

Diplôme de Cadre de Santé



ESM

Formation & Recherche en Soins

Université Paris-Est Créteil Val-de-Marne

La génération Z : Réflexion autour de l'autonomie comme clef de motivation

Emilie CHEVY

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.

"CHAQUE GENERATION SE CROIT PLUS
INTELLIGENTE QUE LA PRECEDENTE ET PLUS
SAGE QUE LA SUIVANTE"

GEORGE ORWELL

Artiste, écrivain

"L'AUTONOMIE EST UNE CONDITION DE
L'EFFICACITE."

JACK LANG

Homme politique

"LA JEUNE GENERATION. IL EST DE NOTRE
DEVOIR DE LEUR LAISSER CE DONT ILS ONT
BESOIN DANS LEUR VIE."

MOUSSA LAIDI

Citation d'internaute

Remerciements

En préambule de ce mémoire, je tiens à remercier les personnes qui m'ont fait confiance et m'ont permis de réaliser cette formation.

Pour son écoute, son accompagnement bienveillant et sa disponibilité, je remercie mon directeur de mémoire, Wilfried BETOURNE.

Pour leur gentillesse et leurs précieux conseils, je remercie toute l'équipe de l'ESM.

Aux personnes pour qui les termes "CETERIS PARIBUS" ou "ZOOMZOOM" sont familiers, je crois que vous serez la plus belle rencontre de cette année, sans vous, la réussite n'aurait pas été si évidente. Merci à vous... "Ça passe !!!"

Un grand Merci à ma famille et à mes amis qui m'ont soutenu tout au long de cette année et ont toujours cru en moi.

Cette année n'aurait certainement pas été possible, sans son soutien inconditionnel. Je tiens à remercier tout particulièrement mon mari, qui m'a épaulé, encouragé avec toutes les petites attentions du quotidien.

Enfin et surtout, "MES 2 AMOURS" Lina, 8 ans, et Aston, 4 ans, pour qui les longs moments passés derrière l'ordinateur, ont parfois été difficiles. Ils ont malgré tout compris mon indisponibilité, et m'ont soutenu avec leurs tendres câlins et leurs "Je t'aime Maman".

Sommaire

Introduction	4
1 Contexte d'émergence	5
1.1 Situation de départ	5
1.2 Enquête exploratoire	9
2 Cadre de référence théorique	11
2.1 Le prisme générationnel.....	11
2.1.1 Les générations	11
2.1.2 La génération Z et le monde du travail.....	14
2.2 L'autonomie, un levier de motivation au travail.....	15
2.2.1 La motivation au travail	15
2.2.2 Les leviers de motivation au travail	16
2.2.3 La responsabilité au travail.....	17
2.2.4 L'autonomie au travail	18
2.3 Les effets des organisations sur l'autonomie au travail.....	20
2.3.1 L'autonomie à l'hôpital.....	21
2.4 Les nouvelles organisations qui prônent l'autonomie	24
2.4.1 Le management durable	24
2.4.2 Les hôpitaux magnétiques	25
2.4.3 Le modèle "BUURTZORG"	26
2.4.4 Les entreprises libérées.....	27
3 La problématique de recherche	29
4 La méthodologie de recherche	30
4.1 L'outil d'enquête	30
4.1.1 L'entretien.....	30
4.1.2 Les objectifs	30
4.1.3 Les biais.....	31
4.1.4 L'entretien semi-directif	31
4.1.5 Le guide d'entretien	31
4.2 Choix de la population et du terrain.....	32
5 Discussions autour de la crise sanitaire	33
Conclusion	35
Bibliographie.....	37

Liste des abréviations

- ANAP : *Agence nationale d'appui à la performance des établissements de santé et médico-sociaux*
- FHF : *Fédération Hospitalière de France*
- HAS : *Haute Autorité de Santé*
- IBODE : *Infirmier de Bloc Opératoire Diplômé d'Etat*
- IFSI : *Institut de Formation en Soins Infirmier*
- IQSS : *Indicateurs qualité et sécurité des soins*
- ORFEE : *Outil de Représentation des Flux Entre Établissements*
- PMSI : *Programme de Médicalisation des Systèmes d'Information*
- QVT : *Qualité de Vie au Travail*
- RPS : *Risques Psycho-Sociaux*
- SMS : *Short Message System*
- SSR : *Soins de Suite et de Réadaptation*

Avertissement pratique

- Dans le cadre de l'enquête exploratoire ainsi que dans les exemples cités dans le cadre conceptuel, les prénoms ont été modifiés pour des raisons d'anonymat.

Introduction

Étudiante cadre de santé, je dois effectuer un travail de recherche pour l'obtention de mon diplôme.

J'ai saisi cette opportunité pour approfondir mes connaissances, sur un sujet qui suscite de nombreux a priori, celui des générations.

Je n'avais jamais pensé à prendre en compte le paramètre générationnel, et j'étais curieuse de savoir s'il existait réellement des caractéristiques, propres à chacune d'elles.

De plus, je voulais confronter la littérature avec l'expérience du terrain, et vérifier à quel point la théorie était le reflet de la pratique.

J'avais envie de comprendre les aspirations et besoins des uns et des autres. J'étais animé par l'envie de porter un regard nouveau sur les individus.

J'aspirais par ce travail de recherche, une aide pour mon futur quotidien de manager. En ayant une compréhension plus fine des spécificités des uns et des autres, je pourrais ainsi adapter mon management, en fonctions de leurs besoins, de leurs motivations.

J'ai ciblé mon travail sur les générations Z, la dernière arrivée sur le marché du travail, dont les jeunes représentent le futur de notre profession. Puis en m'intéressant à leurs leviers motivationnels, je me suis penchée sur l'autonomie. Enfin, j'ai cherché à comprendre le rôle du système hospitalier, et son effet sur ce levier. Enfin, j'ai abordé le sujet des nouvelles organisations propices au développement de l'autonomie, pour lesquelles les cadres de santé pourraient s'inspirer.

Ce travail s'articulera en 3 parties. Tout d'abord, je vais commencer par la description de mon contexte d'émergence, c'est l'origine du parcours de ma réflexion. En second lieu, je vais identifier des concepts que vais développer, grâce aux apports littéraires, c'est la partie théorique de mon mémoire. Enfin, je vais élaborer une grille d'entretien, qui m'aurait permis, de confronter mes hypothèses avec le terrain. Malheureusement, la pandémie du Covid-19, a interrompu le cheminement de mon travail. Je terminerai donc par une conclusion et une analyse des effets de la crise sanitaire, sur les concepts identifiés par ma réflexion.

1 Contexte d'émergence

1.1 Situation de départ

"La « Génération Y » est née entre 1981 et 2000, avec la mondialisation et les technologies de l'information, le progrès et l'impression que tout est possible. Confiante et optimiste, elle souhaite travailler moins et mieux. À la fois indépendante tout en ayant besoin d'approbation, elle est impatiente de progresser dans l'organisation.

Son comportement professionnel peut apparaître comme le prolongement de celui de « l'enfant roi »." ¹

Je me présente, Emilie, née en 1985. D'après la littérature, je suis donc issue de la génération Y. Faisant fonction cadre de santé, je dois à présent encadrer tout type de génération.

Diplômée en 2006 à 21 ans, j'étais la plus jeune infirmière du service. Mes collègues m'attribuaient parfois le surnom de "bébé infirmier". Avec un côté maternel, protecteur et plutôt rassurant, ce surnom illustrait un écart de génération. Exprime-t-il une divergence de rapport au travail ? Une différence de maturité ?

J'ai travaillé au bloc opératoire pendant 12 ans, 8 ans comme faisant fonction d'IBODE, puis 4 ans à la cellule logistique. J'avais changé après la naissance de ma fille, avec une organisation plus simple au niveau des horaires et une autonomie au travail qui me convenait parfaitement. C'est du reste ce qu'évoque Michel Dalmas, dans une étude qui montre que les personnes de la génération Y, "semblent privilégier un mode de motivation intrinsèque orienté vers la valorisation de l'autonomie, et des relations sociales". ² Malheureusement, ce poste ne me permettait pas une évolution de carrière, et j'ai commencé à perdre ma motivation : je n'apprenais plus et m'ennuyais. En réalité, j'exerçais des missions de cadre de santé, sans encadrer d'équipe. En conséquence, j'ai décidé d'orienter mon projet professionnel vers le management des unités de soins et l'animation des équipes.

Il s'est passé 2 ans entre la réflexion et la prise de décision. Je n'ai pas voulu accéder à un poste de faisant fonction dans le même service, et encadrer mes collègues. Il aurait été difficile de me positionner vis-à-vis de celles-ci. Ce côté maternel est toujours resté malgré les années; elles m'ont vu « grandir » (me marier, avoir des enfants...). De plus, je ne représentais pas l'image d'un cadre qui devait, semble-t-il, être autoritaire. Elles m'avaient dit " *Toi, cadre ? Mais tu es trop gentille, tu vas te faire marcher sur les pieds !*".

C'est donc avec une certaine appréhension que je me suis lancée, quitte à changer de métier, je change de service et je change d'établissement... Une opportunité s'est présentée, et j'ai pu intégrer un service de SSR dans un milieu carcéral. Beaucoup de questions me traversaient l'esprit : Vais-je réussir à me faire accepter par l'équipe ?

¹ DEJOUX C., WECHTLER. H. " DIVERSITE GENERATIONNELLE : IMPLICATIONS, PRINCIPES ET OUTILS DE MANAGEMENT ". MANAGEMENT & AVENIR. 2011. MARS. N° 43. P. 229

² DALMAS M. " GENERATION Y ET ATTITUDE D'AUTODETERMINATION ". REVUE INTERNATIONALE DE PSYCHOSOCIOLOGIE ET DE GESTION DES COMPORTEMENTS ORGANISATIONNELS 22.53 (2016) P. 86

Vais-je être crédible ? Le milieu carcéral, n'est-il pas trop difficile pour moi ? Comment vais-je pouvoir encadrer un service que je ne connais pas, dans un milieu si particulier ? Se posait la question de ma légitimité sans avoir jamais travaillé dans un service d'hospitalisations conventionnelles. Les signes du syndrome de l'imposteur : *"L'anxiété inhérente au syndrome de l'imposteur, dès lors élément central, est associée tant à la peur de voir son incompétence mise à jour"*.³

Je me questionnais donc sur ma légitimité à pouvoir encadrer des personnes du même âge de mes parents. L'âge donne-t-il une autorité évidente, naturelle ? Comme si le fait d'être jeune sous-entend que l'on ne peut être autoritaire... Et doit-on forcément être autoritaire pour être un bon manager ?

C'est donc avec une certaine appréhension que j'ai pris mon premier poste de faisant fonction il y a 2 ans maintenant. Pourtant, il s'est avéré que manager une équipe, était moins difficile que ce à quoi je m'attendais. Je n'avais pas besoin de faire preuve d'autoritarisme. Il existe une différence entre autorité, *"l'autorité est la caractéristique d'un pouvoir légitime et reconnu"*,⁴ et autoritarisme, *"L'autoritarisme n'est qu'une autorité feinte et inauthentique, elle consiste dans l'exercice d'un pouvoir dont l'autorité n'est pas pleinement reconnue, d'un pouvoir qui règne plus par la crainte que par le respect [...] L'autoritarisme peut désigner l'exercice du pouvoir pour lui-même pour satisfaire le désir de domination de celui qui exerce ce pouvoir"*.⁵

Mais à la question : Comment vais-je pouvoir encadrer des personnes qui pourraient avoir l'âge de mes parents ? J'ai fait la constatation suivante : il est plus difficile pour moi d'encadrer des soignants d'une autre génération.

Je me souviens d'une aide-soignante (58 ans), qui était furieuse, car je lui avais demandé de changer son planning pour la troisième fois. Elle avait répondu sans hésiter aux autres demandes ; pourquoi, brusquement, me reprocher ces changements antérieurs ? Elle m'a répondu qu'elle avait dû annuler 2 séances de kinésithérapie et le 3^{ème} changement, lui faisait manquer un nouveau rendez-vous. J'ai alors ressenti de l'agacement, car je tentais de faire en sorte que l'équipe puisse concilier vie personnelle et professionnelle. Pourquoi ne m'en avait-elle pas parlé plus tôt ? L'aide-soignante ne m'a pas laissé de temps de réflexion pour trouver une solution. Pour elle, il était trop tard, je lui avais demandé, donc elle allait se débrouiller. Elle a annulé son rendez-vous. *"Les baby-boomers ou un respect culturel de l'autorité et des statuts, qui génère souvent une faible capacité à exprimer leur désaccord ou à questionner l'organisation en place"*.⁶ Cette situation en est, semble-t-il, l'illustration.

Avec une autre aide-soignante (60 ans), j'ai voulu faire un peu d'humour.

"Ah non, je ne vais pas demander à Claire de changer ses vacances, je ne veux pas qu'elle me fasse un infarctus !" Avec un grand sourire, je m'adressais à sa collègue. Claire était à côté. Pour moi, il était sous-entendu que je prenais soin d'elle. Elle ne m'a pas adressé la parole les 3 jours suivants. À la question : "Tout va bien, Claire ? La réponse fut : "Non, je suis très en colère contre vous, je n'ai pas dormi depuis 3 jours et

³ CHASSANGRE K, CALLAHAN S . " « J'AI REUSSI, J'AI DE LA CHANCE... JE SERAI DEMASQUE » . REVUE DE LITTÉRATURE DU SYNDROME DE L'IMPOSTEUR ". PRATIQUES PSYCHOLOGIQUES . 2017 . JUIN . VOLUME 23 . ISSUE 2 . P. 97-110

⁴ GUILLLOU M . " AUTORITE DU CADRE DE SANTE ET PRISE DE POSTE ". SOINS CADRES . 2015 . FEVRIER . VOLUME 24 . N° 93S . P.19-21

⁵ DELASSUS E . "FAIRE REGNER LA CONFIANCE POUR CULTIVER LA LOYALTE ". SOINS CADRES . 2018 . NOVEMBRE . VOLUME 27 . N° 108 . P.18-22

⁶ OLLIVIER D, TANGUY C . GENERATIONS Y & Z LE GRAND DEFII INTERGENERATIONNEL . DE BOECK SUPERIEUR . LOUVAIN-LA-NEUVE . 2017 . P.229.

j'en ai même parlé à mon mari... Faire un infarctus ?! Ma sœur est décédée le mois dernier d'un infarctus !!!... Vous voulez me jeter le mauvais œil ???? " Je ne savais plus où me mettre. Je me suis confondue en excuses. En voulant créer une complicité favorable aux échanges, ce trait d'humour a été mal vécu par la personne concernée.

Les références et les sous-entendus peuvent aussi être perçus très différemment selon les générations. L'humour doit donc être manié avec tact, pour produire des effets de rapprochement, plutôt que d'éloignement. Cette question des références se retrouve dans les rapports inter culturels, la culture étant définie en sociologie comme " *ce qui est commun à un groupe d'individus et ce qui le soude, c'est-à-dire, ce qui est appris, transmis, produit et inventé* " ⁷. Les différences culturelles peuvent donc s'ajouter aux différences générationnelles.

Une infirmière (55 ans), ne voulait pas entendre parler de missions transversales. En entretien, elle m'a expliqué, qu'étant proche de la retraite, le travail ne figure plus parmi sa priorité. Je suis restée sans réponse... Finalement, doit-on toujours être pleinement motivée dans son travail ? Comment maintenir cette motivation jusqu'à la fin d'une carrière professionnelle ? " *La motivation est la force qui pousse l'individu à faire quelque chose. [...] Elles relèvent de l'individu, de son histoire, de sa personnalité et de son fonctionnement. En réalisant un travail, il en retire du plaisir, de la satisfaction, de l'intérêt...* " ⁸

Je n'ai pas encore eu l'occasion de travailler avec de très jeunes soignants issus de la génération Z. " *La génération Z native des années 1990 est née et vit avec Internet. Plus à l'aise dans l'échange virtuel que dans le contact direct, elle a un goût prononcé pour le collectif. Sa grande émotivité lui rend difficile l'individualité et le travail solitaire* " ⁹

La rencontre s'est faite lors du stage de formation que j'ai fait en IFSI.

J'ai surtout écouté le ressenti des formateurs : " *les étudiants ne sont plus les mêmes, ils n'ont aucune notion des responsabilités et ne sont pas motivés.* " ; " *C'est fini, le métier d'infirmier n'est plus une vocation, c'est nous qui devons les motiver et les responsabiliser* " ; " *Sans leurs téléphones, ils sont perdus !!!* " ; " *Nous faisons des « Escape Games », « Serious Games », « Trivial poursuit », nous devons continuellement nous renouveler pour être attractifs* ".

" *Les étudiants de la génération Y n'attendent plus uniquement qu'on leur dicte un savoir devenu accessible facilement [...] Intéresser les étudiants de la génération Y est fondamental puisqu'ils ne s'investiront qu'à cette condition. [...] Les écrits sur la génération Z laissent présager d'une génération possédant les principales caractéristiques des Y, de manière exacerbée* " ¹⁰

Ces leviers, de diverses motivations, pourraient expliquer les attitudes des étudiants. C'est peut-être une différence de génération qui suscite ces incompréhensions.

⁷ ECHAUDEMAISON DC. " DICTIONNAIRE D'ECONOMIE ET DE SCIENCES SOCIALES ". PARIS . NATHAN . EDITION 2017, P.79

⁸ CHAGUE V. " COMMENT MOTIVER ET IMPLIQUER LES SOIGNANTS ? ". SOINS CADRES. 2007. MAI . VOL 16 .N° SUP - 62 .P.12-15

⁹ GESTIN A. " MANAGER DES GENERATIONS OU GENERER DES MANAGERMENTS ? ". SOINS CADRES . 2013 . NOVEMBRE . VOL 22 . N° 88 . P. 28-30

¹⁰ ENGELS C. " LES ETUDIANTS DE LA GENERATION Y EN FORMATION " . SOINS CADRES . 2013 . NOVEMBRE . VOL 22, N° 88 . P.42-44

Quatre générations avec des caractéristiques différentes se côtoient dans le monde du travail. Cette diversité peut être à l'origine de conflits dans les équipes. L'arrivée de la génération Z risque de faire changer les lignes, et le manager de proximité aurait tout intérêt, semble-t-il, à prendre en compte les caractéristiques des différentes générations pour adapter son management.

- Quel est le rôle du cadre dans tout cela ?
- Comment manager une équipe multigénérationnelle ?
- Existe-t-il différentes techniques de management, à adopter selon les générations ?
- La génération à laquelle on appartient, est-elle un facteur de détermination de la motivation au travail ?
- Cela m'amène à une question de départ qu'il va être nécessaire de vérifier lors d'une enquête exploratoire :

Pour le cadre de santé, comprendre les générations, et exercer un management intergénérationnel, peut-il l'aider à entretenir la motivation, au sein de son équipe ?

1.2 Enquête exploratoire

Afin d'affiner ma question de départ et confirmer son intérêt, j'ai effectué une enquête exploratoire auprès de trois cadres de santé. L'axe théorique de cette enquête s'articulera autour de l'analyse de l'expressions concrètes des spécificités intergénérationnelles et du degré motivationnel qui en découle.

Analyse de l'entretien n°1

Le terme « diversité générationnelle » est connu, mais les personnes sont différentes par nature et les mythes ou préjugés ne sont pas justifiés.

Il existe cependant une différence dans la manière de fonctionner, de penser. Les plus jeunes priorisent davantage leur vie personnelle et seront par exemple plus attachés à leur planning. Ils seront moins flexibles.

Les jeunes générations seront cependant plus mobiles. *" C'est rare les jeunes qui restent dans le même emploi pendant 10 ans ou 20 ans. On a des anciennes infirmières qui sont là depuis 20 ans [...] c'est la génération qui est comme ça..."*

Même si, de prime abord, la motivation sera liée à la personne et non à la génération, on note une différence de point de vue, qui fera de la diversité un avantage. Les moins jeunes ne feront pas de nuit, les plus jeunes ne voudront pas s'engager dans le service, car ils prioriseront leur vie personnelle.

Analyse de l'entretien n°2

Le terme « diversité générationnelle » est connu. La différence au niveau de la motivation est peu perceptible en réalité, car elle dépend plus du caractère de l'individu. Cependant, la génération X est plus résistante au changement.

Analyse de l'entretien n°3

La diversité générationnelle est une force dans une équipe : *" Je trouve que c'est la diversité générationnelle qui forme une équipe. Dans une équipe de soins, il faut des personnes expérimentées, qui ont un certain âge et avec des personnes plus jeunes, ça ramène une certaine dynamique au niveau de l'équipe."* Il n'y a pas de lien entre la motivation et la génération. La motivation est liée à la personne, et non à sa génération. La différence se ressent dans le comportement avec les jeunes, plus spontanés, plus passionnés dans leur relation. Les jeunes ramènent du rire et une dynamique à l'équipe. La diversité culturelle est également à prendre en compte : *" il y a l'âge, mais il y a aussi la diversité au niveau de l'origine [...] quand je dis origine, je pense aux gens qui viennent de divers horizons "*.

La question de départ

Au vu de mon enquête exploratoire, il apparaît que la diversité générationnelle est un vaste sujet. Il me paraît difficile de pouvoir exploiter un lien entre la motivation et toutes les générations. Je décide donc d'affiner ma question de départ et de la centrer sur la motivation des générations Z. Il s'agit de la dernière génération arrivant sur le marché du travail.

Ma question de départ était :

Pour le cadre de santé, comprendre les générations et exercer un management intergénérationnel peut-il l'aider à entretenir la motivation au sein de son équipe ?

Après entretiens exploratoires, ma question de départ peut être formulée comme suit :

Le cadre de santé peut-il adapter son management, en vue d'influencer la motivation des générations Z ?

2 Cadre de référence théorique

2.1 Le prisme générationnel

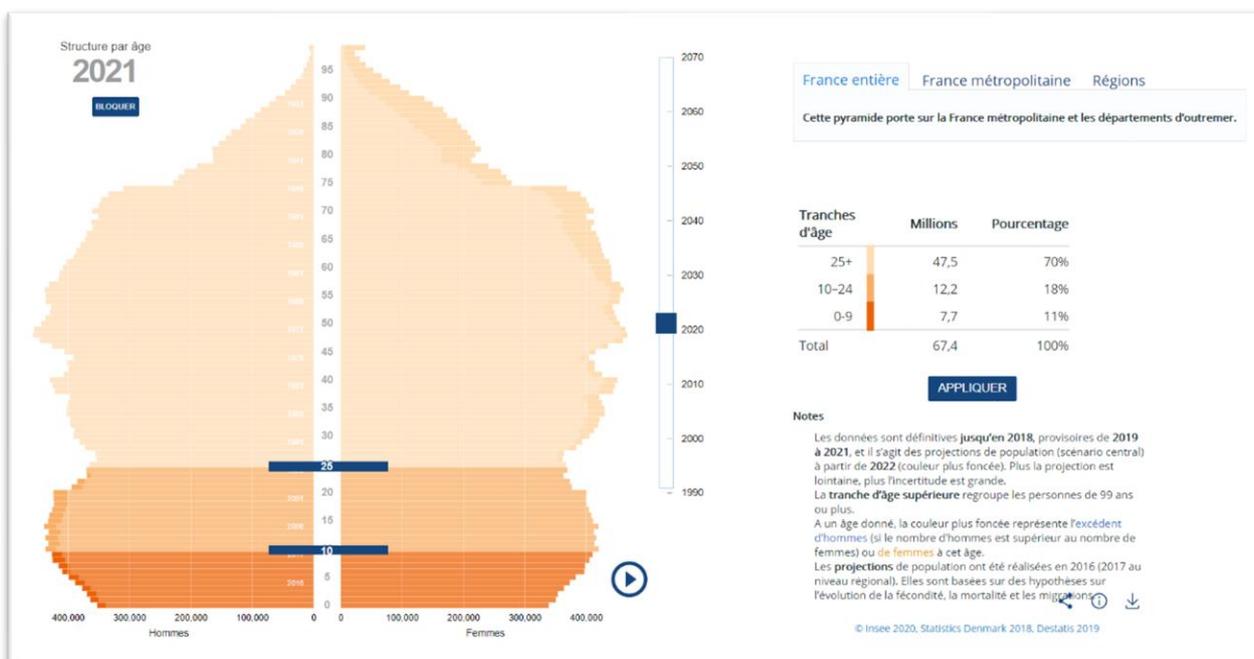
2.1.1 Les générations

La notion de génération renvoie à une catégorisation sociale des personnes. Cette catégorisation n'est admise que sur des critères objectifs et collectifs, déterminant des groupes d'individus, distingués par leur année de naissance.

Chaque individu étant unique, les différences sont liées à la personnalité, au lieu d'habitation, à la classe sociale. Il n'est pas recevable de généraliser les traits d'un groupe d'individus de manière catégorique, comme le souligne mon enquête exploratoire. Les différences entre les individus ne reposent donc pas uniquement sur l'âge. Néanmoins, j'ai choisi de prendre comme modèle le prisme générationnel qui pourrait expliquer certains comportements, et attitudes.

Ainsi, " Les personnes appartenant à une génération identique vivent simultanément les événements historiques et les avancées socioculturelles, se créant ainsi une base référentielle commune. Et de ce fait, ils vont construire leur représentation de la société et leurs attentes en fonction des différentes sphères de leur vie et notamment de la sphère professionnelle ".¹¹

En 2021, les individus de la génération Z ont entre 10 et 25 ans et représentent 18 % de la population¹².



¹¹ GESTIN A. " MANAGER DES GENERATIONS OU GENERER DES MANAGERMENTS ? " . SOINS CADRES . 2013 . NOVEMBRE . VOL 22 . N° 88 . P. 28

¹² INSEE . " PYRAMIDE DES ÂGES INTERACTIVE " . [CONSULTE LE 12/04/2021] DISPONIBLE : [HTTPS://WWW.INSEE.FR/FR/OUTIL-INTERACTIF/5014911/PYRAMIDE.HTM](https://www.insee.fr/fr/outil-interactif/5014911/pyramide.htm)

Ce sont les plus jeunes qui arrivent sur le marché du travail, qui compte encore 4 générations. Cette situation est inédite : l'allongement des carrières et de l'espérance de vie, fait en effet coexister dans la sphère professionnelle, des tranches d'âge qui ne cohabitaient auparavant, que dans l'espace social ou privé. Elles sont dénommées comme suit : les Baby-boomers, la Génération X et la Génération Y et la Génération Z.

Selon Cécile DEJOUX ¹³ et Nathalie LOUX ¹⁴, les caractéristiques des générations aux implications et comportements différents sont les suivantes :

Les baby-boomers :

Nés entre 1945 et 1965, ils sont arrivés dans un contexte de croissance économique, de plein-emploi et de liberté sexuelle. Ils croient en la réussite sociale, au sein d'un modèle institutionnalisé, et ont créé la société de consommation. Ils cherchent la réussite professionnelle. Ils sont loyaux envers l'organisation et la hiérarchie, respectant par conséquent les institutions. À la recherche d'une autonomie individuelle, ils ont en contrepartie un attrait pour l'expression collective.

La génération X :

Nés entre 1965 et 1980, ils sont arrivés dans un contexte de crise économique et un effondrement des valeurs, avec le choc de la révolution technologique. On parle de génération de la désillusion, marquée par la remise en cause du progrès, l'ascenseur social en panne... Mais aussi le SIDA, Tchernobyl... Ils ressentent un certain scepticisme vis-à-vis du futur, et sont méfiants vis-à-vis des organisations, comme des institutions. De cette génération, naît l'apparition du désir d'équilibre, entre la vie privée et la vie professionnelle, ainsi que la conscience d'une fragilité des modèles collectifs.

La génération Y :

Nés entre 1980 et 1995, marqués par la mondialisation et la chute du mur de Berlin, c'est la génération des technologies de l'information et du progrès technologique accéléré. Ils ont l'impression que tout est possible. Ils sont confiants, optimistes, et souhaitent travailler moins et mieux. Ils recherchent l'indépendance, tout en ayant un besoin d'approbation. Ils sont impatientes de progresser, et remettent les usages en question.

Avec un mode de communication innovant et interactif, c'est la première génération qui a grandi avec les nouvelles technologies, qu'elle utilise au quotidien. Avec le choix de consommation qui s'offre à elle, la génération Y a l'habitude de comparer. Elle est ambitieuse, en ayant besoin d'attention, et a besoin d'être confortée dans ses choix. L'attention portée aux autres, et le développement durable est essentiel pour la génération Y, qui se singularise par des élans contradictoires entre validation sociale et liberté personnelle.

Avec une exigence du respect de leurs droits, les représentants de cette génération sont motivés par le changement, et sont capables de s'ajuster en temps réel.

¹³ DEJOUX C, WECHTLER H . " DIVERSITE GENERATIONNELLE : IMPLICATIONS, PRINCIPES ET OUTILS DE MANAGEMENT " .
MANAGEMENT & AVENIR . 2011 . MARS . N° 43 . P.227-238.

¹⁴ (LIVRE) LOUX N . " OPTIMISER SON TEMPS ET SES PRIORITES : SORTIR DE L'URGENCE ET PRIORISER SANS STRESS A L'HEURE DU 4.0. " .
BOURGOIN-JALLIEU. TERRITORIAL EDITIONS . 2018

La génération Z :

Nés entre 1995 et 2010, avec l'arrivée des réseaux sociaux, du terrorisme, de la précarité du marché du travail, et des questions climatiques, c'est la génération d'un nouveau siècle. Génération du « tout numérique » connectée avec un accès aux réseaux sociaux et amis virtuels, dès le plus jeune âge. L'individu, dans cette inspiration, est devenu une marque.

Cette génération est individualiste, dans le collectivisme. Elle sera centrée sur la collaboration et la coopération.

La confiance et la prise de risque, sont inhérentes au mode de vie propre à cette génération, volontaire, débrouillarde, pragmatique, entrepreneuse. Familière des codes numériques et des « Serious Games », cette génération travaille en s'amusant, avec des tâches variées, et des objectifs au quotidien à très court terme. Capables de pratiquer plusieurs activités en même temps, et d'utiliser plusieurs moyens de communication de manière simultanée, ses représentants ne résistent pas plus de 6 minutes aux sollicitations des SMS et applications mobiles. Ils inventent un nouveau langage, basé sur l'image, la représentation des corps, et l'émotion. Pour intégrer harmonieusement les Z, le manager devra être pédagogue et ouvert. La culture d'entreprise sera axée sur le service au client, leur future carrière mêlant idéalement « Do it yourself » et plaisir. Ils préféreront se créer leur propre chemin, plutôt que de tenter de remettre en question les structures établies. Ils seront mobiles à l'international, et occuperont une multitude de postes.

Après la description de ces 4 générations, à nuancer néanmoins selon la qualification universitaire, et l'origine sociale des individus, il est intéressant de porter un regard affiné sur les plus jeunes et leurs relations au travail.

En effet, l'arrivée d'une nouvelle génération dans la sphère professionnelle peut être une source de difficultés organisationnelles, tant en termes d'intégration, que de gestion et de cohabitation avec les autres générations. Elle peut néanmoins aussi générer une plus grande créativité et capacité à résoudre des problèmes. Ainsi que le note la chercheuse Elodie Gentina, "*La génération Y est déjà très présente et connue de l'entreprise, alors que la génération Z est la grande inconnue. L'expertise que l'entreprise a amorcée avec les Y se doit d'être réévaluée avec l'arrivée de cette nouvelle génération : les Z. Il importe de décrypter le comportement et les particularités des Z, afin d'éviter un choc culturel pour les entreprises qui cherchent à les attirer, les motiver et les fidéliser*"¹⁵.

L'un des défis majeurs auxquels l'hôpital doit faire face, notamment à l'heure des départs en retraite de nombreux « papys boomers », est celui d'intégrer ces jeunes représentants de la génération nouvelle; ceux qui ont la particularité d'être curieux, impatient, zappeurs, intransigeants, revendicatifs et imprévisibles.

Les cadres de santé d'aujourd'hui, dont la fonction consiste entre autres, à fédérer les énergies autour des projets conduits par l'hôpital, ne peuvent se permettre de faire l'impasse sur l'évolution des valeurs, inhérentes à la jeunesse du 21^{ème} siècle. Par conséquent, il s'avère essentiel d'identifier les particularités des nouvelles générations, et de traiter avec pertinence leurs attentes comme leur potentiel.

¹⁵ GENTINA E, DELECLUSE ME . " GENERATION Z. DES Z CONSOMMATEURS AUX Z COLLABORATEURS " . PARIS . DUNOD . " MANAGEMENT / LEADERSHIP " . 2018 . P.6

Décrypter la conception du travail, vue par la génération Z, permet de comprendre et d'adapter son management, pour une plus grande implication dans le travail.

2.1.2 La génération Z et le monde du travail

Achevant leurs études pour la plupart, les représentants de cette génération entrent progressivement sur le marché du travail. Leur conception du travail diffère de celle de leurs aînés, tant sur la forme de l'engagement professionnel, que sur le fond du sens qui lui est donné.

Dans son article¹⁶, Michel Dalmas identifie 4 facteurs significatifs de la **conception du travail** partagé par la génération Z :

- Le sens de l'équité dans les relations de travail, avec une volonté d'établir des règles d'équité et de tolérance, menant à une relation partagée de respect et de confiance.
- La recherche de professionnalisme, liée à l'obtention d'un travail de qualité, soucieux du détail, de la précision, de l'esprit analytique, de la recherche de performance. Cette notion de performance, plus ambiguë que pour les générations précédentes, intègre désormais un enjeu d'épanouissement. Elle doit s'accorder avec l'aspiration à fournir un travail de valeur, et rechercher la performance par la qualité du rendu proposé.
- La collaboration active, essence de la responsabilité socialement partagée. Dans le prolongement des inspirations initiées par la génération Y à cet égard, la réussite, aux yeux de la génération Z, s'incarne nécessairement dans le partage de ses compétences, de ses projets, de ses choix. Le lien entre personnalité privée et implications publiques s'en trouve valorisé, au risque de complexifier la frontière entre vie professionnelle et personnelle.
- La réussite par l'action et le risque, où les qualités essentielles à la réussite professionnelle sont l'action, l'innovation et une certaine forme de prise de risque.

Ainsi, la génération Z se distingue par sa recherche simultanée et résolue :

- de sens et d'éthique dans les relations de travail
- d'une forme d'autolégitimation à travers les réalisations accomplies
- de socialisation et de travail en réseau
- de volonté d'innover et d'agir sans attendre le cautionnement de la hiérarchie

Ce dernier item soulève le besoin d'autonomie des générations Z dans le monde du travail. Le sens donné à ce terme doit être souligné :

- autonomie dans le choix de prendre des décisions,
- autonomie à mener des projets,
- autonomie qui suggère la liberté.

Ainsi, " *Les Z ont soif d'autonomie et de liberté, ils ne reconnaissent plus l'expérience de leurs parents et de l'école comme sources d'autorité légitime. Ce n'est plus le pouvoir d'expertise qui justifie la position d'autorité pour les Z, mais plutôt la capacité à révéler, challenger et favoriser l'épanouissement personnel et professionnel* " ¹⁷

¹⁶ DALMAS M . " GENERATION Z ET CONCEPTION DU TRAVAIL : UN NOUVEL ENJEU POUR LA GRH " . REVUE INTERNATIONALE DE PSYCHOSOCIOLOGIE ET DE GESTION DES COMPORTEMENTS ORGANISATIONNELS . 2019 . N° 60 . P. 97-116

¹⁷ GENTINA E, DELECLUSE ME . " GENERATION Z. DES Z CONSOMMATEURS AUX Z COLLABORATEURS " . PARIS . DUNOD . « MANAGEMENT / LEADERSHIP » . 2018 . P.65

Face à ces constats, il convient de préciser les liens entre les leviers de la motivation et l'autonomie professionnelle, ce que je vais détailler dans le chapitre suivant.

2.2 L'autonomie, un levier de motivation au travail

2.2.1 La motivation au travail

Emilie Soufflet, Isabelle Sauviat, et Franck Brillet définissent dans leur ouvrage, "*Risques psychosociaux et qualité de vie au travail*"¹⁸, la motivation au travail comme étant co-définie par la science économique, la sociologie et les neurosciences. Elle est un processus psychologique qui déclenche, oriente et maintient un comportement donné en situation professionnelle. Ce processus se construit et s'altère en fonction de la satisfaction plus ou moins large de différents besoins.

La motivation au travail est ainsi le résultat des :

- caractéristiques individuelles (traits de personnalité),
- conditions organisationnelles et managériales (rémunération, style de management, évolution de carrière, reconnaissance...).

La motivation conditionne ainsi les comportements des managers, comme des collaborateurs. En cela, elle participe à la définition de leur niveau de performance. Pourtant, elle ne peut être considérée comme le critère unique de la motivation : elle dépend parallèlement de critères internes (compétences, formation, aspirations individuelles) et externes (influence du groupe, conjoncture, événements). La connaissance de ces critères, propres à chaque environnement de travail, permet alors de mobiliser les leviers nécessaires, pour favoriser l'implication, et la performance de chacun.

La motivation au travail a fait l'objet de nombreuses études. Il existe plus d'une centaine de définitions et théories de la motivation, qui peuvent se regrouper en 3 trois grandes catégories :

- Les théories des besoins, centrées sur la nature et les voies de satisfaction des besoins, des individus, agissant à la fois sur l'énergie, et l'intensité de cette motivation.
- Les théories du choix cognitif, qui décomposent la relation cérébrale, entre les efforts du travail, la performance espérée puis observée à ce titre, ainsi que les gratifications ou sanctions associées. Cette théorie est inscrite dans le développement cérébral des jeunes élèves, en conditionnant le regard que les individus posent sur eux-mêmes, et sur les performances des autres.
- Les théories de l'autorégulation, qui mettent en valeur, les mécanismes cognitifs et affectifs d'un individu, quand il souhaite atteindre ses objectifs. C'est donc l'effet des objectifs sur le comportement des individus dont il s'agit.

¹⁸ BRILLET F, SAUVIAT I, SOUFFLET E. " RISQUES PSYCHOSOCIAUX ET QUALITE DE VIE AU TRAVAIL ". PARIS . DUNOD. 2017.

2.2.2 Les leviers de motivation au travail

Vincent Chagué, directeur de recherche en management, détaille dans son article¹⁹, les critères à observer pour motiver et impliquer les soignants dans les services.

Il différencie ainsi trois concepts complémentaires : motivation, satisfaction et implication.

Motivation

La motivation invite à l'action. C'est la force qui amène l'individu à *faire quelque chose*. Elle peut être intrinsèque en relevant de l'individu, de sa personnalité, ou extrinsèque en relevant d'incitations extérieures.

Satisfaction

La satisfaction traduit un état émotionnel et cognitif, de court ou de long terme. C'est le retentissement du travail sur l'individu, qui répond à un besoin.

Implication

L'implication met l'accent sur la relation qui s'est construite, entre l'individu et son travail, donc, entre l'individu et l'environnement social, qui anime ce lieu de travail.

À cet égard, l'une des préoccupations majeures des cadres de santé, est celle de motiver les équipes pour, *in fine*, assurer une implication individuelle et collective, dans leur travail et le service.

La motivation se traduira pour le soignant par la satisfaction procurée par le travail. Ainsi, un soignant motivé sera impliqué, et donc plus performant.

De la multitude de comportements, d'attentes, de manières de faire ou d'être, découlent une multitude de manières de s'impliquer, avec des degrés de satisfaction et de motivation différents.

Cette diversité, notamment dans un contexte de tension sur les moyens et les effectifs, rend la tâche du manager de proximité, particulièrement complexe. Avoir une motivation suffisante, permet une implication dans son travail, et favorise l'atteinte des objectifs à moyen et à long terme. C'est ce que cherche le cadre de santé dans son service.

Même si les individus ne sont pas tous motivés par les mêmes actions ou objectifs, Frédéric Levy²⁰ a identifié de façon générale, les principaux leviers de la motivation :

- le partage des valeurs et des objectifs de l'entreprise ou de l'organisation,
- la posture managériale,
- la mission et les objectifs,
- l'évolution professionnelle / la capacité à développer son statut et ses compétences,
- la liberté d'expression,
- les signes de reconnaissance,
- le salaire et les avantages,

¹⁹ CHAGUE V. " COMMENT MOTIVER ET IMPLIQUER LES SOIGNANTS ? ". SOINS CADRES. 2007. MAI. VOL 16. N° SUP - 62 . P.12-15

²⁰ CROISE V, LEVY F. " PRO EN BIEN-ETRE AU TRAVAIL 58 OUTILS ET 11 PLANS D'ACTION BIEN-ETRE AU TRAVAIL ». PARIS. VUIBERT. 2020

- Les relations entre collègues,
- Les moyens dont le collaborateur dispose,
- Le sens donné au travail.

Parmi ces items, la notion de responsabilité fait particulièrement écho en regroupant certains principes cités ci-dessus : donner du sens à son travail, savoir et comprendre le but de ses missions.

2.2.3 La responsabilité au travail

Cette notion de responsabilité nécessaire à la motivation, est mentionnée dans la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen : "*La Société a le droit de demander compte à tout Agent public de son administration*"²¹ et dans le statut de la fonction publique : "*Tout fonctionnaire, quel que soit son rang dans la hiérarchie, est responsable de l'exécution des tâches qui lui sont confiées*"²².

Cet enchaînement conduit à questionner le lien entre autonomie et responsabilité. Identifier la logique du passage de l'une à l'autre est, en effet, nécessaire à une orientation managériale pertinente auprès des jeunes générations. La notion d'autonomie étant un élément indispensable pour les générations Z.

*" L'autonomie et la responsabilité sont les deux faces d'un même phénomène, que l'on se place à l'échelle de l'individu ou des groupes sociaux. La responsabilité désigne le devoir de répondre de ses actes, aux autres et à soi-même. C'est rendre compte, dire pourquoi et en vue de quoi j'ai choisi ceci et pas cela... La responsabilité est la preuve et l'épreuve de la liberté "*²³.

L'autonomie ne doit pas cependant être abusivement rapprochée de l'absence de règles. Au contraire, elle suppose d'observer et d'appliquer les règles que l'individu a lui-même édictées. Elle suppose donc que la liberté a besoin d'un cadre, ce qui ne peut être compris, sans effort de pédagogie. Lorsqu'une société leur accorde plus d'autonomie, les professions doivent, en retour, réfléchir à leurs finalités et leurs limites de compétences, pour atteindre un haut niveau de reconnaissance.

Plus familiers de cette promotion de l'autonomie que les pays de culture latine, les Anglo-saxons ont développé la notion d' « accountability » qui désigne "*l'obligation pour les entreprises de mettre en œuvre des mécanismes et des procédures internes, permettant de démontrer le respect des règles relatives à la protection des données.*"²⁴ pour promouvoir la nécessité de rendre compte. Ce modèle permet d'atténuer le risque d'un conflit dans la sphère professionnelle, où les différents acteurs seraient tentés d'agir selon leurs valeurs personnelles.

Dans cette perspective, néanmoins, " les défauts de confiance et de courage sont à redouter, car ils inciteraient à construire des mécanismes de défense, empêchant ainsi la décentration et la créativité, indispensables pour concevoir et promouvoir de

²¹ LEGIFRANCE . " DECLARATION DU 26 AOUT 1789 DES DROITS DE L'HOMME ET DU CITOYEN." [CONSULTE LE 04/05/2021] . DISPONIBLE : [HTTPS://WWW.LEGIFRANCE.GOUV.FR](https://www.legifrance.gouv.fr)

²² LEGIFRANCE . " LOI N° 83-634 DU 13 JUILLET 1983 PORTANT DROITS ET OBLIGATIONS DES FONCTIONNAIRES. " [CONSULTE LE 04/05/2021] . DISPONIBLE : [HTTPS://WWW.LEGIFRANCE.GOUV.FR](https://www.legifrance.gouv.fr)

²³ MICHON D. ORDRES PROFESSIONNELS, UNE DIALECTIQUE PROFESSIONNELLE AUTONOMIE-RESPONSABILITE. SOINS CADRES. 2006. NOVEMBRE. VOL 15. N° 60. PAGES : 62-64.

²⁴ CNIL . " DEFINITION ACCOUNTABILITY " [CONSULTE LE 04/05/2021] . DISPONIBLE : [HTTPS://WWW.CNIL.FR](https://www.cnil.fr)

nouvelles pratiques professionnelles. Afin qu'il se sente responsable pour favoriser l'épanouissement de l'agent, une certaine autonomie doit donc être nécessaire " ²⁵.

2.2.4 L'autonomie au travail

L'autonomie au travail, dans un contexte intergénérationnel est un élément essentiel aux membres de la génération Z.

La définition même de l'autonomie, est sujette à interprétations contradictoires.

Afin de cibler le propos quant à ma problématisation, j'ai choisi de retenir l'angle du besoin d'autonomie, nécessaire au développement personnel des générations Z. En effet, un défaut d'autonomie, limite les capacités d'initiative des collaborateurs. Plus structurellement, il peut révéler une réticence de l'organisation à déployer le potentiel de chacun, en automatisant les tâches, et réduisant la part de créativité propre à chaque fonction. Les indicateurs de performance s'en trouvent réduits à des variables quantitatives, peu compatibles avec la progression qualitative et les aspirations au développement personnel.

Ainsi, l'ouvrage " Risques psychosociaux et qualité de vie au travail " ²⁶, a mis en évidence que le manque, ou l'absence d'autonomie et de marges de manœuvre, peuvent sensiblement affaiblir le sens que l'individu donne à son travail, à son degré de motivation, ou encore la satisfaction intrinsèque qu'il retire de l'accomplissement de son travail.

Dans cette perspective, Raphaël Tolve reprend dans son article²⁷, " la théorie des caractéristiques de l'emploi " développée par Hackman et Odham, qui s'appuie sur l'interdépendance entre :

- les forces internes du besoin de développement personnel,
- les caractéristiques de l'emploi,
- la motivation au travail.

Cinq variables permettraient de préciser ce lien entre nature du travail et motivation :

- la variété des compétences,
- la nature de la tâche,
- le sens de la tâche,
- l'autonomie,
- le feed-back.

Selon cette modélisation, trois types de besoins de développement personnel au moins, doivent être satisfaits, pour obtenir une motivation elle-même satisfaisante. En effet, l'individu doit être conscient du sens de son travail, il doit avoir un retour sur les résultats de celui-ci, et enfin il doit se considérer responsable des résultats de son travail, donc se sentir autonome.

²⁵ (ARTICLE) MICHON D. ORDRES PROFESSIONNELS, UNE DIALECTIQUE PROFESSIONNELLE AUTONOMIE-RESPONSABILITE. SOINS CADRES. 2006. NOVEMBRE. VOL 15. N° 60. PAGES : 62-64.

²⁶ BRILLET F, SAUVIAT I, SOUFFLET E. " RISQUES PSYCHOSOCIAUX ET QUALITE DE VIE AU TRAVAIL " . MALAKOFF . DUNOD. 2017.

²⁷ TOLVE R. "LES THEORIES DE LA MOTIVATION" . SOINS CADRES. 2007. MAI. VOL 16. N° SUP-62 PAGES : 9-11

La créativité, décrite comme une énergie spécifiquement humaine, est déterminante dans cette perspective. Elle permet, malgré les contraintes, de faire émerger le meilleur de chacun. Comme l'a dit très justement Carl Rogers, psychologue : "*Dans le sens le plus profond, être créatif, c'est se réaliser en tant que personne*"²⁸.

En application des principes développés par Daniel Goleman²⁹, psychologue pionnier de la promotion de l'individu dans les dynamiques professionnelles, l'acceptation des changements de mentalité, constitue un préalable, indispensable pour les organisations. En acceptant d'assumer la créativité personnelle, l'organisation prendrait un temps d'avance stratégique et humain.

Au quotidien, ces pratiques se déploient selon des formes et des modèles variés, encore largement situées en phase de « test & learn ». Notamment en France, où l'héritage bureaucratique et le management vertical demeurent prégnants. Par nature, la promotion de la créativité suppose en effet, une adaptation constante à l'état émotionnelle de chacun. Ses expressions doivent donc s'ajuster à chaque individu, de chaque équipe pour tirer le meilleur parti collectif des ressorts individuels.

Le degré d'avancement dans la mise en œuvre de ces pratiques, se traduisant par de simples entretiens managériaux jusqu'à des événements de « team building », et jusqu'à des actions de recrutement, formation et collaboration intégrant l'intelligence émotionnelle, dépend du degré de maturité de chaque entreprise quant à ces enjeux.

Il convient en effet d'observer que les outils de l'intelligence émotionnelle, qui mobilisent les affects, ne sont pas neutres pour l'équilibre psychologique des dirigeants, managers et collaborateurs. Il importe en cela de disposer d'une certaine maturité, d'un certain niveau de formation à ces implications pour les manier dans l'éthique.

Ces réflexions questionnent sur la nature de l'autonomie. L'autonomie, est-elle simplement liée à une posture personnelle de prendre ses décisions soi-même, ou bien, est-ce un processus inhérent au système organisationnel dans lequel l'individu dépend ?

De ce fait, la question de savoir si le cadre de santé est en mesure d'accorder l'autonomie nécessaire aux membres de la génération Z se pose, dans le contexte des contraintes organisationnelle dans lequel il s'inscrit.

²⁸ BRASSEUR P. "LA CREATIVITE EST LA CONDITION DE L'INNOVATION". SOINS CADRES. 2017. SEPTEMBRE VOL 26 . N°103 S. p.19-21

²⁹ PIÉLAT T. ROCHE D. "L'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE". PARIS . J'AI LU . 2014 .

2.3 Les effets des organisations sur l'autonomie au travail

Ainsi que le note le chercheur Thomas Paris, " c'est une tendance actuelle, une tendance forte. Qu'elle soit spécifique à une génération – la génération Y – ou qu'elle soit un mouvement de fonds lié au numérique et aux transformations qu'il amène, le besoin d'autonomie est une donnée à laquelle nombre d'entreprises s'efforcent de s'adapter. Il s'exprime sous des formes différentes. Certaines vivent l'autonomie au quotidien et doivent ajuster leur fonctionnement. Dans d'autres, elle est vue comme une aspiration profonde des employés, ou révèle des convictions philosophiques de leurs dirigeants " ³⁰.

L'autonomie, en effet, est porteuse à la fois d'énergie et de fidélisation des talents. Cette approche se révèle particulièrement pertinente dans l'économie interactive qui est la nôtre depuis la décennie 2000, où l'expression des consommateurs comme des collaborateurs est encouragée. Ainsi, la liberté d'expression et l'incitation à la collaboration, sont devenues des arguments dans la compétition d'attractivité auprès des meilleurs profils.

C'est ainsi qu'un cercle vertueux peut être à l'œuvre, dans les entreprises dont l'organisation interne valorise l'autonomie :

- Cette dernière encourage chacun à exprimer son plein potentiel, à s'engager dans l'amélioration continue de ses compétences, autant que de sa connaissance de soi et des autres.
- Les aptitudes techniques et compétences comportementales de chacun s'en trouvent optimisées.
- Cette optimisation individuelle fidélise les collaborateurs comme les managers, portés par la confiance des dirigeants qui développent ainsi la performance de leur entreprise.
- La croissance économique se conjugue dès lors, à un déploiement porteur de sens, de valeurs, d'inspirations socio-culturelles autant qu'économiques.
- Le sentiment d'appartenance se trouve décuplé par la revendication de ces valeurs et de cette éthique, distinguant l'entreprise dans un contexte concurrentiel.
- Cette appartenance est au service d'une cohésion sociale effective au sein de l'entreprise, aussi attractive pour ses talents internes qu'auprès des collaborateurs à recruter.

Le degré effectif d'autonomie accordé à chacun, dépend néanmoins significativement de variables, qui ne peuvent pas toujours être transférables d'une entreprise à une autre, et encore moins d'une entreprise à une administration : moyens matériels et humains, visibilité, attractivité, « turn over », formation rapide ou non,... L'autonomie est en effet prioritairement adaptée aux organisations les plus agiles.

De ce point de vue, l'autonomie peut-elle s'inscrire dans un environnement tel que l'hôpital ?

³⁰ PARIS T. « ÉDITORIAL. L'AUTONOMIE, UNE REVOLUTION QUANTIQUE ? ». LE JOURNAL DE L'ECOLE DE PARIS DU MANAGEMENT. 2020 FEVRIER . N° 142 . P. 3

C'est le point que je vais traiter dans le chapitre suivant.

2.3.1 L'autonomie à l'hôpital

L'orientation managériale du cadre de santé, peut être plus ou moins responsabilisante. Au-delà de ces considérations théoriques, un regard sur le terrain doit donc être porté. Dans cette partie, je vais ainsi chercher à savoir si l'organisation de l'hôpital est une organisation favorable à l'autonomie.

Dans leur article³¹, les sociologues Pauget et Dammak ont mené une enquête dans le domaine sanitaire et social, ciblant les jeunes générations. Il apparaît que " Dans leurs activités quotidiennes, ils rejettent l'autorité traditionnelle, le manque de reconnaissance dont ils sont l'objet (comparativement à leurs attentes). Pour résumer, le sentiment dominant est celui de la divergence des points de vue avec l'encadrement. Les plus jeunes n'ont pas l'impression d'être reconnus, soutenus ou écoutés. Les nouvelles attentes en matière de management, se recentrent ainsi sur les activités relationnelles et principalement sur l'écoute. Un bon manager est participatif ; il sait encourager ses équipes.

La question est de savoir s'ils ont-ils ce type de manager dans leur entourage ou dans l'organisation ? Lors de cette enquête, la réponse donnée a été négative à respectivement à 70 % et à 90 % .

Ces attentes générationnelles sont elles-mêmes inscrites dans un contexte social, marqué par "*une rationalisation alliant un principe d'efficacité et une hyper spécialisation des activités humaines hérité des profondes mutations de l'ère industriel moderne et de ses promesses de progrès*"³².

Jean-Marie REVILLOT décrit par ailleurs, la mutation profonde des rapports au temps et à l'espace, depuis les années 1950. En effet, les hommes sont confrontés à l'accélération des rythmes, avec la mondialisation des réseaux, le développement des outils de l'information et de la communication. Le principe de rationalité a alors émergé, avec les objectifs d'économie, de résultat et performance.

L'hôpital, n'a pas été épargné. Les politiques du système de santé sont en recherche permanente d'efficacité et d'optimisation des moyens. Les contraintes économiques sont de plus en plus pesantes. Avec l'apparition de la démarche qualité, la valorisation des procédures a étouffé la créativité humaine, en réduisant peu à peu le champ de l'autonomie.

Le pouvoir hospitalier est traditionnellement incarné par une rigidité de l'autorité institutionnelle et hiérarchique, peu compatible avec une horizontalité de la relation aux collaborateurs, qu'ils soient soignants ou personnels administratifs.

Le management hospitalier se caractérise par sa polyvalence : politiques médicales, sociales, organisation des soins, démarche qualité, évaluation et gestion des ressources financières, matérielles, humaines.

³¹ PAUGET B, DAMMAK A. « LES JEUNES GÉNÉRATIONS DANS L'ENTREPRISE : L'EXEMPLE DE L'HÔPITAL... ». REGARDS. 2015/2 (N° 48). P. 185-189.

³² REVILLOT JM . " POUR UNE VISEE ETHIQUE DU METIER DE CADRE DE SANTE ". PARIS . EDITIONS LAMARRE . 2016

De plus selon le Code de la santé publique ³³, l'hôpital doit assurer à la fois des missions de prévention, d'enseignement, de recherche, de qualité des soins et de sécurité.

La conformité des pratiques managériales à ces principes est vérifiée par des « indicateurs qualité et sécurité des soins (IQSS) ». Pilotée par la Haute Autorité de Santé, une démarche de certification complète ces indicateurs. Normée pour être objective, elle se constitue de plusieurs étapes visant à s'assurer de l'engagement rigoureux de l'établissement de santé qui s'inscrit dans cette démarche.

L'ANAP a également développé des outils de pilotage et d'évaluation, au premier rang desquels se situent le PMSI et ORFEE. Tous sont dédiés à la mesure de la performance de gestion et de qualité du parcours de soins, permettant de positionner chaque structure dans l'offre de soins de son territoire.

Identifier les blocages, faire évoluer les mentalités, et favoriser l'appréciation de chaque axe de qualité sont en effet des outils précieux pour le pilotage efficace des établissements. Le management, dans ce cadre, assure une fonction centrale pour sensibiliser les équipes au suivi de ces orientations.

La HAS ou l'ANAP encouragent l'implication suivie des établissements dans cette démarche, en rendant publiques les performances enregistrées en matière de qualité.

Ces démarches assurent en effet au patient, une qualité de suivi, au moyen de référentiels nationaux garantissant des standards qualitatifs pour le déroulement et le suivi du parcours de soin. Ces enjeux sont en effet majeurs, puisque les certifications sont publiées, rendant les comparatifs hospitaliers possible. Le choix des patients de faire confiance à un établissement plutôt qu'un autre est maintenant une donnée à prendre en compte pour les gouvernances hospitalières.

Néanmoins, elles favorisent aussi un management assez directif, puisque l'évaluation régulière de ces indicateurs et le suivi plus global des performances sanitaires, comme économiques incitent la direction et les managers à veiller étroitement au suivi des directives données. Une certaine pression sur les équipes peut en découler.

Ces priorités se trouvant confrontées à des contraintes budgétaires matérielles et humaines depuis plusieurs décennies. Une exigence de rationalité a connu un essor croissant, formalisée par l'école du « New Public Management », qui se matérialise par le transfert des modes d'organisation issus du secteur privé décrit par Audrey Rivière, Nathalie Commeiras et Anne Loubès ³⁴.

Les limites de cette approche ont régulièrement été pointées par les soignants et les patients, en raison de l'incompatibilité qu'elle présente, avec l'exigence de personnalisation des soins, et de temps passé auprès de chaque patient. Dans cette lignée, les établissements hospitaliers aspirent aujourd'hui une autonomie dans le management, la motivation et la responsabilisation des équipes.

³³ LEGIFRANCE ; " CODE DE LA SANTE PUBLIQUE ". [CONSULTE LE 02/06/2021] . DISPONIBLE : [HTTPS://WWW.LEGIFRANCE.GOUV.FR](https://www.legifrance.gouv.fr)

³⁴ RIVIERE A, COMMEIRAS N, LOUBES A . « NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC, TENSIONS DE ROLE ET STRESS PROFESSIONNEL CHEZ LES CADRES DE SANTE » . REVUE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES . 2019 FEVRIER . N° 112, P. 3-20.

Dans ce sillage, les inspirations du *Lean management* investissent le champ hospitalier depuis la décennie 2000. Elles consistent à " *mieux utiliser les ressources disponibles pour répondre à des besoins en évolution permanente et à éliminer tout coût superflu* " ³⁵. Pourtant, cette logique issue du monde de l'entreprise a été pointée pour ses limites à la faveur de la crise sanitaire, née de l'épidémie de Covid-19.

En conclusion de cette partie, contrairement aux aspirations des jeunes générations, l'hôpital en termes d'organisation n'est pas un centre de développement de l'autonomie.

Comment l'hôpital peut-il alors satisfaire le besoin de d'autonomie de la génération Z ?

Prolongeant ces réflexions, il convient d'observer le développement de formes alternatives d'organisations, et identifier si les pratiques d'autonomisation pourraient être transférables à l'hôpital.

³⁵ LYONNET B. " LEAN MANAGEMENT ". PARIS . DUNOD . 2015

2.4 Les nouvelles organisations qui prônent l'autonomie

Dans ce chapitre, je vais introduire quelques exemples de systèmes organisationnels, illustrant une conception différente du travail, favorisant l'autonomie, qui pourraient être une inspiration pour les cadres de santé.

2.4.1 Le management durable

Ayant conscience des profonds changements du management, tant sur le plan théorique que pratique, le chercheur Xavier Camby dans son ouvrage "48 clés pour un management durable"³⁶ propose le concept de « management durable » pour qualifier une pratique managériale renouvelée, assertive, destinée à aider chacun à élaborer sa façon personnelle de diriger. Le but étant d'être aussi pertinent et heureux que possible, dans l'exercice de ce métier parfois difficile. Le management ne cessant de se complexifier, il importe en effet de renouveler également les approches et postures professionnelles des managers, pour les préparer, dans leur formation initiale comme continue, à ces réalités nouvelles.

La mobilisation de leviers impliquant la psychologie de chacun ne peut en effet se concevoir dans l'éthique, sans un travail d'introspection, et une formation précise des managers. Levant ainsi leurs résistances personnelles, ils pourront être en mesure de développer une pratique fédératrice. Le « management durable » se déploie ainsi au service de chacun.

Outil managérial de développement, de la productivité, et de la performance. Il favorise aussi le déploiement des talents et du potentiel de chacun, valorisé dans la singularité de ce qui le constitue et le motive. Comprendre l'individu serait ainsi un déterminant majeur de bien-être au travail, de réussite collective par le développement du potentiel humain. Ces notions apparaissent fondamentales, à l'heure où les enjeux de bien-être, de santé et de sécurisation des parcours professionnels, connaissent un essor inédit.

Ce concept, s'inscrit dans la lignée des travaux neuroscientifiques des décennies récentes, et notamment des apports de l'intelligence émotionnelle. Dans un contexte intergénérationnel, notamment, cette dernière se définit comme " *l'habileté à percevoir et à exprimer les émotions, ainsi qu'à réguler les émotions chez soi et chez les autres. Or, les émotions jouent un rôle dans presque toutes les activités professionnelles, la plupart des métiers, impliquant de travailler avec d'autres personnes. Elles influencent nos actions, nos réactions et nos interactions. Elles sont impliquées dans la réussite des équipes, mais aussi dans les tensions et les conflits.*"³⁷ Par une compréhension toujours plus fine de ses émotions et de celles des autres, la base de la sociabilité entre générations, nécessaire à un mode de management personnalisé, plus « humain », peut ainsi être perfectionnée. La compréhension des émotions nécessite néanmoins des aptitudes précises, classées en cinq grands axes par ces auteurs :

- Comprendre ses émotions.

³⁶ CAMBY X, " 48 CLES POUR UN MANAGEMENT DURABLE ". PARIS. YVES BRIEND EDETEUR. 2013

³⁷ LAUNET MÈ. " LA BOITE A OUTILS DE L'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE" . 2E ED. MALAKOFF . DUNOD . 2018 . P.11

- Gérer son équilibre émotionnel.
- Être ouvert aux émotions de l'autre.
- Exprimer et partager son ressenti.
- Gérer les émotions en situation de tension.

En cohérence avec les constats de gouvernance dressés au chapitre précédent, il convient donc de nuancer à la fois :

- L'aptitude des managers hospitaliers à disposer d'un regard éclairé sur eux-mêmes et leurs pratiques.
- La possibilité pour l'hôpital, contraint matériellement et institutionnellement, d'offrir un cadre et un schéma de gouvernance, propice à la construction pérenne d'une confiance mutuelle, entre le management et le terrain.

Pour le management, cette modélisation offre des voies de compréhension des besoins, des attentes et des modes d'expression des affects, qui varient selon le profil générationnel de chacun.

2.4.2 Les hôpitaux magnétiques

Yvon BRUNELLE est à l'origine de nombreux écrits sur le système et la qualité des soins au Canada. Il a notamment écrit un article sur les hôpitaux magnétiques.

En effet, certains hôpitaux américains sont qualifiés de « Magnet Hospital » pour leur capacité à retenir leur personnel. Le roulement de personnel est alors devenu indicateur de qualité, alors que les difficultés de personnel infirmier sont communes à toutes les sociétés occidentales.

Au début des années 80, une prise de conscience des problématiques liées aux effectifs infirmiers est apparue.

En 1983, une étude de l'American Nurse Association montre que certains hôpitaux s'en sortent mieux. Les conditions essentielles à cette réussite sont liées à :

- l'autonomie professionnelle et la capacité à innover,
- les supports fournis par les administratifs, dans la sécurité au travail, l'équipement, le soutien informatif, la garderie,...
- la bonne collaboration entre médecin et infirmier,
- la valorisation professionnelle et le leadership infirmier avec un encouragement à se former et former les autres,
- les relations positives avec les pairs et l'appartenance à un groupe « famille »,
- le ratio de personnel adéquat avec proportion élevée d'infirmières qualifiées,
- le focus client où la dimension clinique est majeure.

Les traits d'une bonne entreprise selon une étude qualitative menée en 1980 par KRAMER et SCHMALENBERG dans les entreprises privées sont en corrélation avec les 8 indicateurs des hôpitaux magnétiques :

- L'action est privilégiée : " Les infirmiers ne sont pas considérés comme des pièces interchangeables. La gestion est plus professionnelle que bureaucratique. C'est la première marque de respect " ³⁸.
- Le souci concret du client, en incluant tous les départements même ceux support.
- L'autonomie et le dynamisme sont favorisés.
- La productivité est recherchée, mais avec l'appui des employés.
- Les valeurs portées sont ancrées et partagées.
- Le leadership est clinique, il favorise l'autonomie et la gestion décentralisée qui compte peu de palier hiérarchique.
- La gestion est souple et ferme à la fois nécessitant de la confiance.

Cette notion d'hôpitaux magnétiques, qui date du début des années 80 n'est pas traitée en France. L'accent est surtout mis sur les RPS ou sur la QVT, mais rarement en se questionnant sur les critères spécifiques et sur les indicateurs. On peut se demander si ces notions peuvent être transposées dans un système de santé comme celui de la France, avec des caractéristiques différentes, de celui du Canada.

En effet, la France rencontre les mêmes problèmes de turn-over, de RPS que le Canada. Cette problématique est de plus en plus prégnante, depuis la prise de conscience des risques psycho-sociaux dans le monde du travail et à la suite des suicides chez France Télécom en 2008. De nombreuses réflexions, travaux, recherches, ouvrages, et articles ont traité de cette thématique de RPS. Cette préoccupation institutionnelle a maintenant un caractère obligatoire, par l'instauration d'un critère spécifique sur la qualité de vie au travail, et la prise en compte des risques psycho-sociaux dans la certification des établissements.

Je pense que nous pourrions transposer ces critères en faisant un état des lieux des hôpitaux Français, pour en extraire les solutions et s'inspirer de ces hôpitaux dits « magnétiques ».

2.4.3 Le modèle "BUURTZORG"

Dans un registre différent de l'organisation hospitalière québécoise et particulièrement les soins à domicile, le modèle « Buurtzorg » a été développé pour les Pays-Bas. Ce dernier, qui peut se traduire par « soins de quartier », a été fondé en 2007 sur le terrain. D'abord informel, autour d'une équipe d'infirmiers et d'informaticiens, il a été formalisé dès 2009 autour des priorités suivantes :

- Avoir une vision globale du patient, de ses besoins et pas uniquement du point de vue médical .

³⁸ BRUNELLE Y . " LES HOPITAUX MAGNETIQUES : UN HOPITAL OU IL FAIT BON TRAVAILLER EN EST UN OU IL FAIT BON SE FAIRE SOIGNER " . PRATIQUES ET ORGANISATION DES SOINS . JANVIER-MARS 2009 . N°40 . P 43

- Prendre en compte la relation humaine soignant-soigné dans la qualité du soin, et minimiser le nombre d'intervenants différents au domicile.
- Prioriser l'autonomie du patient avec l'éducation thérapeutique et la mobilisation du réseau social de proximité.

En 2010, une étude a conclu que Buurtzorg permettrait de diminuer de 40 % la dépense d'aide et de soins par personne accompagnée. Plus précisément, les bénéfices avancés sont les suivants : *" le travail en équipe permet de faire émerger les meilleures solutions pour les clients, qui recherchent indépendance et qualité de vie ; chaque infirmière se sent responsable de promouvoir et fournir des soins d'excellente qualité ; l'infirmière Buurtzorg est comme une « référence » pour le client et sa famille, les aidant à trouver les solutions les plus adaptées à leur situation ; les équipes reçoivent le soutien d'une organisation centrale simple, avec des outils informatiques performants, et faciles à utiliser au quotidien, car construits avec et pour elles ; les résultats de l'action des infirmières sont mesurés régulièrement, au service de leur volonté de délivrer des soins du plus haut niveau de qualité "*³⁹.

Cet exemple devra nécessairement être nuancé s'agissant de soins à domicile, la transposition sur l'hôpital sera d'autant plus compliquée.

2.4.4 Les entreprises libérées

L'ouvrage de Peters "L'entreprise libérée : libération, management"⁴⁰ offre précisément une illustration des leviers d'autonomie, d'épanouissement, de motivation et de communication interne. Ainsi, nombre d'entreprises pourraient constituer de véritables modèles organisationnels, innovants, modernes et performants. Il importe pour cela de mettre en œuvre certaines " désorganisations " au regard des modèles classiques et traditionnels sur lesquels les organisations fonctionnent normalement. À ce titre, on peut identifier :

- le raccourcissement, voire l'absence de ligne hiérarchique ;
- l'autonomie de décision ;
- la suppression des barrières fonctionnelles ;
- la réduction de la taille des entreprises en termes d'effectifs ;
- l'hyper-décentralisation des process.

Un rapprochement avec ce que certains nomment « l'entreprise réseau » peut dès lors être effectué, *"l'entreprise étant alors composé de micro-entités, petites, agiles et reliées ensemble par de multiples connections. Cette nouvelle configuration organisationnelle pose la question du management et de son renouvellement. Ainsi, le mode projet semble le plus adapté à cette structure dont on considère qu'elle améliore considérablement les performances, au premier rang desquelles, la QVT "*⁴¹.

³⁹ MOUZON C . « BUURTZORG TRANSFORME LES SOINS A DOMICILE », ALTERNATIVES ECONOMIQUES . 2018 . FEVRIER. (N° 376), P. 58

⁴⁰ PETERS T . "L'ENTREPRISE LIBEREE - LIBERATION MANAGEMENT " . DUNOT . 1993 . PARIS

⁴¹ BRILLET F, SAUVIAT I, SOUFFLET E. " RISQUES PSYCHOSOCIAUX ET QUALITE DE VIE AU TRAVAIL " . MALAKOFF . DUNOD. 2017.

En écho à ces perspectives, j'ai retenu un passage de l'ouvrage "Liberté & Cie" de Isaac GETZ et Brian M. CARNEY (p16) :

" En passant devant le magasin de fournitures, le visiteur constate avec étonnement l'absence de serrure, et même de l'un des 4 murs - autrement dit, il n'y a aucun moyen de fermer le local correctement. Zobrist lui explique que FAVI, entreprise libérée, fait confiance à ses salariés pour qu'ils viennent chercher ce dont ils ont besoin pour faire leur travail et leur accordent toute latitude dans ce domaine. "

Cette narration résonne en effet avec une situation vécue dans l'hôpital où j'exerce. Une note de service y a été élaborée pour récupérer le matériel dans la réserve. Pour prendre un pied à perfusion, le personnel doit se rendre à la réserve située sur un autre étage et dont seuls les cadres ont la clef. Afin de récupérer le matériel nécessaire, il doit donc chercher le cadre, s'il n'est pas présent, appeler le cadre d'astreinte, qui doit l'accompagner. Il doit ensuite remplir un cahier de transmission avec le matériel emprunté. La démarche est la même quand le matériel doit être restitué dans la réserve.

Je me suis interrogée sur la complexité du processus. En effet, ce protocole ne peut-il pas être simplifié ou supprimé ? Lorsque j'ai soumis cette question à ma direction, cette dernière m'a répondu que le but était d'éviter le vol et de garder la réserve rangée. Rappelons que l'établissement est un établissement pénitencier et qu'il y a des caméras dans tous les couloirs.

La perte de temps est néanmoins considérable, tant pour le soignant que pour le cadre.

Pourquoi ne pas simplement laisser cette réserve ouverte ? Ne pourrait-on pas s'inspirer des entreprises libérées, qui font confiance aux employés ? Est-il possible de fonctionner ainsi ?

A contrario, lors de mon stage en entreprise, toutes les réserves étaient, en effet, ouvertes et accessibles, chaque employé étant libre de prendre ce dont il avait besoin.

Ce stage m'a ainsi fait découvrir une autre manière de voir les choses, prouvant qu'il est possible de faire confiance et d'accorder une autonomie à son personnel.

Au-delà des seuls aspects logistiques, cet exemple illustre un état d'esprit dont il me semble pertinent d'explorer la Transférabilité à l'hôpital : cette entreprise, fondamentalement, faisait le pari de la confiance et de l'autonomie envers ses employés.

La considération, la motivation, la collaboration et l'autonomie découvertes lors de ce stage m'ont fait prendre conscience qu'il était possible de travailler autrement. Est-il possible de transposer cette vision du travail à l'hôpital ? Qu'est-ce que ce concept pourrait apporter ?

Face à la convergence des constats exposés ci-dessus, le temps semble venu de se faire confiance à l'hôpital, d'assumer plus résolument les leviers qu'offre l'autonomie.

Le cadre de référence avec les éléments théoriques apporté me permet d'affiner ma question de départ en question de recherche.⁴

3 La problématique de recherche

Pour rappel, ma question de départ était :

Le cadre de santé, peut-il adapter son management, en vue d'influencer la motivation des générations Z ?

Après avoir choisi le modèle du prisme générationnel comme explication aux probables différences de comportements et attitudes, j'ai décidé de conduire mes recherches vers les générations Z et leurs leviers motivationnels au travail. J'ai pris comme orientation l'autonomie, puis j'ai ciblé la suite de mes recherches sur le lien existant entre l'autonomie et l'organisation de l'hôpital. Enfin, j'ai décrit quelques modèles organisationnels prônant l'autonomie.

Ma question de recherche s'oriente donc vers l'hôpital d'un point de vue organisationnel comme un frein au besoin d'autonomie des jeunes générations. De ce fait, je m'interroge sur la possibilité pour les cadres de santé de s'inspirer des nouvelles organisations prônant l'autonomie afin de motiver les membres de la génération Z.

Ma question de recherche est donc la suivante :

Quels sont les leviers du cadre de santé, pour impliquer les membres de la génération Z, en faisant de l'autonomie une clef de motivation ?

À cette question de recherche, j'émetts 3 hypothèses dont je vais confirmer ou réfuter l'exactitude, à l'aide d'une enquête de terrain. Je vais les mener auprès de cadres de santé et de soignants issus de plusieurs générations.

Hypothèse n°1

- L'autonomie est un levier motivationnel pour les générations Z

Hypothèse n°2

- Le cadre de santé doit accorder plus d'autonomie au personnel soignant, afin de motiver les membres de la génération Z

Hypothèse n°3

- Les cadres de santé sont contraints par l'organisation de l'institution, de pouvoir accorder plus d'autonomie au personnel soignant.

4 La méthodologie de recherche

4.1 L'outil d'enquête

4.1.1 L'entretien

" L'entretien est la méthode par excellence pour saisir les expériences vécues des membres des 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. " ⁴²

L'entretien est donc une méthode qualitative qui permet de développer les points de vue, les expressions et opinions personnelles.

Il existe trois types d'entretien : l'entretien directif, l'entretien non-directif et l'entretien semi-directif.

L'entretien directif

Utile pour établir des comparaisons, les questions sont formatées. Ce type d'entretien permet difficilement d'accéder aux représentations des personnes interviewées (leur vision sur un sujet), les questions orientant fortement le champ des réponses investies par l'enquête.

L'entretien non-directif

Utile pour mettre en évidence un récit de vie, une seule question ouverte recouvre la problématique. Le discours n'est pas dirigé et l'enquêteur doit intervenir le moins possible. Ce type d'entretien permet difficilement d'établir des comparaisons.

L'entretien semi-directif :

Ni totalement fermé, ni totalement ouvert, se trouvant à mi-chemin entre les deux, il permet et d'établir des comparaisons, et développer une réponse. L'enquêteur s'appuie sur un guide d'entretien avec des questions ouvertes et des relances, cette trame permet de mener l'entretien.

4.1.2 Les objectifs

En incitant à la discussion, les objectifs de l'entretien sont à la fois de permettre l'analyse du sens donné aux réponses en fonction de l'individu, de son expérience et de ses convictions. Mais il permet également de mettre en évidence le contexte autour duquel l'individu se situe, comment il l'analyse et l'évalue.

Ces objectifs peuvent être atteints, car celui-ci conduit à récolter les expériences de l'individu, en articulant les témoignages des faits personnels, et des enjeux collectifs.

⁴² L'ENTRETIEN DE RECHERCHE. DANS : M. LE GAL, REDACTEUR. L'ENTRETIEN DE RECHERCHE DCS@20-21. CRETEL. ESM 2021 [CITE LE 23 FEVRIER 2021]. DISPONIBLE : [HTTPS://WWW.OMNISPACE.FR/ESM](https://www.omnispace.fr/esm)

4.1.3 Les biais

Les biais susceptibles d'apparaître à l'occasion d'un entretien sont les suivants :

- Les erreurs du répondant liées à une mauvaise compréhension des questions, ou de la gêne et mensonges liés à la présence d'autrui ;
- Les erreurs non-intentionnelles dues à la négligence de l'enquêteur : mauvaise lecture d'une question, mauvaise compréhension de la réponse ou prise en compte d'une réponse non-pertinente ;
- Les altérations intentionnelles du chercheur en modifiant, oubliant ou reformulant les réponses fournies ;
- Les influences liées à l'apparence, le son et ton de voix du chercheur, de son attitude, ses réactions ou ses commentaires ;
- Les influences de l'enquêteur dues à ses attentes ;
- Les erreurs liées aux résultats de l'exploration.

4.1.4 L'entretien semi-directif

Si j'avais pu mener mon enquête de terrain, j'aurais choisi l'entretien semi-directif comme outils d'enquête. J'avais pour ambition de recueillir les expériences du terrain, guidé par mon ambition de recueillir des vérités multiples.

En effet, le choix de cet outil d'enquête a été guidé par les attentes des réponses, relatif à ma question de recherche. Pour rappel, celle-ci était formalisée comme suit :

Quels sont les leviers du cadre de santé pour impliquer les membres de la génération Z en s'appuyant sur l'autonomie comme clef de motivation ?

Parmi les différents moyens d'investigations possibles, les entretiens semi-directifs constituent une technique qualitative de recueil d'informations, permettant de centrer le discours des personnes interrogées autour de thèmes définis préalablement et consignés dans le guide d'entretien.

4.1.5 Le guide d'entretien

Dans la continuité de ma réflexion, j'ai élaboré deux guides d'entretien, le premier devait s'adresser aux cadres de santé (Cf Annexe 5), le second aux IDE (Cf Annexe 6).

Les grilles d'entretien se composent chacune de 11 questions qui s'articulent autour des thèmes suivants :

- L'autonomie, levier motivationnel
- L'autonomie et la Génération Z
- L'autonomie et le système organisationnel

4.2 Choix de la population et du terrain

Ces entretiens m'auraient permis de confirmer ou réfuter les hypothèses précédentes, et au regard des concepts de mon mémoire : la motivation, l'autonomie, les générations Z, ainsi que l'organisation hospitalière, il me semblait important de pouvoir confronter les points de vue du manager et du managé.

Le choix de mener des entretiens auprès de deux populations distinctes, me paraît donc essentiel pour l'analyse qui en découle. Néanmoins, j'ai conscience que ce travail nécessite un temps conséquent et il aurait certainement été difficile de satisfaire cette ambition dans les temps impartis.

Néanmoins, j'ai élaboré deux grilles d'entretien :

- La première était destinée à des cadres de santé exerçant dans différents hôpitaux publics. En effet, j'ai énoncé dans le cadre de référence théorique, l'existence d'un lien entre l'organisation hospitalière et l'autonomie.
- La deuxième était destinée aux infirmiers des services identiques, ce qui m'aurait permis de confronter les points de vue. Dans l'idéal, la moitié du panel aurait été issue de la génération Z, en effet, j'ai identifié dans le cadre de référence théorique l'autonomie comme étant un élément essentiel de levier de motivation pour ces jeunes générations.

5 Discussions autour de la crise sanitaire

À la suite de la pandémie du COVID-19, cette année de formation a été entrecoupée par des réquisitions. De ce fait, le temps consacré au mémoire s'est grandement réduit, cela nous a contraints, à la demande de l'ARS, d'écourter notre travail de recherche.

En conséquence, l'enquête de terrain n'a pu être effectuée, ce qui donne un sentiment de travail inachevé, en laissant des questions sans réponses et des hypothèses sans réfutation ou confirmation.

Néanmoins, la situation inédite de la crise sanitaire me permet d'apporter un regard nouveau sur mon travail de recherche.

Il me paraît donc important de développer une réflexion sur la crise sanitaire, née de l'épidémie de Covid-19. Cette dernière, en effet, risque de modifier profondément l'organisation de l'hôpital.

L'urgence de la situation, a fait qu'il a fallu faire preuve d'autonomie. Les directions n'ont eu d'autres choix, que de faire confiance aux professionnels, et de nombreuses adaptations ont eu lieu.

L'ouverture d'un service COVID en l'espace de 24 h dans l'hôpital où je travaille, en est l'illustration. Avec des protocoles inexistant, il a fallu improviser, innover. Le manque de matériel était réellement un problème auquel on a dû faire face. La rupture de stock des sur-blouses nous a poussé à créer un réseau, pour récupérer des tissus et les faire coudre. Puis l'ARS a demandé d'augmenter la capacité du service. Les protocoles étaient sans arrêt remis à jour.

La crise sanitaire a laissé une grande place à l'autonomie, et à l'innovation. Il sera intéressant de suivre de près les conséquences de cette crise sur l'organisation hospitalière.

" En chinois mandarin, le mot crise se dit « Weiji ». Ce mot comprend deux caractères : le « Wei », que nous retrouvons dans le mot « Weixian », qui veut dire danger, et le caractère, « Ji », que nous retrouvons dans le mot « Jihui », qui veut dire opportunité, occasion. " ⁴³. En français, l'étymologie « Krisis » est la traduction du terme grec, définissant la décision .

Cette association d'idées, permet de saisir le sens du contexte de crise : celui d'un temps, appelant des décisions, à la fois réactives, et profondes.

La réactivité dans la prise de décision, permet d'accompagner le changement, de faire évoluer le cadre d'exercice, pour faire émerger des opportunités.

Ce concept de crise présente donc des caractéristiques paradoxales.

⁴³ L'EXPRESS. LA CRISE, UNE OPPORTUNITE AU COEUR DU DANGER. [CONSULTE LE 02/06/2021].
DISPONIBLE : [HTTPS://WWW.LEXPRESS.FR/EMPLOI/LA-CRISE-UNE-OPPURTUNITE-AU-COEUR-DU-DANGER_1134392.HTML](https://www.lexpress.fr/emploi/la-crise-une-opportunite-au-coeur-du-danger_1134392.html)

Jean Caron⁴⁴, note que la banalisation de l'emploi du mot crise depuis deux décennies, réduit la capacité individuelle et collective à " *en tirer des conséquences, dans l'ordre de la pensée comme dans celui de l'action* ⁴⁵". Il convient donc, pour une définition rigoureuse du concept et des ressorts de "la crise", de s'accorder sur son caractère exceptionnel.

La crise désigne alors le temps des prises de décision, en situation de risque et d'incertitude. L'impact institutionnel, économique et sociétal de ces décisions, précise l'ampleur de la crise, dont il convient de circonscrire les contours pour identifier des préconisations réalistes.

Comprendre ce qu'est la crise, et ce qu'elle dit, d'une situation organisationnelle ou sociétale, doit ainsi "permettre à une organisation de créer de nouvelles connaissances, de les diffuser et de les incorporer. Cela sous-tend l'idée qu'une gestion de crise dans son ensemble permet à l'organisation un apprentissage spécifique, mais réutilisable ⁴⁶".

Les contraintes en termes d'organisation, ne font pas de l'hôpital un centre de développement de l'autonomie, néanmoins des changements profonds, en conséquence à la crise sanitaire du Covid -19, risque de s'opérer pour faire émerger de nouvelles représentations.

⁴⁴ CARON J. « DU BON USAGE DE LA CRISE? ». REVUE PROJET . 2010 . MARS . N° 316 . P. 69

⁴⁵ CARON J. « DU BON USAGE DE LA CRISE? ». REVUE PROJET . 2010 . MARS . N° 316 . P. 69

⁴⁶ BOUMRAR J, « LA CRISE : LEVIER STRATEGIQUE D'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL », VIE & SCIENCES DE L'ENTREPRISE, 2010 . MARS . N° 185-186 . P. 13-26

Conclusion

" Pour juger, il faut comprendre, mais quand on a compris, on ne peut plus juger."

– ANDRE MALRAUX –

" Tout le monde est un génie. Mais si vous jugez un poisson à sa capacité de grimper à un arbre, il vivra toute sa vie en croyant qu'il est stupide."

– ALBERT EINSTEIN –

Ces deux citations représentent les valeurs qui me caractérisent.

Chercher à comprendre les individus permet d'essayer les jugements sans fondement. La compréhension des individus est qualité la qualité première pour manager les équipes, composées de personnalités et de cultures différentes.

Au départ, j'ai choisi le vaste sujet des générations.

Développer une compréhension fine de ce sujet m'a amené à développer différents concepts. C'est ce qui m'a animé tout au long de ce travail.

J'ai affiné ma recherche sur les générations Z, en effet sortant des écoles, ils représentent notre futur.

Au départ, je n'avais pas d'idée sur la trajectoire à prendre, puis mes recherches m'ont conduit à avancer aux détours des sujets tels que la motivation, l'autonomie, puis la relation avec l'organisation.

Élaborer une grille d'entretien sans pouvoir mener l'enquête, laisse un sentiment de travail inachevé. Néanmoins, les théories tout au long de ce travail m'ont apporté un regard nouveau sur mon futur métier de cadre de santé. Je pourrais alors confronter ma future expérience avec les concepts explorés, l'occasion sera pour moi de réfuter ou confirmer les hypothèses données.

La crise du Covid -19 m'a permis d'analyser sous un autre angle mon travail de recherches.

En effet, des changements seront indéniables et les établissements seront dans l'obligation de modifier leurs organisations. Les soignants, ont fait preuve d'autonomie, de créativité et leurs capacités d'innovation ont été reconnues.

D'autre part, la crise sanitaire a exacerbé le manque de personnel faisant du recrutement un enjeu majeur des établissements de santé. Selon une enquête de la FHF sur 350 établissements de santé ⁴⁷, 97 % des hôpitaux peinent à recruter.

⁴⁷ FHF . "ATTRACTIVITE PARAMEDICALE : ENQUETE DE LA FEDERATION HOSPITALIERE DE FRANCE" [CONSULTE LE 30/06/2021] .
DISPONIBLE : [HTTPS://WWW.FHF.FR/RESSOURCES-HUMAINES/GESTION-DU-PERSONNEL-NON-MEDICAL/ATTRACTIVITE-PARAMEDICALE-ENQUETE-DE-LA-FEDERATION-HOSPITALIERE-DE-FRANCE](https://www.fhf.fr/RESSOURCES-HUMAINES/GESTION-DU-PERSONNEL-NON-MEDICAL/ATTRACTIVITE-PARAMEDICALE-ENQUETE-DE-LA-FEDERATION-HOSPITALIERE-DE-FRANCE)

Ceci conforte l'idée que les organisations hospitalières vont devoir évoluer et innover afin de devenir attractif, et d'autant plus pour les jeunes soignants sortants des centres de formation.

Peut-être que l'autonomie apparaîtra comme un argument attrayant pour les attirer et les fidéliser.

Cette hypothèse pourrait alors servir d'ouverture pour une nouvelle question de recherche :

L'hôpital peut-il faire de l'autonomie, un argument attractif pour recruter et fidéliser les jeunes diplômés, issus de la génération Z ?

Bibliographie

ARTICLES

- BOUMRAR J. " LA CRISE : LEVIER STRATEGIQUE D'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL " . VIE & SCIENCES DE L'ENTREPRISE . 2010 . MARS . N° 185-186 . P. 13-26
- BRASSEUR P. " LA CREATIVITE EST LA CONDITION DE L'INNOVATION" . SOINS CADRES . 2017. SEPTEMBRE VOL 26 . N ° 103 S. P. 19-21
- BRUNELLE Y . " LES HOPITAUX MAGNETIQUES : UN HOPITAL OU IL FAIT BON TRAVAILLER EN EST UN OU IL FAIT BON SE FAIRE SOIGNER " . PRATIQUES ET ORGANISATION DES SOINS . JANVIER-MARS 2009 . N°40 . P 43
- CARON J . « DU BON USAGE DE LA CRISE? » . REVUE PROJET . 2010 . MARS . N° 316 . P. 69
- CHAGUE V . " COMMENT MOTIVER ET IMPLIQUER LES SOIGNANTS ? " . SOINS CADRES . 2007 . MAI . VOL 16 . N° SUP - 62 . P.12-15
- CHASSANGRE K, CALLAHAN S . " « J'AI REUSSI, J'AI DE LA CHANCE... JE SERAI DEMASQUE » . REVUE DE LITTERATURE DU SYNDROME DE L'IMPOSTEUR " . PRATIQUES PSYCHOLOGIQUES . 2017 . JUIN . VOLUME 23 . ISSUE 2 . P. 97-110
- DALMAS M . " GENERATION Z ET CONCEPTION DU TRAVAIL : UN NOUVEL ENJEU POUR LA GRH " . REVUE INTERNATIONALE DE PSYCHOSOCIOLOGIE ET DE GESTION DES COMPORTEMENTS ORGANISATIONNELS . 2019 . N° 60 . P. 97-116
- DEJOUX C, WECHTLER. H. " DIVERSITE GENERATIONNELLE : IMPLICATIONS, PRINCIPES ET OUTILS DE MANAGEMENT " . MANAGEMENT & AVENIR. 2011. MARS. N° 43. P. 229
- DELASSUS E . "FAIRE REGNER LA CONFIANCE POUR CULTIVER LA LOYAUTE " . SOINS CADRES . 2018 . NOVEMBRE . VOLUME 27. NUMERO 108 . P.18-22
- ENGELS C. " LES ETUDIANTS DE LA GENERATION Y EN FORMATION " . SOINS CADRES . 2013 . NOVEMBRE . VOL 22, N° 88 . P.42-44
- GESTIN A. " MANAGER DES GENERATIONS OU GENERER DES MANagements ? " . SOINS CADRES . 2013 . NOVEMBRE . VOL 22 . N° 88 . P. 28-30
- GUILLOU M . " AUTORITE DU CADRE DE SANTE ET PRISE DE POSTE " . SOINS CADRES. 2015. FEVRIER. VOLUME 24. N° 93S. P.19-21
- MICHON D. ORDRES PROFESSIONNELS, UNE DIALECTIQUE PROFESSIONNELLE AUTONOMIE-RESPONSABILITE. SOINS CADRES. 2006. NOVEMBRE. VOL 15. N° 60. PAGES : 62-64.
- MOUZON C . « BUURTZORG TRANSFORME LES SOINS A DOMICILE », ALTERNATIVES ECONOMIQUES . 2018 . FEVRIER. (N° 376), P. 58
- PARIS T. « ÉDITORIAL. L'AUTONOMIE, UNE REVOLUTION QUANTIQUE ? » . LE JOURNAL DE L'ECOLE DE PARIS DU MANAGEMENT. 2020/2 (N° 142). P. 3
- PAUGET B, DAMMAK A . « LES JEUNES GENERATIONS DANS L'ENTREPRISE : L'EXEMPLE DE L'HOPITAL... » . REGARDS . 2015/2 (N° 48) . P. 185-189.
- RIVIERE A, COMMEIRAS N, LOUBES A . « NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC, TENSIONS DE ROLE ET STRESS PROFESSIONNEL CHEZ LES CADRES DE SANTE » . REVUE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES . 2019 FEVRIER . N° 112, P. 3-20.
- TOLVE R. "LES THEORIES DE LA MOTIVATION" . SOINS CADRES. 2007. MAI. VOL 16. N° SUP-62 PAGES : 9-11

LIVRES

- BRILLET F, SAUVIAT I, SOUFFLET E. " RISQUES PSYCHOSOCIAUX ET QUALITE DE VIE AU TRAVAIL " . PARIS . DUNOD. 2017.
- CAMBY X, " 48 CLES POUR UN MANAGEMENT DURABLE " . PARIS. YVES BRIEND EDITEUR. 2013
- CROISE V, LEVY F . " PRO EN BIEN-ETRE AU TRAVAIL 58 OUTILS ET 11 PLANS D'ACTION BIEN-ETRE AU TRAVAIL » . PARIS . VUIBERT . 2020
- ECHAUDEMAISON DC. " DICTIONNAIRE D'ECONOMIE ET DE SCIENCES SOCIALES " . PARIS . NATHAN EDITION . 2017.
- GENTINA E, DELECLUSE ME . " GENERATION Z. DES Z CONSOMMATEURS AUX Z COLLABORATEURS " . PARIS . DUNOD . « MANAGEMENT / LEADERSHIP » . 2018 . P.6
- LAUNET ME. " LA BOITE A OUTILS DE L'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE" . 2E ED. MALAKOFF . DUNOD . 2018 . P.11
- LOUX N . " OPTIMISER SON TEMPS ET SES PRIORITES : SORTIR DE L'URGENCE ET PRIORISER SANS STRESS A L'HEURE DU 4.0. " BOURGOIN-JALLIEU. TERRITORIAL EDITIONS . 2018
- LYONNET B . 2015. " LEAN MANAGEMENT " . PARIS . DUNOD
- OLLIVIER D, TANGUY C . GENERATIONS Y & Z LE GRAND DEFI INTERGENERATIONNEL. DE BOECK SUPERIEUR . LOUVAIN-LA-NEUVE . 2017. P.229.
- PETERS T . "L'ENTREPRISE LIBEREE - LIBERATION MANAGEMENT " . DUNOD . 1993 . PARIS
- PIÉLAT T. ROCHE D. "L'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE". PARIS . J'AI LU . 2014 .
- REVILLOT JM . " POUR UNE VISEE ETHIQUE DU METIER DE CADRE DE SANTE " . PARIS . EDITIONS LAMARRE . 2016

SITE WEB

- CNIL . " DEFINITION ACCOUNTABILITY " [CONSULTE LE 04/05/2021] .
DISPONIBLE : [HTTPS://WWW.CNIL.FR/FR/DEFINITION/ACCOUNTABILITY](https://www.cnil.fr/fr/definition/accountability)
- FHF . "ATTRACTIVITE PARAMEDICALE : ENQUETE DE LA FEDERATION HOSPITALIERE DE FRANCE" [CONSULTE LE 30/06/2021] . DISPONIBLE : [HTTPS://WWW.FHF.FR/RESSOURCES-HUMAINES/GESTION-DU-PERSONNEL-NON-MEDICAL/ATTRACTIVITE-PARAMEDICALE-ENQUETE-DE-LA-FEDERATION-HOSPITALIERE-DE-FRANCE](https://www.fhf.fr/ressources-humaines/gestion-du-personnel-non-medical/attractivite-paramedicale-enquete-de-la-federation-hospitaliere-de-france)
- HAUTE AUTORITE DE SANTE, " LES INDICATEURS EN BREF" , [CONSULTE LE 02/06/2021]
DISPONIBLE : [HTTPS://WWW.HAS-SANTE.FR/JCMS/C_2625243/FR/LES-INDICATEURS-EN-BREF](https://www.has-sante.fr/jcms/c_2625243/fr/les-indicateurs-en-bref)
- INSEE . " PYRAMIDE DES AGES INTERACTIVE " . [CONSULTE LE 12/04/2021] .
DISPONIBLE : [HTTPS://WWW.INSEE.FR/FR/OUTIL-INTERACTIF/5014911/PYRAMIDE.HTM](https://www.insee.fr/fr/outil-interactif/5014911/pyramide.htm)
- LEGIFRANCE . "CODE DE LA SANTE PUBLIQUE " . [CONSULTE LE 02/06/2021] .
DISPONIBLE : [HTTPS://WWW.LEGIFRANCE.GOUV.FR/CODES/SECTION_LC/LEGITEXT000006072665](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/legitext000006072665)
- LEGIFRANCE . " DECLARATION DU 26 AOUT 1789 DES DROITS DE L'HOMME ET DU CITOYEN." [CONSULTE LE 04/05/2021] .
DISPONIBLE : [HTTPS://WWW.LEGIFRANCE.GOUV.FR/LODA/ARTICLE_LC/LEGIARTI000006527442/](https://www.legifrance.gouv.fr/LODA/ARTICLE_LC/LEGIARTI000006527442/)
- LEGIFRANCE . " LOI N° 83-634 DU 13 JUILLET 1983 PORTANT DROITS ET OBLIGATIONS DES FONCTIONNAIRES." [CONSULTE LE 04/05/2021] .
DISPONIBLE : [HTTPS://WWW.LEGIFRANCE.GOUV.FR/LODA/ID/LEGIARTI000006274203/2021-06-30](https://www.legifrance.gouv.fr/LODA/ID/LEGIARTI000006274203/2021-06-30)
- L'EXPRESS. LA CRISE, UNE OPPORTUNITE AU CŒUR DU DANGER. [CONSULTE LE 02/06/2021].
DISPONIBLE : [HTTPS://WWW.LEXPRESS.FR/EMPLOI/LA-CRISE-UNE-OPPURTUNITE-AU-COEUR-DU-DANGER_1134392.HTML](https://www.lexpress.fr/emploi/la-crise-une-opportunite-au-coeur-du-danger_1134392.html)

- " L'ENTRETIEN DE RECHERCHE ". DANS : M. LE GAL, REDACTEUR. L'ENTRETIEN DE RECHERCHE DCS@20 - 21. CRETEIL. ESM 2021 [CITE LE 23 FEVRIER 2021].
DISPONIBLE : <HTTPS://WWW.OMNISPACE.FR/ESM/INDEX.PHP?CTRL=FILE&TARGETOBJID=FILEFOLDER-2681>

Table des annexes

- Annexe I QUESTIONNAIRE ENQUETE EXPLORATOIRE
- Annexe II ENTRETIEN EXPLORATOIRE N°1
- Annexe III ENTRETIEN EXPLORATOIRE N°2
- Annexe IV ENQUETE EXPLORATOIRE N°3
- Annexe V GRILLE D'ENTRETIEN - CADRE DE SANTE
- Annexe VI GRILLE D'ENTRETIEN - IDE

Annexe I

QUESTIONNAIRE ENQUETE EXPLORATOIRE

QUESTIONNAIRE ENTRETIEN EXPLORATOIRE

- **Connaissez-vous le terme diversité générationnel ?**

- **Les mythes sur les générations sont-ils justifiés selon vous ?
Pouvez-vous m'en citer quelques-uns ?**

- **Pensez-vous que la motivation peut être différente selon les générations ?
Pourquoi ?**

- **Avec quelles générations rencontrez-vous le plus de difficultés ?
Quelles sont ces difficultés ?**

- **Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ?**
 - 20-30 ans
 - 30-40 ans
 - 40-50 ans
 - 50-60 ans

Question de départ :

- *Pour le cadre de santé comprendre les générations et exercer un management intergénérationnel, peut-il l'aider à entretenir la motivation au sein de son équipe ?*

Annexe II

ENTRETIEN EXPLORATOIRE N°1

Entretien exploratoire n°1

Le 22/02/2020

E. Cadre de santé, Bloc opératoire

- Connaissez-vous le terme diversité générationnelle ?

- *Euh oui.*

- C'est quoi ?

- *Pour moi la diversité générationnelle c'est quand... dans une équipe, on mixe les différentes générations.*

- Les mythes sur les générations sont-ils justifiés selon vous ?

- *Oui parce que... on se rend compte que selon les générations, les gens ne fonctionnent pas de la même manière, et ne voit pas les choses de la même manière, ils n'ont pas les mêmes objectifs... ils n'ont pas la même façon de voir la, vie et du coup de travailler.*

- D'accord

- *Ça se ressent dans le travail.*

- Et si on grossit vraiment les choses ? si on dit par exemple les jeunes sont fainéants ? Est-ce justifié selon vous ?

- *Non parce que si ce sont des mythes comme : les jeunes sont fainéants ou bien il n'y que les personnes anciennes qui travaillent, bien non ça c'est ... De toute façon, moi, je ne suis pas pour les préjugés, parce que les préjugés, ça ne marche jamais, il y a toujours des gens qui sont différents. Chaque personne est différente donc, on peut trouver des jeunes qui travaillent très bien, et mieux que certains anciens qui sont peut-être fatigué et qui n'ont plus envie de donner. Et du coup qui ne travaille pas à fond. Donc... non non, je ne suis pas pour les mythes. Les mythes qui s'apparentent à des préjugés, non je ne suis pas trop pour ça.*

- Pensez-vous que la motivation peut être différente selon les générations ? Si oui pourquoi ? Ou non pourquoi ?

- *Bah, j'ai l'impression que... j'ai envie de dire oui, mais je connais beaucoup d'exceptions... du coup je ne sais pas si ça peut s'adapter ou pas ... mais ... moi par rapport à des lectures que j'ai eues, je sais que la génération Y n'a pas la même motivation... enfin... pas les mêmes ambitions par rapport à la vie. Par exemple, pour les jeunes, le travail ça n'occupe pas une place centrale, tandis que pour les générations d'avant le travail occupait la place centrale de leur vie. Maintenant pour les jeunes, il y a le travail, mais il y a aussi les divertissements. Il y a ... les loisirs. Enfin... tout est important pour eux et ce n'est pas QUE le travail.*

- Du coup, c'est plutôt dans les lectures que vous avez pu voir ça ? Ça s'est vérifié dans la vie quotidienne en managant des jeunes ?

- *Oui, il se trouve que oui. Quand même. Après comme on dit, il y a toujours des exceptions, mais quand même, dans l'ensemble ... enfin je sais que pour des personnes plus âgées... par exemple ils font en vitesse leur planning ... et puis ils vont dire : "mettez moi ce qui vous arrange" ... mais jamais des jeunes ne dirais ça ... les jeunes vont tout de suite dire : "Ah non moi tel jour j'ai ça, tel jour j'ai ça... ça je ne peux pas. Ils ont tout le temps plein de contraintes et c'est rare qu'ils disent : "Faites ce que vous voulez"... Après il y a des exceptions... mais bon... dans l'ensemble je trouve*

que leur travail... c'est ce que j'ai retrouvé dans mes lectures... Et aussi ce que j'ai lu et qui est une réalité ... c'est que les jeunes sont mobiles. C'est rare les jeunes qui restent dans le même emploi pendant 10 ans ou 20 ans. On a des anciennes infirmières qui sont là depuis 20 ans ... mais les nouvelles ... c'est rare de les garder 20 ans , on sait qu'elles vont bouger et ça c'est la génération qui est comme ça...

- Et avec quelle génération rencontrez-vous le plus de difficultés dans l'encadrement ? Quelles sont ces difficultés ?

- *Euuuh pfff ...*

- Est-ce qu'il y a une génération avec laquelle vous êtes plus à l'aise ou moins à l'aise ?

- *Je réfléchis... hum ... non je dirai que ... en fait... non c'est vraiment au cas par cas... C'est au cas par cas et puis dans une équipe, il faut vraiment de tout, parce qu'il y a des avantages à certaines générations et des inconvénients. Donc c'est le fait d'avoir une mixité générationnelle qui fait que l'on s'en sort parce que sinon ... par exemple ... les anciens... ben eux, ils ont l'expérience, ils font leur travail de tout leur cœur, à fond et tout et tout... mais par contre à côté de ça ils sont fatigués, ils ne veulent plus faire de nuits, ils ne veulent plus faire ci ou ça... ou trop investir parce qu'ils sont fatigués. Après les jeunes... il y en a qui sont à fond, qui sont motivés, qui veulent faire plein de trucs et qui veulent s'engager et tout ... et puis à côté de ça... ils veulent préserver leur vie, ils ne vont pas aller faire des truc qui nécessite de travailler à la maison, ce que faisait avant, les anciens ... ça les dérangeaient pas eux, de ramener du travail à la maison. Mais des jeunes on ne peut pas leur demander... ni de rester après le travail pour faire un truc ... on sent que c'est tout de suite plus compliqué.*

- En fait vous avez l'impression qu'ils sont motivés, mais que la vie personnelle prend le dessus ?

- *C'est pour ça j'ai dit "c'est au cas par cas", pour certains oui et puis pour d'autres non... ça dépend vraiment des personnes...*

- Dernière question, dans quelle tranche d'âge vous situez vous ? 20-29 / 30-39 / 40 49 ou 50 59 ans?

- *J'ai 40 ans*

- En tout cas merci beaucoup d'avoir accepté de répondre à mes questions.

Fin de l'entretien.

Annexe III

ENTRETIEN EXPLORATOIRE N°2

Le 23/02/2021

M. , Cadre supérieure de santé, hôpital publique

Qu'évoque pour vous le terme diversité générationnelle ?

Diversité générationnelle c'est quand on a plusieurs personnes du même âge... Sur deux générations différentes... donc de même âge

Est-ce que pour vous les mythes sur les générations sont justifiées ? est-ce que vous connaissez des mythes sur les générations, des à priori ? et est-ce que pour vous, c'est justifié ?

Oui oui c'est sûr qu'il y a des à priori, et c'est justifié... Est-ce que c'est justifié ? ... Non... Non je ne pense pas. On dit toujours que les nouvelles générations sont... Oui et non, je dirais que ça dépend des rumeurs, ça dépend des mythes...

Et pouvez-vous me donner des exemples sur les mythes ?

Par exemple, sur les horaires de travail ... enfin pas sur les horaires du travail mais sur l'importance du travail et du temps libre. Maintenant c'est vrai que les nouvelles générations privilégient leurs vie privé... enfin c'est important pour elles. Il y avait des générations où c'était moins important. Je pense aux heures supp ... quoique non finalement c'est peut-être du mythe ça...

Pensez-vous que la motivation peut être différente selon les générations ? Pourquoi ?

Peut-être que oui ... quelqu'un d'une génération plus vieille... donc en fin de carrière, sera peut-être moins motivée. Mais ce n'est pas une question de génération. C'est une question d'âge... parce qu'elle peut être un peu blasée de son travail mais bon ... Finalement j'ai l'impression que... parfois les jeunes ... sont limite moins motivé aussi ... alors...

Avec quelle génération rencontrez-vous le plus de difficultés ? avec quelle génération êtes-vous le moins à l'aise ... ou plus à l'aise ?

C'est peut-être les générations des 50 ans. Je trouve qu'elles seront peut-être plus résistantes au changement... donc les générations des années 70 - 80, les 40 - 50 ans sont un petit peu plus difficile. Notamment dans le changement ... les dernières générations du coup acceptent plus les choses, donc c'est peut-être plus facile.

Dans quelle tranche d'âge vous situez vous ? 20 - 30; 30 - 40 ; 40 - 50 ?

J'ai 45 ans ... en fait j'ai des problèmes avec les générations de mon âge (rires)

Merci beaucoup

Fin de l'entretien

Annexe IV

ENQUETE EXPLORATOIRE N°3

Le 23/02/2020

E. Cadre de santé, service de SSR

Est-ce que vous connaissez le terme diversité générationnelle ?

Diversité générationnelle ?

Oui

... Je pense oui.

Qu'est-ce que ça évoque pour vous ?

Dans le cadre des soins ?

Oui par exemple.

La diversité générationnelle ... ça m'évoque ... différentes générations dans le cadre du soin, la diversité d'une équipe ... des gens qui ont différents âges ... voilà à quoi ça me fait penser. Alors il y a l'âge, mais il y a aussi la diversité au niveau de l'origine . L'âge et l'origine... et quand je dis "origine" je pense aux personnes qui viennent de divers horizons. Voilà.

Est-ce que vous connaissez des mythes ou des aprioris sur les générations ?

Des mythes sur les générations ... non. C'est vrai que les gens disent "on est de la vieille génération" un peu traditionnelle et tout ça... Les jeunes générations qui sont ... comment on dit ... vont jouer ... ils sont "olé olé". On dit de la jeune génération qu'ils sont moins attentionné... il y a des choses qu'on dit comme ça... mais bon, pas plus que ça.

Du coup les mythes pour vous ils sont justifiés ? Sinon si je vous que les jeunes sont des feignants, qu' ils ne sont pas motivés ou alors que les plus âgés ne sont pas motivés parce qu'ils sont proches de la retraite, est ce que cela est justifié selon vous

Non ce n'est pas justifié, je me dis, soit les gens sont sérieux et le sont jusqu'au bout ou alors ils ne le sont pas. Quelle que soit la génération du plus jeune au plus âgé. Et d'ailleurs j'ai l'exemple dans mon service, des aides-soignants ou des infirmières qui reste sérieuses et motivés dans leur travail jusque qu'à la retraite jusqu'au dernier jour. C'est cet exemple marquant que j'ai d'une aide-soignante. Même au niveau infirmière... je vois que les anciennes sont très engagées dans leur travail et elles sont motivées. En tout cas les infirmières que j'ai actuellement sont motivées dans tout ce qu'elles font. Elles sont sérieuses. J'ai des jeunes infirmières, je trouve, qui se défendent très bien. Qui sont sérieuses dans leur travail. Alors la nuance se trouve peut-être au niveau des rires et de la façon dont les choses sont allégées, parce qu'elles peuvent aussi réagir comme les jeunes de leur âge, un peu passionnée, de manière passionnée, un peu ... Comment je peux dire ça ... euh ... et aussi l'insouciance de la jeunesse ... mais ça fait du bien ... ça n'enlève rien au sérieux du travail. Mais l'insouciance ... où les gens rigolent plus (+) dans les services les gens jouent un peu aussi.... A éclater de rire ou rire fort, ... À rigoler... Mais ça n'enlève rien à leur sérieux, tant qu'ils sont dans le travail. Mais après il y a des gens qui n'aiment pas travailler qu'ils soient âgés où jeunes. Ceux qui n'aiment pas travailler... On en voit d'ailleurs hein ... ils s'échappent comme ça jusqu'à la fin de leur carrière, ils trouvent toujours des astuces pour ne pas faire. C'est ce que je constate il y a des gens qui ne change pas mais ils ont commencé ça jeunes... et en début de carrière ... et en fin de carrière. Ils sont comme ça. Après maintenant, il y a des problèmes de compétences et de profil de la personne. De son parcours. Le parcours professionnel compte... si on a changé

de contexte, d'endroit, ou si on est toujours resté au même endroit. Si on n'a pas varié beaucoup ou si on n'a pas beaucoup changé de service... Même de secteur ... même de ville , voilà il y a tout ça qui joue après.

Avec quelle génération rencontrez-vous le plus de difficulté est ce qu'il y a une génération avec laquelle vous êtes plus ou moins à l'aise ?

Je n'ai pas de problème personnellement de génération. Je trouve que c'est la diversité générationnelle qui forme une équipe. Dans une équipe de soins, il faut quelques personnes qui sont expérimentés, qui ont un certain âge et avec des personnes qui sont plus jeunes, ça ramène une certaine dynamique au niveau de l'équipe. C'est ce que je constate. Ça ramène une certaine dynamique, un équilibre. Qui est peut-être plus fort, plus enjoué. Qui ramène du rire. Et par moment c'est tempéré par des gens qui sont plus âgés, qui ont plus d'expérience, qui ne vont pas éclater de rire, forcément comme des jeunes. Mais ils rigolent ... mais j'aime cet équilibre-là. Personnellement. Au niveau de l'encadrement en tout cas. Parce qu'avec qu'une équipe âgée, c'est lourd. Et être avec que des jeunes c'est lourd aussi ... mais être équilibré, c'est bien, il faut de ça ?

Dans quelle tranche d'âge vous situez vous ? 20 - 30 ans, 30 - 40 ans, 40 - 50 ans, 50 – 60 ans?

50-60 ans

Eh bien je vous remercie beaucoup.

Annexe V

GRILLE D'ENTRETIEN - CADRE DE SANTE

GRILLE D'ENTRETIEN POUR LES CADRES DE SANTE

INTRODUCTION

Je suis étudiante cadre de santé à l'Institut de Formation de Cadre de Santé de l'ESM à Créteil et dans le cadre de ma formation, je dois effectuer un mémoire de fin d'études.

Le thème que j'ai choisi d'aborder se porte sur l'autonomie comme levier motivationnel pour les générations Z.

Dans ce cadre, je sollicite votre aide pour m'apporter votre expertise face aux questions que suscitent mes travaux.

Je vous remercie pour l'aide que vous m'apporterez. Pour information, le contenu de cet entretien restera anonyme et sa durée n'excédera pas 30 minutes.

Me permettez-vous d'enregistrer cet entretien, afin de retranscrire le plus fidèlement possible vos propos ?

TALON SOCIOLOGIQUE

- Pouvez-vous vous présenter succinctement ?

Prénom :

Age :

Ancienneté dans la fonction de cadre :

Formation initiale :

Secteur d'activité :

L'AUTONOMIE, LEVIER MOTIVATIONNEL

- Qu'évoque pour vous le terme "d'autonomie" en général ?

Relance : Quels sont les premiers mots qui vous viennent en tête si je vous parle d'autonomie ?

- Si je vous dis que : "*L'autonomie est un levier motivationnel dans le cadre de l'activité professionnel.*" Qu'en pensez-vous ?

Relance : Etes-vous d'accord avec cette affirmation ?

L'AUTONOMIE ET LA GENERATION Z

- Comment définiriez-vous une génération ?
- Quelles sont pour vous les particularités de la génération Z ?
- Quels sont pour vous les leviers motivationnels les plus importants pour la génération Z ?
- Pourriez-vous m'expliquer pourquoi l'autonomie peut-il ou non en faire partie ?

- Pensez-vous que vos méthodes de management suscitent l'autonomie ?
 - Si oui, comment cela se traduit-il ?

Relance : Dans quelles activités considérez-vous que les soignants puissent-ils être totalement autonome ?

- Considérez-vous que l'espace d'autonomie dont disposent les professionnels IDE au sein de l'unité leur paraît suffisant ?
 - Comment l'expliquez-vous ?
- L'autonomie des personnels hospitalier est-il un sujet que vous avez déjà évoqué avec la direction de l'hôpital ?
 - Dans quelle circonstance et qu'en est-il ressorti ?

- Dans quelles mesure le système organisationnel de l'hôpital peut-il contraindre l'autonomie ?

Relance : pourriez-vous me donner des exemples ou c'est le système hospitalier qui réduit le champ de l'autonomie des soignants ?

CONCLUSION

Pour terminer cet entretien, souhaitez-vous ajouter un sujet que nous n'aurions pas abordé ?
Je vous remercie d'avoir accepté de répondre à mes questions et du temps que vous m'avez consacré.

Question de recherche :

Quels sont les leviers du cadre de santé, pour impliquer les membres de la génération Z, en s'appuyant sur l'autonomie comme clef de motivation ?

Hypothèses :

- L'autonomie est un levier motivationnel pour les générations Z
- Le cadre de santé doit accorder plus d'autonomie au personnel soignant afin de motiver les membres de la générations Z
- Les cadres de santé sont contraints par l'organisation de l'institution, de pouvoir accorder plus d'autonomie au personnel soignant.

Annexe VI

GRILLE D'ENTRETIEN - IDE

GRILLE D'ENTRETIEN POUR LES IDE

INTRODUCTION

Je suis étudiante cadre de santé à l'Institut de Formation de Cadre de Santé de l'ESM à Créteil et dans le cadre de ma formation, je dois effectuer un mémoire de fin d'études.

Le thème que j'ai choisi d'aborder se porte sur l'autonomie comme levier motivationnel pour les générations Z.

Dans ce cadre, je sollicite votre aide pour m'apporter votre expertise face aux questions que suscitent mes travaux.

Je vous remercie pour l'aide que vous m'apporterez. Pour information le contenu de cet entretien restera anonyme et sa durée n'excédera pas 30 minutes.

Me permettez-vous d'enregistrer cet entretien, afin de retranscrire le plus fidèlement possible vos propos ?

TALON SOCIOLOGIQUE

- Pouvez-vous vous présenter succinctement ?

Prénom :

Age :

Fonction :

Ancienneté dans le service :

Secteur d'activité :

L'AUTONOMIE, LEVIER MOTIVATIONNEL

- Qu'évoque pour vous le terme "d'autonomie" en général ?

Relance : Quels sont les premiers mots qui vous viennent en tête si je vous parle d'autonomie ?

- Si je vous dis que : "*L'autonomie est un levier motivationnel dans le cadre de l'activité professionnel.*" Qu'en pensez-vous ?

Relance : Etes-vous d'accord avec cette affirmation ?

L'AUTONOMIE ET LA GENERATION Z

- Comment définiriez-vous une génération ?
- Quelles sont pour vous les particularités de la génération Z ?
- Quels sont pour vous les leviers motivationnels les plus importants pour la génération Z ?

Relance : Qu'est-ce qui est le plus important pour motiver les membres de la génération Z ?

- Pourriez-vous m'expliquer pourquoi l'autonomie peut-il ou non en faire partie ?

L'AUTONOMIE ET LE SYSTEME ORGANISATIONNEL

- Pensez-vous que le management de votre cadre de santé suscite l'autonomie ?
 - Si oui, comment cela se traduit-il ?

Relance : Dans quelles activités vous considérez-vous totalement autonome ?

- Considérez-vous que l'autonomie dont vous disposez au sein du service est suffisant ?
 - Comment l'expliquez-vous ?
- Pensez-vous que la direction de l'hôpital s'intéresse à l'autonomie des soignants ?
 - L'autonomie est-elle recommandée ou au contraire réduite au maximum ?
- Dans quelles mesure le système organisationnel de l'hôpital peut-il contraindre votre autonomie ?

Relance : pourriez-vous me donner des exemples où c'est le système hospitalier qui réduit votre autonomie au travail ?

CONCLUSION

Pour terminer cet entretien, souhaitez-vous ajouter un sujet que nous n'aurions pas abordé ?
Je vous remercie d'avoir accepté de répondre à mes questions et du temps que vous m'avez consacré.

Question de recherche :

Quels sont les leviers du cadre de santé, pour impliquer les membres de la génération Z, en s'appuyant sur l'autonomie comme clef de motivation ?

Hypothèses :

- L'autonomie est un levier motivationnel pour les générations Z
- Le cadre de santé doit accorder plus d'autonomie au personnel soignant afin de motiver les membres de la générations Z
- Les cadres de santé sont contraints par l'organisation de l'institution, de pouvoir accorder plus d'autonomie au personnel soignant.

Diplôme de Cadre de Santé

DCS@20-21

TYPE DE DOCUMENT

Mémoire

TITRE DU DOCUMENT

**La génération Z :
Réflexion autour de l'autonomie comme clef de motivation**

AUTEUR

Emilie CHEVY

5.1.1.1 MOTS CLÉS

- Génération
- Motivation
- Autonomie

5.1.1.2 KEY WORDS

- Generation
- Motivation
- Autonomy

RÉSUMÉ

Ils sont nés après 1995 et ont soif de liberté et d'autonomie, " Génération Z ", qui sont-ils ? Alors que la génération Z fait progressivement son entrée dans les hôpitaux, il devient impératif pour les cadres de santé de saisir leurs attentes en matière de management. Cette recherche permet de comprendre les besoins des jeunes, qui représentent les soignants de demain.

Cette lecture vous guidera vers le chemin de la motivation, de l'autonomie, des liens avec l'organisation hospitalière ainsi que des modèles de management innovantes. Ainsi le cadre de santé pourra s'en inspirer, pour assurer dans des conditions privilégiées, cette transition de l'individu vers l'autonomie. Un défi pour le cadre de santé.

ABSTRACT

They were born after 1995 and have a thirst for freedom and autonomy, "Generation Z", who are they?

As Generation Z gradually enters hospitals, it is becoming imperative for healthcare managers to understand their management expectations.

This research helps to understand the needs of young people, who represent the caregivers of tomorrow.

This reading will guide you towards the path of motivation, autonomy, links with the hospital organisation and innovative management models. Thus, the health executive will be able to draw inspiration from them, to ensure in privileged conditions, this transition from the individual to autonomy. A challenge for the health executive.