

Diplôme de Cadre de Santé



ESM

Formation & Recherche en Soins

Université Paris-Est Créteil Val de Marne

Le management de la diversité générationnelle
*Levier d'efficacité sur la dynamique
d'équipe ?*

Virginie ALLAIN

DCS@20-21

Note aux lecteurs

Les mémoires des étudiants de l'Institut de Formation des Cadres de Santé de l'ESM sont des travaux personnels réalisés pendant l'année de formation.
Les opinions exprimées n'engagent que leurs auteurs.

Ces travaux ne peuvent faire l'objet d'une publication, en tout ou partie, sans l'accord des auteurs et de l'IFCS de l'ESM – Formation & Recherche en Soins.

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier :

Ma directrice de mémoire, Mme Pauline Blanchemanche, pour son accompagnement et ses précieux conseils dans l'élaboration de ce travail.

L'équipe de l'ESM, malgré cette année « particulière », nous avons eu des enseignements de qualités.

Christelle, pour son aide dans la relecture de mon mémoire, son soutien et sa disponibilité pour mes enfants.

Tous mes amis, pour leur présence.

Mon mari, pour son soutien, sa confiance et son amour.

Nathan et Léonie, mes enfants, pour leur patience pendant cette année difficile pour eux aussi.

« Peut-être le décalage entre les générations est-il beaucoup plus dans la forme que dans le fond »

Marcel Aymé

« Les meilleurs choses qui arrivent dans le monde de l'entreprise ne sont pas le résultat du travail d'un seul homme. C'est le travail de toute une équipe »

Steve Jobs

SOMMAIRE

INTRODUCTION	4
1 LE CONTEXTE D'EMERGENCE	5
1.1 Mon expérience.....	5
1.1.1 En tant qu'Infirmière	5
1.1.2 En tant que faisant Fonction Cadre de Santé.....	5
1.2 Mon constat.....	6
1.3 Mon questionnement	6
1.3.1 Les générations présentes au travail	6
1.3.2 Les compétences	7
1.3.3 Le travail d'équipe	8
1.3.4 Du sentiment d'appartenance à la reconnaissance au travail	9
1.3.5 Formalisation de ma question de départ.....	10
2 LE CADRE CONCEPTUEL	11
2.1 La diversité générationnelle.....	11
2.1.1 La notion de générations :	11
2.1.2 Les babyboomers	12
2.1.3 La génération X	12
2.1.4 La génération Y	13
2.1.5 La génération Z	14
2.1.6 La diversité générationnelle	14
2.2 Cadre de santé et management	15
2.2.1 Le cadre de santé, une profession en transformation	15
2.2.2 Le rôle du cadre de santé.....	16
2.2.3 Les différents types de management	19
2.2.4 Le management intergénérationnel.....	20
2.3 La dynamique d'équipe	22
2.3.1 L'équipe	22
2.3.2 L'intelligence collective.....	24
2.3.3 Du sentiment d'appartenance à la reconnaissance au travail : construction d'une identité professionnelle.....	25
2.3.4 La réflexivité : outil de la dynamique d'équipe.....	27
2.4 La problématique.....	29
3 LA METHODOLOGIE DE L'ENQUETE.....	31
3.1 Le choix de l'outil	31
3.2 Le choix de la population	32
3.3 Exploration de la grille d'entretien.....	32
4 LIMITES, BIAIS ET LEVIERS DE LA RECHERCHE	35
4.1 Les limites et biais.....	35
4.2 Les leviers.....	36

5	MON TRAVAIL DE RECHERCHES ET LA CRISE SANITAIRE	37
5.1	Les générations et la crise sanitaire	37
5.2	Le rôle du cadre de santé dans la crise sanitaire.....	38
5.3	La dynamique d'équipe dans la crise sanitaire	39
	CONCLUSION	41
	BIBLIOGRAPHIE.....	42

LISTE DES ABREVIATIONS

- ARS : Agence Régionale de Santé
- AS : Aide-Soignant
- ASH : Agent des Services Hospitaliers
- CAFIM : Certificat d’Aptitude aux Fonctions d’Infirmière Monitrice
- CAFIS : Certificat d’Aptitude aux Fonctions d’Infirmière Surveillante
- CDS : Cadre de Santé
- DGOS : Direction Générale de l’Offre de Soins
- FFCDS : Faisant Fonction Cadre de Santé
- IDE : Infirmier Diplômé d’Etat
- NTIC : Nouvelles Technologies de l’Information et de la Communication

INTRODUCTION

Ce travail de recherche s'inscrit dans le cadre de ma formation Cadre de Santé au sein de l'Ecole Supérieure Montsouris. Il permet la validation du module 3, analyse des pratiques et initiation à la recherche, et le module 6, approfondissement. Il est énoncé dans l'arrêté du 18 août 1995 relatif au diplôme cadre de santé. Classiquement, il est complété par une soutenance. Toutefois, eu égard de la crise sanitaire et de notre réquisition de neuf semaines par l'Agence Régionale de Santé de la région Ile de France, cette année, elle n'aura pas lieu. Seul ce travail écrit permettra la validation des modules 3 et 6. De même, le contenu a été modifié. L'enquête de terrain et l'analyse ont été supprimées, les conditions sanitaires et la disponibilité des professionnels ne le permettant pas.

L'allongement de la durée de vie fait que, désormais, quatre générations se côtoient au travail : les babyboomers, les générations X, Y et Z, cette dernière est entrée dans le monde du travail récemment. N'ayant pas les mêmes caractéristiques et attentes au travail, cette diversité générationnelle impacte les organisations et les relations dans une équipe. Mon expérience professionnelle m'a questionnée autour de cette problématique des générations au travail ainsi que sur le rôle du cadre de santé.

Je me suis également interrogée sur la dynamique d'équipe et l'impact de la diversité générationnelle sur celle-ci. La dynamique d'équipe résulte d'un équilibre entre plusieurs composantes. La diversité générationnelle peut venir déséquilibrer une ou plusieurs composantes.

De plus, l'évolution du système de santé, la modernisation et les nouvelles technologies amènent le cadre de santé à redéfinir son management. Vient s'ajouter, également, l'évolution sociétale qui le conduit à accompagner les relations multigénérationnelles. Le management de la diversité générationnelle devient alors un enjeu pour le cadre de santé pour garantir une cohésion d'équipe.

Ce travail de recherche m'a fait cheminer sur l'interrelation entre la diversité générationnelle et la dynamique d'équipe et au-delà, sur les différents leviers que possèdent le cadre de santé pour impulser la dynamique d'équipe.

Dans ce contexte, je me suis alors intéressée au rapport entre la diversité générationnelle et la dynamique d'équipe. Je me suis interrogée sur le rôle du cadre de santé et les leviers d'efficacité qu'il possédait pour impulser la dynamique d'équipe.

Ce travail réflexif s'articule en plusieurs étapes. Dans un premier temps, j'exposerai ma phase exploratoire autour des générations et la dynamique d'équipe qui m'a conduite à ma question de départ. Cette phase s'articule entre mon expérience professionnelle et des lectures.

Ensuite, à partir de ma question de départ, je présenterai les concepts en lien : les générations, le rôle et management du cadre de santé et la dynamique d'équipe.

A la suite de cette étape, j'ai émis deux hypothèses. L'enquête de terrain que j'aurais dû mener auprès des professionnels m'aurait permis d'affirmer ou infirmer ces hypothèses.

Enfin, ce travail s'achèvera par une analyse des limites et leviers de celui-ci mais également par une discussion autour de la crise sanitaire en lien avec mon sujet de recherche

1 LE CONTEXTE D'EMERGENCE

1.1 Mon expérience

1.1.1 En tant qu'Infirmière

Lors de mon arrivée dans le service de réanimation en 2005, j'étais âgée de 26 ans et avais 3 ans d'expérience dans un service d'urgences. Le temps d'encadrement était de 4 mois, la cadre du service m'a expliqué mon parcours et que j'allais être encadrée par des Infirmiers Diplômés d'Etat (IDE) expérimentés pendant ce temps d'apprentissage. Lors de ma prise de fonction, ces IDE ne m'ont pas questionnée sur mon parcours et n'ont pas tenu compte de mon expérience et de mes compétences déjà acquises. J'ai eu le sentiment d'être à nouveau une IDE nouvellement diplômée alors que dans mon ancien service, j'étais reconnue et avais des responsabilités dans l'organisationnel. En effet j'étais référente du SMUR (approvisionnement en matériel, responsable de la tenue des sacs d'intervention). Mon impression était que les nouvelles IDE issues de la « jeune génération » devaient faire leur preuve pour être reconnues et faire partie de l'équipe. Nous étions plusieurs jeunes IDE récemment arrivées et avions toutes le même sentiment, la non-appartenance à l'équipe et le manque de reconnaissance. Longtemps, il y a eu un clivage entre ces deux générations. Par notre expérience, nous avons voulu faire évoluer les pratiques et surtout travailler sur l'encadrement des nouveaux arrivants, l'ancienne génération ne s'est pas retrouvée dans sa pratique. L'évolution et le changement sont toujours difficiles au sein d'une équipe, ils questionnent sur la qualité du travail que nous effectuions avant. L'arrivée d'un nouveau cadre, avec un management différent, a contribué à la poursuite du travail amorcé sur l'accueil des nouveaux arrivants. La mise en place de plusieurs outils comme la désignation d'un ou deux tuteurs, la remise du livret d'acquisition des compétences, la mise en place de bilans avec le tuteur en partenariat avec le cadre de santé et la durée prévisionnel d'encadrement ont permis un accompagnement de qualité, prenant en compte leurs expériences et leurs compétences déjà acquises. Leur parole et leur parcours était pris en compte. Le groupe de tuteurs référents, dont je faisais partie et désigné par le CDS, ont été choisis pour leurs compétences, leur appétence pour l'encadrement, leur bienveillance et leur qualité d'écoute, d'empathie et de communication et non par leur ancienneté, qui n'était plus un critère d'encadrement, comme c'était le cas auparavant. L'adhésion de l'ancienne génération à ces nouvelles pratiques a été difficile, non pas parce qu'elle n'avait plus sa place dans le tutorat, bien au contraire leur savoir-faire était un réel atout mais parce que la collaboration entre les différents acteurs n'a pas été effective et que celle-ci pensait que leurs compétences étaient remises en cause. En effet, encadrant jusque-là, elle pensait ne plus avoir les connaissances nécessaires et, de ce fait, offrait un travail de moins bonnes qualités. Ce manque de collaboration a provoqué des tensions avec la création de « clans » et la mise en difficultés parfois de certains nouveaux arrivants. Ils pouvaient se voir répondre « demande à ton tuteur si tu ne sais pas » ou « apparemment je ne suis pas assez compétente pour t'encadrer, demande à quelqu'un d'autre ». L'adhésion à ce nouveau management a été long et difficile, avec un manque de cohésion d'équipe, de collaboration et de compréhension entre les différents professionnels.

1.1.2 En tant que faisant Fonction Cadre de Santé

Lors de ma prise de poste en tant que Faisant Fonction Cadre de Santé (FFCDS), j'ai eu la responsabilité d'une équipe de plus de 80 personnes à manager dans un service d'urgences. Durant les six premiers mois environ, j'ai décidé d'observer comment fonctionnait le service. Cela m'a permis de comprendre son organisation, les interactions entre les différents personnels paramédicales mais aussi médicales et de fixer aussi mes futurs axes de travail qui me semblaient prioritaires. Lors de ma phase d'observation, j'ai pu mesurer les différences d'âges au sein de l'équipe, beaucoup étaient en poste depuis plus de 20 ans et il y avait une IDE qui était là depuis plus de 40 ans. Face à cette IDE, je me suis interrogée sur ses attentes, sa motivation et surtout moi, en tant que FFCDS, que pourrais je lui apporter et comment la faire encore évoluer. J'ai également observé que les « anciens » IDE s'étaient placés en position de leader dans l'équipe. Les

nouveaux IDE n'avaient pas accès aux secteurs dit « techniques », place réservée aux anciens sans tenir compte de leur parcours et de leurs compétences. La culture de l'ancienneté était bien présente et connue de tout l'hôpital. Certains IDE de l'hôpital intéressés par un poste aux urgences et ayant acquis de l'expérience, ne faisaient pas leur demande de changement de service car ils connaissaient la « politique » du service sur le parcours de nouveaux arrivants. Les nouveaux diplômés avaient très rarement leur place. Les SMUR étaient réservés aux anciens, et il fallait faire partie de « l'Elite » pour être formé en SMUR H sans tenir compte des compétences acquises. En effet, ce ne sont pas les compétences qui étaient prises en compte mais l'ancienneté, ce qui m'apparaissait comme totalement subjectif.

1.2 Mon constat

Mes 2 expériences, IDE et FFCDS, m'ont permises de prendre conscience de la difficulté de communication et de compréhension qui pouvaient exister entre les nouveaux et les anciens au sein d'un service, plutôt technique dans mon cas. En effet de part et d'autre, chacune des générations a des reproches à faire sur l'autre. Dans la génération la plus ancienne nous pouvons retrouver le manque de reconnaissance des nouveaux, le manque d'implication ou encore la peur que cette nouvelle génération prenne leur place. Chez les nouveaux, la diminution de la motivation, du dynamisme, la peur du changement dans leurs habitudes sont des critiques qui reviennent régulièrement.

Toutefois, j'ai constaté des valeurs communes à ses différentes générations. Elles se regroupent toute autour de la qualité des soins, le besoin de reconnaissance et de s'investir dans leur service (même si c'est un investissement différent).

1.3 Mon questionnement

Ces 2 expériences et ma fonction de FFCDS m'ont fait réfléchir sur l'impact du conflit entre les générations au sein d'un service et m'ont fait me questionner. En effet en tant que CDS, nous avons pour mission d'assurer une dynamique et une cohésion d'équipe pour favoriser le travail commun : impact sur les projets travaux de service, sur le développement des compétences individuelles et collectives, sur le travail d'équipe et sur la reconnaissance au travail.

1.3.1 Les générations présentes au travail

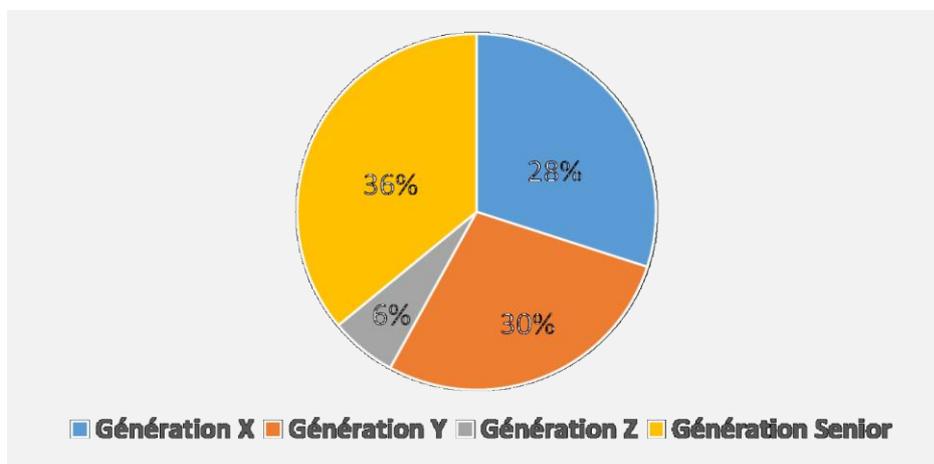
Avec le vieillissement de la population et l'allongement des carrières, quatre générations se côtoient désormais au travail :

- Les babyboomers : nés entre 1946 et 1964, ils ont bénéficié du plein emploi et de la croissance économique. Ils sont marqués par les notions de réussite professionnelle et par la société de consommation qu'ils ont inventé. Ils sont loyaux envers l'entreprise et respectent la hiérarchie. Ils ont également instigué le progrès social et les rebellions.
- La génération X : née entre 1965 et 1980, elle a vécu la crise économique, le choc pétrolier mais aussi technologique ainsi que le SIDA. Le travail est source d'épanouissement, elle souhaite collaborer dans un environnement convivial et être associée aux prises de décisions, aux objectifs définis mais elle peut vivement critiquer ses supérieurs.
- La génération Y : née entre 1981 et 1995, elle a connu le progrès technologique, la mondialisation. Dans le monde du travail, elle affectionne les défis, plutôt ambitieuse, elle aime la réussite. Elle se montre réfractaire face à l'autorité et déloyale envers l'employeur. Emprunte de valeurs civiques, la génération croit au développement durable.

- La génération Z : née entre 1995 et 2010, elle est marquée par les attentats et le terrorisme, elle a également toujours vécu avec les innovations technologiques. Caractérisée par l'immédiateté et l'indépendance, elle n'hésite pas à changer de travail régulièrement pour multiplier les expériences professionnelles. Au sein d'une entreprise, elle est animée par le co-construction et l'action. Son rapport à la hiérarchie est plutôt horizontal, en mode collaboratif.

La différence de génération dans les entreprises a toujours été présente. Cependant, selon plusieurs auteurs, l'arrivée de la génération Y marquerait un tournant dans les institutions. Elle est arrivée avec l'évolution des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), elle révolutionne par ses modes de communication et son rapport au travail. La génération Z aspire aux mêmes préoccupations que la génération Y mais certaines peuvent être augmentées : équilibre vie privée /vie professionnelle, besoin de reconnaissance et de sens. La génération X devra cohabiter pendant plusieurs années avec ces deux générations alors que les babyboomers vont partir en retraite.

Représentation des générations au travail en 2021(1):



Dans les équipes de soins, plusieurs générations cohabitent et leurs caractéristiques et aspirations différentes peuvent avoir un impact sur les équipes. En effet, elles peuvent être source d'incompréhension voire de conflit.

Face à cette constatation, je me suis posée plusieurs questions :

- Quel management mettre en place pour donner sa place à chacun ? Faut-il un management différent en fonction de chaque génération ou faut-il un management intergénérationnel ? Où les deux ?
- Quels outils disposent le CDS pour développer et pérenniser le lien entre ces différentes générations dans un service de soins ?
- La société évolue, les générations changent, est ce que le management doit lui aussi évoluer ? Quelles sont les nouvelles pratiques managériales ?

1.3.2 Les compétences

Le mot compétence vient du latin « petere » qui signifie : « cherche à atteindre » et du mot « cum » qui signifie « avec ». La compétence renvoie au but à atteindre en s'appuyant sur de multiples ressources. Depuis les années 2000, la compétence est de plus en plus présente dans les institutions et devient un facteur de compétitivité(2).

Dans les établissements de soins, plusieurs contextes sont à l'origine de l'émergence de la notion de compétences (les organisations, le management, la gestion des risques et de la qualité, les demandes des usagers, les pratiques de soins). La réforme des études en soins infirmiers de 2009

avec une approche de la formation par les compétences et la mise en place de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences en sont également des preuves.

La compétence renvoie au savoir agir et savoir-penser et mobilise des capacités multiples dans une situation. Il faut également distinguer être compétent (exécuter avec compétences) et avoir des compétences (mobilisation de ressources face à une difficulté ou une tâche complexe à accomplir). Dans une équipe, il existe des compétences individuelles et des compétences collectives. Ces dernières résultent de l'association de compétences individuelles et de procédés mobilisés, les professionnels travaillent ensemble pour atteindre un résultat défini. La dynamique d'équipe engendre une valeur ajoutée à la somme des compétences individuelles. Le rôle du CDS est de gérer et développer ces deux formes de compétences pour créer une performance d'équipe et garantir la qualité des soins.

Toutefois l'approche par compétences peut faire apparaître des conflits dans les équipes. Cette notion n'est pas appréhendée de la même façon par les professionnels. Très souvent, elle est représentée par l'expérience et l'ancienneté dans le service et peut donc être source d'incompréhension entre les générations, comme je l'ai décrit dans mon expérience de départ.

Dans ce contexte :

- En quoi le management des compétences peut être un atout pour favoriser la collaboration des générations ?
- Comment mettre au service de l'équipe les compétences des juniors et des seniors et développer plus facilement les compétences collectives ?
- Pourquoi existe-t-il un manque de reconnaissance des compétences des IDE juniors à leur arrivée dans un service ?

1.3.3 Le travail d'équipe

La première définition remonte au moyen âge, c'étaient des embarcations attachées les unes aux autres et tirées par des cordes, un chef donnait la cadence mais les efforts venaient de chaque individu présent dans les bateaux.

« Dérivé du mot « équipage » qui signifie tant l'équipement matériel que l'ensemble des personnes (équipage d'un bateau, d'un avion, moyens d'une armée en campagne), le mot équipe appartient initialement au domaine maritime (du germanique « skip », bateau). »(3).

Le mot équipe désigne « un groupe de personnes réunies pour accomplir ensemble un travail commun »(4).

Une équipe est à dissocier d'un groupe, d'une foule. En effet celle-ci émane et fait partie intégrante d'une organisation. D'après Oliver Devillard, une équipe est toujours composée d'un groupe d'équipiers, d'un dirigeant, d'un ou plusieurs objectifs et des actions. C'est ces quatre éléments qui confèrent le statut d'équipe. Une équipe ne ressemblera à aucune autre.

Le travail d'équipe, quant à lui, est défini par « la représentation de toutes les activités qui nécessitent une coordination entre les personnes constituant l'équipe », Roger Mucchielli, *psycho-sociologue*, le définit comme « une entité renforcée par le désir de collaborer au travail collectif en s'efforçant de trouver le succès »(5)

Une équipe de travail peut alors être définie « comme étant un groupe de personnes interagissant afin de se donner ou d'accomplir une cible commune, laquelle implique une répartition de tâches et la convergence des efforts des membres de l'équipe »(6).

Ces définitions font ressortir trois caractéristiques d'une équipe de travail(6) :

- Un objectif commun
- Une tâche à opérationnaliser
- La réunion des efforts de chacun des membres

Toute équipe de travail est soumise à une dynamique de groupe. Celle-ci est caractérisée par la coopération induite par l'interrelation d'un groupe conduisant à la réussite. Elle passe par une mise en commun des compétences, le respect du rôle de chacun et de leur identité.

Dans nos institutions, les équipes paramédicales sont composées de plusieurs individus de générations, de qualifications (IDE, Aide-Soignant (AS), Agent des Services Hospitaliers (ASH), Brancardiers), et de compétences différentes mais partagent un but commun, la prise en charge du

patient. Elles peuvent être plus ou moins importantes en termes de nombre mais les interactions à l'intérieur seront les mêmes, chacun a un rôle à jouer pour atteindre le ou les objectifs communs. Pour un travail d'équipe de qualité, plusieurs conditions sont nécessaires(6): une cohésion des membres, une efficacité du travail, une répartition équilibrée des tâches, une solidarité et bonne entente des individus, un soutien dans les difficultés, une satisfaction du travail accompli et un partage des objectifs communs. Faire équipe impose donc de penser collectivement, une cohésion mais aussi un partage des tâches sans restreindre les talents individuels, les compétences et intégrer les nouveaux agents.

De plus, au sein d'un service, la diversité générationnelle peut être plus ou moins importante. A l'heure des évolutions et du changement, elle peut représenter un défi pour le manager. D'après Beligond Agnès(7), « *Cette diversité générationnelle doit être considérée comme un formidable atout et une source de richesse pour les entreprises. C'est en créant de la cohésion entre les générations et en adaptant les modes de management que de nouvelles pratiques porteuses de changement et de valeurs positives pourront voir le jour* »

La place du CDS pour atteindre un travail d'équipe de qualité est donc centrale. Une de ses missions premières est le management, l'encadrement et l'animation des équipes pluriprofessionnelles. Il est responsable de cette équipe dans toute sa dimension, à la fois en termes d'individu par leur singularité mais aussi en termes de collectif, d'objectifs et de qualités de soins. Il va donc influencer le travail d'équipe en fonction de son management, de sa posture et son comportement, mais aussi en fonction de l'organisation et des objectifs qu'il donne.

Face à la diversité générationnelle, à la complexité du travail d'équipe et l'influence que peut avoir le cadre, plusieurs interrogations me sont apparues :

- En quoi le management du CDS favorise-t-il la construction d'une équipe ? la collaboration intergénérationnelle
- Comment le cadre peut-il donner du sens au travail d'équipe ?

1.3.4 Du sentiment d'appartenance à la reconnaissance au travail

Selon Hamdou Sy(8), avant de faire équipe et être une équipe, un individu intègre une équipe. Au sein de celle-ci, il a une place, un statut, un rôle et une fonction. Il est recruté et fait partie de l'équipe en fonction de ces compétences et de ses qualifications. Mais il est avant tout un individu à part entière avec ses caractéristiques et ses expériences. De plus, intégrer et réunir des individus dans une équipe ne confèrent pas l'appartenance à une équipe.

Une fois rattaché à une équipe, l'homme a besoin de se sentir accepté par celle-ci pour pouvoir s'identifier à elle. Le sentiment d'appartenance résulte d'un besoin fondamental décrit par Maslow, il s'exprime après les besoins physiologiques et de sécurité. Comblé ce besoin aura un impact sur la coopération des coéquipiers entre eux, l'investissement et le développement des projets.

En tant que CDS, faire coopérer les agents n'est pas toujours simple. L'intégration des nouveaux peut être laborieuse parfois. Souvent pour avoir le sentiment d'appartenir à une équipe, le jeune collaborateur doit « faire ses preuves », et la différence de générations peut être également un frein. Comment s'identifier à un groupe lorsqu'on ne partage pas les mêmes aspirations et caractéristiques ? quel est le rôle du CDS pour favoriser le sentiment d'appartenance dans une équipe intergénérationnelle ?(5)

Le besoin de reconnaissance est le quatrième besoin fondamental décrit par Maslow, il vient après le besoin d'appartenance.

D'après BRUN Jean-Pierre et DUGAS Nino(10), la reconnaissance est devenue une composante essentielle de la vie au travail. Elle a un impact sur la motivation et la satisfaction et crée du sens au travail. Elle permettrait aussi de « *préserver et construire l'identité des individus,* », elle favorise « *leur développement et contribuer à leur santé et bien-être* ». Elle impacte donc les individus dans toutes leurs dimensions.

Elle peut prendre différentes formes(11), reconnaissance de la personne, des résultats, de l'effort et des compétences. Dans le milieu du travail, elle va se traduire par une reconnaissance existentielle (des individus ou d'un collectif), des pratiques professionnelles (qualités du travail, compétences), de l'investissement et des résultats obtenus.

Le CDS a une place prépondérante dans la reconnaissance de ses agents dans un service. Il en est très souvent l'investigateur. En effet, il a la responsabilité d'évaluer le travail de ses collaborateurs. Développer la reconnaissance agit sur le bien être des personnes, instaure un climat professionnel sain et assure ainsi une efficacité de travail. Elle viendra également renforcer le sentiment d'appartenance à l'équipe.

Dans le management, la pyramide de Maslow est très souvent utilisée, elle serait un outil pour agir sur la motivation et l'engagement des professionnels. Les nouvelles générations sont caractérisées pour leur désengagement des institutions et leur manque d'investissement alors que les anciens pour leur manque de motivation.

Mais quel est réellement l'impact de la reconnaissance au travail sur la motivation et l'engagement du professionnel? Comment la cadre de santé favorise-t-il la motivation des seniors et l'engagement des juniors ?

1.3.5 Formalisation de ma question de départ

J'ai décidé d'orienter mon travail sur la diversité générationnelle et ses conséquences dans un service. En effet à la suite de mon expérience et à ma recherche exploratoire, celle-ci peut avoir différents impacts sur la dynamique d'équipe (cohésion, collaboration, développement des compétences individuelles et collectives). Cette dynamique d'équipe influence l'individu dans sa construction identitaire au sein du groupe et influe sur son sentiment d'appartenance à l'équipe et sa reconnaissance au travail.

Je me suis alors posée la question de départ suivante :

En quoi manager la diversité générationnelle peut être, pour le CDS, un levier d'efficacité de la dynamique d'équipe ?

2 LE CADRE CONCEPTUEL

2.1 La diversité générationnelle

2.1.1 La notion de générations :

- **Concept :**

Le concept de génération a traversé l'histoire. Dans la bible, les Égyptiens ou encore les Grecs utilisaient déjà le mot génération, il servait de repère du temps mémorisé et du lien avec les ancêtres fondateurs. En sciences, nous le retrouvons pour mesurer le temps et étudier les êtres humains. Cette étude a permis aux chercheurs de déterminer la vie comme un cycle, chaque période représentant un cycle et une génération en est un.

Ce concept de génération a également plusieurs significations. Pour les démographes, le terme est synonyme de « cohorte de naissance », applicable à toutes les naissances d'une même année. D'un point de vue généalogique, la génération fait référence à la filiation et à toutes les personnes classées en fonction de celle-ci. Dans l'histoire, Il représente une période correspondant à la durée du renouvellement des hommes. En sociologique, l'emploi de ce concept sert à désigner un ensemble de personnes à peu près du même âge dont le principal critère de leur identité sociale réside dans l'expérience historique commune et particulièrement importante, à partir de laquelle elles ont puisées une vision commune du monde.

Dans les années 1830, le philosophe français Auguste COMTE, relance le terme de « génération » et démontre la force d'innovation représentée par la nouvelle génération. Il exprime également l'impact de la nouvelle génération par rapport à l'ancienne génération et l'influence sociologique de cette dernière. De nombreux auteurs estiment qu'à travers l'arrivée d'une nouvelle génération, l'évolution de la pensée humaine est le principal moteur de l'histoire.

Le terme réapparaît ensuite dans les années 1920 puis 1930 suite à la crise économique due au krach boursier et qui questionne sur l'intégration des jeunes(12): « *Ceux-ci sont alors décrits dans une perspective fonctionnaliste, ils font partie du cycle de la vie. Chaque génération se succèdent pour former la destinée humaine* ». C'est également au 20^{ème} siècle, que le mot génération sera employé pour « *designer la sédimentation d'une tranche d'âge autour d'évènements jugés fondateurs et à la symbolique puissante(mai 68, éroulement du mur de Berlin en 1989, attentats du 11 septembre 2001,etc.)* »(12). La classification des générations est ainsi liée à des événements historiques, culturels ou politiques. En France, l'après-guerre (1945) marque le début d'une nouvelle génération. Lorsque François Mitterrand prend ses fonctions en 1981, un tournant politique va définir l'arrivée de la génération Y.

C'est à partir des années 60, avec l'arrivée de la jeunesse d'après-guerre, les babyboomers, plus nombreux mais surtout plus revendicateurs que la génération précédente, que ce terme devient incontournable. Depuis, les générations ont fait couler « beaucoup d'encres »

- **Définition :**

Etymologiquement, au XII^{ème} siècle, le mot génération du latin *generatiun* désignait « *ensemble de ceux qui vivent à la même époque* »,

Il existe plusieurs définitions du mot génération :

« *Ensemble de ceux qui descendent d'une même origine* »(13)

« *Ensemble de ceux qui vivent à une même époque et qui ont sensiblement le même âge* »(13)

« *Ensemble d'êtres, de personnes qui descendent d'un individu à chaque degré de filiation* »(14)

« *Espace de temps qui sépare chacun des degrés de filiation* »(14)

Celles-ci se réfèrent toutes à un paramètre commun, le temps, qui s'écoule, qui sépare.

Pour définir le mot génération, je reprendrais celle de Lambert J(15) « *Étant constituée d'individus partageant les mêmes traits et valeurs culturels, intégrés par eux au moment de leur enfance et de leur jeunesse, et ce en relation étroite avec leur époque et les influençant tout au long de leur vie* ». Par conséquent, les valeurs assimilées lors de l'enfance et de l'adolescence influenceraient les postures adultes.

Afin de comprendre les différences générationnelles que nous rencontrons dans un service de soins, je vais décrire les caractéristiques pour chacune d'elle qui sont en activités actuellement. Cela nous permettra de mieux connaître leurs attentes, leurs caractéristiques et surtout ce qui les différencie dans le monde du travail.

2.1.2 Les babyboomers

- **Contexte socio-économique :**

Après la Seconde Guerre Mondiale, les taux de natalité dans le monde ont fortement augmenté. Cette hausse de nouveau-nés est connue sous le nom de baby-boom et sera à l'origine de l'appellation de la génération des baby-boomers. Les baby-boomers sont donc nés entre 1945 et 1965. Ils ont œuvré à la reconstruction du pays après la guerre. La croissance économique leur a permis de bénéficier du plein emploi, le taux de chômage est très bas. C'est aussi la génération des mouvements féministes, des mouvements hippies et du rock'n'roll.

- **Valeurs et attitudes :**

Les trente glorieuses ont permis aux baby-boomers de grandir avec des représentations sociétales positives. Inventeurs de la société de consommation, ils sont matérialistes et aiment le succès et la réussite professionnelle et sociale. Ils sont aussi à l'origine de nouvelles valeurs de libération et d'estime de soi au détriment des anciennes valeurs d'oubli de soi ou de contribution au bien commun. Les valeurs familiales sont aussi très importantes pour eux malgré un taux de divorce haut. Très ouverte sur le monde, impliquée dans les grandes luttes idéologiques, cette génération va être l'instigatrice de réformes sociales mais paradoxalement, elle va favoriser l'émergence de l'individualisme et la quête du développement personnel.

- **Caractéristiques :**

Arrivés sur le marché du travail en plein essor, les babyboomers ont centré leur vie autour du travail et de la valorisation sociale liée à leur carrière. Pour eux, ils considèrent leurs collègues comme une famille et ils ont un fort sentiment d'appartenance et sont loyaux à l'entreprise(7). Au sein des institutions, ils font preuve d'obéissance et respectent la hiérarchie. Actuellement, ils occupent, pour la plupart, des postes à responsabilités.

D'après LAMBERT(15), nous pouvons dire que cette génération a été portée par « *une société fédératrice, en expansion, dynamique, optimiste, positive, porteuse d'espoir et de progrès, qui incite à voir loin, à anticiper et à se projeter dans le futur* » mais aussi par « *une société qui a érigé en valeur l'épanouissement et la liberté individuelle* ». Elle a également été celle de « *l'affaiblissement de la verticalité de la société et celle du développement des dynamiques et des forces transverses qui vont s'épanouir pour les générations suivantes* ».

2.1.3 La génération X

- **Contexte socio-économique :**

La génération X concerne les individus nés entre 1965 et 1980. Contrairement à la génération précédente, ils ont grandi avec la crise économique, la montée du chômage, les chocs pétroliers et l'arrivée du Sida. Elle est appelée également génération sacrifiée, en effet elle n'a pas bénéficié des mêmes richesses que la génération précédente, entre autres, elle a connu la pénurie d'emploi.

- **Valeurs et attitudes :**

Cette génération est marquée par une profonde évolution de la société, arrivée des nouvelles technologies, conquête de l'espace mais elle prend aussi conscience des effets qu'entraînent la surexploitation des ressources naturelles et le développement non durable. Au vu du contexte socio-économique dans lequel cette génération s'est construite, elle est sceptique face au futur et aux valeurs collectives. Elle évolue avec la notion de risques : Sida, perte d'emploi.

- **Caractéristiques :**

Au travail, elle fait peu confiance aux institutions, remet en question la hiérarchie mais elle a besoin également de reconnaissance et de se sentir valorisée. Pour garder son emploi, elle compte sur ses propres compétences. Cette génération est pragmatique, faire preuve d'adaptabilité et de cynisme. Le travail représente, pour elle, la clé de l'épanouissement, elle est en quête d'apprentissage et de défis. De plus, elle veut évoluer dans un climat convivial et collégial et souhaite participer aux décisions et aux objectifs fixés.

Actuellement cette génération occupe le plus souvent des postes de responsables et de manager.

Selon LAMBERT(15), cette génération s'est construite dans une société « *placée sous le signe de l'incertitude et le futur, perçu non plus comme un progrès annoncé, mais comme porteur de risques et de menaces. Culture du risque, mobilité, réactivité, rapidité et pragmatisme vont faire partie de leur système de représentations* »

2.1.4 La génération Y

- **Contexte socio-économique :**

La génération Y est née entre 1981 et 2000, elle a connu le progrès technologique et la mondialisation et a toujours évolué dans un monde avec le Sida. Née dans l'ère du numérique, elle se sert des nouvelles technologies pour communiquer, rechercher et échanger à travers les réseaux sociaux.

- **Valeurs et attitudes :**

Emprunte de valeurs civiques, la génération croit au développement durable et veut « *participer à la construction d'un monde meilleur* »(9). Attachée à l'écologie, elle veut également donner du sens dans ses actions. L'équilibre travail, famille et loisirs est également très important pour elle. Elle prône le bien-être, la tolérance et la liberté.

- **Caractéristiques :**

Dans le monde du travail de la génération Y a occasionné des changements, elle affectionne les défis, plutôt ambitieuse, elle aime la réussite. Décrite comme consommatrice à la demande, elle peut facilement changer d'entreprise si un meilleur poste lui est proposé. Ce comportement est perçu comme déloyal. Toutefois, si elle y trouve un intérêt, elle peut s'investir pleinement sur ses missions. Impatiente, elle veut vite accéder aux postes à responsabilités et montrer ses capacités d'engagement et d'actions. Elle a tendance à se rebeller contre la hiérarchie mais exprime de la considération envers des personnes qu'elle voit comme des modèles.

D'après BELIGOND (7), « *la génération Y est une génération exigeante, en quête de sens, qui s'engage, confiante en l'avenir et pour qui la rémunération n'est pas une priorité* »

2.1.5 La génération Z

- **Contexte socio-économique :**

La génération Z est, quant à elle, née entre 1995 et 2010. Elle est marquée par les attentats et le terrorisme. Elle a toujours connu les nouvelles technologies et a grandi avec les écrans tactiles, internet et est une grande adepte des réseaux sociaux.

- **Valeurs et attitudes :**

Comme la génération précédente, elle est en quête de sens et attache de l'importance à l'écologie. Elle est anxieuse pour le futur (réchauffement climatique, couche d'ozone...) et souhaite avoir un rôle social dans la société. Hyperconnectée, elle vit dans l'immédiateté de tout.

- **Caractéristiques :**

Contrairement aux deux dernières générations, elle devrait connaître un marché de l'emploi moins saturé. Elle attache de l'importance à la scolarité et aux diplômes mais elle est consciente qu'elle changera plusieurs fois de travail, elle veut trouver « *le job de ses rêves* »(7), ce qui ne devrait pas lui poser de problèmes car c'est une génération plus tôt flexible. Au travail, elle plébiscite la co-construction, la diversité et un rapport à la hiérarchie plutôt horizontale. Elle préfère le travail en collaboration.

Cette génération fait son entrée depuis peu dans le monde du travail.

2.1.6 La diversité générationnelle

Le mot diversité vient du latin *diversitas* qui signifie. « *variété, différence ; divergence, contradiction* »(16). Elle fait donc « *état de ce qui divers* »(17). A travers la définition de la diversité et celle de génération que nous avons vu précédemment, nous pourrions définir la diversité générationnelle comme la variété, que ce soit au niveau caractéristiques, valeurs ou attitudes, entre les générations. Après avoir décrit les différentes générations, la diversité générationnelle prend tout son sens.

Les collaborateurs issus de générations différentes n'ont pas les mêmes attentes au travail et ils aspirent également à un management différent. Cependant, d'après BELIGOND(7) « *cette diversité générationnelle doit être considérée comme un formidable atout et une source de richesse pour les entreprises. C'est en créant de la cohésion entre les générations et en adaptant les modes de management que de nouvelles pratiques porteuses de changement et de valeurs positives pourront voir le jour* ».

D'après Cécile Dujoux et Heidi Wetchler, la diversité engendre, en théorie, des atouts pour l'entreprise sur le plan de la créativité et de résolution de problèmes. Mais en pratique, elle implique également des difficultés d'organisation pouvant jouer sur la performance de l'entreprise.

Pour ce faire, les auteurs proposent la matrice de « diversité générationnelle » (cf. annexe 1). Elle est un outil de gestion des ressources humaines qui permet d'avoir plusieurs angles de vue :

- Quantitatif : évaluation de chaque génération, pyramide des âges
- Qualitatif : restructuration des équipes par brassage des générations, transfert des compétences
- Contenu : informations sur les caractéristiques de chaque génération

Elle devra être mise à jour avec le départ de la génération des vétérans à la retraite et l'arrivée de la génération Z mais peut servir d'outil au cadre dans le management de la diversité.

Dans ce contexte, les managers vont devoir pratiquer un management moins traditionnel pour répondre aux attentes des nouvelles générations et également pour faire de la diversité générationnelle un atout.

2.2 Cadre de santé et management

2.2.1 Le cadre de santé, une profession en transformation

La profession cadre de santé a subi de nombreux changements suite aux différents événements historiques et à la transformation des hôpitaux. Autrefois, elle reposait sur l'ancienneté et était non encadré. Au moyen âge, par exemple, la religieuse, ayant le plus d'expérience et d'ancienneté, était garante de l'organisation de la prise en charge des patients. Ensuite, apparaît le statut d'infirmière chef dans le but de désigner un responsable.

A partir de 1938, apparaissent les prémices de la formation des cadres, « *l'histoire de la formation des cadres paramédicaux débute par des premières tentatives qui ont lieu dans le contexte historique de l'occupation de l'immédiat après-guerre(1938 et 1942)* »(18). Le gouvernement fait paraître un décret stipulant des objectifs « *de former des infirmières au métier de l'encadrement et de l'enseignement* »(18) mais les textes d'application ne seront pas publiés malgré une volonté de formaliser la formation du personnel d'encadrement.

En 1951, la Croix Rouge crée la première école de cadres, elle servira d'exemple et permettra l'instauration par le gouvernement du certificat d'aptitude aux fonctions d'infirmière surveillante (CAFIS) et certificat d'aptitude aux fonctions d'infirmière monitrice (CAFIM).

Ensuite, se construit le positionnement de l'encadrement dans l'organisation hospitalière, en pleine mutation, pour aboutir à la création en 1975, du titre d'infirmière générale, instaurant ainsi « *une hiérarchie infirmière au sein de l'organisation hospitalière* »(18). Le certificat de cadre infirmier voit le jour, regroupant le CAFIS et le CAFIM. Toutefois, il n'est pas obligatoire pour assurer des fonctions d'encadrement, la nomination par ancienneté est toujours possible.

Les années 90 sont marquées par une volonté politique de reformer la santé et les hôpitaux et la fonction cadre n'y échappe pas. Les différentes législations successives relatives marquent l'évolution de la profession :

- Loi du 31 juillet 1991 : détermine l'encadrement à la gestion des services.
- Décret n°95-926 du 18 août 1995 : création du diplôme de cadre de santé.
- Arrêté du 18 août 1995 : relatif au diplôme de cadre de santé fixe les conditions d'agrément, de fonctionnement et d'organisation des instituts de formation, les modalités de recrutement, le contenu de la formation et l'évaluation des étudiants.
- Décret du 31 janvier 2001 : relatif au statut particulier du corps des cadres de santé de la fonction publique hospitalière regroupant les filières paramédicales (IDE, médico-techniques et rééducation) définit l'obligation d'accès à la fonction par l'apprentissage en institut et supprime les avancées d'échelons.
- Décret du 26 décembre 2012 : porte sur le statut des cadres de santé paramédicaux de la fonction publique hospitalière. Il stipule l'encadrement des équipes dans un pôle d'activité clinique et médico-technique dans un établissement de santé, les missions du cadre ou de chargé de projet, et les missions d'encadrement théorique et pratique auprès des étudiants en formation.

La fonction cadre de santé a donc évolué au gré des changements de la société et des différentes réformes hospitalières surtout sur les trente dernières années. « *Avec les derniers textes sur l'hôpital(plan hôpital 2007, loi dite HPST(Hôpital, Patient, Santé, Territoire)), le cadre s'apparente de plus en plus à un manager, responsable de la conduite de son(ses) unité(s) sur le plan de la gestion des ressources humaines, des aspects financiers et logistiques, avec encore un peu d'expertise clinique* »(18).

En effet avec l'apparition des contraintes budgétaires et la répartition des services en pôle d'activité, celui-ci devient un gestionnaire et voit ses missions d'encadrement changer. Il est dorénavant un manager, fonction employée jusqu'ici dans le monde de l'entreprise et qui marque réellement une modification du métier.

Finalement, dans la première partie, nous avons évoqué les changements des générations en lien avec ceux de la société, la profession cadre suit aussi des modifications sociétales. Elle résulte d'une

évolution moderne mais aussi des différentes réformes hospitalières qui ont fait repenser la fonction cadre et sa place dans les institutions.

2.2.2 Le rôle du cadre de santé

Dans un premier temps, je reprendrais la définition de Mintzberg pour caractériser ce qu'est un rôle, « *c'est un ensemble organisé de comportements appartenant à un poste de travail ou à une position identifiable* » et « *la personnalité individuelle peut avoir une influence sur la façon dont le rôle est tenu. Ainsi, les acteurs, les cadres, et d'autres personnes, sont les interprètes de rôles prédéterminés, mais individuellement ils les incarnent de diverses façons* »(19). Nous pouvons sous-entendre que le cadre va lui-même influencer directement son rôle par son caractère, son investissement et ses valeurs. D'après le référentiel d'activités et de compétences émis par la direction générale de l'offre de soins (DGOS), le cadre de santé est défini comme « *le responsable de secteur d'activités de soin organise l'activité de soin et prestations associées, manage (ou encadre et anime) l'équipe et coordonne les moyens d'un service de soins, médico-technique ou de rééducation, en veillant à l'efficacité et la qualité de prestations* »(20).

Dans cette partie je vais spécifier les différents rôles du cadre de santé pour pouvoir établir son implication dans le management de la diversité générationnelle et la dynamique d'équipe. Pour ce faire, je vais prendre appui sur les dix rôles du cadre selon Mintzberg mais également sur le référentiel d'activités et de compétences émis par la direction générale de l'offre de soins.

Tout d'abord le référentiel définit 8 compétences(20) :

- ✓ Prévoir les activités et les moyens nécessaires pour un secteur d'activités de soins
- ✓ Organiser et coordonner les activités du secteur d'activités de soins
- ✓ Encadrer des équipes pluri professionnelles dans un secteur d'activités de soins
- ✓ Conduire une démarche qualité et de gestion des risques
- ✓ Conduire un projet, des travaux d'études et de recherches
- ✓ Contrôler et évaluer les activités
- ✓ Communiquer, transmettre les informations et les rendre compte
- ✓ Manager les compétences individuelles et collectives d'une équipe pluri professionnelle

Quant à Mintzberg, il détermine dix rôles qu'il catégorise en trois parties(19) :

- ✓ Trois rôles interpersonnels : symbole, agent de liaison et leader
- ✓ Trois rôles liés à l'information : observateur actif, diffuseur, porte-parole
- ✓ Quatre rôles décisionnels : entrepreneur, négociateur, régulateur, répartiteur de ressources

- **Les rôles interpersonnels :**

Le cadre renvoie une image de symbole, de leader, d'agent de liaison.

Son rôle de symbole est « *le plus simple et le plus fondamental des rôles du cadre* » d'après Mintzberg(19). Ce « *chef symbole* » est investi d'une autorité formelle et est dans l'obligation d'effectuer un certain nombre de tâches. Ce rôle lui confère également une légitimité auprès des équipes.

Il apparaît également comme un leader. Il manage avec bienveillance ses équipes, mais il reste un leader dans l'encadrement des équipes pluri professionnelles et la conduite de projet. Il est un acteur essentiel dans la gestion du personnel et dans sa motivation.

Selon moi, ce rôle est l'un des plus important, car il concerne les relations avec l'équipe. En effet, le cadre conduit une dynamique d'équipe en accompagnant son équipe et en développant les compétences individuelles et collectives. Au travers de son management, il impulse la reconnaissance et l'engagement de ses collaborateurs. Pour ce faire, il devra s'appuyer et développer différentes compétences telles que celles décrite dans le référentiel.

- **Les rôles décisionnels :**

Le cadre est identifié à un entrepreneur, régulateur, négociateur ou encore répartiteur de ressources. Dans le cadre de ma recherche, les rôles décisionnels, surtout celui d'entrepreneur, peuvent être un levier dans le management de la diversité générationnelle et la dynamique d'équipe.

D'une part, à travers son rôle d'entrepreneur, le cadre doit être fort de propositions d'amélioration et d'innovations, aussi bien en termes de projets mais aussi de nouvelles formations. La mise en place de nouveaux projets est toujours fédératrice dans une équipe. Elle crée du lien, mais elle développe aussi l'intelligence et les compétences collectives.

La notion de régulation est importante dans la diversité générationnelle. Comme nous l'avons vu, il existe souvent des conflits entre les différentes générations. Il devra les gérer et les réguler.

Le cadre est également assimilé à un répartiteur de ressources. Il est rattaché à toutes les décisions importantes de son service. Il établit les demandes de matériel en fonction des besoins et gère les emplois du temps. Il organise et coordonne le travail des collaborateurs. En fonction des ressources qu'il aura à disposition dans son service, il effectuera des choix qui auront un effet sur la collaboration et de la coopération intergénérationnelle.

- **Les rôles liés à l'information :**

Dans la diffusion de l'information, le cadre a un rôle descendant et ascendant. Il reçoit une multitude d'informations externes et internes et doit être au fait des dernières actualités. Pour Mintzberg, le cadre est un système de traitement de l'information. Dans son rôle d'observateur actif, il collecte des informations externes de par son rôle de porte-parole et des informations internes grâce à son rôle de leader. Considérant ses rôles de diffuseur et de porte-parole, il transmet ensuite ces informations aux personnes concernées.

Le cadre doit transmettre des informations importantes à son équipe, il est également garant de la bonne compréhension de celles-ci. Le relationnel avec l'équipe est impacté par la façon de communiquer du cadre. Plus l'accès à l'information est fluide et sans distance, plus l'équipe sera en confiance. Toutefois, les modes de communication privilégiés ne sont pas les mêmes en fonction des générations. Dans le management de la diversité générationnelle, le cadre devra adapter sa communication en fonction.

Les rôles de leader et d'entrepreneur du manager, les deux essentiels pour ma part dans le management de la diversité générationnelle, vont lui permettre d'avoir des leviers d'actions sur la dynamique d'équipe.

Pour remplir ces différents rôles, le cadre devra développer tout d'abord les compétences techniques citées dans le référentiel de la DGOS. Toutefois, face à l'évolution de la société et de ses collaborateurs, il devra également acquérir de nouvelles compétences.

- **Le cadre de demain :**

- **De nouvelles compétences :**

Au-delà d'un savoir-faire, les compétences humaines et comportementales, appelées soft skills, sont indispensables aujourd'hui. Les soft skills relèvent des compétences du savoir-être. Comme toutes compétences même si elles ne relèvent des compétences techniques, elles s'apprennent. Il existe plusieurs soft skills, pour ma recherche, je retiendrais celle-ci :

- ✓ **La résolution de problèmes complexes :** dans sa fonction, le cadre est confronté régulièrement à des problèmes plus ou moins importants mais la résolution de problèmes complexes fait mobiliser plus que des compétences techniques. Elle demande une analyse fine de la situation sous diverses approches et à être innovant dans les choix de solutions.

➤ Un manager multifonction :

Le manager évolue dans des institutions en continuel changement, il devra faire preuve d'agilité dans ses fonctions et magner avec habilité ses multiples « casquettes ».



Source : <https://www.managementvisuel.fr/wp-content/uploads/2016/01/Programme-Manager-360.png>

Son management aussi sera essentiel, selon le type que le cadre va favoriser, la portée sur l'équipe sera différente.

2.2.3 Les différents types de management

Je définirais le management comme « *la mise en œuvre des moyens humains et matériels d'une entreprise pour atteindre ses objectifs.* »(22). Le management n'échappe pas non plus aux évolutions de la société, d'une approche taylorisme, il est désormais centré davantage sur l'humain plus que sur la productivité.

« *Le management ne représente pas seulement la gestion d'une équipe, mais englobe à présent une démarche visionnaire empreint à la créativité, l'innovation au maintien de la motivation et de l'engagement de son équipe* »(21)

Dans la littérature, nous retrouvons quatre grands types de management. Je trouve pertinent, dans le cadre de ma recherche, de les expliciter dans un premier temps et de les transposer, ensuite, au management intergénérationnel.

- **Le management persuasif :**

L'objectif du management persuasif est de mobiliser l'équipe. Il nécessite, de la part du manager, authenticité et sincérité. Le cadre donne des directives et explicite ses choix. La communication est un élément essentiel pour faire adhérer l'équipe. Ce style est adapté lorsque les collaborateurs manquent de motivation, d'implication ou ont besoin d'être rassurés et encouragés. L'expertise du cadre et l'autorité naturelle du cadre auront un rôle déterminant pour ce type de management.

- **Le management directif :**

L'objectif du management directif est de structurer. Le cadre décide puis donne des instructions et consignes précises à l'équipe. Enfin, il contrôle l'atteinte des objectifs. Sous certains aspects, le cadre renvoie un comportement rassurant par son contrôle de la situation. Toutefois, ce style de management peut être assimilé à une forme d'autoritarisme, il devra être employé avec parcimonie dans des situations le justifiant (situations d'urgences ou professionnels peu expérimentés). Le manager devra faire preuve de capacité à convaincre. Les qualités du cadre, dans ce type de management, sont l'intelligence émotionnelle, l'écoute et l'empathie.

- **Le management déléгатif :**

L'objectif du management déléгатif est de responsabiliser. Le cadre fixe les missions et les responsabilités aux professionnels, ceux-ci agissent de manière autonome ensuite. L'implication des collaborateurs est totale, la relation est basée sur la confiance. Ce type de management a un réel impact sur la cohésion d'équipe.

- **Le management participatif :**

L'objectif du management participatif est d'associer. Le cadre et l'équipe sont au même niveau. Les prises de décisions se font en consensus. Le manager est en position d'écoute et de conseil. Ce type de management permet de développer la collaboration et favorise la prise d'initiative. Il donne également du sens au travail pour les professionnels et peut être source d'innovation et de créativité.

Comme nous l'avons vu dans le concept des générations, chacune d'elle a un rapport au travail différent, ainsi les baby-boomers auront une préférence pour le management directif alors que la génération Y va être plus réceptive à un management participatif. Le cadre devra alors s'adapter et proposer un management qui répondent aux attentes de chacune des générations mais qui permettent également de développer et d'impulser une dynamique d'équipe.

2.2.4 Le management intergénérationnel

La diversité générationnelle impose au manager des évolutions et de mettre en place de nouvelles pratiques managériales. Les évolutions technologiques, l'arrivée des nouvelles générations mais aussi la demande constante d'efficacité vont impacter les relations au travail et l'environnement.

« L'objectif du management intergénérationnel est d'identifier les apports mutuels entre les différentes générations en vue de les mettre au service d'un but commun »(7)

Pour manager la diversité générationnelle, le management s'axe de plus en plus autour de l'humain, le cadre tient compte de chacun de ses collaborateurs. La mixité des différents styles de management et le développement de nouveaux modèles managériaux pourraient être une réponse à la diversité générationnelle.

- **Le management situationnel (cf. annexe 2) :**

Hersey et Blanchard sont à l'origine de la théorie du management situationnel. Pour eux, pour être un bon un manager, celui-ci doit savoir adapter son style de management en fonction du niveau de motivation et d'implication des collaborateurs.

Le management situationnel permet au cadre d'analyser ses pratiques managériales. Il replace également le professionnel au cœur du management. Le manager s'adapte à chacun pour trouver le style de management qui lui convient. Il pourra ainsi améliorer l'efficacité, développer les compétences individuelles au service du collectif et de la dynamique d'équipe.

- **Le slow management :**

Hewlett-Packard a popularisé cette forme de management. Il replace la dimension humaine au centre de l'organisation. Ce type de management est propice au développement du bien-être des salariés, il crée des environnements de travail coopératif, l'épanouissement humain y est privilégié. Le manager devra prendre le temps, temps d'écoute, temps d'échange, temps de présence. Il devra être disponible pour les collaborateurs, le relationnel avec l'équipe est très important. Il leur montrera ainsi qu'ils sont importants, il redonnera du sens au travail. Le slow management est basé autour d'un système de valeurs fortes et communes au service de la cohésion d'équipe. Enfin, le collectif est au centre de ce type de management, en favorisant la coopération et la co-créativité indispensable dans la gestion de projets innovants.

De plus, le slow management répond également aux besoins d'appartenance et de reconnaissance, indispensable dans la dynamique d'équipe.

- **Le management bienveillant :**

« L'importance des leaders « bienveillants » est primordiale pour réussir le pari d'un management intergénérationnel apaisé, harmonieux et efficace, permettant ainsi de créer un environnement de travail où la proactivité, l'innovation et la collaboration seront les maîtres mots »(7)

La bienveillance, c'est la *« Qualité d'une volonté qui vise le bien et le bonheur d'autrui. »(23)*

Le management bienveillant a pour objectif l'épanouissement des professionnels au travail. Le manager instaura une relation de confiance avec ses collaborateurs. Il devra faire preuve d'écoute et d'empathie. Ce style de management aura également un réel impact sur la performance des salariés. *« le leader bienveillant est au bout du compte générateur de bénéfices car ses vertus engendrent un sentiment de sécurité et de confiance propice à une performance accrue »(24)*

- **Le management humaniste :**

« Le management humaniste est basé sur la confiance, terreau indispensable à la responsabilité, à l'implication, à la motivation et au sens de l'innovation »(7)

L'objectif du management humaniste est de prioriser l'humain, il doit faire partie intégrante des valeurs de l'institution. Le management humaniste repose sur la confiance, levier de l'implication, de la motivation et de l'innovation des professionnels. Le cadre devra aussi donner du sens au travail et apporter de la reconnaissance envers son équipe. Il devra également faire preuve d'écoute active. Le management humaniste laisse la possibilité à chacun d'exprimer ses talents et d'affirmer ses compétences. Il sera également source de diminution de stress et de qualités de vie au travail. Il rejoint le management bienveillant, il impulse des valeurs de bienveillance, de coopération et d'empathie. Il est propice à un environnement de travail centré sur le collectif, le sens du travail et la reconnaissance, facteurs jouant sur la dynamique d'équipe.

Pour conclure je reprendrais le tableau de Beligond (7), pour montrer les différences et les évolutions entre le management traditionnel et le management collaboratif qui replace le collaborateur au cœur du management.

	Management traditionnel	Management collaboratif
Intérêt supérieur	Profit à court terme	Pérennité de l'entreprise
Levier de mobilisation	Récompense	Sens
Organisation	Cloisonnement Hiérarchique	Flexible
Affectation	Savoir-faire, choix de la hiérarchie	Aimer faire, codécision
Conditions de travail	Négociées à l'embauche	Négociées continuellement
Critères de sélection	Passé : compétences, expérience	Futur : talents, potentiels, passion
Circulation d'information	Par domaine, métier	Accessible à tous
Décision	Centralisation	Décentralisation du « comment »
Reporting	Hiérarchique	Groupe
Evaluation	Par la hiérarchie	Par le groupe
Innovation	Fonctions dédiées	Tout le monde
Rétribution	Individuelle ou collective	Individuelle et collective
Nature de la relation	Obéissance(parent/enfant)	Confiance(adulte/adulte)
Cadre de vie	Règles	Principe, valeurs
Rôle du manager	Prescrire, contrôler	Donner envie, responsabiliser
Reconnaissance	Efficacité individuelle	Contribution au groupe

A travers ces différents modes de management, l'humain est replacé au centre des organisations et du management. Le cadre tient compte des valeurs de chacun, donne du sens au travail, s'adapte à ses collaborateurs. Le management devient collaboratif et horizontal. Ces styles peuvent alors être vraiment un atout dans le management de la diversité générationnelle. Ils tiendront compte des différentes caractéristiques de chacun. De plus, la qualité de vie au travail et le bien-être sont de plus en plus plébiscités par les professionnels. Instaurer un management où le cadre tiendra compte du bien-être de ses collaborateurs est un véritable avantage dans le management de la diversité générationnelle et de la dynamique d'équipe. Il sera propice à la créativité et à l'innovation de l'équipe, celle-ci fera preuve de plus d'engagement et de motivation.

2.3 La dynamique d'équipe

2.3.1 L'équipe

- **Définition :**

Comme nous l'avons vu dans l'émergence du contexte de départ, l'équipe se définit comme « *un groupe de personnes réunies pour accomplir ensemble un travail commun* » (4)

D'après Oliver Devillard, une équipe est toujours composée d'un groupe d'équipiers, d'un dirigeant, d'un ou plusieurs objectifs et des actions. Chacun d'eux est essentiel pour qu'une équipe puisse exister. « *Sans objectifs elle n'a pas de raison d'être. Sans pratiques communes l'action se disperse. Sans pilote il n'y a pas de représentant de l'équipe ni de la direction* »(3). C'est ces quatre éléments qui confèrent le statut d'équipe. Une équipe ne ressemblera à aucune autre par sa diversité de ses composantes. Pour Devillard, l'équipe est organisée selon trois principes : le principe d'unicité, le principe de diversité et le principe de finalité, mais elle est également caractérisée par quatre fonctions vitales : la cohésion, la mobilisation, la focalisation et le pilotage. Ces différentes caractéristiques ont des enjeux sur l'équipe, le respect de celle-ci sera gage de dynamique d'équipe et de cohésion.

- **Une équipe de soins :**

« *Une équipe de travail peut être définie comme étant un groupe de personnes interagissant afin de se donner ou d'accomplir une cible commune laquelle implique une répartition de tâches et la convergence des efforts des membres de l'équipe* »(6)

A partir de cette définition, trois caractéristiques d'une équipe de travail émergent (6) :

- ✓ Un objectif commun
- ✓ Une tâche à opérationnaliser
- ✓ La réunion des efforts de chacun des membres

Le travail d'équipe, quant à lui, est défini par la représentation de toutes les activités qui nécessitent une coordination entre les personnes constituant l'équipe, Roger Mucchielli, psycho-sociologue, le définit comme « *une entité renforcée par le désir de collaborer au travail collectif en s'efforçant de trouver le succès* » (5)

Enfin l'équipe a un fonctionnement spécifique : « *l'équipe constitue un mode spécifique de fonctionnement qu'il convient de distinguer d'autres modes d'organisation tel qu'un comité ou un service. Elle est le plus performant pour réagir à des aléas. A la fois unique et diversifiée dans sa constitution, orientée vers la tâche et vers les hommes, elle sait répondre à des enjeux ambitieux et offrir un espace exceptionnel pour le développement des membres* »(3)

L'équipe de soins comme toute équipe de travail obéit à une dynamique de groupe. Pour la haute autorité de santé, « *les équipes soignantes interagissent de manière dynamique vers un objectif commun : fournir des prestations de soins aux patients. Quelle que soit leur nature, elles partagent certaines caractéristiques en commun* »

Ainsi, les membres d'une équipe :

- ✓ Possèdent des connaissances et compétences spécialisées et complémentaires ;
- ✓ Connaissent chacun leur rôle propre et le rôle des autres membres (de l'équipe ou d'autres équipes) et interagissent les uns avec les autres en vue d'atteindre un objectif commun
- ✓ Prennent des décisions ;
- ✓ Assument souvent une charge de travail importante ;
- ✓ Agissent comme un « individu collectif », du fait de l'interdépendance des tâches réalisées par chacun des membres de l'équipe.

Les équipes de soins sont toutes différentes, il n'y en a pas une qui ressemble à une autre. Cette différence est renforcée également par la diversité générationnelle. La dynamique et les relations interprofessionnelles ne sauront pas les mêmes en fonction de la pyramide des âges du service par exemple. Par contre, les caractéristiques propres à une équipe seront similaires.

Au sein de l'équipe de soins, le cadre est le leader, c'est lui qui insuffle la cohésion, le travail en collaboration et la dynamique d'équipe par son management entre autres. Il est garant de l'équilibre de celle-ci et doit maintenir « le cap ».

- **La dynamique d'équipe :**

La dynamique est liée au mouvement et donne naissance aux concepts d'énergie et d'efficacité, elle signifie également « toujours dans le même sens ».

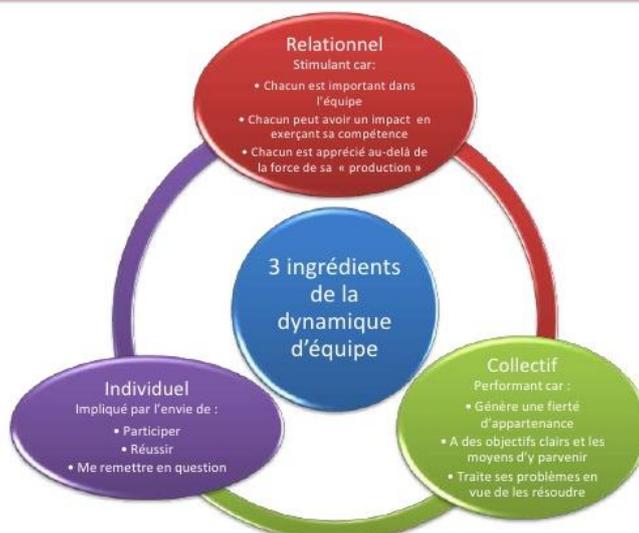
La dynamique d'équipe peut se définir comme « *la synergie induite par l'interrelation d'un groupe donné conduisant à la réussite d'un travail, d'une prise en charge ou d'un projet* »(6)

D'après Devillard (3), « *l'effet dynamique est le propre d'une équipe* ». Plusieurs facteurs viennent impacter l'effet dynamique.

- ✓ Les processus subjectifs et objectifs
- ✓ Les stimulations réciproques
- ✓ La satisfaction profonde que l'équipe prodigue aux équipiers lorsqu'elle fonctionne suffisamment bien
- ✓ Les trois logiques de fonctionnement d'une équipe : une logique territoriale, une logique de coopération, une logique de synergie. Avec la conjonction de ces trois logiques, l'équipe parviendrait à l'intelligence collective

Par ailleurs, La dynamique de groupe résulte de trois composantes en interrelation : le relationnel, l'individuel et le collectif. Sans une d'elle, il n'y a pas de dynamique de groupe et entraînera un déséquilibre de celle-ci.

La dynamique d'équipe



Source : <https://fr.slideshare.net/vinoc/dynamique-d-equipe-3015821>

Cultiver la dynamique d'équipe est essentiel. Le manager a un rôle prépondérant dans celle-ci. Une bonne gestion de dynamique d'équipe permet d'atteindre les objectifs fixés tout en motivant et en mobilisant chaque membre. Elle est fédératrice de cohésion et de collaboration.

2.3.2 L'intelligence collective

Pour définir l'intelligence collective, je reprendrais celle du sociologue Pierre Levy, il l'a définie comme « *une intelligence partout distribuée, sans cesse valorisée, coordonnée en temps réel qui aboutit à une mobilisation effective des compétences* ».

Dans une équipe, l'intelligence collective pourrait se rapporter à l'addition des intelligences des professionnels et ainsi faire naître des projets et développer les compétences collectives. Le but est de mettre en commun les différents savoirs (connaissance, créativité, capacités de réflexion) des collaborateurs au service d'objectifs communs.

« *Cette interaction entre les différents membres d'un groupe, équipe, entreprise, groupe de travail, etc. - crée une véritable synergie, source de plus-value et d'innovation. L'Humain dans son entière diversité prend alors toute sa dimension au sein d'un groupe.* »(25)

Dans la diversité générationnelle, chacun a ses propres caractéristiques et aussi des appétences dans certains domaines. Les nouvelles générations sont plus à l'aise avec les nouvelles technologies et les nouveaux moyens de communication alors que les anciens vont posséder plus d'expertise dans un domaine de soins. Mettre en commun les différentes compétences de chacun et les faire partager autour de projets et d'objectifs sera source d'innovation et favorisera la coopération.

L'intelligence collective passe par un leadership partagé, le manager est avec l'équipe. Il favorisera le partage du savoir, le développement du leadership de ses collaborateurs et les prise de décisions seront partagées au service de la co-créativité.

Manager l'intelligence collective n'est pas simple. Pour y arriver, le cadre devra instaurer un climat de confiance, ses softs skills seront un atout. Il devra veiller à ce que chacun trouve sa place, favoriser l'entraide et la coopération. Il pourra également mettre en place certains outils favorisant l'intelligence collective :

- ✓ Réunions d'échanges
- ✓ Teambuilding : Technique de développement des valeurs collectives au sein de l'entreprise
- ✓ Mentoring : Relation de partage d'idées et de valeurs entre les collaborateurs
- ✓ La réflexivité



Source : <https://blog.kronos.fr/le-co-au-service-de-lintelligence-collective/>

Développer l'intelligence collective dans son équipe permettra de créer un environnement de travail créatif et innovant. Chacun pourra s'exprimer librement et se sentira en confiance. Elle sera, pour la manager, un levier sur la performance et l'engagement. Elle pourra aussi venir renforcer le sentiment d'appartenance à une équipe.

Un proverbe chinois résume bien l'intelligence collective : « *Lorsque les hommes travaillent ensemble, les montagnes se changent en or.* »

2.3.3 Du sentiment d'appartenance à la reconnaissance au travail : construction d'une identité professionnelle

Dans les années 40, le psychologue Abraham Maslow a élaboré une théorie de motivation autour des besoins fondamentaux de l'humain. Il a hiérarchisé ces besoins en une pyramide, un besoin de niveau inférieur doit normalement être comblé avant que celui du niveau supérieur prenne de l'importance.

La pyramide de Maslow (cf. annexe 3) hiérarchise 5 types de besoins :

- ✓ Les besoins physiologiques
- ✓ Les besoins de sécurité
- ✓ Les besoins d'appartenance
- ✓ Le besoin d'estime
- ✓ Le besoin d'auto-expression ou d'auto-réalisation

- **Le sentiment d'appartenance :**

Le besoin d'appartenance exprime celui d'aimer et être aimé, de se sentir accepté et intégré dans un groupe. Comblé ce besoin aura un impact sur la coopération des professionnels entre eux, l'investissement et le développement des projets.

Intégrer une équipe n'est pas synonyme d'appartenance pour le professionnel. D'une part, selon la théorie de Maslow, il devra d'abord assouvir les deux premiers besoins fondamentaux avant. Ensuite, l'environnement de travail sera fondamental pour lui, il devra se sentir en confiance et correspondre à ses attentes en termes de valeurs et d'aspirations.

Trouver sa place dans une équipe n'est pas innée, encore plus marqué par la diversité générationnelle. En effet les représentations du travail sont différentes selon les générations. Il n'est pas aisé d'être aimé ou intégré par des co-équipiers qui ne partagent pas les mêmes aspirations et qui ont une vision différente du travail.

Le cadre devra mettre en place des objectifs et des valeurs communes dans son service afin que tous les professionnels collaborent ensemble et se sentent appartenir à l'équipe. La période d'intégration est, à mon sens, une période décisive. La mise en place d'un mentoring, technique d'accompagnement basée sur une relation de partage d'idées et de valeurs, entre un babyboomer et un Z pourrait être intéressante. Le mot partage prend tout son sens dans le sentiment d'appartenance.

Une fois le besoin comblé, le professionnel pourra s'investir pleinement au sein du collectif. Il prendra part aux réflexions et fera preuve de motivation et d'engagement dans la dynamique d'équipe.

- **La reconnaissance au travail :**

Le besoin de reconnaissance est le quatrième besoin fondamental décrit par Maslow, il vient après le besoin d'appartenance.

Le besoin d'estime exprime celui de considération, de réputation et d'accomplissement personnel. Il résulte de la confiance en soi et du respect de ses pairs.

D'après BRUN Jean-Pierre et DUGAS Nino (10), la reconnaissance est devenue une composante essentielle de la vie au travail. Elle a un impact sur la motivation et la satisfaction et crée du sens au travail.

Elle peut prendre différentes formes (11), reconnaissance de la personne, des résultats, de l'effort et des compétences. Dans le milieu du travail, elle va se traduire par une reconnaissance existentielle (des individus ou d'un collectif), des pratiques professionnelles (qualités du travail, compétences), de l'investissement et des résultats obtenus.

Le CDS a une place prépondérante dans la reconnaissance de ses agents dans un service. Il en est très souvent l'investigateur. En effet, il a la responsabilité d'évaluer le travail de ses collaborateurs. Développer la reconnaissance agit sur le bien être des personnes, instaure un climat professionnel sain et assure ainsi une efficacité de travail. Elle viendra également renforcer le sentiment d'appartenance à l'équipe.

Le cadre devra aussi développer la reconnaissance entre les professionnels. Même si la reconnaissance de son supérieur est toujours source de satisfaction, celle de ces pairs l'ai tout au temps. Le salarié reconnu par ses collègues se sentira davantage en confiance, s'exprimera et donnera son opinion plus aisément et pourra prendre part plus facilement au projet de service.

La reconnaissance permettrait aussi de « *préserver et construire l'identité des individus* »(10),

« *La quête d'appartenance et de reconnaissance dans les organisations constitue indéniablement une dimension fondamentale pour l'identité professionnelle de l'individu et un paramètre incontournable d'évaluation de la qualité de vie au travail* » (27)

En conséquence, agir sur le sentiment d'appartenance et de reconnaissance contribue au développement de l'identité professionnelle.

- **L'identité professionnelle :**

Renaud Sainsaulieu définit l'identité au travail comme la « *façon dont les différents groupes au travail s'identifient aux pairs, aux chefs, aux autres groupes, l'identité au travail est fondée sur des représentations collectives distinctes, construisant des acteurs du système social d'entreprise* »(26)

L'identité se construit donc au travers des autres et à l'image qu'il nous renvoie. La construction de celle-ci passe par un processus individuel et collectif autour du moi, du nous et des autres selon Dubar.

L'identité professionnelle se développe à partir de l'identité, ce qui fait l'individu avant sa professionnalisation. Elle renvoie à trois éléments principaux (27) :

- ✓ Le monde vécu du travail : la situation objective de travail et la signification que lui accorde l'individu,
- ✓ Les relations de travail : la perception subjective des relations interpersonnelles et le sentiment d'appartenance aux groupes informels,
- ✓ Les trajectoires professionnelles et la perception de l'avenir : description des différentes étapes et des changements afférents à l'activité professionnelle.

« *L'identité professionnelle est le résultat de relations de pouvoir et d'appartenance à des groupes. Il souligne que la construction identitaire dépend de la reconnaissance que l'individu reçoit de ses savoirs, de ses compétences et de son image* »(27) L'identité professionnelle serait, dans ce cas, le sentiment d'appartenance à une profession issue d'une socialisation et dont le résultat est la conformité aux normes collectives.

L'identité professionnelle renvoie à un phénomène de construction. Tout d'abord, elle se construit à travers son parcours de vie, ses valeurs, ses aspirations puis au travers du collectif dont nous dépendons. Nous fondons notre l'identité professionnelle dans une profession mais aussi dans une équipe à laquelle nous appartenons. D'une équipe à une autre, les valeurs et les « codes » peuvent être différent, le développement de l'identité professionnelle s'en trouvera changée. Elle évoluera également au gré de nos propres évolutions professionnelles, un aide-soignant qui devient infirmier, un infirmier qui devient cadre. Le collectif et la reconnaissance ne sauront pas les mêmes.

L'identité professionnelle se construit donc tout au long de notre vie professionnelle. Elle est impactée par nous-même, ce que nous sommes mais aussi par les autres, le collectif. Le sentiment

d'appartenance et de reconnaissance contribuent à sa construction également. Les professionnels se créent au travers des valeurs et des normes d'une équipe.

Répondre, en tant que cadre, aux besoins d'appartenance et de reconnaissance, c'est aussi contribuer au développement de l'identité professionnelle de ses collaborateurs. « *la quête d'appartenance et de reconnaissance dans les organisations constitue indéniablement une dimension fondamentale pour l'identité professionnelle de l'individu et un paramètre incontournable d'évaluation de la qualité de vie au travail* »(27). Les valeurs que nous voulons inculquer au sein de notre équipe auront également des répercussions sur l'identité professionnelle. D'autant plus si les valeurs font écho à l'ensemble de l'équipe. Celle-ci doit être rassemblée autour de valeurs communes mais aussi qui leur correspondent. Pas toujours simple pour le cadre dans le management de la diversité générationnelle, les valeurs au travail ne sont pas les mêmes, il lui faudra trouver des valeurs qui conviennent à chacun et qui font consensus. Atteindre cet objectif permettra au cadre de favoriser la collaboration, « boostera » l'intelligence émotionnelle et stimulera la dynamique d'équipe. Les professionnels auront également un sentiment de bien-être au travail, facteur déterminant dans les nouvelles organisations.

« Dans un contexte économique basé sur la recherche de la compétitivité, l'investissement dans le mieux-être s'avère un puissant levier en matière de prévention des accidents, de motivation au travail, de sentiment d'appartenance et de rétention de la main-d'œuvre. Des employés bien dans leur peau : ce n'est pas un luxe, c'est un avantage concurrentiel. Dans l'organisation du travail, ce qui influence énormément la motivation, c'est tout d'abord le sentiment d'efficacité : le sens du travail se trouve dans la relation que la personne établit entre ce qu'elle fait au travail et ce que cela lui permet d'exprimer à propos d'elle-même. L'identité professionnelle, sa construction, et la façon dont elle est vécue dans l'organisation participe à cette efficacité, et mieux encore à ce sentiment d'utilité en tant qu'être humain. »(27)

Pour donner du sens au travail et dans leur travail, les équipes ont également besoin d'analyser leur pratique, d'échanger autour de situations plus ou moins complexes mais aussi d'apprendre à travailler ensemble. La diversité générationnelle peut être un frein à la cohésion et à la collaboration effective. Le cadre devra proposer des outils leur permettant de revenir sur leurs pratiques et surtout d'échanger autour des compétences de chacun.

2.3.4 La réflexivité : outil de la dynamique d'équipe

- **Définition de la réflexivité :**

La réflexivité est définie comme « *une démarche méthodologique en sciences sociales consistant à appliquer les outils de l'analyse à son propre travail ou à sa propre réflexion et donc d'intégrer sa propre personne dans son sujet d'étude* » (29)

- **Définition de la pratique réflexive :**

La pratique réflexive est l'aptitude à réfléchir sur ses actions. Elle engage les acteurs dans un processus d'apprentissage continu.

D'après Julie LEFEBVRE(28) et selon les travaux de SCHÖN, la réflexion sur l'action et la réflexion dans l'action sont les deux processus mentaux qui compose la pratique réflexive.

La réflexion dans l'action se déroule au moment même de l'action. L'acteur réfléchit au moment de l'évènement, se questionne et change son comportement en temps réel. Lors de la réflexion sur l'action, l'acteur revient sur son action par un retour détaillé. Elle passe par différentes étapes(28): « *prendre conscience d'un problème* », « *structurer le problème* », « *restructurer le problème* » et enfin « *expérimenter des solutions nouvelles* ».

La pratique réflexive permet de (30) :

- ✓ *Apprendre à repérer les compétences mises en œuvre dans une situation professionnelle et savoir les transférer dans un autre contexte professionnel*
- ✓ *Analyser les situations problématiques rencontrées dans le cadre du travail*
- ✓ *S'ouvrir à d'autres modes de résolution de problèmes grâce à l'échange entre professionnels*

- ✓ *Accéder à un regard nouveau sur sa pratique professionnelle et se repositionner dans une équipe*
- ✓ *Adapter ses modes de réaction et ses comportements pour mieux répondre aux différentes situations*
- ✓ *Prendre du recul et développer des capacités nouvelles en situations difficiles*
- ✓ *Construire de nouveaux savoirs en s'appuyant sur son expérience de rendre cohérent les savoirs pratiques et les connaissances professionnelles.*

La pratique réflexive développe et améliore les pratiques professionnelles. Dans une équipe, elle fait repenser les processus de travail, revenir sur des situations avec un vécu difficile et renforce le travail collaboratif.

« Dans le praticien réflexif, Schön, 1983, affirme que les savoirs d'expérience se construisent dans l'analyse réflexive, ..., il est nécessaire que ces savoirs soient partagés et fassent l'objet d'expériences collectives pour mieux évaluer leur pertinence »(29)

De plus, elle n'est pas innée, c'est une compétence qu'il faut développer au même titre que d'autres compétences. *« Nous considérons que la pratique réflexive n'est pas acquise en début de carrière. Elle se développe tout au long de l'expérience d'enseignement dans une lente maturation professionnelle. »(28)*

- **Le cadre et la pratique réflexive :**

Tout d'abord, dans son management, le cadre adopte une posture réflexive. En effet, comme nous l'avons vu précédemment, en fonction des situations et des professionnels, son rôle et son management peuvent être différents. Il se questionne sur ses pratiques, il réfléchit sur des actions à mettre en place au niveau organisationnel, comment développer la collaboration et la cohésion de son équipe, comment mobiliser l'intelligence collective. Réfléchir sur sa pratique permet au cadre de s'adapter à la situation, de faire face aux changements mais aussi d'être innovant dans ses propositions de management.

De plus, le cadre incite aussi les professionnels à réfléchir individuellement et collectivement. La diversité générationnelle, dans un service, peut être source de tension, tant sur le savoir-faire que sur le savoir-être. La pratique réflexive peut être une réponse au travailler ensemble. *« Réfléchir de manière collective représente un atout pour la régulation des rapports professionnels et du travail en équipe » (30).*

Le cadre de santé instaure la pratique réflexive dans son service. Plusieurs outils existent : l'analyse des pratiques professionnelles, au cours d'une évaluation avec le professionnel ou alors des séances de simulation en santé au travers de formation.

Dans le cadre de ma recherche, je trouve intéressant les séances de simulation dans le management de la diversité générationnelle et la dynamique d'équipe. Le cadre peut proposer des formations de simulation in situ, ce qui permet à l'équipe d'être en réalité de situation de travail. Réfléchir en équipe lors du debriefing, moment où la pratique réflexive prend son sens en simulation, est un moment de partage de ses expériences mais aussi de ses difficultés, elle permet de mieux connaître l'autre, ses collègues de travail. C'est un espace privilégié d'échanges entre les professionnels. La confiance s'en trouve renforcée au sein de l'équipe et agira donc sur la collaboration et l'efficacité de celle-ci.

- **La pratique réflexive d'une équipe :**

Dans le référentiel de formation de juillet 2009 relatif au diplôme d'Etat d'infirmier, la pratique réflexive fait dorénavant partie des compétences à acquérir pour les étudiants. Les nouvelles générations, ayant obtenu ce diplôme, sont donc déjà dans une pratique réflexive, contrairement aux anciennes générations. Elles peuvent être une ressource pour implanter la réflexivité au sein de l'équipe et développer cette compétence pour devenir une compétence collective. *« Analyser ses pratiques professionnelles est désormais une compétence reconnue et mise en œuvre dans de multiples projets concernant le développement professionnel d'un groupe ou des individus. » (28)*

Une équipe, en situation réflexive, réfléchira sur le sens de sa pratique et ses actions. Redonner du sens au travail est un enjeu majeur actuellement pour les équipes.

De plus, « *Le contexte professionnel actuel nécessite une adaptation à des changements permanents en restant performant. Savoir prendre du recul sur ses pratiques professionnelles devient essentiel. La démarche d'analyse réflexive apporte une vision globale d'une situation aux multiples enjeux et permet ainsi de s'adapter au plus près des réalités du terrain* » (30).

Cependant, il n'est pas simple pour les équipes de réfléchir sur ses pratiques, de revenir sur ses actions. La bienveillance devra être au centre pour les mobiliser autour de ce concept.

- **La réflexivité et la dynamique d'équipe :**

La dynamique est soumise à différents éléments. La pratique réflexive peut être un levier dans celle-ci.

En effet, par son concept, elle développe les compétences collectives et collaboratives. L'intelligence collective y sera renforcée. Chacun des membres échangera autour de ses savoirs. Dans la résolution de problèmes, être en posture de réflexivité est source d'innovation et de créativité. L'équipe est dans une confiance partagée lui permettant de s'exprimer librement.

De plus, elle renforce le sentiment d'appartenance et de reconnaissance et développe ainsi l'identité professionnelle. Au cours des séances de pratique réflexive, le professionnel se construit par ses nouvelles expériences, pensées mais aussi au travers de ce qui lui renvoie ses collègues. La confiance, le partage d'expériences, le développement de compétences et les échanges construisent la reconnaissance à un groupe, à des valeurs et donc à l'identité professionnelle.

Instaurer une pratique réflexive dans son équipe, pour le cadre, pourrait donc être un levier dans la dynamique d'équipe, car elle intervient sur différentes strates qui construisent celle-ci.

2.4 La problématique

Mon expérience et ma future fonction m'ont conduit à me questionner sur les générations, la diversité générationnelle et la dynamique d'équipe.

Pour rappel ma question de départ était :

En quoi manager la diversité générationnelle peut être, pour le CDS, un levier d'efficacité de la dynamique d'équipe ?

Suite à ma question de départ, mes recherches et mes lectures, sur les différents concepts, m'ont permis d'enrichir mes connaissances.

J'ai trouvé beaucoup d'écrit sur le concept de générations, mes approfondissements sur ce sujet m'ont permis de comprendre les caractéristiques et les valeurs de chacune mais surtout leurs diverses conceptions et envies au travail. Comprendre chacune d'elle et analyser leur relation au travail et leurs attendus m'ont permis de comprendre les interactions de chacune dans une équipe. Ainsi connaître les caractéristiques permet au CDS de mieux maîtriser les difficultés générationnelles dans une équipe. De plus, Manager la diversité générationnelle permet au CDS de développer la coopération de son équipe mais également être source de créativité et d'innovation. Ainsi à partir de ces observations, je peux avancer cette première hypothèse :

La diversité générationnelle pourrait être source d'innovation et de coopération dans une équipe

La dynamique d'équipe est soumise à plusieurs facteurs. Par son management et son rôle, le cadre est un acteur central dans celle-ci. Suite à mes recherches, le CDS possède plusieurs leviers pour favoriser l'efficacité de la dynamique d'équipe. Finalement au-delà de la diversité générationnelle, le CDS possède un panel de leviers à actionner pour favoriser celle-ci. Développer l'intelligence collective, répondre aux besoins fondamentaux, comme la reconnaissance au travail, ont un impact sur la dynamique d'équipe. Enfin mettre en place la pratique réflexive dans son équipe serait un excellent levier sur la dynamique d'équipe.

Mon cheminement, dans mon travail de recherche, me permet de faire une deuxième hypothèse :

Le cadre posséderait plusieurs leviers pour stimuler la dynamique d'équipe

La phase d'analyse confirmera ou infirmera mes hypothèses initiales.

3 LA METHODOLOGIE DE L'ENQUETE

Pour poursuivre mon travail de recherche et pouvoir explorer mes hypothèses de recherches, j'envisageais de récolter des données auprès des professionnels de santé.

L'arrêt de ma formation au mois de novembre durant neuf semaines et la modification de celle-ci au mois d'avril, ont eu des répercussions sur mon travail de recherches. Les outils d'enquête choisis seront une simple projection et ne seront pas appliqués sur le terrain. Je ne pourrais donc pas les explorer et en faire l'analyse complète.

3.1 Le choix de l'outil

Durant cette année formation, nous avons étudié plusieurs outils d'enquête : l'observation, le questionnaire et l'entretien de recherche.

Pour poursuivre mon travail de recherches, j'ai choisi l'entretien de recherche et plus particulièrement de mener des entretiens semi-directifs. Cette méthode me semble être la plus adaptée car il s'agit d'une technique d'enquête qualitative. Elle permet, au travers de questions semi-ouvertes, d'avoir une représentation des professionnels interrogés sur les différents concepts de mon mémoire et de pouvoir ensuite faire une analyse plus fine des données collectées.

« L'entretien est la méthode par excellence pour saisir les expériences vécues des membres de collectivités, pour comprendre les significations attribuées à une activité par ceux qui y sont engagés, pour appréhender les interprétations que les individus font des situations et mondes auxquels ils participent »(30).

L'avantage de l'entretien est de pouvoir recueillir les opinions et les avis des personnes interrogées par rapport à une méthode quantitative. Il permet également d'avoir une approche compréhensive par rapport au sujet à explorer. De plus il est adapté au vu de la population que je souhaite interroger, seulement une catégorie professionnelle.

L'entretien a deux objectifs(30) : l'analyse du sens que les acteurs donnent à leur pratique et de mettre en évidence l'orientation des personnes interrogées sur leurs valeurs, repères normatifs et l'interprétation de la réalité.

Il existe trois types d'entretiens : le directif, le semi-directif et le non directif. J'ai choisi de m'appuyer sur un entretien semi-directif car il offre la possibilité à la personne interrogée de développer un discours plus profond.

Néanmoins, il existe des biais auxquels l'intervieweur devra être vigilant. Il peut implicitement, par son attitude ou ses réactions lors des réponses, orienter l'interrogé. Il peut aussi assimiler de façon erroné les réponses données ou alors faire une mauvaise analyse. L'interrogé peut également fournir de mauvaises réponses induites par une mauvaise compréhension des questions ou des oublis volontaires dû à l'embarras des questions. Enfin l'exploitation des résultats peut être source d'erreurs venant modifier les résultats de l'analyse.

L'entretien semi-directif me permettra donc de compléter et d'approfondir mon travail de recherche. Il pourrait me servir aussi à vérifier ou infirmer mes hypothèses mais aussi d'ouvrir mon travail en apportant de nouveaux aspects. Enfin, les réponses fournies m'auraient permis de collecter des données qualitatives et pouvoir ainsi faire une analyse à partir des réponses objectives émises. Connaissant les biais de cette méthode, j'aurais été particulièrement attentive à mon attitude et aux questions posées pour ne pas les induire.

Pour mettre en œuvre cette méthode, j'ai construit une grille d'entretien. J'ai décidé de l'organiser à partir des concepts de mon mémoire. J'ai hiérarchisé mes questions dans chacun des thèmes et émis des questions ouvertes mais aussi des questions de relance pour ouvrir la discussion et approfondir la pensée de l'interrogé.

3.2 Le choix de la population

J'ai choisi d'enquêter auprès des cadres de santé. Cette population me paraît la mieux adaptée dans le cadre de ma recherche. En effet celle-ci portant sur la gestion de la diversité générationnelle et la dynamique d'équipe, il me paraissait plus opportun d'interroger cette catégorie socioprofessionnelle pour être au plus près de ma recherche. De plus, dans la perspective de ma future fonction, avoir une vision des professionnels me permettra d'acquérir des connaissances et les réutiliser dans ma prise de poste.

Pour diversifier ma recherche, j'ai choisi également de cibler des cadres de différentes unités de soins mais également représentatifs de différentes générations. Je souhaitais appréhender des différences existantes dans l'approche de la gestion des équipes en fonction de la génération à laquelle appartient le cadre. Je projetais d'interroger six à sept CDS.

3.3 Exploration de la grille d'entretien

Pour mener ces entretiens, j'ai construit une grille d'entretien semi-directive (cf. annexe 4) validée par ma directrice de mémoire. Cette grille est construite en fonction des concepts de mon cadre théorique : la diversité générationnelle, le rôle et le management du CDS et enfin la dynamique d'équipe. Elle comprend des questions primaires et des questions de relance. Lors de la construction, j'envisageais des mots clefs ou des phrases clefs attendus pour chaque question. Dans ma projection, j'entrevois des entretiens d'une durée de 45mn à 1h.

Pour chaque question, je vais étayer l'intérêt et le choix de celle-ci dans mon travail de recherche. Pour commencer, **je poserais deux questions autour du CDS :**

- **Question n°1 :** Quel âge avez-vous ?
- **Question n°2 :** Pouvez-vous m'énoncer votre parcours professionnel ?

Objectifs : collecter des données sociodémographiques sur le CDS interrogé et me permettre aussi de déterminer la génération à laquelle il appartient. J'aurais souhaité savoir s'il y avait une représentation différente en fonction de la génération du CDS dans le cadre de ma recherche.

✓ **1^{er} thème : la diversité générationnelle :**

Dans mon cadre conceptuel, j'ai pu identifier les générations au travail et leurs caractéristiques. J'ai également pu caractériser la diversité générationnelle, ses avantages et inconvénients dans une équipe. Dans cette partie de l'entretien, je cherche à entrevoir si les observations, que j'ai pu faire, se retrouvent en réalité de terrain. Elle permettra également d'éclairer ma première hypothèse de recherche.

- **Question n°3 :** Pouvez-vous me présenter votre équipe de travail ?
- **Question de relance :** Combien de générations composent votre équipe ?

Objectifs : donner une représentation sociodémographique de l'équipe de CDS interrogé et me permettre de connaître les générations présentes dans l'équipe. En fonction des données, je pourrais me faire une représentation de l'équipe de travail et mais aussi identifier si les réponses aux questions suivantes peuvent différer en fonction des données démographiques d'une équipe.

- **Question n°4** : Pour vous, quels sont les caractéristiques principales des générations babyboomers, X, Y et Z au travail ?
- **Question de relance** : Pensez-vous que la génération des babyboomers soit plus respectueuse de la hiérarchie, plus loyale ? Que la génération X soit plus participative, fait preuve d'adaptabilité ? Que la génération Y est plus rebelle, ambitieuse ? Que la génération Z préfère le travail collaboratif, la co-construction ?

Objectifs : confronter les données des caractéristiques des générations établies dans mon concept avec la représentation en réalité de terrain.

- **Question n°5** : Pour vous, que représente la diversité générationnelle dans un service ?
- **Question de relance** : qu'apporte la diversité générationnelle dans une équipe ?

Objectifs : comprendre la représentation du CDS de la diversité générationnelle dans son équipe et de voir s'il s'appuie dessus dans son management et pour mobiliser l'équipe. J'ai pu identifier, dans mon cadre conceptuel, que la diversité générationnelle était source de créativité, d'innovation et un atout dans la résolution de problèmes. A travers, cette question, je souhaite savoir si le CDS a la même représentation ou une autre vision de celle-ci. A-t-il également une représentation négative de la diversité générationnelle.

- **Question n°6** : Comment qualifieriez-vous les relations intergénérationnelles dans votre équipe ?

Objectifs : Les générations au travail sont souvent représentées en conflit avec des attentes différentes. Je souhaite savoir si sur le terrain, les CDS retrouvent les mêmes similitudes.

✓ 2^{ème} thème : le rôle du cadre et le management intergénérationnel :

Dans mon cadre conceptuel, j'ai pu identifier les différents types de management mais également le management intergénérationnel. J'ai aussi constaté que le management change pour s'adapter aux attentes des nouveaux collaborateurs qui sont plus en recherche d'un mode collaboratif et qui veulent redonner du sens au travail. De plus replacer l'humain au centre de son management permettra au CDS de développer un sentiment de bien-être au travail. Enfin, le management intergénérationnel est source de créativité et d'innovation, renforce la dynamique d'équipe. Les questions suivantes vont me permettre d'avoir les points de vue des professionnels interrogés sur les constats que j'ai pu faire sur le management et les générations au travail.

L'analyse aurait pu me permettre également de confirmer ou d'affirmer ma première hypothèse en lien également avec les premières questions.

- **Question n°7** : Pouvez-vous me citer les différents types de management et leurs impacts sur l'équipe ?

Objectifs : identifier les connaissances du CDS sur le management. Comprendre si les impacts des managements étudiés sont les mêmes en réalité de terrain.

- **Question n°8** : Quelle approche managériale intergénérationnelle avez-vous ?
- **Question de relance** : Pensez-vous que la diversité générationnelle demande un management particulier ?
- **Question de relance** : Selon vous, dans quelle mesure, le rôle et les compétences du CDS influent sur le management de la diversité générationnelle ?

Objectifs : analyser les pratiques managériales du CDS en fonction de son équipe. Identifier si le CDS a pu mettre en relation les générations et le management.

- **Question n°9** : Pensez-vous que le rôle du CDS doit évoluer et tenir compte des évolutions sociétales et donc des générations ?
- **Question de relance** : Avez-vous identifié de nouvelles compétences pour le cadre d'aujourd'hui et de demain ?

Objectifs : identifier la perception du CDS sur sa fonction dans le futur. Dans mon cadre conceptuel, les évolutions de la société et des collaborateurs impliquent des changements pour le CDS. Pour permettre un management optimal, le CDS doit proposer un environnement propice à l'évolution et aux attentes de ses collaborateurs. A travers cette question, je voulais connaître le point de vue du CDS sur cette thématique et comprendre s'il a appréhendé cette évolution dans son management.

✓ **3^{ème} thème : la dynamique d'équipe :**

Dans mon cadre conceptuel, j'ai pu définir la dynamique d'équipe, ses caractéristiques dans une équipe de soins. J'ai aussi pu développer plusieurs concepts qui seraient des leviers pour le CDS sur l'efficacité de celle-ci comme l'intelligence collective, la reconnaissance et la pratique réflexive. Dans cette dernière partie du questionnaire, je tenais à récolter des données en réalité de terrain, comprendre si les leviers que j'ai pu identifier jouent un rôle d'efficacité, de performance et de collaboration que j'ai pu établir.

Enfin l'analyse de cette dernière partie aurait pu affirmer ou infirmer ma deuxième hypothèse.

- **Question n°10** : D'après vous, comment caractériseriez-vous la dynamique d'équipe ?
- **Question de relance** : Selon vous, comment définiriez-vous la dynamique de votre équipe à l'heure actuelle ?

Objectifs : mesurer les connaissances du CDS sur la dynamique d'équipe et comprendre comment le CDS perçoit son équipe et la dynamique de celle-ci. A-t-il la même approche de la dynamique d'équipe que les éléments que j'ai pu développer dans mon cadre conceptuel.

- **Question n°11** : Pensez-vous que le type de management du cadre peut favoriser la dynamique d'équipe ?
- **Question de relance** : Si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi ?

Objectifs : comprendre comment le CDS met en relation son management et la dynamique d'équipe dans son service. Caractériser si le management vient influencer directement la dynamique d'équipe.

- **Question n°12** : Peut-on considérer le CDS comme un chef d'équipe qui contribue à la dynamique d'équipe ?
- **Question de relance** : Pourquoi ?

Objectifs : identifier comment le CDS se place dans la dynamique d'équipe et pour lui quel est son rôle dans celle-ci. J'ai pu identifier l'importance du CDS dans la gestion de celle-ci. Je souhaitais recueillir l'avis des CDS pour me permettre de le situer, en réalité de terrain, dans la dynamique d'équipe.

- **Question n°13** : Par quels moyens favorisez-vous la dynamique de groupe dans l'équipe ?
- **Question de relance** : Selon vous, est-ce que l'intelligence collective et la reconnaissance peuvent favoriser la dynamique de groupe ? pourquoi ?

Objectifs : identifier les actions mises en place par le CDS pour favoriser la dynamique d'équipe. Connaître son point de vue sur la reconnaissance et l'intelligence collective et comprendre

comment il la met au service de la dynamique d'équipe. Dans mon cadre conceptuel, j'ai abordé l'intelligence collective et la reconnaissance, entre autres, comme des leviers d'efficacité sur la dynamique d'équipe. Je cherche à savoir, si les CDS les met au service de cet objectif-là.

- **Question n°14** : Que pensez-vous de la pratique réflexive ?
- **Question de relance** : Pensez-vous que la pratique réflexive peut être un levier de management dans la dynamique d'équipe ?

Objectifs : connaître le ressenti du CDS sur la pratique réflexive, comprendre comment il l'aborde dans son équipe et recenser son avis sur l'impact de celle-ci sur la dynamique d'équipe. J'ai pu mettre en relation la pratique réflexive avec la reconnaissance, l'intelligence collective construisant la dynamique d'équipe, quel est le point de vue du CDS sur ce sujet-ci.

- **Question n°15** : Pensez-vous qu'avoir une approche générationnelle de son équipe est un atout pour la dynamique d'équipe ?

Objectifs : comprendre comment le CDS perçoit la diversité générationnelle connaître son avis comme levier sur la dynamique d'équipe. En effet, dans ma recherche, j'ai pu mettre en relation la dynamique d'équipe avec la diversité générationnelle. Mais en service, est-elle vraiment un levier d'efficacité ?

4 LIMITES, BIAIS ET LEVIERS DE LA RECHERCHE

4.1 Les limites et biais

Lors de ce travail, j'ai dû faire face à des contraintes organisationnelles, relationnelles et personnelles.

- Les contraintes organisationnelles :

L'interruption de ma formation et le changement de calendrier et des attendus pour ce travail de recherches a été, pour moi, une des grandes contraintes de mon travail. En effet, les interruptions m'ont obligées à passer de statut d'étudiant à celui de professionnel en poste. Me replonger et me remobiliser dans mon travail a été difficile. Celui-ci a, pour ma part, manqué de fluidité. Je suis revenue à plusieurs reprises sur mes écrits, retrouver le fil conducteur des idées a été chronophage. L'alternance étudiant/professionnel a eu des répercussions sur la dynamique de mon travail, j'ai eu de longues périodes sans travailler sur ma recherche et d'autres où j'ai fourni un travail soutenu.

Je n'ai pas pu me rendre à la bibliothèque universitaire, j'ai fait beaucoup de recherches internet via le site de la bibliothèque. Je me suis laissée dépasser par le nombre d'articles en ligne et je n'ai pas trier de façon optimale par rapport à mes concepts. J'ai recensé trop d'articles de divers auteurs. Avec du recul, j'aurais dû me focaliser sur moins d'articles et lire un ou deux livres en plus par rapport à mon sujet. Je pense que ça m'aurait aidé à structurer davantage mon cadre conceptuel et ordonner plus facilement mes idées et mes réflexions.

- Les contraintes relationnelles :

Le distanciel a également été un frein. Il m'a manqué l'échange avec mes collègues de ma promotion sur ce travail. Nous n'avons pas pu discuter autour de nos difficultés, échanger des idées et nous rassurer. Ces temps de partage sont, pour ma part, essentiels. J'évolue, depuis 20 ans maintenant, dans un milieu professionnel où le relationnel est omniprésent. Les professionnels de santé peuvent échanger au quotidien sur leurs difficultés. Me retrouver isolée fut compliqué pour moi. L'absence d'échange avec mes pairs autour de mon travail, ne pas pouvoir aller sur le terrain et faire des entretiens ont été frustrants. J'aurais aimé confronter mon sujet avec la réalité de terrain

et recueillir les avis des professionnels de santé. Ma grille d'entretien est seulement une projection, je n'ai pas évalué sa pertinence et mesuré si elle affirmait ou infirmait mes hypothèses.

- Les contraintes personnelles :

Ma gestion de mon temps de travail consacré à cette recherche n'a pas été optimale. J'ai réalisé que la répartition de mon temps personnel pour ce travail fut inadaptée par moment. Durant ma formation, j'ai parfois consacré trop de temps pour mon master au détriment de mon mémoire. Avoir mon master, dans le cadre d'un cursus universitaire, représentait un défi pour moi. J'aurais dû avoir une meilleure planification de mon temps pour cet exercice et prendre plus de recul sur mon master. J'ai le sentiment de ne pas mettre investie pleinement dans mon mémoire et qu'il manque, parfois, d'approfondissements dans son contenu même si j'ai mis toutes les réflexions que je voulais aborder. Je n'ai pas, non plus, mesuré la charge de travail que représentait l'écriture d'un mémoire. Mes temps planifiés n'étaient pas adaptés à cette charge.

J'appréhendais également l'écriture de mon mémoire depuis mon entrée en formation. En effet, lors de ma formation IDE, celle-ci avait été problématique pour moi. La rédaction et la mise en écriture de mes réflexions ne me sont pas aisées. De plus, après 20 ans, sans apprentissage scolaire, j'ai eu des doutes sur ma capacité à suivre un cursus scolaire et à réussir les travaux d'écriture demandés. Toutefois, l'évaluation de mon premier rapport de stage m'a permis de me rassurer sur mes capacités. Cependant, l'écriture de ce travail a été parfois problématique et m'a demandée énormément de temps et d'investissement intellectuel pour la formulation de mes idées et dans la structuration de mes écrits. Le manque de confiance en moi sur ce type d'exercice n'a pas été facilitant, me demandant des retours incessants sur mon travail.

La modification de ma formation, de la commande de mon mémoire et le distanciel ont été, pour ma part, des véritables freins dans l'exécution de mon mémoire. De plus, j'ai le sentiment d'un travail inachevé et incomplet avec le manque d'analyse de données de terrain mais aussi le manque de soutenance pour présenter mon travail.

4.2 Les leviers

Dans un premier temps, l'accompagnement de l'institut de formation, dans le choix de mon sujet et sur l'émergence du contexte de départ m'a aidé à débiter ce travail et comprendre les attendus. Les apports théoriques ont été également des leviers dans la projection des outils utiles dans ma recherche. Les quatre rassemblements organisés autour du mémoire nous ont permis d'échanger sur notre avancée et sur nos difficultés rencontrées mais non suffisantes dans la totalité du travail.

Ensuite la guidance fut un réel bénéfice. En effet, ma directrice de mémoire m'a refait travailler, dès le début, sur mon contexte de départ. Ce travail m'a permis d'être plus pertinente dans celui-ci et d'établir une question de départ en adéquation avec mon sujet. De plus, les conseils et les différents échanges, que ce soit par visio ou par mails, avec ma directrice de mémoire m'ont permis d'affiner mon travail et de me motiver pour la suite. Sa disponibilité a été une réelle plus-value pour moi.

J'ai également pu compter sur mon réseau professionnel et personnel. En effet, j'ai pu évoquer mon sujet de recherche avec mes différentes collègues avec qui j'ai des contacts réguliers mais aussi lors de mon stage du mois d'avril et du mois de juin. Mon thème a semblé intéresser les CDS qui m'ont posé beaucoup de questions. Cela m'a réconfortée dans le choix de mon sujet mais également pour la suite, je souhaite ainsi poursuivre mon travail débuté et inachevé en interrogeant des CDS de mon établissement.

J'ai aussi pu m'appuyer sur mon cercle amical pour la relecture de mon travail. Leurs conseils et leurs corrections ont été précieux pour la continuité de ma recherche.

5 MON TRAVAIL DE RECHERCHES ET LA CRISE SANITAIRE

Mon travail de recherches a été modifié suite aux différentes injonctions de l'Agence Régionale de Santé (ARS). La crise sanitaire a eu un impact sur celui-ci comme j'ai pu le constater précédemment. Mais elle a également impacté l'ensemble des professionnels de santé et des institutions. Cette nouvelle pathologie a engendré des modifications dans les organisations avec des répercussions sur toutes les strates institutionnelles.

En tant que faisant fonction cadre de santé, j'ai vécu la première et deuxième vague mais pas dans les mêmes services. En effet, lors de la première vague j'occupais le poste de FFCDS dans un service d'urgences. Lors de la deuxième vague, j'ai été réquisitionné par l'ARS, ma formation a été arrêtée et ma direction m'a confiée la responsabilité de l'unité COVID.

Lors de la première vague, étant affectée dans un service d'urgences, nous avons été l'un des premiers services à prendre en charge des patients atteints par la COVID 19 puis devant l'afflux massifs de patients, des modifications organisationnelles, avec l'ouverture d'un service d'urgences dédié à la prise en charge de patients atteints par la COVID 19, ont été nécessaires. Le déclenchement du plan blanc et la réquisition de tout le personnel ont eu des conséquences sur la gestion des ressources humaines. Elle a demandé une grande adaptabilité de tout le personnel. L'immédiateté, dans les actions à mettre en place, a relevé du défi pour tous.

Lors de ma prise de poste en tant que faisant fonction CDS du service COVID en novembre 2020, l'équipe en place venait de plusieurs services fermés, les professionnels se connaissaient peu et n'avaient jamais travaillé ensemble et pour ma part, je ne les connaissais pas non plus. Les relations étaient différentes de ce que j'avais pu connaître auparavant.

J'ai souhaité mettre mon travail de recherche en lien avec mon expérience lors de la crise sanitaire et apprécier les effets de celle-ci sur les différents concepts de ma recherche. Mes deux expériences et l'écriture de mon cadre conceptuel m'ont fait prendre conscience des conséquences sur le management du CDS pour faire face à cette crise mais aussi les retentissements sur le personnel et la vision des différentes générations sur la crise sanitaire. J'ai également pu juger de l'impact de celle-ci sur la dynamique d'équipe.

5.1 Les générations et la crise sanitaire

Tout d'abord, je souhaiterais développer les impacts sociétaux de la crise sanitaire sur les différentes générations, j'évoquerai ensuite plus particulièrement les conséquences de celle-ci sur les générations au travail.

Dans plusieurs articles que j'ai parcourus sur la crise sanitaire et les générations, les auteurs nous interpellent sur une possible fracture générationnelle dû à la crise sanitaire. Le Président de la République a pris la décision de plusieurs confinements et la politique « du quoi qu'il en coûte ». La jeune génération serait appelée « génération sacrifiée » de cette crise. En effet, cette stratégie serait plus profitable à l'ancienne génération qu'aux jeunes. Elle avait pour but de protéger nos aînés pour lesquels, la pathologie à COVID 19 est plus létale. Quant à la jeune génération, elle a subi des enseignements modifiés, une fracture dans leur relation sociale et un marché de l'emploi en berne. De plus celle-ci s'inquiète face à la dette publique contractée et qui devra être remboursée sur des décennies. Elle a également été souvent pointée du doigt pour le non-respect des recommandations et obligations légales, envenimés par les médias montrant des images d'une jeunesse désinvolte, stigmatisant leurs conduites à risque devant la crise.

Cependant n'oublions pas que nos aînés ont été isolés, le lien intergénérationnel a été touché. Les grands-parents n'ont pas pu, au-delà du confinement, voir leurs enfants et garder leurs petits enfants afin de les protéger. Cet isolement a été, pour certains, très difficile à vivre. Les relations

sociales sont également essentielles pour eux aussi, la différence avec la jeune génération pourrait venir de l'acceptabilité plus aisée de cette situation par l'ancienne génération.

La stratégie gouvernementale pour la vaccination est aussi venue cristalliser le clivage entre les générations. Nos aînés ont été prioritaires au détriment de la jeune génération qui a dû attendre cinq mois avant de pouvoir accéder à la vaccination (sauf cas exceptionnel et public prioritaire).

Durant cette crise sanitaire, j'ai pu apprécier le ressenti de chaque génération. Finalement chacune a été impactée mais différemment. Le vécu n'a pas été le même, les anciens ont pris « leur mal en patience » alors que la jeunesse vivait très mal toutes les injonctions gouvernementales. Le clivage entre les générations, existant déjà auparavant, a été amplifié par la crise sanitaire. Mais qu'en est-il au travail ?

Dans mon constat de départ, mon expérience de FFCDS m'a fait me questionner sur les générations. Puis dans mon cadre conceptuel, j'évoquais les différentes caractéristiques des générations au travail mais également de la représentation de celui-ci qui était divergente. J'énonçais aussi les atouts de la diversité générationnelle et les leviers qu'elle représentait pour le CDS.

Contrairement au sentiment sociétal de clivage entre les générations, j'ai pu constater une certaine cohésion dans les générations. Il n'y avait plus d'anciens, de jeunes, de nouveaux mais des professionnels de santé rassemblés autour d'objectifs et de valeurs communes. La diversité générationnelle a été fédératrice. L'échange et le partage des compétences au service de l'équipe et du patient ont été exacerbés. Les liens se sont renforcés pour « affronter » cette pandémie et faire face aux nombreuses difficultés vécues. Le besoin de reconnaissance et le sens au travail se sont décuplés pendant cette période.

Finalement, lors de la crise sanitaire, je n'ai pas retrouvé les observations que j'avais pu faire sur les liens intergénérationnels dans une équipe. Au contraire, j'ai eu une équipe unie, où tous les différents qui pouvaient exister (pas seulement le clivage des générations) n'étaient plus présents.

Par définition, chaque génération est caractérisée par le contexte socio-économique dans lequel elle évolue. Cette pandémie aura marquée plusieurs générations et la nouvelle génération alpha va grandir dans un monde avec les séquelles de celle-ci. Nous n'avons pas encore de recul sur l'impact de la pandémie sur les générations mais il se pourrait qu'elle ait modifiée les caractéristiques de chacune et probablement les attentes et les valeurs en particulier au travail.

5.2 Le rôle du cadre de santé dans la crise sanitaire

Dans un article d'hospimédia : *« les cadres sont les « chefs d'orchestre » de la gestion de la crise sanitaire dans les services »*, l'auteur nous parle du rôle déterminant des CDS dans les services de soins. Il n'est certes pas en première ligne mais il est assimilé à un chef d'orchestre, donnant donc le rythme à son équipe.

J'ai vécu la crise sanitaire en tant que manager. Mon travail et mes missions au quotidien se sont transformés avec l'imprévu présent constamment. L'organisation du service a été modifiée, les informations de la journée n'étaient plus valables le lendemain. La confiance et la communication, avec l'équipe soignante, ont été primordiales pour répondre aux différentes sollicitations.

Dans mon cadre conceptuel, j'ai identifié les différents rôles du cadre et ses compétences techniques et comportementales. D'avoir fait des recherches sur ceux-ci et les répercussions sur l'équipe m'ont permis de mesurer leur importance dans la gestion de celle-ci. De plus, en période de crise, ils prennent encore plus de sens. Nos différents rôles et compétences sont toujours les mêmes mais dans la gestion de crise, ceux-ci sont renforcés. Les modifications des organisations et les informations en perpétuelle changement ont demandé une adaptabilité constante au CDS.

Face à l'afflux d'informations descendantes, le rôle d'informateur fut essentiel. La communication avec l'équipe devait être optimale pour transmettre les informations en temps réel à son équipe. Les professionnels devaient être avertis de toutes les modifications des organisations mais aussi de toutes les recommandations de la prise en charge des patients atteints par la COVID 19 pour

garantir une qualité de prise en soins. Le CDS a dû développer divers outils de communication pour garantir l'exhaustivité de l'information à tous les professionnels. Il devait également s'assurer de la bonne compréhension des professionnels.

Le rôle de leader du CDS a également été un élément majeur dans la gestion de l'équipe dans ce contexte. L'accompagnement de celle-ci a été capital. Face aux modifications dans les organisations et les prises en soins, le CDS a mené des conduites de changement très rapide. Il a accompagné son équipe, la motiver pour faire face aux difficultés rencontrées.

J'ai dû aussi développer mes compétences comportementales. Le stress et l'anxiété engendrés par la crise, m'ont demandés d'être pertinente dans le ressenti de mon équipe. L'intelligence émotionnelle s'est placée au centre de mon management. Le CDS devait être à l'écoute de son équipe, des émotions perçues. Lors de ma réquisition du mois de novembre 2020, j'avais la responsabilité de l'unité COVID. Le personnel en poste venait essentiellement de la pédiatrie, certains avaient des appréhensions sur la prise en soins des adultes mais surtout sur l'approche des décès. A plusieurs reprises, j'ai fait des entretiens pour connaître le ressenti de professionnels dont j'avais la responsabilité car le taux de décès était très élevé. J'avais perçu un mal être chez plusieurs agents. D'être à l'écoute de mon personnel m'a permis de reconnaître des agents en difficultés et de répondre à leurs besoins.

Le management de l'équipe s'est avéré également complexe. Le management situationnel, comme vu dans mon cadre conceptuel, a été au cœur de ma fonction. En effet, chaque jour, devant les nouvelles informations, les injonctions du gouvernement et de la direction, j'ai dû alterner entre le management directif et le management participatif mais aussi m'appuyer sur le management bienveillant pour garantir un « relatif » bien être de mon équipe. Je souhaitais que mon équipe participe dans les nouvelles organisations, réflexions ou procédures, mais il m'a été possible que rarement de le faire et j'ai dû être directive à de nombreuses reprises bien que ce soit un mode de management que j'utilise très rarement au quotidien.

Le travail du CDS s'est complexifié pendant cette crise. Cependant, les activités restent les mêmes mais sont amplifiées. Maîtriser les différentes fonctions et rôles du CDS est aidant dans la gestion de crise. Pour ma part, les actions mises en place en amont dans mon service ont été facilitatrices dans la gestion. La cohésion entre les CDS de mon institut a également été une plus-value, les échanges d'idées ont été bénéfiques pour faire face aux difficultés. Cette situation m'aura tout de même permis de développer d'autres compétences et de renforcer mes différents rôles auprès de mon équipe et de ma hiérarchie.

5.3 La dynamique d'équipe dans la crise sanitaire

J'ai vécu deux expériences de gestion de crise différentes, une avec une équipe que je connaissais depuis quatre ans et l'autre avec une équipe que je ne connaissais pas dans un service qui m'était également inconnu. J'ai pu remarquer des différences dans la dynamique d'équipe.

Aux urgences, je connaissais mon équipe, les interrelations, leurs compétences individuelles et collectives. Ayant établi une cartographie de leurs compétences individuelles, j'ai pu me reposer dessus pour leur attribuer des missions particulières. Me servir de leurs compétences individuelles au service du collectif a été particulièrement valorisant pour les professionnels. Cela m'a permis de développer encore plus l'engagement de ceux-ci pour faire face à la crise sanitaire. Ils ressentaient aussi le besoin « de se sentir utile » et pas seulement prendre soins. Les professionnels étaient tous rassemblés autour d'un objectif commun. Ils ont fait preuve d'innovation et de créativité pour répondre aux manques de moyens humains et matériels, l'intelligence collective était amplifiée. La synergie d'équipe était au maximum, l'équipe était très performante pour relever ensemble les défis. J'ai pu constater une dynamique d'équipe qui avait évolué au sein même de mon équipe. Chacun a mis son savoir-faire au service des autres au-delà de leurs compétences professionnelles. Finalement j'ai eu très peu de leviers à actionner.

Lors de ma prise de fonction dans l'unité COVID, les agents en poste ne se connaissaient pas venant de différents services. Leurs organisations étaient singulières, leurs compétences différentes. J'ai dû mettre en place plusieurs actions au sein du service pour développer rapidement la dynamique d'équipe. Très vite, j'ai organisé des staffs chaque jour afin que tous les agents en poste puissent échanger sur les diverses problématiques. Face aux situations difficiles dans la prise en soins des patients, j'ai mis en place des espaces de discussions. Le sentiment d'appartenance à cette nouvelle équipe a grandi petit à petit. Enfin, j'ai pu répertorier les compétences de chacun, renforcer les compétences collectives et développer ainsi l'intelligence collective. J'ai valorisé ensuite le travail de chacun pour développer le besoin de reconnaissance. Très vite, l'organisation est devenue plus fluide, la collaboration était effective. L'équipe devenait de plus en plus performante, les nouveaux agents étaient intégrés rapidement. La dynamique d'équipe s'est construite au fur et à mesure pour évoluer vers une équipe performante.

A travers ces deux expériences et en travaillant sur mon cadre conceptuel, j'ai pu mesurer la place du CDS dans la gestion de la dynamique d'équipe. Le CDS possède des leviers qui lui permettent d'avoir un impact sur l'efficacité de la dynamique d'équipe.

CONCLUSION

Ce travail de recherches fut une expérience compliquée pour moi mais forte enrichissante. Il m'a permis de réfléchir et de me questionner sur le positionnement du cadre de santé et son rôle dans le management de la diversité générationnelle et la dynamique d'équipe.

La problématique des générations au travail et mon appétence pour la dynamique d'équipe m'ont conduit à comprendre et rechercher les enjeux pour le cadre de santé et surtout d'entrevoir et expliciter son rôle dans ceux-ci.

Au travers des lectures, j'ai pu cheminer et faire évoluer ma pensée. Elles m'ont permis de comprendre et d'intégrer les différents concepts relatifs à ma recherche. J'ai pu mettre en relation les leviers, que possédaient le cadre de santé, avec les concepts énoncés. J'ai aussi acquis de nouvelles connaissances qui me seront utiles dans ma future fonction. En effet, d'avoir travaillé sur les différents types de management et les leviers managériaux me permettent d'appréhender différemment ma pratique professionnelle. De plus, les recherches sur les générations me permettent également de mieux comprendre les différents professionnels composant ma future équipe. Il me sera plus facile de les accompagner et de les faire travailler ensemble.

L'absence d'entretiens avec mes pairs sera un réel manque pour moi car j'aurais vivement souhaité recueillir leur avis et remarques sur le sujet. Cependant, j'espère pouvoir échanger avec mes futurs collègues lors de mon retour sur mon établissement et ainsi compléter ma recherche.

Enfin le travail réflexif autour de la crise sanitaire m'a permis d'apporter une vision nouvelle de mon sujet de recherche et d'étudier les modifications en lien avec la pandémie. Il me fait également me requestionner sur mon sujet de départ.

En effet, cette crise sanitaire m'interroge sur les impacts sur la dynamique d'équipe et le schéma générationnelle au travail. Etant en retrait d'un service de soins depuis plusieurs mois maintenant, je me demande s'il y a eu des modifications des attentes et des valeurs de chaque génération au travail et quelles sont les conséquences sur la dynamique d'équipe.

Pour ma prise de poste je me pose la question suivante :

Au sortir de cette crise, comment le cadre de santé va-t-il pouvoir impulser une dynamique d'équipe chez des professionnels épuisés, en manque de reconnaissance ?

BIBLIOGRAPHIE

1. Farnault P. Le management intergénérationnel. Cours présenté à ; 2021 févr. 12 ; ECUE 4.4.
2. Guibert V. la notion de compétence : du concept à l'opérationnalisation. Cours présenté à ; 2020 oct. 28 ; ESM.
3. Devillard O. La dynamique des équipes [Internet]. Paris : Éditions d'Organisation ; 2005 [cité 15 mars 2021]. Disponible sur : <http://res.banq.qc.ca/login?url=http://www.biblioaccess.com/31/Catalog/Book/705626>
4. ÉQUIPE : Définition de ÉQUIPE [Internet]. [Cité 15 mars 2021]. Disponible sur : <https://cnrtl.fr/definition/%C3%A9quipe>
5. Desserprit G. 1/6 La définition du travail en équipe et de sa dynamique. Soins Cadres. Févr 2015 ;24(93) :61-2.
6. Farnault P. La dynamique d'équipe. Cours présenté à ; 2021 janv 8 ; Master 1 ECUE 4.4.
7. Beligond A. Les clefs du management intergénérationnel, En mode ..."collaboratif". Afnor EDITIONS ; 2018. 102 p.
8. Sy H. « Être et avoir » dans le travail d'équipe. VST - Vie Soc Trait. 2019 ;144(4) :24-31.
9. Dejoux C, Wechtler H. Diversité générationnelle : implications, principes et outils de management. Manag Avenir. 2011 ;43(3) :227-38.
10. Brun J-P, Dugas N. La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens. Gestion. 2005 ;30(2) :79-88.
11. https://www.scienceshumaines.com/la-reconnaissance-au-travail_fr_22737.html. 2021.
12. Pauget B. L'arrivée de la génération Y : quelles conséquences managériales et organisationnelles pour les organisations sanitaires et sociales françaises ? Prat Organ Soins. 2012 ;43(1) :25-33.
13. GÉNÉRATION : Définition de GÉNÉRATION [Internet]. [Cité 18 mars 2021]. Disponible sur : <https://www.cnrtl.fr/definition/g%C3%A9n%C3%A9ration>
14. Larousse É. Définitions : génération - Dictionnaire de français Larousse [Internet], [Cité 15 mars 2021]. Disponible sur : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/g%C3%A9n%C3%A9ration/36537>
15. Lambert J. Le management intergénérationnel. LAMARRE ; 2009. 269 p.
16. DIVERSITÉ : Etymologie de DIVERSITÉ [Internet]. [Cité 5 mai 2021]. Disponible sur : <https://www.cnrtl.fr/etymologie/diversit%C3%A9>
17. DIVERSITÉ : Définition de DIVERSITÉ [Internet]. [Cité 5 mai 2021]. Disponible sur : <https://www.cnrtl.fr/definition/diversit%C3%A9>
18. Desserprit G. Brève histoire de la formation des cadres de santé. 2021 ;7.
19. Mintzberg H. le manager au quotidien, les 10 rôles du cadre. 11ème. EYROLLES ; 2016. 283 p.

20. DICOM_Jocelyne.M, DICOM_Jocelyne.M. Organisation de la Direction générale de l'offre de soins (DGOS) [Internet]. Ministère des Solidarités et de la Santé. 2021 [cité 28 mai 2021]. Disponible sur : <https://solidarites-sante.gouv.fr/ministere/organisation/organisation-des-directions-et-services/article/organisation-de-la-direction-generale-de-l-offre-de-soins-dgos>
21. Guibert V. Les piliers du management. Cours présenté à ; 2021 févr. 9 ; ESM.
22. Management. In : Wikipédia [Internet]. 2021 [cité 26 mai 2021]. Disponible sur : <https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Management&oldid=182607056>
23. BIENVEILLANCE : Définition de BIENVEILLANCE [Internet]. [Cité 27 mai 2021]. Disponible sur : <https://www.cnrtl.fr/definition/bienveillance>
24. Cohen RH. Plaidoyer pour un leadership bienveillant. *Expans Manag Rev.* 2013 ;148(1) :90-9.
25. Qu'est-ce que l'intelligence collective? [Internet]. FlexJob. 2020 [cité 27 mai 2021]. Disponible sur : <https://flexjob.fr/intelligence-collective-definition-utilisation-et-avantages/>
26. Sainsaulieu R. L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation [Internet]. Paris : Presses de Sciences Po ; 2014. 608 p. (Références ; vol. 4e éd.). Disponible sur : <https://www.cairn.info/l-identite-au-travail--9782724614954.htm>
27. Fray A-M, Picoueau S. Le diagnostic de l'identité professionnelle : une dimension essentielle pour la qualité au travail. *Manag Avenir.* 2010 ;38(8) :72-88.
28. Définitions-Pratique-réflexive_Pensée-réflexive_Réflexion-JLefebvre_VF.pdf [Internet]. [Cité 3 juin 2021]. Disponible sur : http://devenirinfirmiere.org/wp-content/uploads/2015/06/D%C3%A9fnitions-Pratique-r%C3%A9flexive_Pens%C3%A9e-r%C3%A9flexive_R%C3%A9flexion-JLefebvre_VF.pdf
29. Policard F. Apprendre ensemble à travailler ensemble : l'interprofessionnalité en formation par la simulation au service du développement des compétences collaboratives. *Rech Soins Infirm.* 2014 ;117(2) :33-49.
30. Le Gal M. L'entretien de recherche. Cours présenté à ; 2021 févr. 25 ; ESM.

TABLE DES ANNEXES

- ✓ Annexe 1 : la matrice de la diversité générationnelle
- ✓ Annexe 2 : le management situationnel
- ✓ Annexe 3 : la pyramide de Maslow
- ✓ Annexe 4 : grille d'entretien

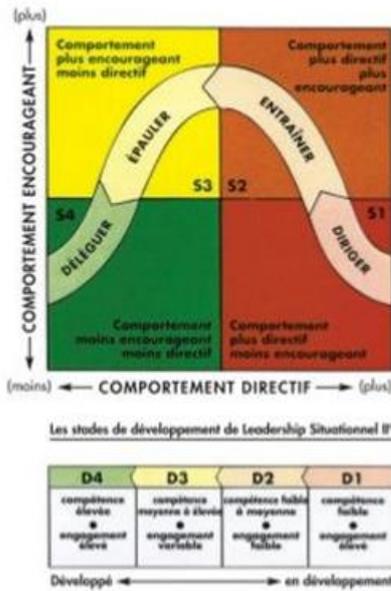
Annexe 1 : la matrice de la diversité générationnelle

	AIMENT LA CONTINUITE	AIMENT LE CHANGEMENT
Leur propre conception de la loyauté	<p>VETERANS (1920-1945) Génération adaptative</p> <p>Contexte : la grande dépression, la Seconde Guerre Mondiale.</p> <p>Valeurs : Famille, patriotisme, « loyauté hiérarchique »</p> <p>Attitudes : dévotion, travail, honnêteté, respect des autorités, respect des valeurs traditionnelles, discipline, loyauté organisationnelle, résistance au changement.</p> <p>Aspiration : style directif qui soit simple et clair. Comme à l'armée, ces hommes ont développé un sentiment de loyauté envers l'organisation au sein desquelles la hiérarchie était bien définie, avec des relations formelles</p>	<p>GENERATION Y (1981-2000) Génération civique</p> <p>Contexte : la mondialisation, le respect de l'enfant, les attentats terroristes, les catastrophes environnementales, les réseaux sociaux.</p> <p>Valeurs : Famille, partage, équilibre, « loyauté transactionnelle »</p> <p>Attitudes : Optimisme, confiance en soi (enfant-roi), conscience civique, importance de l'immédiat, niveau de scolarité élevé, recherche de défis, de reconnaissance et d'équilibre vie privée-travail.</p> <p>Aspiration : Préfèrent une relation polie avec l'autorité. Ils aiment les leaders qui rassemblent les hommes. Ils montrent une prédilection pour l'action collective et pour le désir de changement. Ils veulent donner un sens à leur action tout en agissant et</p>
Leur propre conception de l'autonomie	<p>BABY BOOMERS (1946-1964) Génération idéaliste</p> <p>Contexte : les droits civils, JFK, les mouvements féministes, le plein emploi, la croissance économique. Valeurs : Succès matériel, libre expression, réforme, équité, « autonomie de chacun »</p> <p>Attitudes : Optimisme, gratification personnelle, réussite sociale, estime de soi, importance de la carrière. Aspiration : style collégial et consensuel. Ils sont soucieux de la qualité du climat social. Ils s'appuient sur la communication, le partage des responsabilités, le respect de l'autonomie de chacun. Respect des institutions et loyauté envers l'entreprise et la hiérarchie.</p>	<p>GENERATION X (1965-1980) Génération réactive</p> <p>Contexte : le SIDA, les défis globaux, Tchernobyl, le choc technologique, la Guerre froide.</p> <p>Valeurs : Compétences plutôt que diplômes, équilibre de vie « autonomie du groupe »</p> <p>Attitudes : Diversité, informalité, scepticisme, individualisme, désir d'équilibre, peu de loyauté organisationnelle.</p> <p>Aspiration : justes, compétents et directs. Ils ne respectent pas l'autorité comme l'ont fait les générations antérieures. Ils aiment être confrontés à des défis et ont du succès face au changement. L'honnêteté brutale est la marque distinctive de cette génération.</p>

Annexe 2 : le management situationnel

Le management situationnel[®] *

comment développer l'autonomie de ses collaborateurs



- × **S1** collaborateur incompetent, résistant ou insécurisé
⇒ **Management directif**
- × **S2** collaborateur incompetent, volontaire ou confiant
⇒ **Management persuasif**
- × **S3** collaborateur compétent, résistant ou insécurisé
⇒ **Management associatif**
- × **S4** collaborateur compétent, volontaire ou confiant
⇒ **Management délégué**

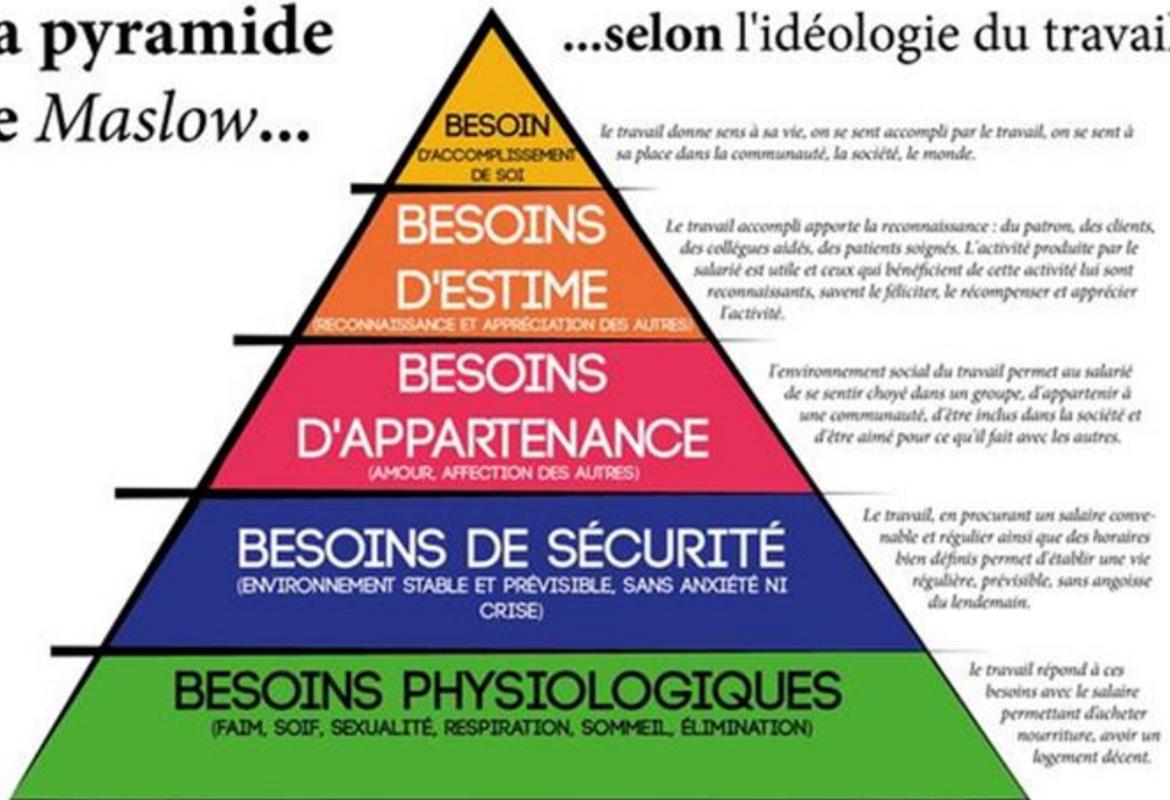
* Adapté des travaux d'Hersey et Blanchard

Source : <http://www.keyros.net/article-1514758.html>

Annexe 3 : la pyramide de Maslow

La pyramide de Maslow...

...selon l'idéologie du travail



Source : <https://www.theblendedtheory.com/repondre-aux-besoins-des-consommateurs-avec-la-pyramide-de-maslow/>

Annexe 4 : grille d'entretien

NUMERO	THEMES	QUESTIONS	QUESTIONS DE RELANCE	MOTS CLEFS PHRASES CLEFS
1	PRESENTATION GENERALE DU CDS	Quel âge avez-vous ?		
2	PRESENTATION GENERALE DU CDS	Pouvez-vous m'énoncer votre parcours professionnel ?		
3	DIVERSITE GENERATIONNELLE	Pouvez-vous me présenter votre équipe de travail ?	Combien de générations composent votre équipe ?	Ancienneté, jeunesse, nombre, BB, X, Y, Z
4	DIVERSITE GENERATIONNELLE	Pour vous, quels sont les caractéristiques principales des générations BB, X, Y et Z au travail ?	Pensez-vous que la génération des BB soit plus respectueuse de la hiérarchie, plus loyale ? Que la génération X soit plus participative, fait preuve d'adaptabilité ? Que la génération Y est plus rebelle, ambitieuse ? Que la génération Z préfère le travail collaboratif, la co-construction ?	BB : loyauté, respect hiérarchie X : participatif, adaptabilité Y : rebelle, ambitieuse Z : travail collaboratif, co- construction
5	DIVERSITE GENERATIONNELLE	Pour vous, que représente la diversité générationnelle dans un service ?	Qu'apporte la diversité générationnelle dans une équipe ?	Diversité dans une équipe, atout, source de conflit, source d'entraide, levier pour le cadre, échange, adaptabilité, innovation, créativité, coopération, collaboration
6	DIVERSITE GENERATIONNELLE	Comment qualifieriez-vous les relations intergénérationnelles dans votre équipe ?		Conflit, différence, problème de compréhension, objectifs différents, représentation du travail, collaboration

7	ROLE ET MANAGEMENT DU CDS	Connaissez-vous les différents types de management et leurs impacts sur l'équipe ?		Participatif-directif-délegatif-persuasif-situationnel-bienveillant-humain-situationnel-bien-être-sens au travail-collectif-cohésion
8	ROLE ET MANAGEMENT DU CDS	Quelle approche managériale intergénérationnelle avez-vous ?	Pensez-vous que la diversité générationnelle demande un management particulier ? Selon vous, dans quelle mesure, le rôle et les compétences du CDS influent sur le management de la diversité générationnelle	Management différent/génération différente Bienveillance, humain, valeurs, situationnel CDS innovant, Communication, NTIC Développement travail collaboratif, compétences collectives, gestion de conflit
9	ROLE ET MANAGEMENT DU CDS	Pensez-vous que le rôle du CDS doit évoluer et tenir compte des évolutions sociétales et donc des générations ?	Avez-vous identifié de nouvelles compétences pour le cadre d'aujourd'hui et de demain ?	Evolution Mission Place dans l'équipe Leadership, bienveillance, intelligence émotionnelle
10	DYNAMIQUE D'EQUIPE	D'après vous, comment caractériseriez-vous la dynamique d'équipe ?	Selon vous, comment définiriez-vous la dynamique de votre équipe à l'heure actuelle ?	Objectifs communs, collectif, le relationnel, individuel Bonne, mauvaise, synergie, projet
11	DYNAMIQUE D'EQUIPE	Pensez-vous que le type de management du cadre peut favoriser la dynamique d'équipe ?	Si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi ?	Participatif, bienveillance, développement de compétences,
12	DYNAMIQUE D'EQUIPE	Peut-on considérer le CDS comme un chef d'équipe qui contribue à la dynamique d'équipe ?	Pourquoi ?	Régulateur, projet, motivation, reconnaissance de son équipe, valorisation

13	DYNAMIQUE D'EQUIPE	Par quels moyens favorisez-vous la dynamique de groupe dans l'équipe ?	Selon vous, est ce que l'intelligence collective et la reconnaissance peuvent favoriser la dynamique de groupe ? pourquoi ?	Reconnaissance, confiance, valeurs d'équipe, bien être, sens au travail, projet, interrelation
14	DYNAMIQUE D'EQUIPE	Que pensez-vous de la pratique réflexive ?	Pensez-vous que la pratique réflexive peut être un levier de management dans la dynamique d'équipe ?	Compétences collectives, confiance, valeurs communes, reconnaissance, échange,
15	DYNAMIQUE D'EQUIPE	Pensez-vous qu'avoir une approche générationnelle de son équipe est un atout pour la dynamique d'équipe ?		Source d'innovation, créativité, échange, compétences partagées

Diplôme de Cadre de Santé

DCS@20-21

MEMOIRE

TITRE DU DOCUMENT

Le management de la diversité générationnelle :
Levier d'efficacité de la dynamique d'équipe ?

AUTEUR

Virginie ALLAIN

MOTS CLÉS :

Génération-diversité générationnelle-
management intergénérationnelle-dynamique
d'équipe-reconnaissance-identité
professionnelle-pratique réflexive

KEY WORDS:

Generation-diversity-general-intergenerational
management-team dynamics-recognition-
professional identity-reflective practice

RÉSUMÉ

La finalité de ce travail est d'étudier la diversité générationnelle dans une équipe de soins et également d'identifier l'impact de celle-ci sur la dynamique d'équipe. Mon expérience professionnelle m'a fait me questionner autour de cette problématique. Mes recherches m'ont conduites à me questionner sur le management de la diversité générationnelle comme levier d'efficacité sur la dynamique d'équipe pour le cadre de santé. Quatre générations se côtoient désormais au travail. Leurs caractéristiques et leurs attentes diffèrent. La dynamique d'équipe résulte d'un équilibre entre plusieurs composantes. La diversité générationnelle peut venir déséquilibrer une ou plusieurs composantes. Le cadre de santé est le « chef d'équipe » et est un des maillons forts de la dynamique d'équipe. De plus, se servir de la diversité générationnelle comme un levier dans la dynamique d'équipe peut lui permettre de développer l'efficacité et la collaboration au sein de celle-ci. Actionner en plus d'autres leviers, comme la reconnaissance au travail et la pratique réflexive, auront des répercussions sur l'innovation, la créativité mais aussi la performance de son équipe.

Ce travail de recherche m'a fait cheminer sur l'interrelation entre la diversité générationnelle et la dynamique d'équipe et au-delà, sur les différents leviers que possèdent le cadre de santé pour impulser la dynamique d'équipe.

ABSTRACT

The aim of this work is to study the generational diversity in a care team and also to identify the impact of this on the team dynamics. My professional experience has made me question this issue. My research has led me to question the management of generational diversity as a lever of efficiency on team dynamics for the health executive. Four generations are now working together. Their characteristics and expectations differ. Team dynamics are the result of a balance between several components. Generational diversity can unbalance one or more components. The health executive is the "team leader" and is one of the strongest links in the team dynamic. Moreover, using generational diversity as a lever in the team dynamic can enable him/her to develop efficiency and collaboration within the team. Activating other levers, such as recognition at work and reflective practice, will have repercussions on innovation, creativity and also the performance of the team.

This research work has led me to examine the interrelationship between generational diversity and team dynamics and, beyond that, the different levers that health care managers have to stimulate team dynamics.