Alexis GAUDIN,

Maître de conférences des Universités

Praticien Hospitalier des Centres de soins, d'enseignement et de recherche dentaires

Ancien interne des Hôpitaux de Toulouse

Docteur de l'Université de Nantes

Département d'Odontologie Conservatrice-Endodontie

-NANTES-

Pour l'intérêt que vous avez porté à ce travail,

Pour avoir accepté de juger ce travail,

Pour la qualité de votre enseignement et de votre encadrement,

Pour votre gentillesse,

Veillez accepter l'expression de toute ma reconnaissance et mon amitié la plus sincère.

A Madame le Docteur Emmanuelle RENARD

Maître de conférences des Universités

Praticien Hospitalier des Centres de soins, d'enseignement et de recherche dentaires

Ancien interne des Hôpitaux de Nantes

Docteur de l'Université de Nantes

Responsable du département de Biologie orale.

-NANTES-

Pour l'intérêt que vous avez porté à ce travail,

Pour avoir accepté de juger ce travail,

Pour, je l'espère, nos collaborations futures en recherche,

Pour votre gentillesse,

Veillez accepter l'expression de toute ma reconnaissance et mon amitié la plus sincère.

Table des matières

Introduction.....	11
Chapitre I- La théorie des générations	14
1-1- LA CARTOGRAPHIE GENERATIONNELLE.....	14
1-1-1- Le concept de génération	14
1-1-2- Les caractéristiques de chaque génération	15
1-2- LES GENERATIONS Y ET Z DANS LA SOCIETE.....	18
1-2-1- Générations Y et Z et le numérique	18
1-2-2- Les valeurs des générations Y et Z.....	19
1-2-3- Les pratiques culturelles des générations Y et Z	21
1-3- LES GENERATIONS Y ET Z DANS LE MILIEU PROFESSIONNEL.....	22
1-3-1- La vision du travail des générations Y et Z.....	22
1-3-2- L’engagement professionnel et la motivation au travail des générations Y et Z	23
1-3-3- Les attentes des générations Y et Z vis-à-vis du travail	24
1-4- MANAGEMENT DES GENERATIONS Y ET Z	25
1-4-1- Qu’est-ce que le management.....	25
1-4-2- La métamorphose du leadership	25
1-4-3- Les attentes des générations Y et Z vis-à-vis du manager	27
1-4-4- Outils de management pour mieux connaître les autres et soi-même	29
Chapitre II- L’engagement et la satisfaction au travail	32
2-1- QU’EST-CE QUE L’ENGAGEMENT AU TRAVAIL	32
2-2- LA THEORIE DE LA MOTIVATION AU TRAVAIL A TRAVERS LES AGES.....	33
2-3- MESURE DE L’ENGAGEMENT ET DE LA SATISFACTION AU TRAVAIL	34
2-3-1- Gallup	34
2-3-2- UWES.....	36
Chapitre III- Mesure de l’engagement et de la satisfaction des étudiants dans les services d’odontologie du CHU de Nantes	38
3-1- INTRODUCTION	38
3-2- MATERIEL ET METHODE.....	38
3-2-1- Population de l’étude et critères d’inclusion	38
3-2-2- Recueil des données.....	38

3-2-3- Questionnaire de l'étude.....	39
3-2-4- Traitement des données.....	39
3-3- RESULTATS	40
3-1- Distribution de la population de l'échantillon et des répondants	40
3-3- Résultats du questionnaire.....	41
3-4- ANALYSE ET INTERPRETATION	44
Chapitre IV- Pistes d'amélioration du management dans les services d'odontologie.....	47
4-1- EQUILIBRER LES EXIGENCES ET LES RESSOURCES	47
4-2- UTILISER DES OUTILS DE MANAGEMENT.....	48
4-2-1- Evaluer le bien-être et l'engagement	48
4-2-2- Suivi personnalisé	48
4-2-3- Apprendre à mieux connaître les autres et soi-même	49
4-3- PROFESSIONNALISER LES ETUDIANTS.....	49
Conclusion	51
Bibliographie.....	52
Table des illustrations	56

Introduction

Chirurgien-dentiste est un métier complexe, demandant des capacités physiques et intellectuelles mais aussi relationnelles et de management. C'est un métier où le degré d'aisance est directement corrélé au nombre d'années d'expérience. Il induit donc un niveau de stress au travail plus élevé durant les premières années de pratique et *a fortiori* lors des années du stage clinique hospitalier du cursus universitaire. Une étude réalisée auprès de sept universités européennes a montré qu'environ 22% des étudiants en odontologie présentaient un niveau élevé d'épuisement émotionnel (1) et que d'une manière générale, les années de pratique hospitalière sont les plus anxiogènes (2). Selon Bourassa, l'appréhension du contact avec les patients et la peur de ne pas être efficace dans les soins fait de la première année de clinique, l'année la plus stressante des études odontologiques (3). En effet, l'approche du patient est un nouvel aspect de l'apprentissage de l'étudiant, qui doit faire preuve d'assurance dans la prise en charge globale du patient tant au niveau physique que psychologique. Pucelle (4), durant l'année scolaire 2015-2016, a mesuré auprès des étudiants en odontologie de Nantes, les trois dimensions du *burnout* que sont l'épuisement émotionnel, le cynisme et l'efficacité académique. Cette étude a montré que le degré d'épuisement qui est la somme des trois dimensions était le plus élevé lors de la 5^{ème} année d'étude c'est-à-dire la deuxième année de pratique clinique du cursus universitaire. Même si, globalement, seulement 6,8% des étudiants présentaient un épuisement émotionnel élevé, près de la moitié présentait un épuisement émotionnel modéré, ce qui reste, à mon sens, inquiétant.

Face à un stress, l'organisme met en place un processus appelé syndrome général d'adaptation (5). Celui-ci passe par trois phases :

1) la phase d'alarme où l'organisme mobilise ses forces et ses ressources pour faire face à l'urgence. Le corps se prépare à l'action et fait appel à des mécanismes nerveux et endocriniens de défense. L'organisme est capable de faire face mais la détresse augmente.

2) la phase de résistance : après la phase d'alarme, si le stress augmente, le corps tente de maintenir un certain équilibre ce qui demande de l'énergie afin de lutter contre les différents troubles physiques ou psychiques. Le corps s'affaiblit peu à peu et la détresse atteint une phase de plateau.

3) La phase d'épuisement : le stress prolongé induit une rupture. L'individu n'est plus capable de combattre le stimulus, l'organisme s'effondre mais la détresse liée au stress diminue.

Dans le milieu professionnel, les personnes qui entrent dans la phase d'épuisement deviennent visibles car cela se traduit concrètement, le plus souvent par des arrêts de travail ou des démissions, mais combien de personnes se trouvent dans la phase de résistance et souffrent en silence ? Les grandes entreprises le savent bien, l'engagement et la satisfaction sont les meilleurs remèdes contre l'épuisement, la démotivation et l'absentéisme au travail. Un des grands objectifs des managers dans les grandes entreprises est d'avoir des collaborateurs activement engagés et satisfaits pour que les équipes soient performantes.

Dans les services d'odontologie, l'étudiant, quand il commence ses années de pratique clinique prend en charge des patients et prend donc des responsabilités, à ce titre il ne devrait plus être considéré comme un étudiant mais comme un professionnel de santé en formation comme tout professionnel qui intègre un nouveau poste dans une entreprise. Un enseignant qui encadre des professionnels de santé n'est plus un enseignant mais un manager avec des rôles fondamentaux pour permettre d'orienter les forces humaines vers une finalité commune : accomplir les objectifs de l'entreprise.

Après un processus d'évaluation et d'amélioration de plusieurs dizaines d'années, l'entreprise Gallup a établi en 1998 un questionnaire destiné à mesurer l'engagement et la satisfaction des employés. Ce questionnaire basé sur douze questions et intitulé « Q12 Survey » a été proposé à plus de 7 millions d'employés dans 112 pays. Les douze critères qui émergent de ces recherches sont désignés comme les meilleurs prédicteurs de performance des employés et des équipes. C'est ce questionnaire que nous avons traduit, adapté et proposé aux étudiants travaillant dans les services d'odontologie du CHU de Nantes pour mesurer leur niveau d'engagement et de satisfaction.

Une autre problématique se pose aux managers actuellement dans le monde de l'entreprise et qui fait l'objet de nombreuses études. En effet, dans le milieu professionnel, cohabitent quatre générations que sont les générations des baby-boomers, des X, des Y et des Z. De nombreux responsables sont issus de la génération des baby-boomers avec une vision du travail bien différente des jeunes collaborateurs issus des générations Y et Z, ce qui peut provoquer des tensions et des incompréhensions. A l'instar du monde de l'entreprise, dans les services d'odontologie, les enseignants appartiennent pour la plupart aux générations des baby-boomers et des X et les étudiants appartiennent aux générations Y et Z. Comprendre les spécificités, les valeurs et la vision de chaque génération permet de mieux accepter les différences, d'éviter les stéréotypes et d'anticiper les conflits.

Dans le premier chapitre de ce mémoire, j'exposerai les caractéristiques de chaque génération puis je décrirai plus en détail les générations Y et Z notamment dans le milieu professionnel. Dans le second chapitre, j'aborderai l'engagement et la satisfaction au travail d'une manière globale et je présenterai les outils permettant de les mesurer. Puis dans le chapitre 3, je décrirai les résultats de l'enquête que nous avons menée auprès des étudiants travaillant dans les services d'odontologie du CHU de Nantes dans laquelle nous avons mesuré leur engagement et leur satisfaction au travail. Enfin, dans un quatrième chapitre, j'exposerai des pistes pour améliorer, grâce à des outils de management, l'engagement et la satisfaction des étudiants travaillant dans les services d'odontologie.

Chapitre I- La théorie des générations

1-1- LA CARTOGRAPHIE GENERATIONNELLE

1-1-1- Le concept de génération

Une génération réunit les individus qui partagent un environnement économique, technologique, culturel et social. Ceci va déterminer des tendances quant aux valeurs et aux habitudes de chaque génération. L'impact est d'autant plus important que les ruptures et les événements sont forts. Chaque génération est marquée par les événements vécus au temps de sa jeunesse. Chaque génération reçoit également en héritage les valeurs transmises de ses aînés, qu'elles soient assimilées ou révoltées.

Attias-Donfut (6) identifie trois perspectives de la génération :

- 1) la perspective démographique : la notion de génération est synonyme de cohorte. Il s'agit d'un ensemble de personnes qui ont vécu des événements précis au même âge et en même temps.
- 2) la perspective généalogique, qui renvoie aux rapports de filiation.
- 3) la perspective sociologique : une génération regroupe un ensemble de personnes qui ont à peu près le même âge et qui ont vécu des expériences ou des événements historiques communs, dont résultent une vision du monde semblable et un mode de pensée commun.

De tout temps, les générations plus anciennes ont porté un jugement sur leurs cadets et inversement. Une enquête par questionnaire réalisée par Léger Marketing, sur environ 5000 personnes au Canada a montré que le regard d'une génération sur une autre n'est pas bienveillant. Les baby-boomers estiment que les jeunes Y sont plus égoïstes (70%), ont perdu le sens des valeurs collectives (70%) et sont moins travailleurs (58%). De leur côté, plus de 70% des Y trouvent injuste que les baby-boomers leur lèguent une planète polluée et leur fassent payer la dette gouvernementale qu'ils ont générée. La génération X est encore plus critique à l'égard des baby-boomers et plus pessimiste face à son avenir. C'est une génération négligée qui en veut aux générations qui l'ont précédée (7).

Dans ce mémoire, je vais présenter 4 générations qui cohabitent actuellement dans le milieu professionnel. Ce sont les générations des baby-boomers nés entre 1946 et 1964, la génération des X nés entre 1965 et 1979, la génération des Y nés entre 1980 et 1995 et la génération des Z nés entre 1996 et 2008 (8). Mais allons plus avant dans les caractéristiques de chacune de ces générations.

1-1-2- Les caractéristiques de chaque génération

1-1-2-1- Baby-boomers (1946-1964)

Le baby-boom correspond à l'accroissement de la natalité juste après la fin de la deuxième guerre mondiale. Les baby-boomers deviennent adolescents pendant les Trente Glorieuses. Cette génération a bénéficié de la croissance, du plein emploi et de la liberté sexuelle. Ils sont les enfants de parents qui, sortant de la guerre, rêvaient du meilleur pour eux. Forte de cette période d'embellie, cette génération a profondément modifié le système de valeur. En effet, plutôt que l'oubli de soi et la contribution au bien commun de ses parents, elle a mis en avant l'estime de soi et la carrière. Bien qu'elle ait été éprise de liberté, cette génération a inventé la société de consommation et mis en avant la réussite sociale. Cependant, nous ne pouvons pas résumer cette génération au seul confort matériel. En effet, Mai 68 change de façon radicale le rapport de cette génération avec l'autorité. Avant Mai 68, l'adulte représentait le savoir, l'autorité. L'adulte savait ce qui était bon pour les plus jeunes et disposait de tous les pouvoirs. Avec Mai 68, ce qui change c'est que la compétence et la connaissance apporte la crédibilité et la respectabilité, peu importe que l'on soit adulte ou pas. Les jeunes ne sont plus dociles. Ils ont tendance à s'affirmer et à contester systématiquement ce qui vient de l'adulte.

Au niveau professionnel, l'entreprise à cette époque est très paternaliste : des logements à proximité ou sur le site même de l'entreprise, les vacances sont organisées par l'entreprise qui emmène toute la famille d'où un dévouement et une fidélité absolue à l'entreprise. Le travail confère une identité sociale, un statut et un pouvoir d'achat. La valorisation sociale passe quasiment uniquement par le travail. Les plus diplômés, quel que soit le domaine, sont systématiquement ceux qui ont des perspectives de carrière et de rémunération les plus intéressantes. La génération des baby-boomers vit pour et par le travail. Actuellement, dans le milieu professionnel, de nombreux responsables sont issus de cette génération avec une vision du travail bien différente des collaborateurs appartenant aux générations suivantes, ce qui peut provoquer des tensions comme nous le verrons ultérieurement dans ce mémoire.

1-1-2-2- Génération X (1965-1979)

Les enfants gâtés des Trente Glorieuses ont donné naissance à des jeunes beaucoup moins bien lotis. Baptisés « génération X » par deux sociologues américains (9), ils ont été nommés ainsi à cause de l'expression « nés sous X ». Une identité inconnue évoquant les valeurs sociales et culturelles remises en question par le choc pétrolier de 1974, la crise économique et la montée du chômage. A l'inverse de leurs aînés, les membres de la génération X abordent l'adolescence dans un climat désenchanté et anxiogène. En effet, ces jeunes sont les premiers à vivre la crise de l'emploi. L'ascenseur social est en panne et les enfants n'ont plus la certitude de vivre mieux que leurs parents. La concordance entre diplôme et niveau de rémunération n'est plus la règle contrairement à la génération précédente. Le

virus du SIDA marque profondément cette génération, tout comme la catastrophe de Tchernobyl. C'est une génération de la désillusion. Au niveau familial, ils sont également les premiers à vivre massivement le divorce de leurs parents. Tout ceci va se traduire par une grande méfiance vis-à-vis des idéaux, de la politique et du travail. Ayant perdu confiance en l'avenir et en elle-même, elle est désabusée et n'exprime guère de contestation constructive de la société. La génération X a été objectivement confrontée à des conditions de vie plus difficiles que celles de ses parents. Ainsi, cette génération se forge un esprit de compétition dans une société où l'individualisme est valorisé à travers le chacun pour soi et le besoin de se sécuriser à travers l'argent, le diplôme, la carrière (8).

Au niveau professionnel, la génération X est arrivée sur le marché du travail dans un contexte social et économique perturbé. Alors que cette génération n'avait entendu parler que du plein emploi, les X sont confrontés pour la première fois aux licenciements. Cependant, pour eux, le chômage ne devait rester qu'un épisode passager. Ils n'ont donc jamais osé exiger quoi que ce soit et préféraient garder le silence de peur de perdre leur emploi. Le rôle du travail et de l'entreprise est ainsi remis en cause. Avec cette génération, c'est une remise en question silencieuse, sans revendication. Il s'agit davantage de désillusion sur l'entreprise. La génération X a donc un rapport moins dévoué à l'entreprise entraînant certains changements. Ainsi, les X accordent plus de valeur à l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle, ils recherchent un nouveau lieu de réussite, et souhaitent trouver d'autres terrains d'épanouissement que le travail. Il s'agit de tendances amorcées par cette génération « sacrifiée », mais qui seront revendiqués haut et fort par la génération qui lui succède, la génération Y (10).

1-1-2-3- Génération Y (1980-1995)

La génération Y reprend un certain nombre de caractéristiques de la génération X, comme l'individualisme. Son nom trouve son origine, évidemment dans la chronologie de l'alphabet, mais surtout dans le fait que ces jeunes Y (prononcé comme *why* en anglais) se demandent « pourquoi ? ». Cette génération se distingue de ses aînés par ce besoin de comprendre le pourquoi de ce qui arrive et de ce que l'on doit faire. Elle veut donner un sens à ses actions. Une explication à cette quête de sens relève de la multiplication des sources d'information auxquelles la génération *Why* a eu accès grâce à la démocratisation de l'accès à Internet. En effet, avec l'avènement de l'ordinateur domestique dans les années 1980, les *digital natives*, comme on les appelle aussi (11), ont grandi dans l'ère numérique. Les échanges sont instantanés et les sources d'information bien plus nombreuses que dans les précédentes décennies. Ainsi cette génération se montre moins crédule que ses aînés. Elle se permet de remettre les plus âgés en question. En ayant la possibilité de comparer des modèles et des arguments contradictoires, elle a pris l'habitude de chercher sa propre vérité. Souvent la question n'est plus « comment faire ? » mais « pourquoi faire ? ». Après avoir vu ses parents perdre leur emploi ou

leur conjoint, Y croit moins dans l'investissement à long terme tant sur le plan familial que professionnel (12).

La génération Y est souvent désignée par quatre i : individualisme, impatience, interconnexion et inventivité. Cette pratique du Net les a rendu zappeurs, ils passent facilement d'une activité à une autre voire mènent plusieurs activités en même temps. La pratique du monde numérique, où tout s'obtient d'un simple clic, l'a habituée à recevoir ce qu'elle voulait dans l'instant.

Au niveau professionnel, la génération Y a pris de plein fouet l'écart entre les aspirations et la réalité du monde de l'entreprise. Cette génération a vu ses parents travailler toute une vie ou presque dans la même entreprise jusqu'à la retraite ; d'autres ont vu leurs parents s'épuiser avant la retraite ou se faire remercié du jour au lendemain après des années de dévouement. La génération Y, contrairement à X, a dépassé la désillusion par rapport à l'entreprise. Contrairement à X, cette génération n'hésite pas à dire ce qu'elle désire. Choyée par des parents qui prenaient le temps de l'écouter, elle s'est habituée à exprimer ses opinions comme ses envies, et a le sentiment d'avoir le droit de dire ce dont elle a besoin, au travail comme à la maison. Y n'est pas très sensible à l'autorité, ses parents n'étaient pas forcément à la maison pour l'encadrer puisque ses deux parents travaillaient. Les Y vont investir au travail le temps voulu et le temps nécessaire à leur apprentissage et à leur épanouissement. Le rapport à l'entreprise est plus collaboratif et se transforme ainsi en une relation gagnant-gagnant : « je t'apporte quelque chose si tu as quelque chose à m'apporter ». Néanmoins, quand ils ont adhéré aux sens de leurs missions, les membres de cette génération sont capables de s'impliquer dans leur travail beaucoup plus que leurs aînés. (12).

1-1-2-4- Génération Z (1996-2008)

Les jeunes de la génération Z grandissent dans un monde d'instabilité internationale et d'annonces de désastres environnementaux. Il s'agit de la génération de l'après 11 septembre 2001. Ces jeunes connaissent la crise depuis leur naissance et ont été marqués par les attentats et les catastrophes naturelles à répétition qui peuvent survenir n'importe où, n'importe quand. Ils sont lucides et ont intégré très tôt que les choses ne durent pas éternellement. La génération Z est donc plus prudente et réaliste que la génération Y, elle apparaît moins insouciant. La génération Z est également portée par la révolution numérique et par les transformations qu'elle engendre. Les technologies de l'information sont devenues pour eux une véritable extension physique et intellectuelle. L'avènement des technologies de l'information et de la communication (dématérialisation des relations, surinformation, zapping, hypermédiation), mais aussi les nouvelles relations familiales (relations plus égalitaires entre parents et enfants, familles déstructurées, recomposées) participent à la construction de cette génération. Les Z se caractérisent par des valeurs qui leur sont propres (besoin de co-crée, quête

d'authenticité, nouveau rapport au savoir). Mais cette génération ne fait aussi que renforcer certaines valeurs proclamées par les Y (liberté, besoin de lien social, d'être hyper-connecté), ce qui assure la pérennité des changements amorcés par la génération Y (10).

Les Z sont impatients parce que tout leur est rapidement et librement accessible, qu'il s'agisse de la musique, des jeux, des amis,... Les Z sont encore plus autonomes que les Y, ayant majoritairement été élevés par des parents qui travaillaient et qu'ils ne voyaient que brièvement le matin et le soir.

C'est une génération avec des facultés d'attention limitées dans le temps, mais en contrepartie ils sont capables d'effectuer plusieurs tâches en parallèle et de traiter les données très rapidement (12).

Au niveau professionnel, la fragilité économique et l'évolution de la société permettent aux Z d'être plus critiques et exigeants dans leurs choix puisqu'ils sont nés dans l'incertitude économique et sont prêts à prendre plus de risques face à un avenir incertain. Le fait de vivre en partie sur le web les rend très entreprenants car il leur est facile de monter un projet en trouvant des investisseurs sur internet. A l'instar de la génération Y, le rapport à l'entreprise n'est plus au dévouement comme c'était le cas pour les baby-boomers. La relation avec l'entreprise est chacun se choisit, se respecte et se fait grandir. La fidélité à l'entreprise repose sur le lien social créé entre collègues. « Les Z sont difficiles à satisfaire et facile à décevoir » (10).

1-2- LES GENERATIONS Y ET Z DANS LA SOCIETE

1-2-1- Générations Y et Z et le numérique

La génération Z, plus encore que la génération Y, incarne la génération des « *digital natives* » née avec internet (et plus encore avec les réseaux sociaux) et qui n'a pas d'effort à faire pour se mouvoir dans l'univers numérique. Cette expression reflète que les autres générations sont des « digital immigrants » contraintes à un perpétuel effort d'adaptation (11). L'expression « nouvelles technologies » n'a d'ailleurs aucun sens pour les jeunes Z puisqu'ils les ont toujours connues.

Les réseaux sociaux sont des éléments très structurants de la vie des Y et des Z. L'échange est un automatisme dont les retombées sont multiples : garder le contact, créer le contact avec de nouveaux interlocuteurs, partager de l'information ou recueillir des avis sur des sujets personnels et professionnels, promouvoir des idées ou des causes sur lesquelles on souhaite s'engager.

Une nouvelle névrose se répand dans notre société et plus particulièrement chez les Y et Z ultra-connectés : l'angoisse ou la phobie de se retrouver sans son smartphone. Cette forme d'addiction peut

avoir des effets néfastes et destructeurs sur la santé physique et psychique : troubles de la vision, maux de nuque et de dos, changements morphologiques, structurels et fonctionnels du cerveau, troubles du sommeil, échec scolaire... En France, 78% des moins de 25 ans se considèrent comme accros à leur smartphone. 60% des jeunes envoient des SMS pendant les heures de cours et ont besoin de consulter leur smartphone toutes les heures (13). Les Y et encore plus les Z ont besoin de vivre constamment sous l'audience de leur groupe de pairs en communiquant jour et nuit, ce qui explique leur dépendance au smartphone. Le fait de ne pas être inscrit sur Facebook et Instagram est un facteur d'isolement.

On les appelle les générations multitâches, connectées à quatre écrans à la fois (smartphone, tablette, télévision, ordinateur) ce qui modifie le fonctionnement de leur mémoire et de leur attention. Selon une étude publiée dans *Science* (14), Internet a un impact sur la mémoire puisque les individus tendent aujourd'hui à compter sur des mémoires externes pour suppléer la leur. Ils gagnent en aptitudes cérébrales en terme de vitesse et d'automatisme au détriment parfois du raisonnement et de la maîtrise de soi.

Ayant l'information à portée de clic, ils remettent en cause le savoir, les connaissances et l'autorité de leurs parents, de leurs enseignants, au nom d'autres sources d'information : Internet et les réseaux sociaux numériques. Une étude menée auprès de 3200 jeunes français âgés de 15 à 20 ans (15) a montré qu'à la question « quelles seront les sources d'apprentissage dans 10 ans ? », seuls 7,5% répondent « les études ». Pour la génération Z, être capable d'apprendre par soi-même est un gage de réussite. Ils ne sont que 7% à penser que demain, l'école remplira son rôle d'apprentissage. On entend souvent que les jeunes ne savent plus écrire et pour cause, les Z ne veulent plus passer par l'écrit, ils ont envie de passer par l'oral, l'image, la vidéo, la visio...

1-2-2- Les valeurs des générations Y et Z

L'étude « Que du bonheur », réalisée auprès de 53000 personnes des générations Y et Z, montre, qu'à la question « quelles sont les cinq valeurs auxquelles tu adhères le plus ? », les valeurs les plus importantes sont le respect (68%) , la liberté (48%), l'honnêteté (48%) et la bienveillance (43%) très loin devant la discipline (7%), l'argent (7%) , l'audace (7%) , la tradition (4%), la performance (4%) et le pouvoir (2%) (**Figure 1**), valeurs souvent retrouvées comme importantes chez les baby-boomers. Un grand nombre des valeurs dominantes relèvent du champ des valeurs humaines, d'un besoin de mieux vivre ensemble (8).

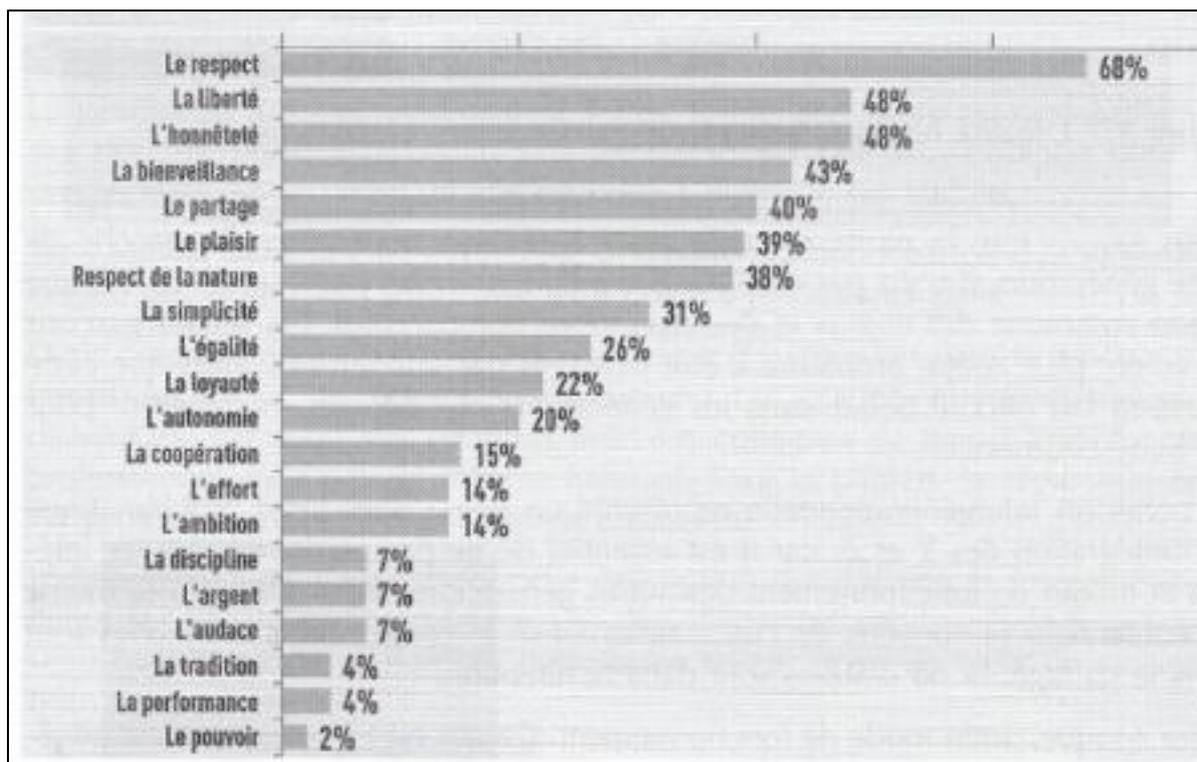


Figure 1 : réponses à la question « quelles sont les cinq valeurs auxquelles tu adhères le plus ? » dans l'étude *Que du bonheur* réalisée auprès de 53000 individus des générations Y et Z (d'après Ollivier & Tanguy, 2017 [8]).

Aujourd'hui la famille contemporaine est plus égalitaire. La femme et l'enfant, tous deux ayant une position de dominés dans les générations précédentes, ont accédé à des droits. De plus, les parents craignent d'obtenir l'obéissance de leurs enfants par la force. Ils privilégient la qualité des relations avec leurs enfants, en adoptant des stratégies de négociation, en faisant appel à leur intelligence plutôt qu'à leur autorité posée comme un préalable. De plus, ayant l'information à portée de clic, les jeunes contestent le savoir de leurs parents et de leurs enseignants.

Les échecs relationnels de la génération précédente avec son lot de séparations et divorces ont laissé des traces. Les jeunes cherchent donc toujours l'amour, mais avec des engagements qui ne remettent pas en cause leur indépendance. Ils préfèrent le PACS au mariage. Pour la relation de couple, ils ont trouvé sur Internet de nombreux partenaires potentiels.

Contrairement à leurs parents qui avaient besoin de se rassurer en possédant, les jeunes générations placent le partage en haut de leurs valeurs et privilégient les aventures humaines à la propriété. Il est plus important d'être que d'avoir. Le développement personnel compte plus que l'acquisition de biens matériels.

Les générations précédentes, pour qui le travail était une valeur forte, se montrent souvent critiques envers les nouvelles générations, qu'elles jugent souvent feignantes. En fait, les générations Y et Z n'aiment pas travailler pour rien ou investir dans une activité qui n'a pas de sens à leurs yeux. De plus, leur objectif est de pouvoir concilier vie personnelle, vie professionnelle et vie affective. Ils ne veulent sacrifier aucun de ces trois piliers qui constituent l'équilibre sur lequel ils veulent construire leur vie. C'est une ambition qui aura un impact fort sur leur engagement professionnel.

Dans le milieu professionnel, la vision que les générations Y et Z ont du respect, c'est celle de la parité. Ce sont des partenaires, pas des subordonnés. Elles vivent difficilement les relations hiérarchiques car elles ont une vision transversale des relations, mais nous y reviendrons plus en détail dans la partie 1-4-2 de ce mémoire.

1-2-3- Les pratiques culturelles des générations Y et Z

Pour ces générations *digital natives*, les écrans, quels qu'ils soient, sont les supports privilégiés de leur rapport à la culture, avec une frontière très mince entre la culture et la distraction. Ces générations vont préférer regarder une vidéo que lire un ouvrage. La curiosité repose plus sur le plaisir de découvrir que sur la volonté de structurer une expertise particulière.

Ces générations sont perçues comme peu érudites au regard des générations précédentes. D'une manière générale, pour eux, l'essentiel est moins d'acquérir des connaissances que de savoir comment y avoir accès. Les jeunes générations sont pourtant grandes consommatrices d'information et de culture. Elles sont ouvertes sur le monde et avides de découvrir de nouveaux champs de connaissance, bien plus que ne l'étaient les générations précédentes. Elles développent des compétences poussées dans des domaines de connaissance très spécialisées qui constituent des îlots bien distincts les uns des autres (16).

Internet est un outil de partage où chacun peut contribuer à la culture des autres. La plus utilisée des plateformes de partage est Youtube® pour la mise à disposition de musique et vidéos. Youtube® est ainsi une véritable porte ouverte sur le patrimoine culturel. Les réseaux sociaux représentent aussi un outil essentiel de l'accès à la culture et à l'information, une trouvaille sur internet est rapidement « partagée » au sein des réseaux sociaux.

1-3- LES GENERATIONS Y ET Z DANS LE MILIEU PROFESSIONNEL

1-3-1- La vision du travail des générations Y et Z

Comme nous l'avons vu précédemment, les générations Y et Z ne souhaitent pas mettre la carrière professionnelle au cœur de leur projet de vie. La génération Y est la première à avoir clairement fait le choix de ne pas sacrifier sa vie personnelle à sa vie professionnelle et les Z s'inscrivent dans la continuité. De ce fait, elles font l'objet d'un jugement critique des générations précédentes et en particulier des baby-boomers sur leur volonté de s'engager professionnellement. La génération Y est la première à vivre la situation de voir simultanément ses deux parents s'investir professionnellement. Elle est aussi la première à vivre les plans sociaux et les licenciements. Dans les années 1990, le jeune Y a vu de nombreux adultes brisés par le licenciement sur le tard ou une carrière dévorante ne laissant aucune place à la vie personnelle. Cette réalité explique, en grande partie, la méfiance qu'elle manifeste à l'égard du travail. Cette génération en a tiré l'enseignement qu'il ne fallait pas sacrifier sa vie personnelle. Maternité, paternité, vie de famille, loisirs font partie intégrante de leur vie et cela va appeler de la flexibilité de la part des employeurs. Dans l'étude « la grande invaZion » (15), 80% des jeunes Z considèrent que le travail est important dans leur vie mais seulement 18% d'entre eux considèrent qu'il est prioritaire.

Comme nous l'avons vu dans la partie 1-2-2 de ce mémoire, le travail n'est pas une valeur pour ces générations mais plutôt un lieu d'affirmation de soi et d'épanouissement. Contrairement aux générations précédentes et notamment la génération X, elles ont moins peur de l'instabilité, elles appréhendent la précarité comme un évènement normal et transitoire. La précarité n'est pas subie, elle est intégrée dans la projection de vie. Ces jeunes savent qu'ils ne pourront compter que sur eux-mêmes, qu'ils ne pourront jamais se reposer sur leurs lauriers, qu'ils devront constamment se réinventer. La crise, loin de plonger ces générations dans la dépression collective, les pousse à l'action.

Pour Max Weber, l'un des fondateurs de la sociologie, une entreprise hiérarchique, bureaucratique, pyramidale, repose sur le respect total de règles de fonctionnement avec des statuts, des fonctions précises et une hiérarchie stricte (17). Cette structure organisationnelle ne répond plus aux attentes des nouvelles générations ni aux évolutions de notre société (nouvelle place du travail, culture du numérique, développement des interactions sociales, culture de l'immédiateté, information et connaissance à portée de clic, travail collaboratif...). L'image qu'ils peuvent attendre d'une équipe de travail est proche de celle qu'ils ont expérimenté au sein de leurs réseaux sociaux ou de leur famille. Un cercle dans lequel l'affect trouve pleinement sa place. C'est pourquoi ils avouent se sentir mal à l'aise lorsque le rapport humain avec autrui ne s'inscrit pas dans une relation de confiance. Ils

apprécient la confrontation des idées mais ont du mal à supporter les relations conflictuelles, l'humiliation, la soumission à un ordre imposée, la violence, les frustrations (8). Nous savons que ces générations accordent une place importante à l'ambiance de travail, la convivialité et la qualité des conditions de travail (15). Dans l'étude la grande invaZion, 47% des répondants rêvent de créer leur entreprise pour être indépendants. Par contre, l'entrepreneuriat ne se conçoit pas de manière isolée, mais comme une aventure collective avec l'idée de coopérer, de partager et de faire ensemble dans un esprit collaboratif (15).

1-3-2- L'engagement professionnel et la motivation au travail des générations Y et Z

Les générations précédentes savaient composer et donner le change. Les nouvelles générations ne sont pas dans le compromis. Elles ne font pas les choses à moitié. Elles s'impliquent ou ne s'impliquent pas. Ces générations préfèrent l'insécurité dans un emploi qui a du sens plutôt que la stabilité dans un travail qui n'en a pas.

Le niveau d'engagement est lié à l'intérêt de faire, ils évoquent souvent l'importance qu'ils accordent au sens. Ils ne veulent pas faire les choses par devoir ou obligation. Ces générations ne se montrent pas toujours persévérantes et ne sont pas toujours prêtes à faire des efforts si le plaisir n'est pas là. Les Y et Z n'entrent pas dans une entreprise pour construire une carrière mais pour participer à un projet, une mission, une expérience. La fidélité à l'entreprise s'efface derrière celle de l'intérêt du travail (8). L'international Social Survey confirme, depuis 30 ans, cette tendance où les moins de 30 ans sont systématiquement plus nombreux que les autres tranches d'âge à accorder de l'importance à l'intérêt intrinsèque du travail. Pour 59% d'entre eux, il est primordial d'avoir une activité professionnelle dans laquelle ils se sentent utiles aux autres et à la société. Cela ne signifie pas que le salaire ou les attentes matérielles aient totalement disparu des écrans car le salaire favorise l'émancipation et l'autonomie, mais les jeunes misent de manière importante sur l'accomplissement personnel. Ce qui prime est le plaisir, la recherche de sens et la passion dans ce qu'ils entreprennent, d'où l'engouement pour l'entrepreneuriat (8). Comme nous l'avons vu précédemment, être à terme son propre patron est souvent la première motivation, exprimée par 47% des répondants de l'étude la grande invaZion, pour être indépendants et libre de ses choix (15). Il s'agit de générations qui s'investissent à 200% dans le travail quand elles y voient un sens, ou qui se désinvestissent complètement. Le rapport au travail est exacerbé, dans le positif comme dans le négatif.

Pour motiver les jeunes Y et Z, il faut privilégier un contrat gagnant-gagnant. S'ils sentent qu'ils progressent, ils seront bien plus enclins à s'investir.

La qualité qu'ils construisent avec leur environnement professionnel est au cœur de leur engagement. Ils ont besoin d'un environnement favorable et les facteurs d'ambiance jouent un rôle très important.

Ces générations veulent que l'on respecte leur singularité, ils ne veulent pas se retrouver dans un moule commun à tous. Ils sont plus dans « l'être » que dans « l'avoir » et attachent de l'importance à la reconnaissance et au respect de l'être humain. La relation avec le manager ressort comme une donnée fondamentale dans l'engagement, mais nous y reviendrons plus tard.

1-3-3- Les attentes des générations Y et Z vis-à-vis du travail

L'étude la grande invaZion a montré que si une entreprise veut être attirante auprès des jeunes Z, elle doit être fun (25%), innovante (22%), éthique (21%) et internationale (20%) (15). Dans une société où les repères traditionnels vacillent (Etat, famille, Eglise...), l'entreprise représente un lieu reconnu de socialisation et de réalisation de soi. Cela explique l'exigence des jeunes générations qui rêvent d'une entreprise conviviale et bienveillante. Une étude réalisée auprès de 4320 jeunes âgés de 18 à 24 ans en 2016-2017 (8) a montré que les 3 principaux critères attendus par les jeunes Z pour choisir leur future entreprise sont la rémunération (67,9%), les conditions de travail (51,8%) et l'intérêt de la mission (48,7%) bien devant la sécurité de l'emploi (27,2%) ou la réputation de l'entreprise (20,9%) (**Figure 2**).

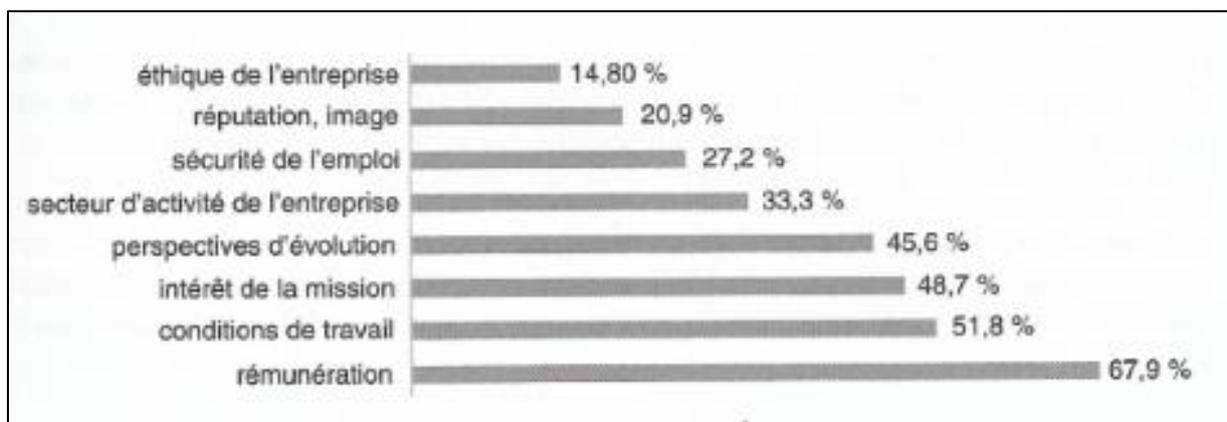


Figure 2 : réponses à la question « quels sont les 3 principaux critères sur lesquels vous allez choisir votre future entreprise ? » auprès de 4320 individus de la génération Z (d'après Ollivier et Tanguy, 2017 [8]).

Daniel Ollivier (18) identifie cinq attentes clés des jeunes générations :

- 1- L'affirmation de l'identité : l'entreprise doit clarifier sa raison d'être, donner du sens à son projet collectif et préciser sa conception de l'éthique.
- 2- La transversalité de l'organisation : l'organisation n'est plus pyramidale mais horizontale où la culture de la coopération émerge avec un management collaboratif et non hiérarchique.
- 3- L'interactivité entre les acteurs : il existe une relation de confiance où les statuts s'effacent au profit des rôles, où la dynamique collective permet à chacun d'être lui-même et de valoriser ses talents.

- 4- La contractualisation : les engagements reposent sur la confiance et la responsabilisation. L'entreprise doit répondre à un contrat de gagnant-gagnant avec le collaborateur où chacun apporte quelque chose à l'autre partie.
- 5- L'innovation permanente des pratiques : la capacité d'adaptation est la clé de voute de la performance économique.

1-4- MANAGEMENT DES GENERATIONS Y ET Z

1-4-1- Qu'est-ce que le management

Les systèmes de management permettent aux organisations de mettre en œuvre une démarche structurée dans leurs activités afin d'atteindre leurs objectifs.

Un manager a pour but d'orienter les forces humaines vers une finalité commune : accomplir les objectifs fixés.

En 1954, dans son ouvrage « The Practice of Management », Peter Drucker, grand théoricien du management des organisations, surnommé « pape du management », définit les 6 rôles clés d'un manager qui sont aujourd'hui toujours d'actualité (19) :

1. Définir la mission de son entité.
2. Fixer des objectifs clairs pour les équipes.
3. Analyser et organiser le travail pour créer un sentiment de satisfaction chez le personnel.
4. Informer et écouter ses employés.
5. Évaluer les résultats au moyen de normes spécifiques.
6. Former ses collaborateurs en permanence.

Cet homme, dans les années cinquante, a été très en avance sur son temps avec ses pensées, il résume l'une des règles de base du management comme suit "Trouver un équilibre entre stratégie de long terme et performances de court terme".

1-4-2- La métamorphose du leadership

Comme nous l'avons vu précédemment, pour les jeunes générations, l'entreprise est un monde de partage et de coopération plus que de compétition et de concurrence. Les jeunes ont une vision transversale plutôt que hiérarchique de l'organisation. Pour profiter de l'énergie positive des nouvelles générations, il s'agit de trouver un autre modèle de management. Pour les faire travailler au mieux, il faut susciter l'implication, donner aux jeunes recrues l'envie de bien faire. Alors que les générations précédentes attendaient des directives (quoi faire), les jeunes générations sont en quête de sens (pourquoi faire). En expliquant les finalités du travail à réaliser, le manager aide à relier les contraintes

économiques et réglementaires de l'entreprise aux aspirations personnelles des jeunes générations. Il faut savoir transformer les directives en autant de défis qui donnent envie d'arriver au résultat.

A leurs yeux, le rôle du manager reste clé dans la construction du collectif. C'est clairement le leadership d'influence qui a gagné ses galons face au leadership hiérarchique. Pour ces générations, un management hiérarchique et autoritaire va à l'encontre de la motivation. Nous avons souligné que l'autorité des parents est naturelle mais remise en cause par les jeunes dans la sphère familiale et institutionnelle. La valeur de l'autorité est aussi remise en cause dans la sphère managériale. Une position de pouvoir ne confère plus systématiquement une position d'autorité. Le pouvoir, on le reçoit d'une institution alors que l'autorité est conférée par celles et ceux auprès de qui on l'exerce. Avec les générations précédentes, le pouvoir et l'autorité étaient dans les mains de celui qui possédait le savoir. Aujourd'hui, avec l'accès à la connaissance en un clic, le pouvoir est dans les mains de celui qui sait partager et transformer cette connaissance.

Développer de l'influence c'est d'abord abandonner les jeux de pouvoir et vouloir œuvrer dans l'intérêt du besoin collectif. Selon Aymeric Beaumont, spécialiste de l'entreprise libérée, celui qui aspire à guider les hommes, à les diriger, doit d'abord se faire accepter comme l'un des leurs. Il doit inspirer et non pas diriger (20). La légitimité du manager viendra si bienveillance, exigence et inspiration sont au rendez-vous. Il y a des deuils à faire pour être en capacité d'exercer pleinement ses responsabilités. Le manager doit faire le deuil de l'expertise technique et du contrôle pour développer ses capacités relationnelles. Dans les grandes entreprises, au-delà du savoir-faire, c'est le savoir-être qui devient de plus en plus recherché chez les managers.

Les jeunes générations ont intégré les émotions comme faisant pleinement partie de leurs vies et des processus de décision. Mais les cohortes de managers des générations précédentes ont surtout été élevées à l'école de la séparation de l'émotion et du travail à tel point que certains le disent encore comme cela : « les émotions, il faut les laisser au vestiaire ». Il y a donc nécessité pour les managers à explorer le registre émotionnel. Ce type de management induit un rapport d'égal à égal, une écoute active et une reconnaissance, qui sont d'excellents alliés du management de ces générations (18).

Le conflit est une situation que les générations Y et Z ont appris à éviter. En communiquant à distance, il est facile de mettre fin à une dispute. Et sur le net, on peut échapper à un moment désagréable en un simple clic. Pour communiquer avec ses jeunes collaborateurs, le manager aura intérêt à réserver les situations de conflit à des situations qui en valent vraiment la peine et, dans ce cas, à présenter ses arguments de manière cohérente et crédible. Car quand les jeunes Y et Z ont tort, ils sont généralement capables de l'entendre. Il suffit parfois de leur dire clairement et calmement ce que l'on attend d'eux et pourquoi.

Par ailleurs, le manager doit tenir ses engagements et ses promesses. Dans le cas contraire il aura tout intérêt à reconnaître et expliquer pourquoi il ne l'a pas fait sous peine de perdre toute crédibilité auprès de son jeune collaborateur. La confiance est considérée depuis longtemps comme une condition essentielle du travail coopératif ou collaboratif. Elle en constitue d'ailleurs le socle sans lequel il n'est pas possible de construire. Selon Hervé Seryeix (21), les onze ingrédients clés de la confiance sont :

- 1- La proximité relationnelle.
- 2- Le cap : un manager doit expliquer régulièrement ce que l'on fait ensemble et pourquoi.
- 3- La cohérence entre la parole et l'action : le manager doit diriger par le sens et par les valeurs qui doivent se traduire en comportements et activités.
- 4- L'exemplarité managériale dans la collaboration.
- 5- La compétence.
- 6- La communication : le manager doit être à l'écoute de ses collaborateurs et organiser des rencontres fréquentes qu'elles soient formelles ou informelles.
- 7- La créativité.
- 8- La convivialité.
- 9- Le contrat social : un bonjour, un sourire, être à l'heure...
- 10- Expliquer les changements.
- 11- Le courage de se remettre tout le temps en question.

Aymeric Beaumont rajoute que « l'humilité, c'est-à-dire l'intime conviction que nos compétences, notre savoir, notre talent, ne nous place pas au-dessus des hommes, permet la confiance. Se faire appeler par ses titres peut profondément nuire à l'efficacité de l'organisation toute entière car ça dit je suis supérieur à vous, j'ai plus de droits que vous, j'ai le pouvoir et pas vous » (20).

Le manager doit quand même opérer un certain contrôle sur le travail de ses collaborateurs. Pour ne pas le braquer, il est préférable de positiver ce contrôle afin qu'il ne soit pas perçu comme une forme de surveillance ou de flicage. Au contraire, cette évaluation des résultats dans une atmosphère positive pourra même susciter un sentiment de sécurité chez le jeune collaborateur et dans cet esprit pourra peu à peu évoluer dans un système d'autocontrôle.

1-4-3- Les attentes des générations Y et Z vis-à-vis du manager

Dans l'étude la grande invaZion (15), à la question de savoir ce qui est primordial dans le rapport au manager, les jeunes Z évoquent prioritairement sa capacité à stimuler l'envie dans la relation : « il est accessible et disponible », « honnête et transparent », « inspire confiance », « sait être à l'écoute », « ouvert d'esprit et prêt à se remettre en cause ». Les questions relatives aux compétences

relationnelles sont jugées les plus importantes par la majorité des sondés (50%) devant celles relatives à l'organisation (30%) et devant les compétences techniques (20%) qui sont considérées comme nécessaires mais pas déterminantes dans l'exercice du métier.

La confiance est la clé de voûte de la relation à construire et ils évoquent de façon précise ce qui peut devenir rédhibitoire pour eux dans celle-ci : l'injustice et l'absence d'équité ; l'intolérance et le mépris ; l'absence de transparence et de respect, l'autoritarisme et les abus de pouvoir (15). Là encore, la dimension humaine est omniprésente. Ils veulent être considérés comme des partenaires et plus comme des subordonnés.

Leur manager doit être celui qui donne l'impulsion, celui qui montre l'exemple. Ils attendent de cette personne qu'elle communique, explique et s'intéresse à eux. L'ensemble des analyses effectuées sur toutes les générations confondues montrent que le besoin de reconnaissance au travail est partagé par l'ensemble d'entre elles mais que Y et Z y sont encore plus sensibles. Ces générations ont besoin, plus que les autres, de faire le point et de pouvoir exprimer leur ressenti sur leur propre vécu des situations auxquelles elles sont confrontées. Ils ont généralement été reconnus et écoutés par leurs parents et attendent la même chose de leur manager. Celui-ci doit donc faire preuve de reconnaissance en qualifiant son collaborateur et ses compétences. Pour favoriser la motivation, le manager aura intérêt à instaurer un climat permettant une certaine forme d'intimité. Pouvoir partager est essentiel et pouvoir le faire avec sa hiérarchie est une démarche qui détonne par rapport aux pratiques des baby-boomers qui se satisfaisaient de fonctionner dans un registre plus impersonnel et anonyme. Les jeunes générations veulent être en mesure d'exprimer leurs émotions et les managers doivent apprendre à gérer les émotions de leurs collaborateurs, ça devient une compétence centrale du manager. Dans le passé, le mode de fonctionnement en entreprise a habitué à contenir les émotions, voire à en nier l'existence. Les jeunes attendent une relation authentique avec la hiérarchie et un feed-back régulier quant à leurs performances et compétences. Ils considèrent avoir de la valeur et le rôle du manager consiste à leur permettre de l'exprimer pleinement (18). Face à un manager qu'ils apprécient, les jeunes Y et Z vont s'impliquer. Ils sauront mobiliser leurs connaissances et leurs réseaux pour mener à bien les missions qu'ils leur sont confiées.

En conclusion, la fonction managériale n'est pas remise en cause, bien au contraire. Dans la grande majorité, les jeunes n'envisagent pas l'organisation sans un pilotage hiérarchique. Les jeunes rêvent d'un patron inspirant qui donne du sens aux missions et projets, un animateur capable de fédérer l'équipe autour de règles et méthodes communes. Le manager doit faire preuve d'autorité sans être autoritaire. Ils attendent d'un manager qu'il soit proche, empathique et disponible.

1-4-4- Outils de management pour mieux connaître les autres et soi-même

Prendre conscience de la manière dont on fonctionne permet de mieux se connaître et d'optimiser ses capacités. De plus, dans un groupe, pouvoir situer ses modes de fonctionnement et ceux des autres permet d'anticiper et de réduire les tensions et conflits. Pour cela il existe de nombreux outils. Parmi ceux que j'ai déjà utilisés en entreprise, je vais présenter les trois méthodes qui sont, à mes yeux, les plus intéressantes.

1-4-4-1- MBTI

Le MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) se définit comme une clé d'accès au fonctionnement psychique. L'apport de l'inconscient repose sur le principe selon lequel les différences de comportement des individus s'expriment en termes de préférences spontanées. Il ne s'agit pas de talents ou de compétences mais de choix qui sont faits inconsciemment parce que l'option est plus confortable pour la personne (comme un droitier utilise préférentiellement sa main droite).

Avec le MBTI, les personnes peuvent repérer les attitudes avec lesquelles ils sont le plus à l'aise autour de quatre processus mentaux fondamentaux:

- 1- L'extraversion (E) ou l'introversion (I) : a-t-on besoin des autres pour être dynamisé (E) ou, au contraire, préfère-t-on être seul (I).
- 2- Sensation (S) ou Intuition (N) : notre perception se porte-t-elle plus sur les détails (S) ou plus sur la globalité (N).
- 3- Thinking (T) ou Feeling (F) : notre jugement se base-t-il plus sur les faits en toute objectivité (T) ou est-t-il plus soumis à nos émotions et notre subjectivité (F).
- 4- Jugement (J) ou Perception (P) : sommes-nous plus à l'aise avec l'organisation, l'anticipation et le contrôle des événements (J) ou préférons-nous la flexibilité de dernière minute (P).

Les quatre lettres de préférence déterminent un type de comportement. Il existe 16 combinaisons possibles. Pour connaître son type, il faut remplir un questionnaire d'une centaine de questions et être accompagné, pour cela, d'un consultant certifié MBTI (22). L'avantage avec cette méthode est qu'aucun profil n'est supérieur aux autres, chaque profil a ses forces et ses faiblesses et les profils sont tous complémentaires.

1-4-4-2- Méthode des couleurs

Dans la méthode des couleurs il existe quatre profils (rouge, jaune, vert et bleu) qui décrivent des modes de fonctionnement dominants dans lesquels chacun se reconnaîtra plus facilement.

Les Rouges et les Jaunes seront plutôt extravertis alors que les Bleus et les Verts seront plutôt introvertis à l'instar des E et des I du MBTI. Par ailleurs, les Rouges et les Bleus seront plus tournés vers

la tâche à réaliser alors que les Jaunes et les Verts seront plus tournés vers les personnes à l’instar des T et F dans le MBTI (**Figure 3**). Cette méthode reprend les processus mentaux du MBTI, mais de façon simplifiée car elle se prive de deux processus mentaux exploités dans le MBTI pour faire quatre profils au lieu de seize. Cette méthode a l’intérêt d’être plus facilement accessible et applicable que le MBTI.

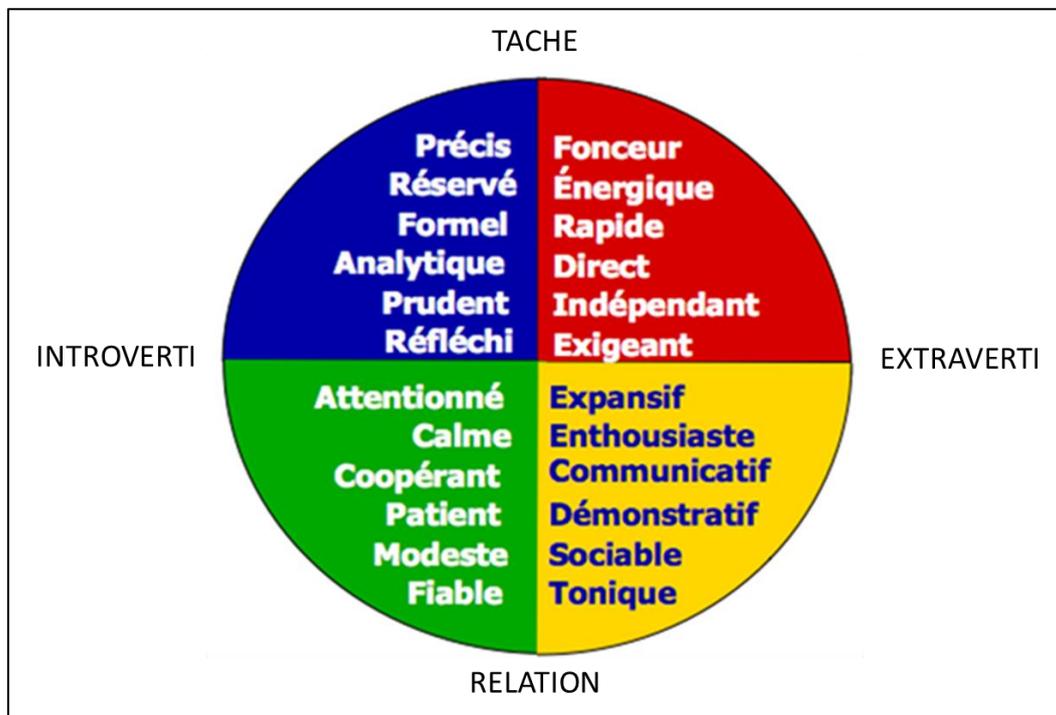


Figure 3: méthode des couleurs.

1-4-4-4- Le feed-back constructif

Le feed-back consiste à faire un retour sur les actions. C’est un acte managérial qui a comme vertu de mettre en place une dynamique d’amélioration continue que l’on ait des choses agréables à dire ou des critiques à formuler. C’est un élément fondamental à maîtriser, d’autant que les jeunes générations en sont très demandeuses. La technique de la formulation sandwich qui consiste à trouver un élément positif avant de formuler une critique puis de terminer par une note positive ne fonctionne plus. La sincérité et la bienveillance sont préférables. Si un manager donne du feed-back fréquemment, aussi bien pour du positif que pour infléchir des améliorations, les angoisses liées au fait de se croire jugé disparaissent. Et si le manager demande aussi du feed-back à ses collaborateurs, alors les collaborateurs seront plus enclins à recevoir du feed-back. Pour que ça fonctionne il faut que tout le monde apprenne les bonnes pratiques de l’exercice et il faut toujours demander si quelqu’un est prêt à recevoir du feed-back avant de le faire, sinon cela peut être très contre-productif.

Les éléments clés pour que le feed-back soit accepté et constructif sont :

- Garder les sentiments sous contrôle. On peut attendre le lendemain en cas d'agacement trop important.
- Ne pas porter de jugement et éviter les commentaires personnels.
- Donner des exemples précis de ce qui pèche ou de ce qui est spécifiquement remarquable.
- Etre sincère.
- Ecouter jusqu'au bout les versions des deux parties.
- Se mettre d'accord sur les résultats à obtenir.
- Prendre autant de temps pour exprimer le feed-back positif que négatif.

Des évaluations type 360° commencent à apparaître au sein des entreprises qui ne se limitent pas au feed-back du manager. Ainsi la contribution du collaborateur est analysée par des pairs et des partenaires avec qui l'intéressé est en interaction, mais de façon anonyme. On demande à plusieurs personnes avec qui on travaille s'ils sont d'accord pour remplir un questionnaire 360° et parmi les personnes qui ont accepté, certaines seront tirées au sort pour le remplir. Par exemple, pour les étudiants des services d'odontologie, deux enseignants, deux collègues et deux patients pourraient remplir le questionnaire pour évaluer les compétences d'un étudiant. Il a ainsi une vision à 360° de la perception des autres à son égard.

Chapitre II- L'engagement et la satisfaction au travail

2-1- QU'EST-CE QUE L'ENGAGEMENT AU TRAVAIL

L'origine du terme « engagement des employés » a été pour la première fois utilisé dans les années 90 par l'organisation Gallup (23). L'engagement se réfère à la relation que l'employé entretient avec son travail et son entreprise. L'engagement est un état de bien-être, de sentiment d'accomplissement, de satisfaction et d'enthousiasme au travail. Certains auteurs considèrent l'engagement comme l'antithèse du *burnout* (24). Contrairement à ceux qui souffrent de *burnout*, les employés engagés, plutôt que d'être stressés et vidés par leur mission vont vivre celle-ci comme un challenge et vont s'impliquer avec beaucoup d'énergie pour réussir. Schaufeli et Bakker ont proposé un modèle tridimensionnel de l'engagement. Ils définissent l'engagement comme étant un mélange de vigueur (*vigor*), de dévouement (*dedication*) et d'absorption (*absorption*) en opposition à la théorie tridimensionnelle du *burnout* qui est un mélange d'épuisement émotionnel, de cynisme et d'inefficacité au travail (25). Pour ces auteurs :

- la vigueur est caractérisée par un niveau d'énergie élevé, une résistance mentale importante au travail, la volonté d'investir des efforts dans son travail et la ténacité face aux situations difficiles.
- le dévouement est caractérisé par une recherche de sens, d'enthousiasme, d'inspiration, de fierté et de compétition.
- l'absorption est caractérisée par le fait d'être pleinement concentré dans son travail et d'être profondément absorbé par les tâches, de sorte que le temps passe vite et que l'individu a du mal à se détacher de son contexte professionnel.

Il a été montré que des émotions positives au travail augmentent la flexibilité, la créativité, l'intégration, l'efficacité (26) et même les bonnes décisions face à des problèmes médicaux (27).

Inversement, la démotivation entraîne de l'absentéisme, une augmentation des arrêts maladie, une baisse de productivité, et une augmentation des risques psychosociaux.

Selon une étude de l'institut Dale Carnegie publiée en 2014, voici ce qui distingue les salariés engagés de ceux qui ne le sont pas : ils sont plus heureux au travail (86 % contre 11 %), ils prennent trois fois moins d'arrêts maladie, ils sont de bons ambassadeurs de l'entreprise (67 % contre 3 %), ils sont fiers de leur travail (86 % contre 2 %), ils sont proches des clients (70 % contre 17 %), ils sont innovants (59

% contre 3 %), ils ont un retour sur salaire plus élevé (120 % contre 60 %) (28). Revenons sur ce dernier point, le retour sur salaire d'un collaborateur activement engagé est de 120 %, alors que celui d'un collaborateur activement désengagé est de 60 % (pour chaque euro de salaire, l'entreprise perd 40 centimes d'euro). Et pourtant, pour beaucoup de dirigeants et responsables, améliorer l'engagement de ses employés est davantage considéré comme coûteux et chronophage que comme un levier économique.

2-2- LA THEORIE DE LA MOTIVATION AU TRAVAIL A TRAVERS LES AGES

Il a été montré que les sources de motivations au travail ont fortement varié au cours de l'Histoire.

Dans l'Antiquité, le travail était réservé aux esclaves. L'idéal de vie des hommes libres, riches ou non, était de s'adonner aux loisirs.

Au Moyen-Âge, le travail est une nécessité expiatoire religieuse plutôt qu'un devoir.

Au seizième siècle, on voit apparaître une réhabilitation du travail dans l'idée de choisir un travail pour se conformer « aux dons » que l'on a reçu et de les faire fructifier.

Au début du vingtième siècle, Frederic W. Taylor comprend que le salaire est un facteur déterminant de la motivation chez les ouvriers. En échange de leur travail et de leur force physique, les ouvriers reçoivent un salaire proportionnel au rendement. A cette époque, cette conception a permis un bond considérable de la productivité des usines.

Entre 1927 et 1932, Elton Mayo, Psychologue australien, a mené les « expériences de Hawthorne », dans une usine de téléphones de la Western Electric Company, près de Chicago. Mayo a étudié l'impact des conditions de travail (éclairage, bruit chaleur) sur la productivité de six ouvrières. Chaque amélioration d'un facteur induisait une progression spectaculaire du rendement. Mais quand il a fait le chemin inverse, c'est-à-dire quand il a supprimé une à une les améliorations des conditions, le rendement continuait malgré tout de progresser. Mayo en a conclu que, soumises à une observation minutieuse de tous les aspects de leur comportement ainsi qu'à des entretiens réguliers, les ouvrières se sentaient reconnues, distinguées, et ont développé entre elles une complicité stimulante. Elton Mayo dira « six individus deviennent une équipe » et un nouveau facteur apparaît dans la conception du travailleur, le « facteur humain ». On voit apparaître la nécessité de la dynamique de groupe de travail, du besoin d'appartenance et de communication entre les salariés. Les conclusions d'Elton Mayo seront rendues publiques par un chercheur associé à l'étude dans un ouvrage en 1939 (29)

La « théorie des besoins » d'Abraham Maslow en 1943 (30), qui reste toujours d'actualité, propose une conception systématique des besoins de l'Homme au travail et hiérarchise différents niveaux selon une pyramide. Maslow pense que la motivation au travail dépend hiérarchiquement, des besoins physiologiques (équipement, conditions de travail...), du besoin de sécurité (salaire, climat de confiance, sécurité de l'emploi...), du besoin d'appartenance (avoir des amis au travail, avoir un but commun...), du besoin d'estime de soi (reconnaissance par ses pairs et ses supérieurs...) et du besoin de réalisation de soi (progresser, évoluer...). Le point important de la théorie de Maslow est la hiérarchie des besoins, c'est-à-dire que la satisfaction d'un niveau supérieur n'est possible que si le niveau inférieur est satisfait. Par exemple, la réalisation de soi n'est pas possible si en premier lieu les besoins physiologiques ne sont pas satisfaits.

Frederick Herzberg (31) a présenté en 1959 un modèle bi-factoriel où il distingue les sources de motivation des sources de satisfaction (ou plutôt d'insatisfaction). Pour lui, les facteurs de motivation sont l'avancement, l'autonomie, la reconnaissance, le contenu des tâches et la réalisation de soi. Ces « motivateurs » sont propres à chaque individu et vont entraîner des attitudes positives au travail. Les sources de satisfaction, quant à elles, sont la rémunération, les relations sociales, le management et la sécurité de l'emploi. Ces sources de satisfaction sont communes à tous les individus et s'ils sont pourvus, ils ne sont plus motivants mais s'ils manquent, ils vont entraîner de l'insatisfaction et des attitudes négatives au travail.

Les différentes théories envisagées permettent de mieux appréhender la complexité du phénomène de la motivation et d'entrevoir que la satisfaction des besoins n'est pas le seul moteur existant. L'insatisfaction génère tout autant l'action sinon plus. Il faut satisfaire des besoins pour augmenter la motivation qui est contagieuse, mais il faut aussi réduire les sources de démotivation qui est encore plus contagieuse.

2-3- MESURE DE L'ENGAGEMENT ET DE LA SATISFACTION AU TRAVAIL

2-3-1- Gallup

Après un processus d'évaluation et d'amélioration de plusieurs dizaines d'années pour trouver les bonnes questions avec la juste formulation, l'entreprise Gallup a établi en 1998 un questionnaire destiné à mesurer l'engagement des employés à travers leur satisfaction et leur bien-être au travail. Ce questionnaire basé sur douze questions et intitulé « Q12 Survey » a été proposé à plus de 7 millions d'employés dans 112 pays. Douze critères émergent de ces recherches, désignés par Gallup comme

les meilleurs prédicteurs de performance des employés et des équipes. Une étude menée sur 8000 entreprises auprès d'environ 200 000 employés a montré que le coefficient de corrélation entre le questionnaire Q12 et la satisfaction et le bien-être au travail est de 0,91 (32). Le questionnaire Gallup a été conçu pour être un outil de management afin d'évaluer la satisfaction et l'engagement des employés au travail, et d'effectuer des actions correctrices si nécessaire pour que le score augmente d'années en années.

Les 12 questions sont scorées sur une échelle numérique de 1 à 5 : 1 correspondant à la réponse « pas du tout d'accord » (« strongly disagree ») et 5 correspondant à la réponse « tout à fait d'accord » (« strongly agree ») ; 5 représente donc la note de satisfaction la plus élevée.

La formulation des 12 questions ayant fait l'objet de nombreuses années de recherche, voici les 12 questions en version originale en anglais afin de ne pas en perdre le sens et j'ai rajouté, entre parenthèses, en français, les besoins auxquels elles se réfèrent.

- 1) Do you know what is expected of you at work? (la clarté des objectifs)
- 2) Do you have the materials and equipment you need to do your work right? (un environnement adéquat et un équipement suffisant)
- 3) At work, do you have the opportunity to do what you do best every day? (la possibilité d'exercer ses compétences)
- 4) In the last seven days, have you received recognition or praise for doing good work? (la reconnaissance)
- 5) Does your supervisor, or someone at work, seem to care about you as a person? (un soutien managerial)
- 6) Is there someone at work who encourages your development? (un accompagnement)
- 7) At work, do your opinions seem to count? (la considération)
- 8) Does the mission/purpose of your company make you feel your job is important? (le sentiment d'utilité)
- 9) Are your associates (fellow employees) committed to doing quality work? (l'exigence de qualité)
- 10) Do you have a best friend at work? (les relations sociales)
- 11) In the last six months, has someone at work talked to you about your progress? (un suivi personnalisé)
- 12) In the last year, have you had opportunities at work to learn and grow? (la réalisation de soi)

On peut faire un parallèle entre le questionnaire Gallup et la pyramide des besoins de Maslow. En effet, les questions sont hiérarchisées. Les deux premières questions se réfèrent aux besoins physiologiques. Les questions 3, 4, 5 et 6 se réfèrent au besoin d'estime et de reconnaissance. Les

questions 7, 8, 9, 10 se réfèrent au besoin d'appartenance. Les questions 11 et 12 se réfèrent au besoin de réalisation de soi.

En fonction de leur positionnement par rapport à ces douze critères, Gallup divise les employés en trois types :

- 1) les employés engagés : ils travaillent avec passion et se sentent en connexion profonde avec leur entreprise ; ils sont innovants et poussent leur organisation vers l'avant.
- 2) les employés non engagés : ils font essentiellement ce qu'on leur demande, investissant du temps dans ce qu'ils font mais pas d'énergie ni de passion.
- 3) les employés activement désengagés : ils ne sont pas seulement malheureux au travail, mais s'occupent à agir sur leur malheur. Chaque jour, ces salariés causent des dommages à ce que leurs collègues engagés sont en train d'accomplir.

Comme nous le verrons dans le chapitre 3 de ce mémoire, nous avons choisi d'adapter ce questionnaire pour mesurer la satisfaction et l'engagement des étudiants dans les services d'odontologie de Nantes.

2-3-2- UWES

Basé sur la définition de l'engagement qui est un mélange de vigueur (*vigor*), de dévouement (*dedication*) et d'absorption (*absorption*) comme nous l'avons défini plus haut, Schaufeli et Bakker, ont développé en 2003 un questionnaire tri-dimensionnel mesurant, grâce à 17 items, ces trois aspects. Ce questionnaire est le « Utrecht Work Engagement Scale (UWES) » et est librement disponible sur le site www.schaufeli.com (33).

Les 17 items sont évalués sur une échelle numérique de 0 à 6 : 0 correspondant à la réponse « jamais » (« never ») et 6 correspondant à la réponse « toujours » (« always »).

Pour les mêmes raisons que pour le questionnaire Q12 de Gallup, voici les 17 items en version originale en anglais et, entre parenthèses, en français, la dimension de l'engagement à laquelle l'item se réfère :

1. At my work, I feel bursting with energy. (Vigueur)
2. I find the work that I do full of meaning and purpose. (Dévouement)
3. Time flies when I'm working. (Absorption)
4. At my job, I feel strong and vigorous. (Vigueur)
5. I am enthusiastic about my job. (Dévouement)
6. When I am working, I forget everything else around me. (Absorption)
7. My job inspires me. (Dévouement)

8. When I get up in the morning, I feel like going to work. (Vigueur)
9. I feel happy when I am working intensely. (Absorption)
10. I am proud on the work that I do. (Dévouement)
11. I am immersed in my work. (Absorption)
12. I can continue working for very long periods at a time. (Vigueur)
13. To me, my job is challenging. (Dévouement)
14. I get carried away when I'm working. (Absorption)
15. At my job, I am very resilient, mentally. (Vigueur)
16. It is difficult to detach myself from my job. (Absorption)
17. At my work I always persevere, even when things do not go well. (Vigueur)

Les concepteurs de l'UWES ont enregistré les données de 60000 employés. Il a l'avantage de mesurer réellement l'engagement des employés alors que le questionnaire Gallup mesure indirectement l'engagement à travers la satisfaction, mais, contrairement au questionnaire Q12 de Gallup, il est plus difficile de mettre en place des actions correctrices pour améliorer le score car il n'inclut pas la dimension managériale.

Chapitre III- Mesure de l'engagement et de la satisfaction des étudiants dans les services d'odontologie du CHU de Nantes

3-1- INTRODUCTION

Pour mesurer l'engagement et la satisfaction des étudiants travaillant dans les services d'odontologie du CHU de Nantes, nous avons choisi le questionnaire Gallup que nous avons traduit et adapté pour qu'il s'adapte aux étudiants travaillant dans les services d'odontologie.

3-2- MATERIEL ET METHODE

3-2-1- Population de l'étude et critères d'inclusion

Nous avons inclus dans notre échantillon tous les étudiants en formation initiale en cycle court qui travaillent en clinique dans les services d'odontologie du CHU Nantes. Nous avons donc inclus les étudiants de DO4, DO5 et T1 (4^{ème}, 5^{ème} et 6^{ème} années des études en odontologie). Nous avons exclu les étudiants poursuivant un cycle long à savoir les internes qui sont peu nombreux et dont l'activité est différente de la majorité des étudiants qui exercent en clinique.

La liste des étudiants par promotion nous a été fournie par l'administration pour avoir le nombre exact de personnes incluses dans l'étude. Lors de l'année scolaire 2017-2018, année où l'étude a été menée, Le nombre de DO4 s'élevait à 90 dont 62 femmes et 28 hommes, le nombre de DO5 s'élevait à 98 dont 55 femmes et 43 hommes et le nombre de T1 s'élevait à 75 dont 38 femmes et 37 hommes pour un total de 263 étudiants. Les femmes représentaient 59% de l'échantillon et les hommes 41%. Les DO4, DO5 et T1 représentaient respectivement 34%, 37% et 29% de l'échantillon.

3-2-2- Recueil des données

Le questionnaire a été mis en ligne, sur les pages Facebook de chacune des promotions, sous forme d'un « Google form » du 18 au 31 janvier 2018 soit pendant 14 jours comme le préconise l'organisation Gallup. Cette période a été choisie car elle correspond à une période où les étudiants sont plus disponibles, les examens de fin de premier semestre étant terminés.

3-2-3- Questionnaire de l'étude

Le questionnaire mis en ligne est le questionnaire Gallup que nous avons traduit et adapté arbitrairement avec Madame le professeur Fabienne PEREZ pour qu'il puisse correspondre aux étudiants travaillant dans les services d'odontologie.

Les 12 questions qui ont été posées sont les suivantes. Les étudiants devaient mettre un score allant de 1 à 5, 1 correspondant à « pas du tout d'accord » et 5 correspondant à « tout à fait d'accord ».

- 1) Savez-vous ce qu'on attend de vous en clinique ?
- 2) Avez-vous accès, en clinique, à du matériel et des équipements de qualité pour réaliser votre travail correctement et vous préparer à votre futur métier ? (ne pas prendre compte les problèmes de réapprovisionnement)
- 3) En clinique, avez-vous l'opportunité de mettre en pratique ce que vous avez appris pour devenir dentiste ?
- 4) Durant les 7 derniers jours, avez-vous reçu, de la part de vos encadrants, de la reconnaissance pour avoir fait du bon travail ?
- 5) Vos encadrants de vacances cliniques semblent-ils s'intéresser à vous en tant que personne ?
- 6) Vos encadrants de vacances cliniques encouragent-ils votre développement professionnel ?
- 7) Votre opinion semble-t-elle compter pour vos encadrants de vacances cliniques ?
- 8) La mission du centre de soins dentaires vous donne-elle le sentiment que votre travail est important ?
- 9) Avez-vous le sentiment que vos collègues étudiants ont l'envie de réaliser du travail de qualité ?
- 10) Avez-vous au moins un très bon ami en clinique ?
- 11) Durant les derniers mois, vos encadrants de vacances cliniques vous ont-ils parlé de vos progrès ?
- 12) Durant l'année, avez-vous eu l'opportunité d'apprendre et de progresser en clinique ?

3-2-4- Traitement des données

Les données ont été traitées comme des variables continues et les résultats sont exprimés par des moyennes avec leurs écarts types. Les réponses du Google form ont été transférées et traitées sur le logiciel Excel pour calculer les moyennes et les écarts types et réaliser les graphiques. Pour calculer s'il

y avait un effet du sexe ou de l'année d'étude, des paired-T-test (effet du sexe) et des tests Anova (effet de l'année d'étude) ont été réalisés pour voir si les résultats pouvaient être exploités dans leur globalité indépendamment du sexe et de l'année d'étude. Une différence était considérée comme significative si la valeur de P était inférieure à 0,05.

3-3- RESULTATS

3-1- Distribution de la population de l'échantillon et des répondants

Sur les 263 étudiants de l'échantillon, 173 ont répondu au questionnaire soit 66% des étudiants de l'échantillon.

Parmi les répondants, 60% étaient des femmes et 40% étaient des hommes, ce qui correspond à la répartition au sein de l'échantillon (**Figure 4**).

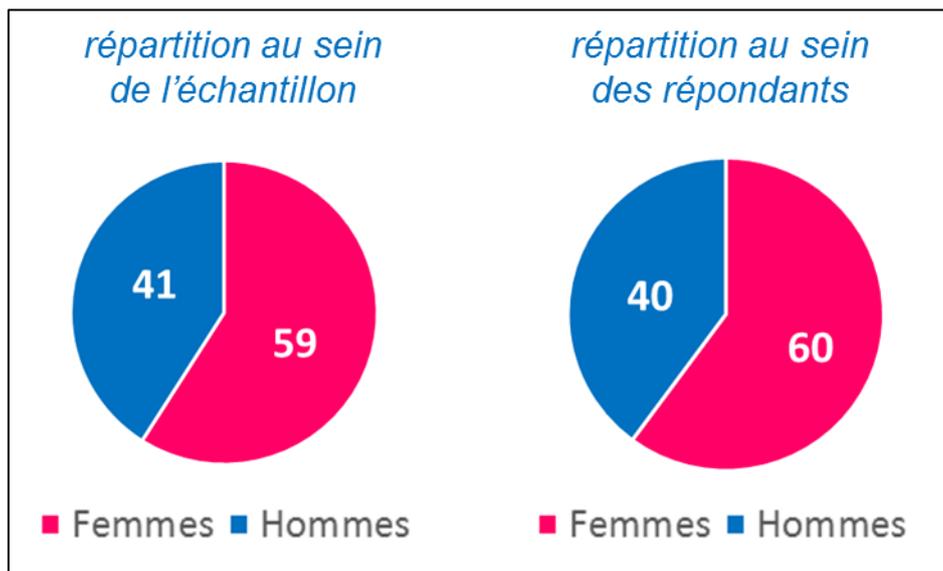


Figure 4 : répartition des femmes et des hommes en pourcentage au sein de l'échantillon et des répondants.

Parmi les répondants, 35% étaient des D04, 36% étaient des D05 et 29% étaient des T1, ce qui correspond, là-aussi, à la répartition au sein de l'échantillon de départ (**Figure 5**).

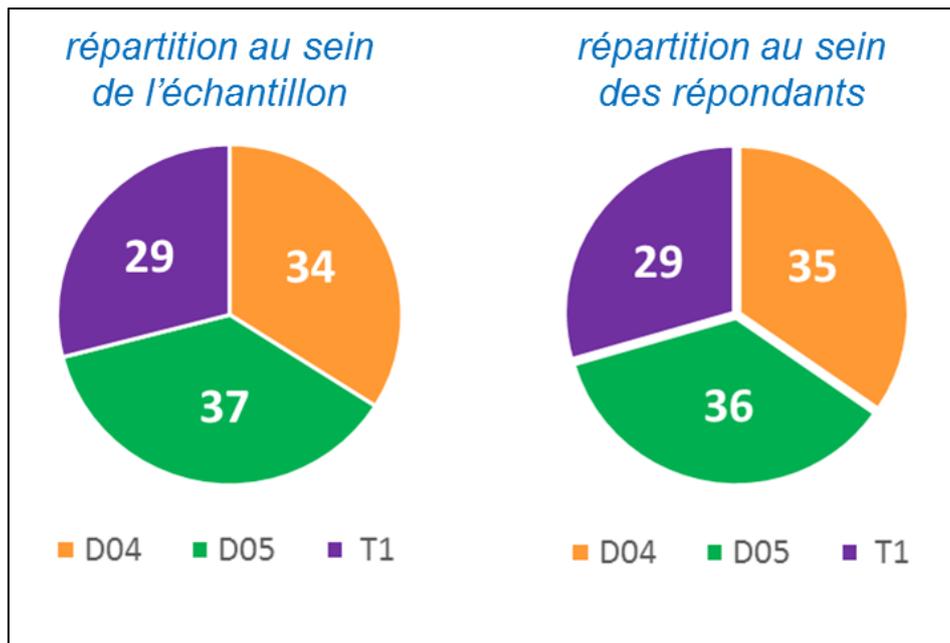


Figure 5 : répartition des étudiants en pourcentage dans les différentes années d'études au sein de l'échantillon et des répondants.

Nous pouvons donc voir que deux tiers des étudiants ont répondu et que la population des répondants est très représentative de la population de l'échantillon de départ tant au niveau du ratio hommes/femmes que du nombre d'étudiants par année d'étude.

3-3- Résultats du questionnaire

3-3-1- Résultats en fonction du sexe

La **Figure 6** présente les résultats par question en fonction du sexe.

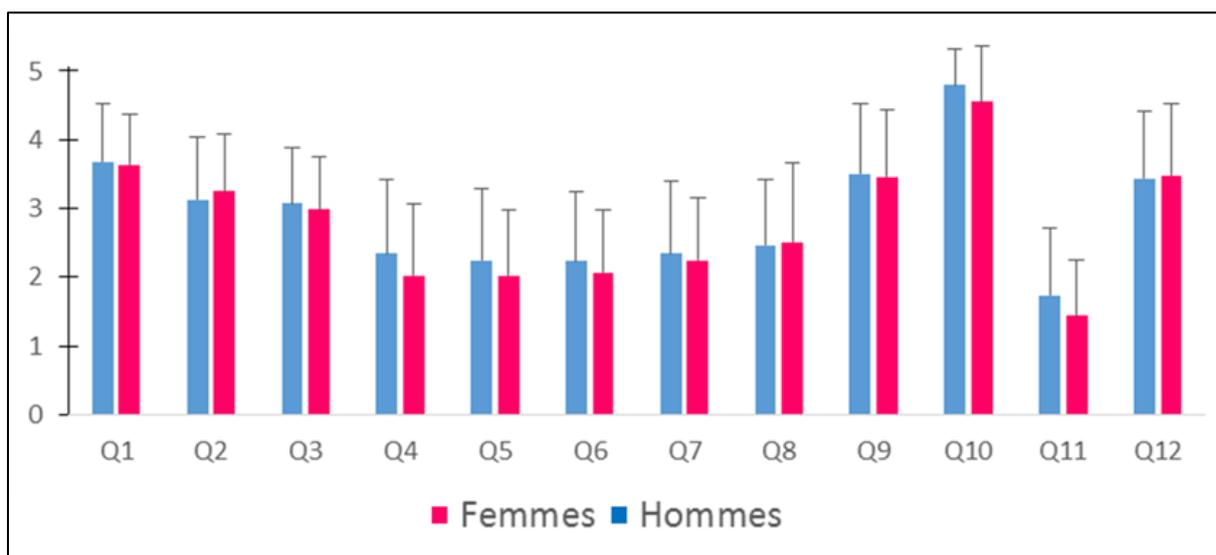


Figure 6 : réponses aux 12 questions des femmes et des hommes. Les résultats sont des moyennes avec leurs écarts-types.

Aucune différence significative entre les femmes et les hommes n'a été mise en évidence parmi les 12 questions. Il n'y a donc pas d'effet du sexe dans les réponses. Nous pouvons donc regarder les résultats indépendamment du sexe.

3-3-2- Résultats en fonction de l'année d'étude

La **Figure 7** présente les résultats par question en fonction de l'année d'étude.

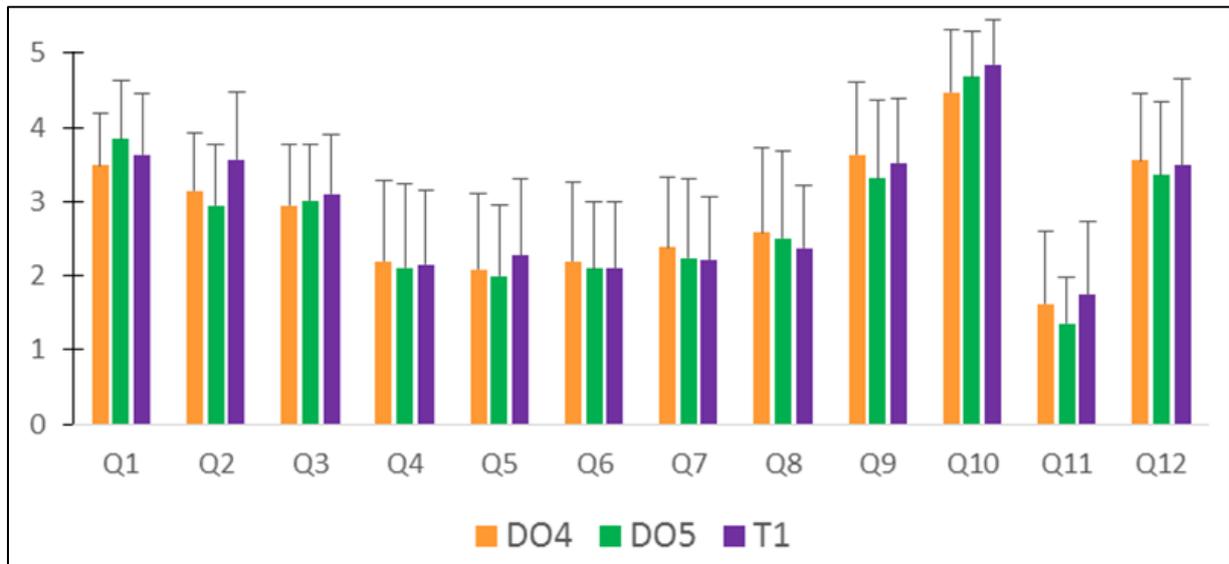


Figure 7 : réponses aux 12 questions des étudiants en D04, D05 et T1. Les résultats sont des moyennes avec leurs écarts-types.

Aucune différence significative entre les DO4, DO5 et T1 n'a été mise en évidence parmi les 12 questions. Il n'y a donc pas d'effet de l'année d'étude dans les réponses. Nous pouvons donc regarder les résultats indépendamment de l'année d'étude.

3-3-3- Résultats globaux par questions

Etant donné qu'il n'y a ni d'effet du sexe, ni d'effet de l'année d'étude, les résultats peuvent être analysés dans leur globalité indépendamment de ces 2 facteurs.

La **Figure 8** présente les résultats des 12 questions de l'ensemble des étudiants ayant répondu au questionnaire.

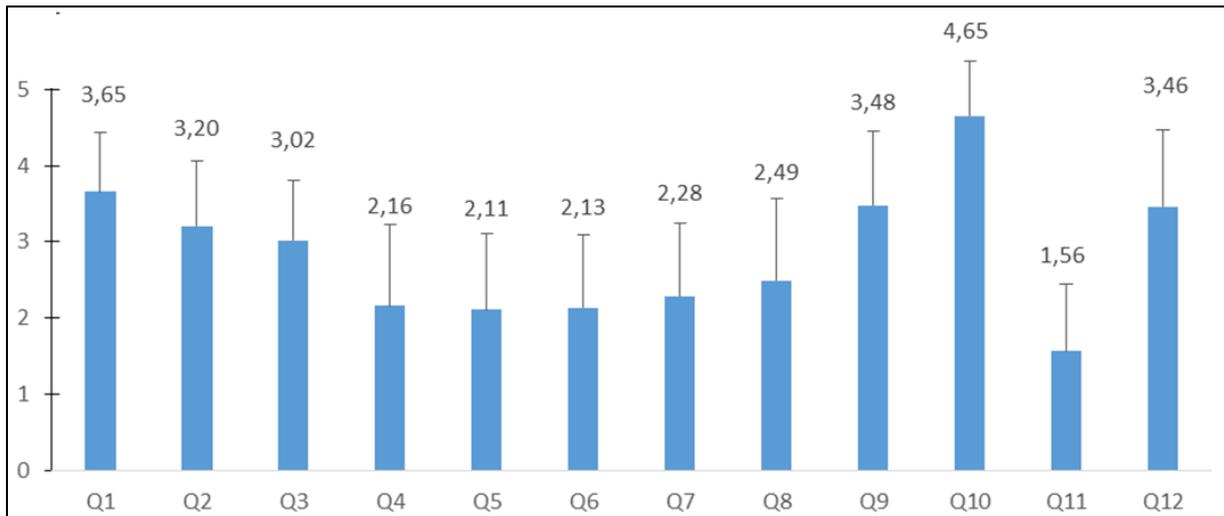


Figure 8 : réponses aux 12 questions de tous les répondants. Les résultats sont des moyennes avec leurs écarts-types. Les valeurs des moyennes ont également été rajoutées au-dessus des histogrammes.

Le score global moyen, toutes questions confondues, est de $2,85 \pm 0,92$.

3-3-3- Résultats globaux par thématiques

La **Figure 9** présente les résultats en regroupant les questions selon les besoins fondamentaux identifiés par la théorie de Maslow, c'est-à-dire en groupant les questions selon qu'elles se réfèrent aux besoins physiologiques, au besoin de reconnaissance, au besoin d'appartenance et au besoin de réalisation de soi.

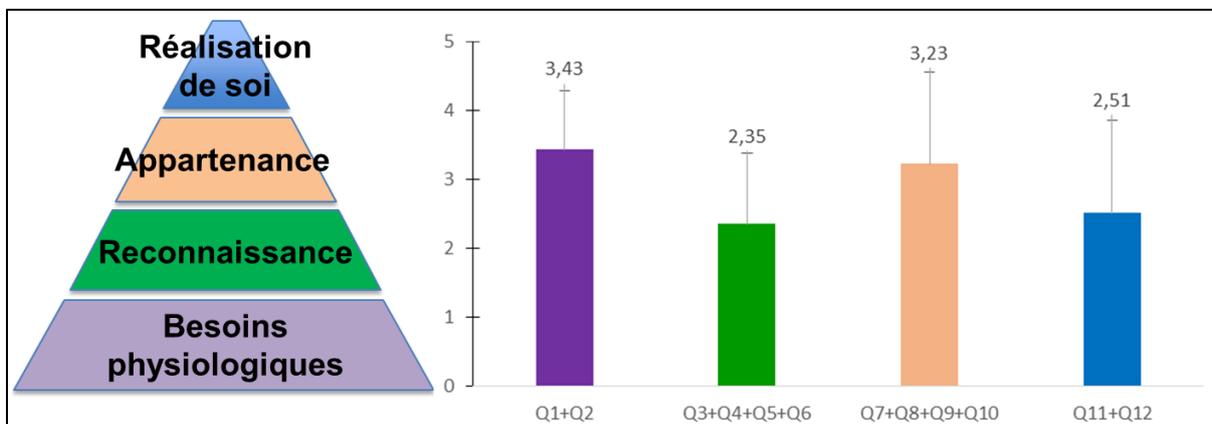


Figure 9 : Parallèle entre les besoins fondamentaux de la pyramide de Maslow et les moyennes et leurs écarts-types des réponses aux questions regroupées par besoin fondamental. Les valeurs des moyennes ont également été rajoutées au-dessus des histogrammes.

3-4- ANALYSE ET INTERPRETATION

Les résultats du questionnaire montrent d'une part que, pour chaque question, les réponses sont très homogènes et qu'il n'y a aucune différence significative entre les femmes et les hommes et qu'il n'y a aucune différence significative entre les années d'étude. De plus, les deux tiers de l'échantillon ont répondu et la population des répondants est très représentative de l'échantillon de départ.

La moyenne la plus faible est de $1,56 \pm 0,88$ et est obtenue pour la question 11 c'est-à-dire celle traitant du suivi des étudiants par les encadrants. La moyenne la plus élevée est de $4,65 \pm 0,72$ et est obtenue par la question 10, c'est-à-dire celle relative aux relations sociales. La moyenne globale, toutes questions confondues, est de $2,85 \pm 0,92$ ce qui est faible comparée à la préconisation de l'organisation Gallup qui conseille d'obtenir un score moyen minimum de 4 pour que les employés soient satisfaits et engagés. En-deçà de ce score, les risques de désengagement sont élevés. Sur les 12 questions, seule une question, celle relative aux relations sociales, obtient un score au-dessus de 4.

Quand on regarde les questions regroupées par besoin fondamental selon la théorie de Maslow, nous remarquons que les besoins physiologiques et le besoin d'appartenance sont presque satisfaits avec des scores moyens respectivement de $3,43 \pm 0,85$ et $3,23 \pm 1,33$ alors que les besoins de reconnaissance et de réalisation de soi ne sont pas satisfaits avec des scores moyens respectifs de $2,35 \pm 1,03$ et $2,51 \pm 1,34$. Toutefois, ces scores sont à interpréter avec précaution car il y a de grandes disparités entre les questions traitant d'un même besoin. Concernant le besoin d'appartenance, les questions 7 et 8, ayant trait respectivement à la considération et au sentiment d'utilité obtiennent des moyennes faibles (respectivement $2,28 \pm 0,96$ et $2,49 \pm 1,08$) alors que les questions 9 et 10 traitant de l'exigence de qualité et des relations sociales obtiennent des moyennes largement plus élevées (respectivement $3,48 \pm 0,98$ et $4,65 \pm 0,72$). Plus notable encore est la disparité entre les deux questions relatives au besoin de réalisation de soi. En effet, les étudiants se sentent progresser ($3,46 \pm 1,01$) mais ils sentent qu'on leur parle peu de leurs progrès ($1,56 \pm 0,88$) ce qui pourtant, est très important pour se réaliser.

Nous pouvons voir que les questions qui sont directement associées au management des ressources humaines à savoir les questions 4 (la reconnaissance), 5 (le soutien managérial), 6 (l'accompagnement), 7 (la considération) et 11 (le suivi), obtiennent les scores les plus faibles avec une moyenne de $2,05 \pm 1,00$.

Dans le Chapitre 1 de ce mémoire, nous avons vu que, pour les générations Y et Z, « la relation avec le manager ressort comme une donnée fondamentale dans l'engagement », qu'un bon manager devra

« faire preuve de reconnaissance en qualifiant son collaborateur et ses compétences ». Nous avons également vu que les générations Y et Z « ont généralement été reconnues et écoutées par leurs parents et attendent la même chose de leur manager » et qu'il est important pour eux de pouvoir « faire le point et exprimer leur ressenti sur leur propre vécu des situations auxquelles elles sont confrontées ». Ils veulent être « considérés comme des partenaires et plus comme des subordonnés ». Les générations Y et Z sont donc plus en demande d'accompagnement managérial que ne l'étaient leurs aînés, ce qui peut expliquer aussi les mauvais scores obtenus aux questions ayant trait au management.

Ces mauvais scores ne peuvent s'expliquer par la seule théorie des générations. Paul Hersey a développé un modèle de leadership situationnel où il suggère que le comportement du manager doit s'adapter au niveau de maturité du collaborateur dans son métier. Pour cet auteur, dans n'importe quel métier, un collaborateur passe par quatre phases, la phase de maturité faible (M1) où le collaborateur est incompetent et insécurisé, la phase de maturité faible à modérée (M2) où le collaborateur est incompetent mais volontaire ou confiant, la phase de maturité modérée à forte (M3) où le collaborateur est compétent mais insécurisé, et la phase de maturité forte (M4) où le collaborateur est compétent et confiant. Selon la situation dans laquelle se trouve le collaborateur, le management devra être différent pour être efficace. On peut considérer sans difficulté que le niveau de maturité de la plupart des jeunes chirurgiens-dentistes en formation est, selon l'année d'étude, M1 ou M2. Hersey suggère que dans la phase M1, le manager doit donner des instructions précises et surveiller de près les résultats, et dans la phase M2, le manager doit soutenir, expliquer et encourager les questions. Dans les phases M1 et M2, le manager doit être très présent, alors que dans les phases M3 et M4, le manager devra au contraire plus déléguer et s'effacer (34). Cette phase d'apprentissage, dans laquelle se trouvent les jeunes chirurgiens-dentistes des services d'odontologie explique également leur forte demande d'un soutien fort de la part de leurs encadrants.

Christophe Dejours dit que la reconnaissance apparait comme décisive dans la dynamique de mobilisation subjective de l'intelligence et de la personnalité dans le travail (35). Selon Brun, il existe quatre formes distinctes de la reconnaissance au travail. Ces formes sont la reconnaissance des résultats qu'il n'est nul besoin de définir, la reconnaissance de la pratique de travail ayant trait aux compétences techniques et relationnelles, la reconnaissance de l'investissement ayant trait aux efforts et à l'énergie déployée, et la reconnaissance existentielle qui porte sur la considération de la personne elle-même (36). Les générations Y et Z sont plus intransigeantes que les autres générations sur la satisfaction de son degré de reconnaissance, notamment concernant la reconnaissance existentielle. La reconnaissance est l'un des meilleurs leviers d'engagement et de motivation, mais aussi une des plus grandes lacunes managériales, ce qui se vérifie dans les services d'odontologie du CHU de Nantes.

Nous avons également vu que « ces générations accordent une place importante à l'ambiance de travail, la convivialité et la qualité des conditions de travail ». Considérant l'excellent score obtenu à la question 10 traitant des relations sociales, nous pouvons voir que c'est un point fort à cultiver au sein des services d'odontologie du CHU de Nantes.

Une des limites du questionnaire posé aux étudiants est que c'est une adaptation arbitrairement réalisée par seulement deux personnes sans avoir été testée préalablement sur un échantillon réduit, alors qu'il a fallu des dizaines d'années de recherche à l'entreprise Gallup pour élaborer leur questionnaire. Il y a donc probablement des biais quant à la formulation des questions notamment la question 3 qui devrait être reformulée pour conserver le sens initial.

Toutefois, ces scores, mauvais comme bons, sont à prendre en considération et des actions correctrices peuvent être mises en place pour améliorer ces scores comme nous le verrons dans le chapitre 4 de ce mémoire. De même, il faut se féliciter des bons scores et tout faire pour les maintenir dans le temps. L'intérêt de ce questionnaire est d'être réalisé tous les ans à la même époque pour observer l'évolution des résultats. En effet, l'évolution des scores est une information beaucoup plus intéressante que le score absolu obtenu à un temps T.

Chapitre IV- Pistes d'amélioration du management dans les services d'odontologie

Quels types d'interventions seraient efficaces pour améliorer l'engagement et le bien-être des étudiants, mais qui seraient en même temps faciles d'utilisation, non fastidieuses et non chronophages pour les étudiants et pour les encadrants, dans un environnement où il y a de plus en plus d'étudiants pour peu d'encadrants ?

Les interventions peuvent intervenir au niveau de l'individu, au niveau des équipes ou au niveau de l'organisation toute entière. Historiquement, les entreprises se sont surtout concentrées sur les individus car, à court terme, il est plus facile et moins cher de changer les gens que de changer les organisations, alors qu'il est plus efficace à long terme de changer les organisations pour améliorer l'engagement et le bien-être des individus.

4-1- EQUILIBRER LES EXIGENCES ET LES RESSOURCES

Pour Maslach et Goldberg, la première chose à faire pour améliorer le bien-être et l'engagement des employés au travail est d'équilibrer les exigences et les ressources (37). Les exigences représentent les aspects du travail qui requièrent un effort physique et/ou psychologique et qui sont donc associés à un coût physiologique et/ou psychologique (38). Les ressources représentent quant à elles, les aspects du travail qui vont réduire les efforts et le coût physiologique et psychologique. Les ressources se trouvent au niveau de l'organisation même (le salaire, les opportunités, la sécurité), au niveau des relations sociales (avec les collègues, le manager, les clients), au niveau du travail proprement dit (clarté des missions, utilité du travail, compétences requises) et au niveau des tâches à accomplir (reconnaissance, feedback, autonomie, équipement nécessaire) (39). Des exigences fortes avec un manque de ressources pourront conduire au *burnout*, alors que des ressources élevées, même associées à des exigences fortes, résulteront en une motivation et un engagement élevés (25). Le manager devra chercher à positionner les membres de son équipe dans sa zone d'excellence. Si le défi est important mais que les compétences sont faibles, le collaborateur sera en zone de panique où il aura l'impression de perdre le contrôle et ça lui coutera beaucoup d'énergie. A l'inverse, si les compétences sont importantes et les défis sont faibles, alors le collaborateur sera en zone de routine où l'inertie et l'ennui réduiront la motivation et l'énergie disponible. Il faut donc trouver la zone de

confort, appelée la zone d'excellence où les défis sont adaptés aux compétences. Le collaborateur ressentira alors de la sérénité et de la confiance et aura un haut niveau d'énergie. Dans les services d'odontologie, il faudrait donc adapter les exigences au niveau de compétence des étudiants. Des étudiants en quatrième année ne peuvent pas s'occuper de patients et de plans de traitement comme des étudiants de 6^{ème} année. Il faudrait donc réaliser des présélections de patients (facile à difficile) et de plans de traitements (simple à complexe) et créer des listes par année d'étude pour que chaque étudiant puisse être dans une zone de confort avec des défis à la hauteur de leurs compétences. Ces présélections pourraient être réalisées par des étudiants de 6^{ème} année lors d'une vacation clinique optionnelle. Un encadrant devrait pouvoir évaluer la complexité de chaque cas (actes à réaliser, difficultés lié à la personnalité ou au physique du patient) et réaffecter un patient à une année supérieure ou inversement si nécessaire. Une situation d'échec sera beaucoup plus coûteuse en énergie qu'une situation de réussite.

4-2- UTILISER DES OUTILS DE MANAGEMENT

4-2-1- Evaluer le bien-être et l'engagement

Le questionnaire Gallup, très facile à utiliser et à analyser pourrait être proposé aux étudiants tous les ans à la même période pour voir l'évolution des résultats.

D'une part, si on se réfère à la théorie de Mayo décrite plus haut dans ce mémoire, le fait d'être questionné sur son ressenti est une reconnaissance en soi et nous avons vu que tout employé a besoin de reconnaissance au travail et que celle-ci est importante pour l'engagement et la motivation.

D'autre part, des actions peuvent être mises en place selon l'évolution des résultats. Chaque année, les étudiants pourraient choisir, par vote, une question à travailler et des étudiants pourraient être en charge de proposer des actions d'amélioration en concertation avec des enseignants.

4-2-2- Suivi personnalisé

Comme nous l'avons vu, les étudiants, parce qu'ils sont en apprentissage et parce qu'ils font partie d'une génération qui est en demande, ont besoin d'avoir un suivi régulier. On pourra rétorquer qu'il y a trop d'étudiants pour peu d'enseignants qui ont déjà beaucoup à faire par ailleurs.

Il y a actuellement 32 enseignants (sans compter les assistants) pour 263 étudiants travaillant en clinique. Chaque enseignant pourrait donc être en charge de 8 étudiants. L'enseignant pourrait faire le point avec chacun d'eux, une fois par trimestre, soit 2 fois dans l'année avant les jurys finaux pendant 45 minutes pour voir où il en est de ses objectifs, les difficultés rencontrées, et trouver des solutions

pour remédier à d'éventuels problèmes. Cela représenterait 12 heures par an et par enseignant pour un suivi personnalisé de tous les étudiants.

4-2-3- Apprendre à mieux connaître les autres et soi-même

Comme nous l'avons vu, les outils pour mieux se connaître permettent de prendre conscience de la manière dont on fonctionne et d'optimiser ses capacités, et les outils pour mieux connaître les autres permettent d'anticiper et de réduire les tensions et conflits. Pour cela, chaque étudiant et enseignant pourrait remplir le questionnaire MBTI afin de connaître son profil et chacun pourrait le partager avec les autres s'il le désire. La méthode du feedback pourrait être également instaurée, car comme nous l'avons vu, les étudiants souffrent de ne pas avoir assez de retour de la part des enseignants sur leur travail. Ces méthodes ont été décrites dans la partie 1-4-4 de ce mémoire.

De manière plus globale, nous avons vu dans le chapitre 1 de ce mémoire que les différentes générations ont des visions, des valeurs et des attitudes qui divergent, ce qui provoque souvent des incompréhensions. Comprendre le fonctionnement des autres générations peut permettre également de réduire les tensions et les conflits.

4-3- PROFESSIONNALISER LES ETUDIANTS

Les étudiants travaillant dans les services d'odontologie sont des professionnels. Tant que les acteurs des services d'odontologie se verront comme des enseignants d'un côté et des étudiants de l'autre et non comme des collaborateurs, il ne pourra pas être mis en place une politique de management efficace.

Comme première piste d'amélioration, les vacances cliniques pourraient être considérées d'avantage comme un travail qu'un apprentissage. Les étudiants seraient ainsi considérés et se considèreraient comme des chirurgiens-dentistes en formation et les enseignants comme des managers. En entreprise, toute personne arrivant dans un nouveau poste est en apprentissage, ce n'est pas pour autant que cette personne est qualifiée d'étudiant et le manager d'enseignant. L'étudiant étudie à l'université et travaille pour le centre hospitalier universitaire, ce sont deux facettes différentes et elles ne devraient pas être confondues.

Une requalification des statuts des étudiants et des enseignants devrait permettre une meilleure collaboration entre managers et chirurgiens-dentistes en formation. Comme nous l'avons vu, la confiance est la clé de voûte du management. Et pour qu'un employé ait confiance en son manager, il

faut que celui-ci soit accessible. Or, l'université a conduit à la création de « castes » bien distinctes. Il y a, hiérarchiquement, les étudiants, les attachés, les assistants, les maitres de conférence puis les professeurs. Compte tenu de l'évolution des nouvelles générations, cette hiérarchisation n'est plus favorable à la collaboration et à un management efficace car elle engendre de la distance et ne permet pas une confiance mutuelle. Il faudrait réussir à « casser les barrières » qui existent entre managers et subalternes comme l'ont fait depuis longtemps de nombreuses entreprises où tous les employés sont des collaborateurs. Ceci paraît d'autant plus facile dans le milieu de la dentisterie où il existe un lien de confraternité entre tous les praticiens.

Tous ces changements ne peuvent pas se faire en quelques jours, il faut des années pour qu'une culture d'entreprise change mais chaque petit changement et chaque petit effort peut aboutir, à terme, à une transformation en profondeur des pratiques managériales.

Conclusion

J'ai souhaité traiter de ce sujet, car pendant mes 3 années de formation comme praticien au centre de soins dentaires du CHU de Nantes, j'ai parfois été témoin d'attitudes de la part des encadrants qui m'ont interpellées (remontrances devant les pairs et les patients, mise en exergue des points négatifs et peu des points positifs, etc.). Ayant été cadre pendant plusieurs années dans un grand groupe où le bien-être des employés était le fer de lance de sa réussite, j'ai participé à des formations et utilisé de nombreux outils de management pour améliorer l'engagement des salariés. J'ai pu constater l'efficacité de ces méthodes d'une part sur l'ambiance générale, mais aussi sur le rendement de l'entreprise.

Une entreprise, quelle que soit sa taille, ne peut être efficace si elle n'a pas un système de management performant afin d'utiliser au mieux la ressource la plus importante qu'elle possède, à savoir ses employés. Il existe des outils simples de management que je souhaiterais essayer de transposer au secteur hospitalier. J'ai proposé dans cette thèse quelques outils mais la plupart reste à découvrir par les acteurs travaillant dans les services d'odontologie, aussi bien du côté enseignant que du côté étudiant. C'est un travail collaboratif gagnant-gagnant à mener. A mon sens, le management ne doit pas faire peur, et il n'est pas réservé au secteur privé. Le management ne doit surtout pas être vu comme une contrainte de plus par les enseignants et les étudiants sinon il est voué à l'échec. Pour sélectionner les bons outils, il pourrait être mis en place des processus d'évaluation-amélioration grâce à des études pilotes réalisées sur une dizaine d'étudiants.

Le questionnaire que j'ai utilisé dans ce mémoire évalue seulement le vécu des employés dans le milieu professionnel et ne questionne pas les difficultés personnelles qu'ils peuvent vivre. Or, les deux entités peuvent être étroitement liées. Le rôle du manager n'est pas de trouver des solutions aux problèmes personnels de ses collaborateurs, mais s'il trouve les bonnes solutions aux problèmes professionnels, le collaborateur sera plus à même de gérer ses difficultés personnelles.

Dans cette thèse, j'ai interrogé les étudiants travaillant dans les services d'odontologie du CHU de Nantes, mais le questionnaire Gallup est normalement proposé à toutes les strates de la hiérarchie si l'équipe est constituée d'au moins cinq personnes afin de conserver l'anonymat. Il serait donc intéressant que les enseignants d'un même niveau hiérarchique soient aussi questionnés.

Pour finir, j'ai été agréablement surpris du bon accueil que j'ai reçu de la part des enseignants avec lesquels j'ai discuté de ce sujet, et j'espère que cette introduction au management sera poursuivie et que d'autres étudiants travailleront sur ce sujet pour l'étoffer.

Bibliographie

1. **HUMPHRIS G, BLINKHORN A, FREEMAN R et coll.**
Psychological stress in undergraduate dental students: baseline results from seven European dental schools.
Eur J Dent Educ 2002;6(1):22-29.
2. **ELANI HW, ALLISON PJ, KUMAR RA et coll.**
A systematic review of stress in dental students.
J Dent Educ 2014;78(2):226-242.
3. **BOURASSA M.**
Manuel de psychologie appliquée à la médecine dentaire.
Montréal : Groupéditions, 2008.
4. **PUCELLE C.**
Le burn-out chez les étudiants en chirurgie dentaire.
Thèse d'exercice : Université de Nantes, Unité de Formation et de Recherche d'odontologie, 2017.
5. **GRAZIANI P et SWENDSEN J.**
Le stress, émotions et stratégies d'adaptation.
Paris : Armand Colin, 2005.
6. **ATTIAS-DONFUT C.**
Génération et âges de la vie.
Paris : Presses Universitaires de France, 1991.
7. **BABY-BOOMERS VS X & Y.**
L'observatoire des générations.
<http://observatoire-des-generations.blogspot.com/2008/01/baby-boomers-vs-x-y>.
8. **OLLIVIER D et TANGUY C.**
Génération Y & Z.
Louvain-la-Neuve : Deboeck Supérieur, 2017.
9. **HOWE N et STRAUSS W.**
Generations: the History of America's Future, 1584 to 2069.
New York : William Morrow Paperbacks, 1992.
10. **GENTINA E et DELECLUSE M-E.**
Génération Z, des Z consommateurs aux Z collaborateurs.
Malakoff : Dunod, 2018.

- 11. PRENSKY M.**
Digital Natives, Digital Immigrants. Part 1.
On the Horizon 2001;9(5):1-6.
- 12. DESPLATS M et PINAUD F.**
Manager la génération Y.
Paris : Dunod, 2015.
- 13. ROBERTS JA, YAYA LH et MANOLIS C.**
The invisible addiction; cell-phone activities and addiction among male and college students.
J Behav Addict 2014;3(4):254-265.
- 14. SPARROW B, LIU J et WEGNER DM.**
Google effects on memory: cognitive consequences of having information at our fingertips.
Science 2011;333(6043):776-778.
- 15. LA GRANDE INVAZION.**
BNP Paribas, 2015.
<https://group.bnpparibas/actualite/grande-invazion-etude-generation>.
- 16. OCTOBRE S et BERTHOMIER N.**
L'enfance des loisirs : Éléments de synthèse.
Culture Etudes 2011;6:1-12.
- 17. WEBER M.**
Économie et société. Tome 1 : Les catégories de la sociologie.
Paris : Pocket, 2003.
- 18. OLLIVIER D.**
Management 2.0. Performance économique & capital humain.
La Plaine Saint-Denis : Afnor, 2012.
- 19. DRUCKER P.**
The practice of management.
New York : HarperBusiness, 2010.
- 20. BEAUMONT A ET JUCHEREAU J.**
Entreprise libérée et management de la veille stratégique.
Mémoire : Executive master en finance d'entreprise et pilotage de la performance,
Université Paris-Dauphine, 2018.
- 21. SERIEYX H.**
Confiance mode d'emploi. Comment restaurer la confiance en période de crise.
Paris : Maxima, 2009.
- 22. THE MYERS & BRIGGS FOUNDATION.**
<https://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/home.htm?bhcp=1>.

- 23. BUCKINGHAM M ET COFFMAN C.**
First, break all the rules. What the world's greatest managers do differently.
New York : Simon & Schuster, 1999.
- 24. MASLACH C, SCHAUFELI WB et LEITER MP.**
Job Burnout.
Ann Rev Psychol 2001;52:397-422.
- 25. SCHAUFELI WB et BAKKER AB.**
Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study.
J Organ Behav 2004;25:293-315.
- 26. ISEN AM, DAUBMAN KA et NOWICKI GP.**
Positive affect facilitates creative problem solving.
J Pers Soc Psychol 1987;52(6):1122-1131.
- 27. ISEN AM, ROSENZWEIG AS et YOUNG MJ.**
The influence of positive affect on clinical problem solving.
Med Decis Making 1991;11(3):221-227.
- 28. SEGAL Z et DURON Y.**
La motivation, une compétence qui se développe.
Londres : Pearson Education, 2015.
- 29. ROETHLISBERGER FJ et DICKSON W.**
Management and the worker.
Londres : Routledge, 2003.
- 30. KENRICK DT, GRISKEVICIUS V, NEUBERG SL et coll.**
Renovating the pyramid of needs: contemporary extensions built upon ancient foundations.
Perspect Psychol Sci 2010;5(3):292-314.
- 31. HERZBERG F, MAUSNER B ET BLOCH SNYDERMAN B.**
The motivation to work.
New York : Routledge, 2017.
- 32. HARTER JK, SCHMIDT FL et KILLHAM EA.**
Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis.
J Appl Psychol 2002;87(2):268-279.
- 33. SCHAUFELI W.**
Download tests and manuals.
<https://www.wilmarschaufeli.nl/tests>.

34. HERSEY P.

Le Leader situationnel.
Montréal : Actualisation, 1995.

35. DEJOURS C.

L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation.
Paris : INRA Editions, 2003.

36. BRUN JP ET DUGAS N.

La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens.
Québec : Secrétariat général du Trésor, 2002.

37. MASLACH C et GOLDBERG J.

Prevention of burnout: New perspectives.
Appl Prev Psychol 1998;7(1):63-74.

38. DEMEROUTI E, BAKKER AB, NACHREINER F, et coll.

The job demands-resources model of burnout.
J Appl Psychol 2001;86(3):499-512.

39. BAKKER AB, DEMEROUTI E et VERBEKE W.

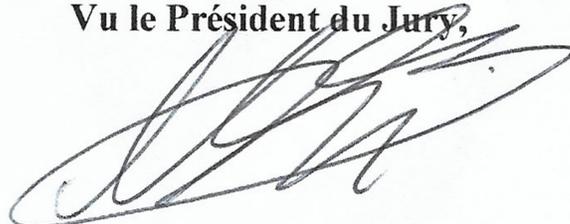
Using the job demands-resources model to predict burnout and performance.
Hum Resour Manage 2004;43:83-104.

Table des illustrations

Figure 1 : réponses à la question « quelles sont les cinq valeurs auxquelles tu adhères le plus ? » dans l'étude Que du bonheur réalisée auprès de 53000 individus des générations Y et Z	20
Figure 2 : réponses à la question « quels sont les 3 principaux critères sur lesquels vous allez choisir votre future entreprise ? » auprès de 4320 individus de la génération Z	24
Figure 3 : méthode des couleurs.....	30
Figure 4 : répartition des femmes et des hommes en pourcentage au sein de l'échantillon et des répondants.....	40
Figure 5 : répartition des étudiants en pourcentage dans les différentes années d'études au sein de l'échantillon et des répondants.....	41
Figure 6 : réponses aux 12 questions des femmes et des hommes. Les résultats sont des moyennes avec leurs écarts-types.....	41
Figure 7 : réponses aux 12 questions des étudiants en D04, D05 et T1. Les résultats sont des moyennes avec leurs écarts-types.....	42
Figure 8 : réponses aux 12 questions de tous les répondants. Les résultats sont des moyennes avec leurs écarts-types. Les valeurs des moyennes ont également été rajoutées au-dessus des histogrammes.....	43
Figure 9 : Parallèle entre les besoins fondamentaux de la pyramide de Maslow et les moyennes et leurs écarts-types des réponses aux questions regroupées par besoin fondamental. Les valeurs des moyennes ont également été rajoutées au-dessus des histogrammes.....	43

UNIVERSITÉ DE NANTES
UNITÉ DE FORMATION ET DE RECHERCHE D'ODONTOLOGIE

Vu le Président du Jury,



Vu et permis d'imprimer

Vu le Doyen,



Pr Bernard GIUMELLI

SERISIER (Samuel) – Accompagnement des étudiants dans les services d'odontologie du CHU de Nantes -
56 f ; Tabl ; ill ; 39 réf ; 30 cm (Thèse : Chir. Dent. ; Nantes ; 2018)

RÉSUMÉ

Chirurgien-dentiste est un métier demandant des capacités physiques et intellectuelles mais aussi relationnelles et de management. Des études réalisées auprès d'étudiants en odontologie ont montré qu'un grand nombre d'entre eux présentait un niveau élevé d'épuisement émotionnel pouvant aboutir au *burnout*, et ceci particulièrement lors des années de pratique clinique. Après plusieurs dizaines d'années de recherche, l'entreprise Gallup a établi un questionnaire de 12 questions destiné à mesurer l'engagement et la satisfaction des employés au travail afin de prévenir le *burnout*. C'est ce questionnaire que nous avons traduit, adapté et posé aux étudiants travaillant dans les services d'odontologie du CHU de Nantes en janvier 2018. Les résultats ont montré que, pour chaque question, les réponses sont très homogènes et qu'il n'y a aucune différence significative entre les femmes et les hommes et entre les années d'étude. La note globale moyenne, toutes questions confondues est de $2,85 \pm 0,92$ sur 5 mais de fortes disparités existent entre les questions. Les questions qui sont directement associées au management des ressources humaines obtiennent les notes les plus faibles. Par contre, la question ayant trait aux relations sociales obtient une excellente note.

En équilibrant les exigences et les ressources pour trouver la zone d'excellence des étudiants, en utilisant des outils simples de management et en professionnalisant les étudiants, nous pourrions probablement augmenter l'engagement et la satisfaction des étudiants et prévenir ainsi l'épuisement au travail.

RUBRIQUE DE CLASSEMENT : Intérêts professionnels du praticien

MOTS CLÉS MESH

Accompagnement / Management
Etudiant, dentisterie / Student, dental
Enseignement / Teaching
Motivation / Motivation
Etude d'observation / Observational study

JURY

Président : Professeur P. WEISS
Directrice : Professeur F. PEREZ
Assesseur : Docteur A. GAUDIN
Assesseur : Docteur E. RENARD

Adresse de l'auteur :

2 chemin du champ Rouan
44610 Indre
serisiersamuel@yahoo.fr