

Diplôme de Cadre de Santé



FACULTÉ
DE MÉDECINE



ESM

Formation & Recherche en Soins

Université Paris-Est Créteil Val de Marne

Les Cadres de Santé issus de la génération Y :

une question dans l'air du temps ?



Lunch atop a Skyscraper (« déjeuner au sommet d'un gratte ciel »), Charles Clyde Ebbets (1932).

M. Hugues SERVIÈRES

DCS@18-19

CITATION.

Ô jeunes gens ! Élus ! Fleurs du monde vivant,
Maîtres du mois d'avril et du soleil levant,
N'écoutez pas ces gens qui disent : soyez sages !
La sagesse est de fuir tous ces mornes visages.
Soyez jeunes, gais, vifs, aimez ! Défiez-vous
De tous ces conseillers douceâtres et sinistres.
Vous avez l'air joyeux, ce qui déplaît aux cuistres.
Des cheveux en forêt, noirs, profonds, abondants,
Le teint frais, le pied sûr, l'œil clair, toutes vos dents ;
Eux, ridés, épuisés, flétris, édentés, chauves,
Hideux ; l'envie en deuil clignote en leurs yeux fauves.
Oh ! comme je les hais, ces solennels grigous.
Ils composent, avec leur fiel et leurs dégoûts,
Une sagesse pleine et d'ennui et de jeûnes,
Et, faite pour les vieux, osent l'offrir aux jeunes !

Extrait du recueil posthume « Océan »
Victor Hugo.

Note aux lecteurs

Les mémoires des étudiants de l'Institut de Formation des Cadres de Santé de l'ESM sont des travaux personnels réalisés pendant l'année de formation.

Les opinions exprimées n'engagent que leurs auteurs.

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

Remerciements.

Maman, Papa, Merci : Merci de m'avoir permis de réaliser mes rêves. Merci d'avoir toujours été présent près de moi. Merci de m'avoir permis d'être ce que je suis aujourd'hui. On en a connu des galères mais, chaque soir, avant de rejoindre mon lit, incertain de l'avenir, on s'est toujours dit « demain, il fera jour ». Et, finalement on ne s'est pas trompé.

A mes deux jeunes tantes : Vous nous avez subitement quittés au printemps 2017 et l'été 2018. Vous avez su vous battre avec vigueur contre ces saloperies de maladies ; votre ténacité m'a habité pendant ces mois de formation. Quelle énergie vous avez ! Je vous aime.

A mon grand frère et mes sœurs : Marc, Audrey, Christine et Elsa, ma belle famille et mes petits neveux : Iliès, Aya et Nael.

A Agnès ma cousine en souvenir de cette fameuse soirée Gare de Lyon !

A notre team, la P.M.M. : Olivier, Michael, Camille, Cyrielle, Céline, Marie-Line. Et bien évidemment, sans oublier l'incroyable Samia. Merci pour ces folles années à vos côtés.

A Thibault, Sandy et Chloé mes plus proches amis.

A Sandrine, qui a su être là quand j'en avais besoin.

A toi Bacem, le meilleur : on s'est rencontré il y a 10 ans ; tu étais interne et moi étudiant infirmier. On ne s'est jamais quitté depuis. Quel parcours, je t'adore et je serai toujours là pour toi.

Au projet Ser'Volt de l'E.S.M. : Christelle, Florian, Julie, Nathalie, Sandrine, Émilie, Dominique, Magalie Justine : cette magnifique solidarité dont nous avons fait preuve a fait honneur à notre future profession.

Morgane LE GAL : Vous avez été une des plus belles rencontres de ma vie. Les mots ne seront jamais assez forts pour décrire l'immense gratitude qui est la mienne à votre égard. Vous m'avez permis de renaître de mes propres cendres. Je n'oublierai jamais cette énergie et cette générosité qui vous habite. Et comme prévu, voici en bas de page¹, le fameux livre qui m'a été offert à Noël par une de mes collègues. Je trouve qu'il me ressemble assez bien !

Ofelia LOPEZ-HERNANDEZ : Vous avez été ma Directrice de mémoire. J'ai pris énormément de plaisir dans les échanges que nous avons eu autour de ce travail. Votre sourire, votre immense bienveillance et surtout votre confiance dans cette recherche atypique m'a conféré l'énergie de la mener à son terme. Merci de m'avoir laissé la possibilité de prendre du plaisir à réaliser ce travail.

Un grand merci au Directeur, M. FARNAULT et à l'ensemble de l'équipe pédagogique de l'E.S.M. sans qui cette école ne serait pas ce qu'elle est.

Merci infiniment à **Catherine CÉLIÉ**, ancienne infirmière de secteur psychiatrique, pour sa relecture mais aussi pour les valeurs qu'elle m'a transmises et qui m'ont permis d'accéder à cette formation.

A toi, cher **Franck LANGLOIS**, Directeur des soins : Merci pour ta confiance et de m'avoir propulsé vers un poste d'encadrement.

Enfin, au quartier Saint-Éloi – Ramadier où j'y ai passé 18 ans de ma vie, la meilleure école de la vie !

¹ Gisèle Foucher « tu sais que tu es le boss quand ... tu peux demander un travail « URGENT POUR 13 HEURES » ... et ne le regarder qu'à 17 heures. ». First Éditions. Paris. 2018.

SOMMAIRE

Introduction.....	5
1 DE LA SITUATION D'APPEL A LA QUESTION DE DÉPART.....	6
2 CADRE THÉORIQUE.....	13
2.1 La profession de cadre de santé : historique et activités.....	13
2.1.1 Évolution historique.....	13
2.1.2 Activités du cadre de santé.....	15
2.2 L'identité au travers de l'âge.....	16
2.2.1 Le « phénomène générationnel ».....	16
2.2.2 La notion de génération.....	17
2.2.3 Les baby-boomers.....	20
2.2.4 La génération X.....	23
2.2.5 La génération Y.....	25
2.2.6 Demain : la génération Z.....	29
2.2.7 Des doutes sur le conflit des générations : Etre Y, c'est être différent ?.....	30
2.3 La construction d'une légitimité managériale.....	36
2.3.1 Sociologie de l'autorité.....	36
2.3.2 La légitimité.....	39
2.3.3 La constance.....	39
2.3.4 La compétence et l'expérience.....	39
2.3.5 Réactivité VS Expérience.....	41
2.3.6 L'accompagnement.....	42
2.3.7 La confiance.....	43
3 LE CHEMIN VERS LA PROBLÉMATISATION.....	45
3.1 Constat à posteriori et question de recherche.....	45
4 L'ENQUÊTE.....	46
4.1 Objectifs de l'enquête.....	46
4.2 Le choix de la population.....	46
4.3 Méthodologie de l'enquête.....	47
4.4 Questionnaire.....	47
4.5 Analyse.....	50
4.5.1 Présentation démographique de l'échantillon.....	50
4.5.2 Thème 1 : données & analyse.....	51
4.5.3 Thème 2 : données & analyse.....	58
4.5.4 Thème 3 : données & analyse.....	65
4.5.5 Analyse générale.....	76
5 LES LEVIERS & LES LIMITES DE CE PROJET.....	77
5.1 Les leviers.....	77

5.2	Les limites et critiques.....	78
5.3	Nouvelle hypothèse de recherche.	78
5.4	Conclusion de cette analyse.....	79
6	CONCLUSION.....	80
Annexes		

Liste des abréviations.

- A.P.E.C. : Association Pour l'Emploi des Cadres
- A.P.-H.P. : Assistance Publique – Hôpitaux de Paris
- A.S. : Aide-Soignant
- A.S.H. : Agent de Service Hospitalier
- A.Z.F. : AZote Fertilisants. Usine chimique située à Toulouse qui a explosé le 21 septembre 2001
- C.A.F.I.M. : Certificat d'Aptitude aux Fonctions d'Infirmier Moniteur
- C.A.F.I.S. : Certificat d'Aptitude aux Fonctions d'Infirmier Surveillant
- C.C.I. : Certificat Cadre Infirmier
- C.D.D : Contrat à Durée Déterminée
- C.N.R.T.L. : Centre National des Ressources Textuelles et Lexicales
- C.H. : Centre Hospitalier
- C.H.U. : Centre Hospitalier Universitaire
- C.S. : Cadre de Santé
- D.E. : Diplôme d'État
- D.G.O.S. : Direction Générale de l'Offre de Soins
- E.C.G. : Électrocardiogramme
- F.F. : Faisant Fonction
- H.D.R. : Habilitation à Diriger des Recherches
- I.A.D.E : Infirmier Anesthésiste Diplômé d'État
- I.B.O.D.E. : Infirmier de Bloc Opératoire Diplômé d'État
- I.D.E. : Infirmier Diplômé d'État
- I.F.C.S. : Institut de Formation des Cadres de Santé
- I.N.S.E.E. : Institut National de la Statistique et des Études Économiques
- I.V.G : Interruption Volontaire de Grossesse
- N.B. : Nota Bene
- P.I.B. : Produit Intérieur Brut
- R.E.R : Réseau Express Régional
- U.S.L.D. : Unités de Soins de Longue Durée
- S.I.C.S. : Service Infirmier de Compensation et de Suppléance
- T.I.C. : Technologies de l'Information et de la Communication
- 2.0 : « Expression qui appartient au concept « web 2.0 » désignant les technologies qui suivent la forme initiale du web. Le 2.0 favorise l'échange entre les utilisateurs et la création de réseaux sociaux ». (Définition de *l'internaute.fr*)

Avertissement pratique.

- Pour l'ensemble du mémoire :
 - Y ou GY comprendre « génération Y »
- Pour la partie enquête :
 - AG comprendre « autres générations » (45 ans et plus) notamment dans la rubrique analyse ;
 - Dans le cadre de l'enquête ainsi que dans l'analyse et ce, pour des raisons d'anonymat, les prénoms ont été modifiés.

Introduction.

Dans le cadre de mon cursus à l'Institut de Formation des Cadres de santé de l'École Supérieure Montsouris, nous effectuons un travail écrit de fin d'études en lien avec le Module 3 « Analyse des pratiques et initiation à la recherche » et le Module 6 « Approfondissement des fonctions d'encadrement et de formation professionnelle ». Ce travail a pour objectif, au travers d'une problématique en lien avec la profession cadre de santé, de nourrir un véritable cheminement réflexif à la fois documenté et illustré par plusieurs enquêtes.

Ce travail est un projet de longue haleine, qui clôture 10 mois de formation. Mais au-delà de cette demande dans le parcours étudiant, il permet à l'étudiant d'être l'acteur d'une thématique en lien avec sa trajectoire professionnelle qu'il a préalablement mûri avec l'aide d'un Directeur de Mémoire. L'intérêt majeur de ce projet est de le réinvestir tout au long de sa pratique professionnelle cadre de santé.

Dans une société où tout s'accélère au travers du digital, aujourd'hui, les premiers cadres de santé 2.0 apparaissent en balayant et dépoussiérant, avec leur arrivée, les codes hospitaliers fondés sur des décennies de certitudes et de récurrence. Cette mutation de la société avec les départs en retraite de la génération des *baby-boomer* et l'arrivée en masse de la génération Y sur les postes d'encadrements posent une multitude de questions. En 2007, les moins de 30 ans, selon l'Association Pour l'Emploi des Cadres (APEC) représentaient 12% des cadres. Un chiffre très certainement bien plus haut 10 ans près.

Quels défis attendent ces cadres 2.0 dans la nécessité impérieuse de constance et de qualité des soins qu'imposent les établissements de soins ? Quelles représentations les plus anciens se font de « ces bébés cadres » comme on a tendance à les appeler ? Quelle est leur plus value ? Quelle complémentarité dans le collectif cadre peuvent-ils apporter ? Dépasse t'on cette logique, « ah mais c'était mieux avant » ou encore « cette jeunesse a perdu les valeurs » ?

Aujourd'hui un jeune cadre de santé qui commence une journée « check » ses mails pendant son petit déjeuner, planifie sa journée avant de prendre sa douche, répond à des messages pendant son trajet en R.E.R, règle au plus vite les problématiques et botte en touche quand cela ne lui convient pas. Est-ce, véritablement en cela que le Y se résume ?

Dans un premier temps, j'exposerai mon contexte d'émergence ayant initié cette réflexion. Dans une seconde partie, je présenterai l'ensemble des ressources théoriques qui me paraissent pertinentes en lien avec ma thématique. Enfin, ce travail s'achèvera par une enquête sur laquelle se juxtapose une analyse. Pour conclure ce travail, j'apporterai une autocritique sur les leviers et limites qu'apporte un tel projet.

1 DE LA SITUATION D'APPEL A LA QUESTION DE DÉPART.

Après l'obtention de mon diplôme d'infirmier en 2012, j'ai travaillé pendant 5 ans dans une unité de psychiatrie. Souhaitant découvrir de nouvelles pratiques et m'ouvrir sur de nouveaux horizons, j'ai décidé, au printemps 2016 de déposer une candidature pour un même poste mais dans un établissement différent.

Ce recrutement a été largement bouleversé puisqu'il ne s'est pas exactement passé comme prévu : lors de ma rencontre avec le cadre supérieur du pôle, il m'a été immédiatement proposé – alors que je n'avais jamais fait mes preuves en tant que soignant au sein de cet établissement – un poste de responsable d'unité de soins. Ce poste m'a été présenté de part la diversité et la richesse des expériences professionnelles acquises et les différents travaux auxquels j'ai pu participer par le passé. L'encadrement supérieur souhaitait fédérer et faire progresser en compétences l'équipe soignante autour de la clinique et la connaissance de la discipline psychiatrique. Mon profil semblait donc convenir aux enjeux du service.

Après de longues semaines d'hésitations et de nombreux échanges avec l'établissement et sa hiérarchie, j'ai décidé de relever le défi. J'ai été positionné à l'âge de 26 ans, et en début d'année 2017 sur une unité fermée de soins intensifs psychiatriques.

En amont, j'avais identifié mes forces et mes faiblesses. Bien que jeune cadre avec une expérience courte mais riche en progression, je me sentais parfaitement à l'aise dans la connaissance clinique requise pour ce type de service. En revanche, et en ce qui concerne le volet managérial et de la gestion d'équipe, je me sentais particulièrement hésitant et démuné d'outils. Afin de pouvoir construire une légitimité et un positionnement cohérent dans cette unité, j'ai décidé de mettre en valeur et en perspective ma force : le déploiement du savoir clinique et académique en opposition totale avec le présent cadre qui était totalement axé sur le management.

J'ai pris la responsabilité d'une équipe hétérogène avec différents types d'âges et d'expériences. J'étais persuadé que mon jeune âge, mon manque de connaissance managériale et mon statut de faisant fonction cadre de santé me mettaient en position de vulnérabilité si ce n'est de difficulté soumise au jugement permanent de l'équipe. J'avais cette peur de l'erreur qui pouvait altérer massivement le peu de confiance, que j'imaginai, avoir tissé avec mon équipe. Je ne me sentais pas légitime en tant que manager du fait de mon « jeune âge » mais je puisais ma légitimité dans ma connaissance clinique et du fonctionnement spécifique du secteur psychiatrique. Ma seule légitimité provenait de mon établissement et du corps hiérarchique qui m'avait positionné. Je vivais cela comme un rempart et une sécurité qui restait néanmoins fragile.

Je percevais que l'équipe me testait régulièrement et ce sur différents champs relevant de la compétence du cadre de santé.

Par exemple, j'observais également qu'ils sollicitaient, dans les premiers temps, davantage un cadre de santé d'un autre service alors que j'étais présent dans l'unité (planning, congés, activités d'organisation des soins).

Toutefois, je prenais pas à pas mes marques et grâce aux interactions avec mes nouveaux collègues cadres et au moyen de la formation interne, j'ai commencé petit à petit à prendre une assise dans ce volet managérial que je ne maîtrisais pas à mon arrivée.

En même temps, et cela était essentiel dans ma fonction, j'ai déployé et ce, dès le début des

valeurs personnelles qui me paraissaient essentielles : l'écoute, le sens du compromis, de l'égalité et du respect des professionnels. Petit à petit, jumelés avec mes premières intentions en termes de progression clinique, j'ai senti le regard évoluer et changer.

Par ma présence dans les situations de soins, souvent complexes, j'ai appris à me positionner au grès des événements de l'unité. J'ai essayé de faire de mon jeune âge une force dynamique et fédératrice dans l'animation d'équipe au service du patient. Ce qui est le plus surprenant à mon sens, c'est qu'instantanément pour ne pas dire du jour au lendemain, je me suis senti légitime aux yeux de l'équipe sans que je puisse l'expliquer.

A mon sens, la construction de l'identité professionnelle du nouveau manager et son positionnement passent par l'accompagnement de son encadrement supérieur. En effet, ce dernier me laissait très autonome dans la gestion de situations mais je ressentais parfois le besoin d'un accompagnement plus proche. J'ai pu constater, que sur un autre pôle, un autre jeune cadre bénéficiait d'un accompagnement différent, plus dans l'échange lors de la gestion de situations particulières.

Cependant et pendant cet intervalle, de nombreuses questions sont apparues dans mon esprit : comment la confiance d'une équipe pour un jeune manager se construit-elle ? Sa connaissance clinique et son expérience suffisent-elles au jeune manager afin de se positionner ? Par ailleurs, un cadre issu de la génération Y peut-il être un frein supplémentaire ? Quelles représentations a- l'équipe dans ce genre de circonstance ?

Ainsi suite à l'ensemble de ces interrogations, j'ai identifié une question de départ englobant l'ensemble de ce cheminement :

<p style="text-align: center;">Quelle posture managériale le cadre de santé issu de la génération Y doit-il adopter afin de développer la confiance d'une équipe soignante ?</p>

Afin de stabiliser ma question de départ et de confirmer sa pertinence, j'ai effectué une recherche documentaire sur ce sujet, consolidée, dans un second temps, par trois enquêtes exploratoires. J'ai, dans un premier temps sélectionné les mots clefs qui, en lien avec ma question de départ, me semblaient essentiels à conceptualiser. Il s'agit de la posture professionnelle, de la profession cadre de santé, de la génération Y, de la confiance et de l'accompagnement.

Je souhaiterais m'attarder plus particulièrement sur la génération Y². Il s'agit, d'une génération qui, selon les définitions de recherche extraites de plusieurs auteurs est née sur une période entre 1979 et 1994³. Elle se définit par des individus qui se retrouvent dans « un contexte donné et qui partagent la même histoire » : ainsi, cela permet de constater qu'il existe des « sous-groupes homogènes au sein de la génération Y ». En effet, cette génération couvre une vingtaine d'années, ce qui représente un espace-temps conséquent. Sans entrer dans les détails, les principales caractéristiques englobées par la génération Y résumées par les différentes études décrivent cette population comme étant dans :

²BRILLET F., COUTELLE P., HULIN A. *Quelles trajectoires professionnelles pour la génération Y ? GESTION 2000*. 2012/5 (Volume 29), pages 69 à 88.

[Consulté le 5 janvier 2019]

Disponible : <https://www-cairn-info.ezproxy.u-pec.fr/revue-gestion-2000-2012-5-page-69.htm>

³Sullivan et Heitmeyer, 2008 ; Yeaton, 2008 ; Pichault et Pleyers, 2010.

- « une quête de sens au travail ;
- un besoin d'accomplissement ;
- une recherche de feed-back ;
- un souhait d'intégrer vie privée et vie professionnelle (débordement via les T.I.C) un opportunisme ;
- un souhait d'esprit de groupe (en étant à la fois individualiste mais « ne peuvent pas être tout seul ») ;
- un faible loyalisme institutionnel ;
- une difficulté à se projeter sur le long terme ;
- une technophilie ».

Il n'existe pas un profil type de GY englobant l'ensemble des caractéristiques ci-dessus. Les jeunes issus de la GY peuvent « changer de trajectoire professionnelle 7 à 8 fois durant leur vie professionnelle ». Les enquêtes, notamment autour de la fidélisation, font état qu'ils sont « faiblement attachés à l'organisation » et sont prêts à la quitter pour répondre à leurs attentes. Ils sont dans « l'impatience » car « si ça ne va pas ils s'en vont ». Ils « sont capables de s'en aller rapidement » et viennent travailler dans une logique de « je prends, je jette » car s'il a besoin de quelque chose « il va consommer et va passer à autre chose ensuite ». Enfin, « l'importance de la prise de responsabilités et de la reconnaissance sont privilégiées pour s'assurer de la fidélisation de cette génération » avec une « recherche de sens au travail » (c'est-à-dire travailler pour quelque chose de « beau » ou d'« important »).

Pour cela je me suis basé sur plusieurs ressources telles que « Faire fonction de cadre de santé » de Dominique BOURGEON⁴, auteur et Directeur des Soins au C.H.U. de Poitiers. Cet ouvrage m'a permis de réorienter ma recherche sur les notions de pouvoir, d'autorité, de charisme et de leadership. Au-delà du positionnement en tant que faisant-fonction cadre de santé et de l'âge, quelles ressources sont nécessaires pour cette fonction afin d'appuyer une légitimité ? J'avais besoin de comprendre, avec les enquêtes effectuées de comprendre comment les cadres, lors d'une prise de poste, déployaient les aptitudes nécessaires.

Je me suis également appuyé sur un article, extrait de la revue soins cadres, paru en février 2015, dénommé « Autorité, légitimité et management ». Cette lecture m'a permis également d'aborder certains points clefs favorisant la légitimité du cadre qui n'est pas acquise par un titre ou un diplôme. Enfin, par la compétence au moyen de l'article sur « la légitimité au cœur de l'action et de la compétence » qui se traduit par une reconnaissance du groupe de certains actes.

J'ai effectué 3 entretiens, sur site hospitalier, afin de consolider ma question de départ. Ainsi, ci-dessous, je vous présente les principaux éléments recueillis lors des entretiens exploratoires :

⁴BOURGEON D. *Faire Fonction de Cadre de Santé*. Lamarre. 2015.

Professionnel interrogé	Données récoltées
<p>Mme G., 50 ans.</p> <p>Cadre de Santé D.E. depuis juin 2017</p> <p>Filière : infirmière</p> <p><u>affectation</u> : service infirmier de compensation et de suppléance (S.I.C.S.) dans un centre hospitalier public en région Ile-de-France.</p>	<p>A parcouru de nombreux postes avant d'être C.S. (A.S.H., A.S., I.D.E.) → compréhension de la fonction.</p> <p>Pas de difficultés dans la gestion l'inter-générationnalité dans son équipe.</p> <p>Reconnaissance plus importante de part la direction lorsqu'on est titulaire du diplôme.</p> <p>Etre F.F. ou C.S. → même reconnaissance par rapport à l'équipe.</p> <p>En évoquant son rôle : « je suis là pour vous accompagner », pour faire « un diagnostic des lieux », une « co-construction ». L'idée est d'effectuer une « mise en œuvre », ne « pas imposer », « créer un lien de confiance » puisqu'elle s'estime comme faisant « parti de l'équipe ». La confiance se gagne par « l'honnêteté et la réciprocité » et par « la présence ».</p> <p>En évoquant ses difficultés :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Etre F.F. n'est pas « réellement » légitime et donc de passer plus souvent par la hiérarchie ; ◦ Son positionnement auprès d'anciennes collègues ; ◦ Prise de conscience du peu de manœuvre possible ; ◦ Différence entre le prescrit (école des cadres) et le réel (réalité du terrain). <p>En évoquant sa façon d'être :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Importance des valeurs ; ◦ Diplôme c'est la confirmation que « tu es cadre » ; ◦ Prise de distance avec son « ancien métier » ; ◦ L'âge ne joue pas sur la prise de distance ; ◦ Etre jeune n'est pas un frein à la reconnaissance ; ◦ Connaître le terrain et les métiers de chaque personne encadrée ; ◦ Importance de la présence sur le terrain.
<p>Mme L., 33 ans.</p> <p>F.F. cadre de santé depuis juin 2017.</p> <p>Présentation au concours I.F.C.S. en 2019.</p> <p>Filière : infirmière</p> <p><u>affectation</u> : unité ouverte de psychiatrie dans un centre hospitalier public en région Ile-de-France.</p>	<p>A été diplômée I.D.E. en 2012. Expérience uniquement en psychiatrie. Elle évoque « la présence », la « communication » autour de ses attentes, évoque sa « disponibilité » et de fournir des « explications claires ». Sa « porte est toujours ouverte », estime qu'il est important « d'assister aux transmissions », d'être « transparente » et que « fédérer une équipe passe par une relation de confiance ». Son équipe a « été surprise » de voir un jeune cadre et l'enjeu, pour elle, a été de ne pas faire « copain/copine ». Elle prône un management « agile ». Le plus difficile a été de fédérer l'équipe et créer « l'organisation nécessaire » notamment dans son unité qui venait d'ouvrir ses portes.</p> <p>Enfin, l'expérience n'est pas un levier de légitimité. Au contraire, elle estime qu'elle « vient au fur et à mesure » par « l'écoute active et la communication ».</p>

<p>M. L., 48 ans</p> <p>Infirmier D.E. en 1998.</p> <p>Expérience : psychiatrie, chirurgie orthopédique, médecine interne (métropole et outre-mer).</p> <p><u>affectation</u> : unité ouverte de psychiatrie dans un centre hospitalier public en région Ile-de-France. (C.H. différent où l'entretien a été effectué avec une F.F. cadre de santé).</p>	<p>Les attentes d'un cadre de santé :</p> <p>Lors de l'entretien, cet infirmier appuie fortement sur un rôle de « soutien » de la part du cadre. Ce soutien doit s'exercer au travers de « sa franchise », de « son authenticité » et « d'une équité ». Il doit bien « connaître son personnel » et ne pas avoir de « tête de Turc ». Pour cela, il se doit d'être « présent », sans avoir un rôle de « surveillant » dans le sens « surveillance ». En effet, il ne doit pas hésiter à aider son personnel en cas de difficulté, que ce soit dans un contexte de soins généraux ou en santé mentale. Les cadres doivent être des professionnels aidants dans les « décisions et les discussions » des équipes. Néanmoins, ils doivent faire attention à la mobilité des infirmiers pour des raisons budgétaires et d'économie de personnel.</p> <p>Le rapport avec un cadre « expérimenté » et un cadre « peu expérimenté » :</p> <p>Il dit avoir plus « envie de discuter avec quelqu'un d'expérimenté » car « on se comprendrait » afin d'éviter que le cadre ne parte « dans des demandes de renseignements ou d'explications ». « Je suis plus sur une réserve avec quelqu'un qui n'a pas d'expérience » même s'il est conscient que le métier d'encadrant « évolue » car « conscient que les politiques de santé évoluent ». Il y a aussi « les mentalités des IDE qui évoluent : ils sont « jeunes et moins responsables qu'avant » du fait de leur personnalité.</p> <p>Une différence entre un F.F. et un C.S. ?</p> <p>Aucune. « du moment où tu es F.F. et en place, pour moi tu es cadre et tu gères le service » car il est « mon chef, il manque juste le titre ».</p> <p>L'âge du cadre à-t'il une influence particulière ?</p> <p>Aucune. Cela ne « change pas son autorité » et cela génère « le même respect de ma part ».</p> <p>Comment accorder la confiance a un C.S. ?</p> <p>« une ouverture d'esprit à tous les niveaux », « qui ne se braque pas en apportant des solutions même négatives mais en argumentant pour être crédible ». L'importance d'être respectueux de « l'ensemble des catégories professionnelles », « équitable dans les consignes », un « bon contact », « pas fermé ». Enfin, il insiste sur l'importance d'avoir un cadre avec une « porte ouverte » : porte ouverte dans le sens de l'ouverture d'esprit mais également pour son bureau. « Ici, c'est le seul service que j'ai connu où le bureau du cadre est dans l'unité : ailleurs, c'était hors du service ».</p>
--	---

Suite aux éléments dont je dispose désormais, je me propose d'analyser ces entretiens afin de mieux appréhender mon sujet. En effet, il ressort principalement, lors de ces échanges avec les professionnels interrogés que :

- la connaissance du service, la présence dans l'unité, d'être au plus près des équipes, ressortent prioritairement. La notion d'équité et de compréhension de son équipe s'observe massivement ;
- l'âge ne semble pas être un frein particulier, y compris pour l'infirmier.

En conclusion, la **présence auprès des équipes** animées également par les valeurs du cadre est la pierre angulaire qui émerge de façon assez fréquente dans l'ensemble des échanges que j'ai pu avoir.

Ainsi, dans ce contexte là et en reprenant ma question de départ initiale et mes représentations initiales, je constate que :

Mes représentations initiales (en relation avec mon contexte d'émergence)	Résultats des lectures et entretiens
L'âge et l'expérience s'acquièrent avec le temps. La notion de temps passé permet de gagner en légitimité. Mon jeune âge est un frein dans l'acquisition d'une légitimité. L'expérience, le diplôme, l'âge (supérieur à 30/35 ans) et le relationnel avec les équipes sont essentiels.	Une génération Y dans l'immédiateté, différente de la génération X. Le temps présent vécu au sein de l'équipe confère une légitimité. La connaissance de son environnement humain est primordiale. Des équipes qui changent également avec des soignants « d'une nouvelle génération ».

Ainsi, ma question de départ initiale n'est pas exploitable en l'état au regard du matériel obtenu par les lectures et les entretiens :

en effet, à la question « **quelle posture managériale le cadre de santé issue de la génération Y doit-il adopter afin de développer la confiance d'une équipe soignante ?** », il est permis de déduire que le jeune cadre doit adopter une attitude particulière en raison du frein que représente son âge par rapport aux autres encadrants.

Or, ce n'est pas ce qui est remarqué, lorsque cela est évoqué durant les entretiens que ce soit de façon directe ou implicite.

En revanche, il est à mon sens, extrêmement intéressant de noter qu'il ne s'agit pas d'une question de **TEMPS** (au sens de l'âge) mais de **TEMPS** (au sens de la présence physique, de la temporalité c'est-à-dire du temps passé avec les équipes).

Ainsi, il m'est apparu important d'associer à ma réflexion et de façon antinomique les caractéristiques de la génération Y : d'un côté, elle se présente comme étant une génération dans l'immédiateté, se lassant vite ou encore dans l'impatience mais, d'un autre côté, je m'interroge sur son probable rôle auprès des équipes avec ces caractéristiques qui semblent, de prime abord, lui faire défaut.

En effet, la **GY peut-elle bénéficier tout de même de l'avantage de cette immédiateté afin de gagner en légitimité ?** Cette immédiateté – physiquement parlant –, pourrait-elle s'exprimer favorablement en étant au plus proche des équipes et donc, in fine, dans un encadrement réellement de proximité ? Est-ce facile pour un jeune cadre issu de la génération Y de répondre à ce besoin de présence puisqu'étant d'avantage dans l'immédiateté qu'un cadre plus ancien ? Le renouvellement des équipes d'infirmiers avec l'émergence d'une nouvelle génération peut-elle être un tournant en y associant les cadres de la GY ?

Ainsi, je décide alors d'élaborer une nouvelle question de départ incluant ces nouvelles dispositions :

Quelles caractéristiques des cadres de la GY (qui sont, entre autre, dans l'immédiateté) permettent-ils d'asseoir une légitimité managériale et une constance auprès des équipes ?

L'idée est de mettre « en conflit » la génération de cadres prédominants et actuellement en poste (la génération X, les Baby-boomer) avec cette nouvelle génération de cadres qui commence, sommes toutes, à effectuer une percée dans le milieu hospitalier : l'idée est d'y remarquer les différences, les points forts et de comprendre si une synergie et un contact intergénérationnel peut s'opérer : aboutirons-nous, d'ici quelques années, à une génération similaire tant dans l'encadrement que dans les équipes ?

Pour aborder ce questionnement, j'ai décidé de construire mon cadre théorique en trois parties sous la forme suivante et de l'axer dans une approche sociologique qui me paraît pertinente pour cette thématique. En effet, la sociologie est, selon le C.N.R.T.L.⁵⁵. (Centre National des Ressources Textuelles et Lexicales) une « science des faits sociaux humains (considérés comme un objet d'étude spécifique), des groupes sociaux en tant que réalité distincte de la somme des individus qui les composent ».

- **Un focus sur le cadre de santé** : la profession, son histoire (surveillants VS génération Y), son cadre règlementaire.
- **L'âge du cadre de santé** : la notion de génération, la génération Y, mais également les autres générations (baby-boomer, X et Z). Cette partie se conclura s'achèvera sur les convergences et divergences entre générations.
- **La gestion managériale** : c'est une partie « cœur de métier » avec des concepts autour de la légitimité, de l'autorité, de la compétence, de l'accompagnement et, pour finir, de la confiance : l'idée est de construire une réflexion en se demandant comment le cadre de santé issu de la génération Y peut-il être présent, disponible et favoriser la confiance de son équipe afin d'asseoir sa légitimité auprès de l'équipe et ce, **avec ses propres caractéristiques**.

⁵⁵CENTRE NATIONAL DE RESSOURCES TEXTUELLES ET LEXICALES. *Définition de sociologie*.
[Consulté le 12 novembre 2018]
Disponible : <http://www.cnrtl.fr/definition/sociologie>

2 CADRE THÉORIQUE.

2.1 La profession de cadre de santé : historique et activités.

Dans cette partie, nous allons développer la profession cadre au travers son histoire mais également sur le champ d'activité dans l'exercice de la fonction. L'objectif est de comprendre sur quelles bases – notamment historiques – comment la légitimité et l'autorisation d'exercer s'acquerraient dans un schéma contemporain.

2.1.1 Évolution historique.

La profession cadre de santé a connu de nombreuses mutations au gré des événements historiques et des modifications structurelles et générationnelles qu'a connu l'hôpital. Elle a suivi la profession infirmière qui a été largement réorganisé depuis ces siècles derniers.

Les premières surveillantes étaient, au 19^{ème} siècle, issues de la sphère ecclésiastique. Elles avaient pour rôle, selon Michel POISSON, Cadre infirmier, titulaire d'une maîtrise d'histoire. - Enseignant à l'Institut de formation en soins infirmiers, CHU Bichat-Claude Bernard à Paris, une « fonction de surveillance, d'intendance, de maintien de l'ordre et de la discipline plus que fonction de soignante avec laquelle elles n'ont qu'un rapport lointain par le biais d'un personnel laïc qu'elles utilisent et encadrent »⁶.

Deux modèles, en France, coexistaient⁷ :

- un modèle qui a vu son apparition en 1617 et fondé par Saint-Vincent-de-Paul. Ce fût des filles de la charité, nommées également « sœurs cheftaines » qui avaient diverses missions : surveillance des infirmiers, des cuisines, des celliers, des buanderies et des lingeries des hôpitaux. Ces filles de la charité avaient pour hiérarchie directe la Supérieure Générale de l'établissement où elles exerçaient ;
- un second modèle se situait au niveau des hôpitaux de Lyon : ici, à la différence du premier modèle où dominait une organisation religieuse, ce modèle voyait l'insertion des prémices d'une collaboration entre le personnel religieux et des professionnels hospitaliers. Un « administrateur-directeur » désignait, au sein de l'hôpital « des mères », des novices afin de diriger les salles des malades.

L'imprégnation et le poids du religieux subsistera longtemps dans le fonctionnement et l'âme hôpitaux et disparaîtra petit à petit à partir de la fin de la seconde guerre mondiale et jusque dans les années 1960.

⁶Citation de Michel Poisson (1998) extraite du cours de Mme H. CHAPELAIN : une histoire des cadres de santé : d'hier à demain (cours D.C.S. Module 1 du 07.09.2018).

⁷Extrait du cours en formation cadre de santé (E.S.M Monstouris) de Mme H. CHAPELAIN : une histoire des cadres de santé : d'hier à demain (cours D.C.S. Module 1 du 07.09.2018).

L'encadrement revêtra qu'à partir du XXème siècle une dimension laïque : après sept années d'exercice, une surveillante pouvait occuper un poste de sous surveillante puis un poste de surveillante deux ans après.

D'un point de vu législatif, on constate :

- **tentative d'un premier décret le 18 février 1938** qui avait prévu un diplôme supérieur d'infirmière hospitalière afin d'exercer des responsabilités ;
- **1943 : premier décret officialisant la fonction de surveillante** ;
- 1951 : création de la première école de surveillante à la Croix-Rouge ;
- 1953 : création de la première école de surveillante à l'A.P.-H.P ;
- **1958 : création du premier Certificat d'Aptitude aux Fonctions d'Infirmier Moniteur (C.A.F.I.M.)** dont la durée de formation est de huit mois et le Certificat d'Aptitude aux Fonctions d'Infirmier Surveillant (C.A.F.I.S.).

En effet, la seconde moitié du XXème siècle marque le développement des hôpitaux. Les grands ensembles hospitaliers (nous pensons, par exemple, au C.H.U. Henri Mondor ou encore au C.H.U. de Poitiers qui l'illustrent parfaitement) sortent de terre tout autant que la technologie s'installe dans ces mastodontes en divisant et subdivisant des groupes de pathologies afin de former un service de soins.

Les soins sont délivrés en séries, standardisés, validés par des techniques, protocoles et procédures.

La notion de service public apparaît dans les années 70, balayant définitivement l'organisation religieuse. Les surveillantes, ou appelées les « susu » étaient recrutées parmi les infirmières expertes et promues par l'ancienneté.

Le terme de « cadre » verra officiellement le jour **en 1975 avec la création du Certificat Cadre Infirmier (C.C.I.)**. Dans la continuité, le **décret n°95-926 du 18 août 1995 instaure le diplôme de cadre de santé** axant d'avantage sa pratique sur une gestion managériale, des ressources humaines ou encore dans la conduite de projet. La désignation de la profession par la terminologie de « cadre » est donc relativement récente.

Enfin, la formation des cadres de santé va très vraisemblablement connaître une complète réingénierie⁸ avec, entre autre, la probable suppression des I.F.C.S. et l'apparition d'un cursus en alternance sur deux ans. Cette formation se construirait avec deux premiers semestres à temps plein (tronc commun) puis une période en alternance selon une filière à choisir (soins ou formation).

A ce jour, les modalités de sélections des candidats ne sont pas déterminées d'autant que l'hypothèse de managers n'ayant pas une culture de soins puissent faire leur entrée dans les services de soins, commence à émerger.

⁸INFIRMIERS.COM. *Cadres de santé : prendre la vague... ou se la prendre ?*

[Consulté le 22 janvier 2019]

Disponible : <https://www.infirmiers.com/votre-carriere/cadre/cadres-sante-prendre-la-vague-ou-se-la-prendre.html>

2.1.2 Activités du cadre de santé.

D'après un document de travail (2012)⁹ du Ministère des Affaires Sociales et de la Santé et en partenariat avec la D.G.O.S., un travail de groupe visant à constituer un référentiel d'activités et de compétences du cadre de santé à été lancé. Le « responsable de secteur d'activités de soin organise l'activité de soin et prestations associées, manage (ou encadre et anime) l'équipe et coordonne les moyens d'un service de soins, médico-technique ou de rééducation, en veillant à l'efficacité et la qualité des prestations ».

Selon le Ministère des Solidarités et de la Santé, et au moyen de son répertoire des métiers de la santé et de l'autonomie dans la fonction publique hospitalière, le cadre de santé à plusieurs missions dont :

- le « Contrôle et suivi de la qualité et de la sécurité des soins et activités paramédicales, dans son domaine ;
- coordination et suivi de la prise en charge de prestations ;
- élaboration et rédaction de rapports d'activité ;
- encadrement de proximité d'équipe(s), gestion et développement des personnels ;
- montage, mise en œuvre, suivi et gestion de projets spécifiques au domaine d'activité ;
- organisation et suivi de l'accueil (agents, stagiaires, nouveaux recrutés.) ;
- planification des activités et des moyens, contrôle et reporting ;
- promotion des réalisations / des projets spécifiques à son domaine d'activité ;
- veille spécifique à son domaine d'activité ».

Plusieurs textes essentiels régissent la profession cadre : en effet, les rôles et missions du surveillant ont été définis, pour la première fois, dans la **circulaire DH/8A/PK/CT n° 00030 du 20 février 1990**.

Nous pouvons remarquer que le cadre développe ses activités autour de plusieurs axes : un axe technique (expertise de la pratique et évaluation de la qualité de soins), un axe d'information hiérarchique, transversale et de relation – communication positionnant le surveillant dans une position centrale d'échanges avec les différents acteurs.

Enfin, un axe contribution économique fait du surveillant le garant « de la qualité des soins et de son organisation ».

Concernant les missions, il a un rôle d'encadrement et d'animation des équipes, de référence pour les soins spécifiques, de formation, coordination et de recherche. Enfin, il est responsable des soins, de l'organisation quant à l'application des prescriptions médicales et enfin de la gestion administrative de l'unité.

La loi du 31 juillet 1991 associe l'encadrement à la gestion des services. Le cadre n'est plus seulement que dans une démarche de contrôle des soins, mais devient acteur de la gestion. De plus, ce rôle de gestion a prit un place prépondérante ces dernières décennies notamment face aux contraintes et difficultés économiques qu'a connues la fonction publique hospitalière.

⁹MINISTÈRE DES AFFAIRES SOCIALES ET DE LA SANTÉ – DIRECTION GÉNÉRALE DE L'OFFRE DE SOINS.
Diplôme de Cadre de Santé. Référentiels d'Activités et de Compétences.

[Consulté le 2 janvier 2019]

Disponible : https://www.ifchureennes.fr/wp/wp-content/uploads/2016/09/Cadres_sante_Ref_activites_et_competchences_apres__18_12_2012.pdf

De plus, l'**arrêté du 18 août 1995** relatif au diplôme cadre de santé est toujours en vigueur à ce jour et a permis d'officialiser le terme « cadre de santé ». Sont ainsi répertoriées dans ce texte les conditions d'admission et de formation des cadres de santé.

En effet, « le bon fonctionnement de nos structures de santé, qu'elles soient hospitalières ou de formation, dépend largement de la place des cadres de santé et de leur compétence, qui est déterminante pour la qualité des prestations offertes tant aux patients qu'aux étudiants.

C'est pourquoi la formation des cadres de santé est une priorité essentielle pour garantir la qualité de l'encadrement.

Elle contribue en effet à assurer l'efficacité et la pertinence du rôle de l'encadrement dans l'exercice de ses responsabilités en matière de formation des personnels et de gestion des équipes et des activités.

L'adaptation régulière de cette formation est une nécessité pour préparer et accompagner l'évolution rapide des établissements de santé et des pratiques professionnelles ».

En effet, ce même texte spécifie que « la formation conduisant au diplôme de cadre de santé a pour ambition de favoriser l'acquisition d'une culture et d'un langage communs à l'ensemble des cadres de santé afin d'enrichir les relations de travail et les coopérations entre les nombreuses catégories professionnelles, indispensables à la cohérence des prestations ».

Enfin, la formation « instituée a pour objectif de préparer les étudiants conjointement à l'exercice des fonctions d'animation et de gestion d'une part, de formation et de pédagogie d'autre part, dévolues aux cadres de santé, en leur apportant les concepts, les savoirs et les pratiques nécessaires, et en favorisant leur application à leur domaine professionnel ».

Nous pouvons également évoquer le **décret 2001-1375 du 31 janvier 2001** portant statut particulier du corps des cadres de santé de la fonction publique hospitalière.

En effet, par ce texte, nous voyons la création d'un statut unique du corps des cadres de santé, regroupant ainsi l'ensemble des filières infirmières, de rééducation et médico-techniques.

Par ailleurs, ce décret officialise, par ailleurs, le grade de cadre supérieur de santé.

2.2 L'identité au travers de l'âge.

Dans cette seconde partie et après un focus sur le cadre historique et légal de la profession qui a, comme nous avons pu le constater, profondément évoluée au cours des derniers siècles, nous allons avoir un regard progressif sur l'aspect générationnel.

Dans un premier temps, nous allons définir de façon globale le phénomène générationnel.

Dans un second temps, nous allons nous attarder sur le terme de génération.

Enfin, nous allons développer les générations qui nous intéressent dans le cadre de ce travail : la génération des baby-boomers, la X et la Y.

2.2.1 Le « phénomène générationnel ».

Dans cette partie et comme dans de nombreuses autres, je me suis beaucoup appuyé¹⁰ sur un ouvrage s'intitulant « MANAGEMENT INTERGÉNÉRATIONNEL » rédigé par Jacques Lambert : c'est un psychosociologue et systémicien, consultant et formateur dans les domaines de management et de la pédagogie et co-fondateur en 1988 du cabinet Formation-Partenaires.

La thèse centrale de l'auteur permettant d'expliquer ce phénomène réside dans un partage d'évènements similaires et historiques, notamment lors de la période de l'enfance et de l'adolescence et ce, avec des caractéristiques propres au décours d'« un temps de vie ».

En effet, ces évènements partagés et en groupe, pour nombre d'entre eux va « avoir un impact

¹⁰LAMBERT J. *Management intergénérationnel*. Rueil-Malmaison. Lamarre. 2009. Page 2.

sur la façon » dont ils « vont bâtir leur représentation du monde et de la société ».

Nous pouvons ainsi prendre, en exemple, les personnes qui étaient jeunes vers 1968 « - période du *peace and love* – » et qui « n'ont pas élaboré la même conception de l'amour et de la sexualité que celles qui ont été adolescentes au début des années 1990 et dont la découverte de la sexualité a été placée sous la menace du sida ».

Ainsi, l'histoire dans laquelle vit une génération « marque » celle-ci : en effet, « les modes de vie des membres d'une génération sont influencés par l'époque dans laquelle ils vivent », chaque génération recevant « des savoirs et des valeurs de la génération précédente (qui elle-même les détenait de ses pères », puis elle transforme et les transmet, lorsqu'elle est mature, à la génération suivante ».

2.2.2 La notion de génération.

2.2.2.1 Définitions.

« Dans les démocraties, chaque génération est un peuple nouveau ».

Alexis de Tocqueville.

A partir de cette idée-là, il existe une multitude de définitions de ce terme mais nous en retiendrons trois afin d'y trouver une lecture holistique.

Dans un premier temps, Jacques LAMBERT¹¹ estime qu'elle peut se définir comme étant constitué d'individus partageant les mêmes traits et valeurs culturels, intégrés par eux au moment de leur enfance et de leur jeunesse, et ce en relation étroite avec leur époque et les influençant tout au long de leur vie.

Par ailleurs, elle pourrait se définir comme étant un « ensemble de ceux qui vivent à une même époque et qui ont sensiblement le même âge »¹². Enfin, une autre signification dans la continuité de la seconde définition peut ainsi traduire la génération comme étant, selon le dictionnaire numérique Hachette¹³ un « espace de temps compris entre deux degrés de filiation (environ 30 ans) ».

Cette notion « ne procède pas de données biologiques mais bien de processus sociologiques » puisque elle se nourrit du contexte sociétal du moment (idoles, histoire) qui sont sensiblement « distincts de ses prédécesseurs ».

2.2.2.2 Histoire.

En parcourant l'article¹⁴ de Bertrand PAUGET, Professeur de management H.D.R., « L'ARRIVÉE DE LA GÉNÉRATION Y : QUELLES CONSÉQUENCES MANAGÉRIALES ET ORGANISATIONNELLES POUR LES ORGANISATIONS SANITAIRES ET SOCIALES FRANÇAISES ? », on note ainsi plusieurs constats.

¹¹Sur la définition des générations, consulter CHAUVEL L., *Le destin des générations*, Paris : PUF, 1998 ; EXCOUSSEAU J.-L., *La mosaïque des générations ?* Paris : Éditions d'Organisation, 2000 ; PRÉEL B., *Le choc des générations*, Paris : La découverte, 2000.

¹²CENTRE NATIONAL DES RESSOURCES TEXTUELLES ET LEXICALES. GÉNÉRATION : *Définition de Génération*. Disponible : <http://www.cnrtl.fr/definition/g%C3%A9n%C3%A9ration>

¹³Définition du dictionnaire *Hachette*.

¹⁴PAUGET, B. « *L'arrivée de la génération Y : quelles conséquences managériales et organisationnelles pour les organisations sanitaires et sociales françaises ?* », *Pratiques et Organisation des Soins*, vol. 43, no. 1, 2012, pp. 25-33.

En effet, le terme a vu son apparition au XIXème siècle par Auguste Comte. Ce terme « réapparaît dans les années 1920 puis dans les années 1930 où la crise économique consécutive à l'effondrement des cours à Wall Street pose le problème de l'intégration des jeunes ».

En effet, ces derniers sont alors, à cette époque, décrits comme étant dans une « perspective fonctionnaliste » faisant « partie du cycle de la vie » puisque « chaque génération se succède pour former la destinée humaine ».

Néanmoins, son utilisation reste récente.

En effet, « plutôt que de préférer le terme de « cohorte » utilisé en biologie et en médecine, le XXème siècle a vu l'adoption du terme « génération » pour désigner la sédimentation d'une tranche d'âge autour d'évènements jugés fondateurs et à la symbolique puissante (mai 68, écroulement du mur de Berlin en 1989, attentats du 11 septembre 2001) ». Enfin, ce terme devient assez omniprésent et incontournable à partir des années 1960.

En effet, « les jeunes, nés après la Seconde Guerre mondiale, plus nombreux que leurs aînés, se retrouvent moins encadrés que par le passé ».

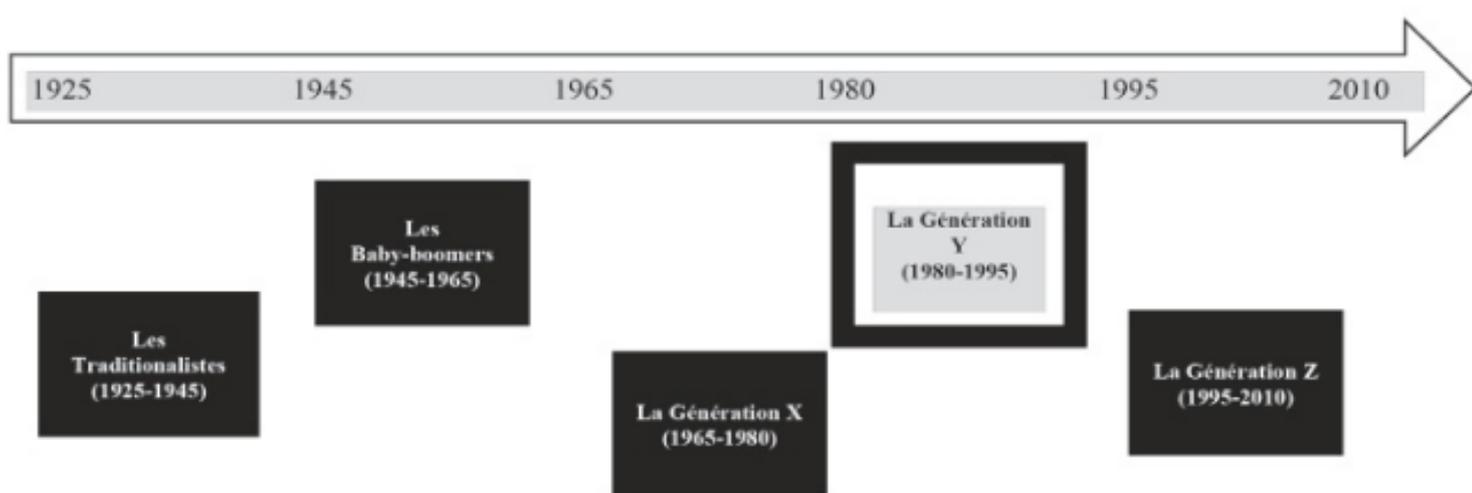
Notamment, cette génération émergente qu'est le « baby-boomers » expriment « parfois violemment leurs souhaits, aspirations, etc. ».

Mais, il est intéressant de remarquer que ce schéma se reproduit deux générations suivantes, entre les baby-boomer et les Y.

En effet, cela « semble provoquer des difficultés se situant au-delà de la traditionnelle querelle entre générations ».

Il est important¹⁵ de souligner, selon LAMBERT, l'importance des « valeurs intégrées par une génération au moment de son enfance et de son adolescence » qui vont « influencer ses comportements lorsqu'elle parviendra à l'âge adulte. Tout comme les adolescents d'hier sont les adultes d'aujourd'hui ».

Ainsi, cette étude de valeurs culturelles, notamment concernant les générations actuelles permet d'identifier les enjeux actuels.



Pour finir, nous pouvons distinguer, comme représenté sur le schéma ci-dessus, 5 générations qui se sont entrecroisés entre 1945 et aujourd'hui : c'est la **chronologie d'une vie**¹⁶, selon Rachid BOUTANNOURA et Chafik BENTALEB (Université de Marrakech), lors d'une étude sur les cadres de la génération Y.

Nous le développerons un peu plus loin mais nous pouvons d'ores et déjà constater que l'ensemble de ces générations ont, pour toutes, vécu des évènements historiques - heureux

¹⁵LAMBERT J. *Management intergénérationnel*. Rueil-Malmaison. Lamarre. 2009. Page 2.

¹⁶BOUTANNOURA, R., BENTALEB, C. *Le concept de la carrière protéenne : quelle portée compréhensive ? Cas des cadres de la génération Y au Maroc*. Revue internationale des sciences de l'organisation. 2017/2. N°4. Consulté le 5 janvier 2019.

comme désastreux -, sans précédents, modifiant structurellement les comportements ou les manières d'agir, les réflexions voire les représentations sociales sur la vie, le monde, la société et soi-même.

Nous pensons à Mai 1968, la crise pétrolière de 1973 et ses conséquences socio-économiques, l'émergence du « sida » à partir de 1984, l'apparition d'internet au début du XXIème siècle, du téléphone portable (avec les évolutions comprenant l'apparition du Smartphone, des réseaux sociaux dont *Facebook*, *Tweeter* ou encore *Snapchat*).

A partir du XXIème siècle, il n'a jamais été aussi simple de se déplacer : on pense au développement du réseau autoroutier avec un maillage dense. Le ferroviaire a connu un développement exceptionnel avec ses lignes à grande vitesse (Paris-Montpellier s'effectue en 3 heures 20 alors que cent ans auparavant, il fallait compter bien plus d'une journée pour rejoindre la capitale).

L'aérien est le mode transport qui a fait la percée la plus spectaculaire avec de quelques millions de passagers en 1950 à 3,3 milliards en 2014 et une prévision de 6 milliards en 2030 conférant aux humains cette possibilité de se mouvoir facilement et à moindre coût quand nos aînés restaient bien souvent toute leur vie dans un rayon de 20 à 30 kilomètres de leur domicile.

Aujourd'hui, à titre d'illustration, *Air France* dénomme même sa liaison entre Paris-Orly et Toulouse-Blagnac « la navette » puisqu'il y a un vol chaque jour entre 6 heures 00 et 21 heures en moyenne toutes les 45 minutes.

C'est dire la transformation structurelle de notre paysage hexagonal en permettant de rapprocher les territoires.

Étant moi-même un habitué de la ligne, je constate par ailleurs que mon entourage (pour ceux qui ont le siège de leur employeur sur l'Ile-de-France) fait l'aller-retour dans la journée, chose qui paraissait complètement impensable, il y a un siècle.

Je pense qu'il est important de mettre en avant que, plus tragiquement, le développement des exactions terroristes (attentats à New-York, en 2001, à Paris et en Ile-de-France en 2015) marque un tournant et une vigilance accrue dans nos sociétés : les codes et les représentations ont été bousculées et secouées.

Ainsi, cette construction de valeurs est acquise et ancrée pour une génération.

En effet, selon LAMBERT « l'approche générationnelle postule que les membres d'une génération vont garder les représentations et les valeurs qu'ils se sont construites au cours de leurs années d'apprentissage.

Certes, chaque individu va apprendre et se nuancer en vieillissant et, en même temps, il restera porteur de ses valeurs générationnelles ». En effet, « le vieux rocker des années 1970 ne se met pas à jouer du Mozart sous prétexte qu'il n'est plus aussi fringant que dans les années de sa jeunesse »¹⁷.

Nous pouvons donc en déduire que l'individu (et donc, toute génération confondue) conserve les valeurs et les représentations qu'il s'est construites dans la première tranche de sa vie et dans un contexte sociétal bien spécifique.

¹⁷LAMBERT J. *Management intergénérationnel*. Rueil-Malmaison. Lamarre. 2009. Page 4.

2.2.3 Les baby-boomers.

Cette génération nous intéresse particulièrement car, pour certains, toujours en activité, elle permet l'analyse dans la relation entre leurs caractéristiques et les Y.

2.2.3.1 Contexte sociétal.

Selon LAMBERT¹⁸, c'est une génération qui s'inscrit dans une période allant de 1945 à 1964. Cette génération va connaître la guerre d'Algérie, la culture du rock ou participera à Mai 68 pour ceux qui sont nés entre 1945 et 1954. Pour ceux qui sont nés après 1955, ils connaîtront la fin des Trente Glorieuses et le début du « chômage de masse ». Les signaux économiques sont au vert : nous constatons un P.I.B. qui est en moyenne à 5,6% entre 1965 et 1974, un plein-emploi (environ 3,00% de chômage) et un salaire qui augmente de 3 à 4% chaque année.

Cette génération, et cela représente une césure importante avec les fonctionnements précédents, s'inscrit dans un contexte où « chacun est invité, en tant qu'individu, à se situer sur un marché « *a priori* » favorable et ouvert, « qui lui permet d'envisager un parcours de vie qui lui soit propre et qui ne soit pas totalement déterminé par sa catégorie socioprofessionnelle d'origine, c'est-à-dire, en fait, celle de ses parents ».

La mobilité sociale commence à émerger puisque ayant augmenté de 0,5% par an¹⁹. L'augmentation du nombre de bacheliers, l'ouverture des universités à de nombreux étudiants donne aux jeunes la possibilité de s'émanciper.

A l'ère de la conquête et du développement des technologies, l'étudiant va apprendre de nouveaux métiers et ne plus être dans un « mimétisme d'un métier exercé par le père ». En effet, à l'apogée de nouveaux métiers, certains disparaissent, notamment dans l'agriculture. De formidables prouesses technologiques sont à noter : la première centrale nucléaire apparaît en 1977, l'automobile, les transports terrestres ou encore l'expansion de l'aérien (le concorde en 1971) et de l'espace (1977, le projet Ariane) se développent à une vitesse vertigineuse : plus de « distance, certes, mais aussi dans des lieux différents ».

Les technologies d'informations et de communication (téléphonie, satellites) connaissent, elles aussi, un développement exponentiel.

Ces évolutions confèrent ainsi à l'Homme une maîtrise de la nature, cette dernière qui « depuis la nuit des temps, avait été une menace ».

Ainsi, ces transformations ont chamboulé le destin des individus là où, auparavant le « nous » de la famille, des voisins, du village ou du quartier était le lieu de vie de toute la famille enracinée dans son territoire restreint et par définition commun à toute la famille. Aujourd'hui c'est le « je » qui s'est imposé ».

Les classes sociales se structurent. Les professions intermédiaires (ouvriers, employés) apparaissent, la place et le rôle de la femme s'affirme dans la société française.

En effet, ces dernières vont « revendiquer l'égalité des droits avec les hommes » afin de destituer certaines inégalités notamment axées autour de la primauté du « *pater familias* » conférant aux hommes l'ensemble des responsabilités familiales (civile, civique, financière, filiation etc.). Preuve de cette émancipation, selon une enquête de l'I.N.S.E.E., le taux d'activité des femmes était d'environ 36% en 1962 pour atteindre près de 64% en 2005.

Enfin, le droit de disposer son corps au travers du célèbre slogan « Un enfant, si je veux, quand je veux » va permettre aux femmes de s'impliquer dans la société en maîtrisant, comme bon leur

¹⁸LAMBERT, J. *Management intergénérationnel*. Rueil-Malmaison. Lamarre. 2009. Page 19 à 36.

¹⁹VALLET, L.A. *Le dictionnaire des sciences humaines*. Paris : PUF, 2006, p 778 (Quadrige).

semble, la volonté d'une grossesse. L'appui de la médecine avec le développement de la pilule contraceptive permettra d'étayer cet essor.

La jeunesse va avoir un rôle intéressant dans le contexte de cette époque. En effet, cette dernière commence à « s'ennuyer » en aspirant à une nouvelle société.

L'auteur reprend la thèse de Paul YONNET²⁰, sociologue français, qui estime que cette jeunesse va imposer de nombreuses choses : ses aspirations musicales, ses choix vestimentaires, artistiques et va créer un nouveau « continent social. L'adolescence : cette nouvelle culture se « marchandisera » et s'imposera. Il est intéressant de noter que cette génération laissera une empreinte indélébile aux générations suivantes, notamment à travers les célèbres slogans : « comment penser librement à l'ombre d'une chapelle », « il est interdit d'interdire ! », « jouissez sans entraves ! ».

L'auteur souligne qu'il s'agit ici de la « naissance d'une contre-culture de masse » ayant l'objectif de changer « à la fois la vie et le monde » en y imposant ses « goûts et codes aux adultes de l'époque ».

Il s'agit, dès lors, d'une « inversion par rapport au schéma traditionnel ».

En effet, les plus anciens « imposaient une culture à leur descendance qui la reconduisait et/ou la faisait évoluer, mais seulement une fois arrivée à l'âge adulte ».

La césure de cette génération réside là « où leurs parents travaillaient » afin de « s'en sortir » alors que cette nouvelle génération va prendre la situation sous un autre angle pour « réussir leur vie ». Réussir, c'est briller sous tous les aspects d'une vie ; d'un point de vue familial, matériel, culturel, sexuel ou encore affectif.

Par exemple, concernant la sexualité, on passe d'une logique « reproductive » à une dimension « épanouissante ».

Ainsi, commence ce travail de remise en question de la légitimité des institutions générales, politiques et du pouvoir.

En conclusion, le précédent modèle où l'individu n'avait que de cesse à servir un collectif va « progressivement » être remplacé par un « modèle où le collectif sera toléré dans la mesure où il sera mis au service de l'individu et de son épanouissement ».

Néanmoins, il sera nécessaire de garder une vigilance avec le début d'une crise économique qui pointerait son nez à partir de 1973.

2.2.3.2 Caractéristiques²¹.

Si nous devons résumer cette génération par une phrase, nous pourrions évoquer, selon le même auteur, qu'elle représente « l'éclosion de l'ego au centre de la vie personnelle et collective ». Elle se caractérise par une « utopie d'un rêve collectif » afin de voir l'émergence d'un « nouveau monde » dont son élaboration se caractériserait par de « l'épanouissement » et du « plaisir » : « Faites l'amour, pas la guerre ! ».

Elle s'est « bâti de forts encrages culturels [...] d'une culture en rébellion, en opposition à celle de ses parents ».

Nous pouvons ainsi, poser les principales caractéristiques de cette génération.

²⁰YONNET P. *Jeux, modes et masses*. 1945-1985. Paris : Gallimard, 1985 (Bibliothèque des sciences humaines).

²¹LAMBERT J. *Management intergénérationnel*. Rueil-Malmaison. Lamarre. 2009. Page 79 à 101.

- **Découvrir** : de nouveaux mondes, de nouveaux paysages, Voilà le rêve de cette jeunesse qui souhaite « vivre des sensations pour se découvrir soi-même ». Après-tout, le « monde n'est qu'un terrain d'exploration et de jeu au service de son propre épanouissement ». Voyageons, bougeons et sortons de nos sentiers déjà battus ;
- **« S'appropriier les anciens plaisirs des élites en les démocratisant »** : ce qui est intéressant à noter c'est que l'auteur affirme que cette génération s'est nourrie des « anciens plaisirs des élites [...] en les démocratisant ». Une génération qui a tendance à se « boboïser » tout « en conservant les goûts et une partie de l'état d'esprit de sa jeunesse ». L'auteur reprend, avec humours, quelques exemples : nos retraités baby-boomers, aujourd'hui en camping-car, réécoutant du *On the road again* ; l'habitation de la maison avec « une résurrection des « sixties » ou encore du « joint [...] entre amis qui concurrence dorénavant le verre de bon vin ou le complète semble-t-il avantageusement » ;
- **Le corps** : contrairement à la génération antérieure, « il n'y a plus de rédemption dans le fait de souffrir, la souffrance est devenue uniquement souffrance et, de ce fait, à proscrire ». Par ailleurs, pour les femmes, un tournant majeur va apparaître : la contraception, l'I.V.G. Ils inventent « l'hédonisme » (pratiques sexuelles variées, consommations de substances illicites, etc...). La culture du corps s'impose : être en forme, jeune, faire du sport, et ce malgré les années qui passent pour être bien dans sa vie, parce que « je le vaux bien ! » ;
- **Le temps** : les considérables progrès de la médecine, la stabilité et la paix en Europe repoussent les limites de la mort. L'auteur définit le temps comme « étant celle du temps projet, c'est-à-dire un temps prospectif, un temps trajectoire, un temps en quelque sorte visible et que l'on peut anticiper ».

2.2.3.3 Dans le monde professionnel.

Malgré cette apparente défiance, c'est une génération qui a tout de même pu accéder à des postes importants. Nous pensons notamment à la finance ou encore à des postes politiques. Cette génération, selon l'auteur, se considère comme étant dans un temps que l'on peut qualifier de « continu » ou encore une forme de « continuum ». Il s'agit d'un « processus continu » qui ne « peut pas être tronçonné ».

Ainsi, cette notion va favoriser « une confusion entre le temps de la vie privée et celui de la vie au travail ».

Investie professionnellement, cette génération va, de façon récurrente, « ramener du travail à la maison ».

Cette continuité est également importante aux yeux des « recruteurs de cette époque ». En effet, un candidat illustrant de nombreuses « ruptures et de bifurcations » dans sa trajectoire professionnelle était un frein considérable, voire un « facteur de risque ».

Dans la sphère professionnelle, l'auteur affirme que cette génération « a porté une innovation majeure à travers sa conception du travail ».

L'auteur s'appuie sur la pyramide de *Maslow* qui, traçant, le chemin vers la réalisation de soi en mettant le travail au service de soi et de la construction de son propre bonheur.

En revanche, l'arrivée de nombreuses réglementations à la fin des années 80 (I.S.O., par exemple) ainsi que les campagnes de certifications vont obturer ce geysier de créativité qui permet à l'individu d'exister et de sublimer.

2.2.4 La génération X.

2.2.4.1 Contexte sociétal.

Selon LAMBERT, cette génération²² est particulièrement marquée par « l'apparition du sida et l'expansion du chômage ». À un haut niveau, à 13% avec l'apparition du terme de « génération sacrifiée ». Un contexte économique morose, 2% de croissance sont à noter et un chômage de masse pour les jeunes avoisinant les 30%. Le phénomène commence à toucher les seniors.

Dans le domaine de la santé, les besoins sont là. LAMBERT évoque la création de 186.000 postes d'aides-soignants et 99.000 agents de la fonction publique. Les baby-boomers sont « au sommet » de leur carrière, à cette période.

L'auteur évoque, et c'est un point important à souligner, le caractère « individualisé » des mentalités de cette époque et ce, avec un processus de « désencastrement » qualifiant la vie de « défi ». Afin d'atteindre l'ascenseur social, le X accepte une certaine mobilité (« en 1936, une personne effectuait 5 kilomètres par jour. Aujourd'hui, elle en parcourt en moyenne 36). Par ailleurs, en opposition avec la génération précédente où l'étudiant avait acquis les connaissances nécessaires, l'auteur évoque que le X est dans une perpétuelle quête de connaissances afin de développer des « compétences ».

Ils sont hyper-qualifiés sur des postes dont la société n'a pas « l'immédiat besoin ». Au total, on observe que « pour les membres de cette génération, contrairement à ceux de la génération précédente, le diplôme garanti de moins en moins la carrière ».

D'un point de vue santé, cette période est marquée par Tchernobyl et l'émergence du sida : ainsi, « la prise de conscience que l'homme est menacé, et collectivement et en temps qu'individu, et que dans ce contexte, chacun doit faire face personnellement ».

Le sida est vécu comme un « véritable cataclysme » avec une phobie généralisée de contracter le virus : dans ce contexte-là, il est intéressant de constater que l'auteur évoque « qu'entre 1982 et 2006, l'indice de peur de maladies graves a augmenté de 23% chez les moins de 30 ans et seulement de 9% chez les plus de 30 ans ». C'est la même chose par rapport à la « peur des accidents de la route et des agressions dans la rue ». Cette génération a « bien perçu la menace ». Les générations précédentes se sont aperçus que la nature pouvait donner et cette génération X devra composer avec un retour de bâton. En 2004, le « principe de précaution » fait son entrée dans la loi. 1989 représente la chute du mur de Berlin et « signe l'effondrement des idéologies ».

D'un point de vue familial, la femme maîtrise sa « fécondité ». Les familles sont nucléaires. Les parents vont travailler d'avantage en délaissant l'éducation des enfants à des « institutions ».

Par ailleurs, l'image du père est « affaiblie » par l'émancipation de la femme. « C'est ainsi qu'en quelques années, la famille est passée de la fonction de cellule de base de la société (au sens où elle préparait l'enfant à son rôle social tout en lui assignant sa place de futur adulte) à une

²²LAMBERT J. *Management intergénérationnel*. Rueil-Malmaison. Lamarre. 2009. Page 37 à 53.

fonction de cellule de base de l'individu (en ce sens où elle est avant tout l'instance qui encourage l'individu à devenir lui-même) ».

2.2.4.2 Caractéristiques.

C'est la génération du « *Just do it* » : agir pour faire.

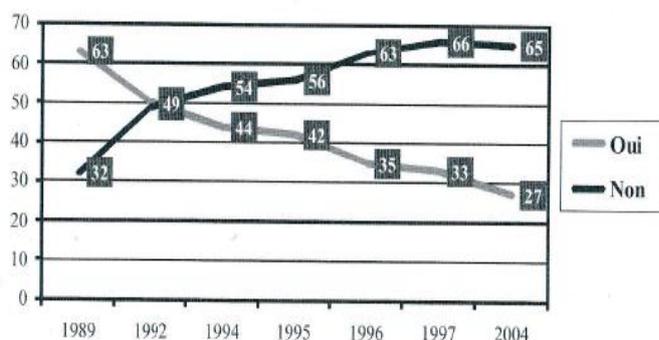
Les paroles doivent suivre d'actes. « Leur réponse va être celle du pragmatisme ». En effet, « ils agiront d'abord et théoriseront après, à l'inverse de la génération qui les a précédés ». Il est à noter que « cette nécessité dans laquelle les membres de cette génération se trouvent de devoir compter sur soi et sur leurs capacités propres en s'appuyant sur un réseau de relations ». La « liberté individuelle, leur rend difficile la prise d'un certain nombre de décisions ». L'auteur rappelle que s'engager, par exemple « dans un couple » ne « va plus de soi pour eux, contrairement à la génération qui les a précédés » : ils sont prêts à partir si cela ne leur convient plus. Les codes vestimentaires sont assortis à l'environnement. Certains diktats de la beauté apparaissent (corps mince, etc.).

Concernant son rapport au temps, ce dernier doit permettre « d'agir utile ». En effet, « sa conception du temps est celle non pas d'un temps continu mais bien plutôt de séquences de temps juxtaposées ». Cela n'est possible qu'en organisant convenablement sa vie et de passer « d'une case temps dans une autre ». L'auteur évoque que l'assouplissement des règles de travail avec l'apparition des R.T.T. ou encore des 35 heures permettent de mieux organiser son temps.

2.2.4.3 Dans le monde professionnel.

Suite à cet assouplissement horaire l'auteur²³ se questionne autour des services de soins : « réaliser un planning d'activité et le tenir à jour est devenue le casse-tête quotidien du cadre ». Par ailleurs, et il est très intéressant à noter, en faisant le parallèle avec le caractère individualiste de cette génération que ce dernier s'interroge sur « comment faire tenir dans un cadre collectif des temps que les individus se sont réappropriés et qui, de ce fait, sont devenus pour eux individuels et adaptables aux aléas de leur vie personnelle ? ».

Par ailleurs, le X travaille en réseau et a notamment favorisé l'émergence du « groupe de travail » puisqu'« unis par des intérêts personnels convergents à cet instant » : l'intérêt est de co-



construire et « d'enrichir l'individu ». Concernant son rapport à son emploi, « il serait maintenant parfaitement déraisonnable pour lui de faire de son travail le centre de sa vie ». Cette recherche d'équilibre est à mon sens, l'annonciateur d'une aspiration que l'on retrouve en illustration chez les Y. En effet, « je suis bien plus important que mon travail ». Le travail est redevenu un boulot « alimentaire ». LAMBERT, dans

son ouvrage, a représenté dans un graphique qu'il m'a paru judicieux de joindre à cette explication, « l'arbitrage entre vie professionnelle et vie privée (réponse en pourcentage, de trentenaires à l'affirmation suivante : « je suis prêt à faire des sacrifices dans ma vie privée pour le bénéfice de ma réussite professionnelle »). Les chiffres sont sans appels. Enfin, dans les missions du poste confiées à cette génération, on « ne peut plus se contenter d'occuper un poste ou de

²³LAMBERT J. *Management intergénérationnel*. Rueil-Malmaison. Lamarre. 2009. Page 101 à 130.

remplir une fonction pour renforcer son employabilité, il faut devenir au minimum compétent et mieux encore pluri compétent » afin d'accroître leur « employabilité ».

Au sein du poste, l'intérêt, là aussi, est d'agir, de se coordonner, son rapport au management est différent que les précédentes générations : ce dernier doit être dans un rôle de coaching et ce, au sein d'un réseau. Ainsi « une bonne procédure vaut mieux que de longues théorisations : elle permet d'agir et d'avancer ».

Enfin les T.I.C. commencent faire leur apparition et les X vont s'approprier ces nouvelles technologies pour maintenir un réseau.

2.2.5 La génération Y.

Nous développerons de façon très minutieuse cette génération, objet central de notre thème de recherche.

2.2.5.1 Contexte social.

Selon LAMBERT, le contexte²⁴ dans lequel évolue la génération Y se caractérise par un contexte social compliqué, incertain, fracturé avec une précarisation : poids du chômage, progression du P.I.B de l'ordre de 2% en moyenne par an, augmentation des délais pour accéder à un emploi après des études (40% des chômeurs entre 1 et 4 ans suivant la fin des études), une structure familiale complètement bouleversée et fragile (taux de divortialité de 45%), des enjeux écologiques majeurs (réchauffement climatique, grippe aviaire, A.Z.F. à Toulouse, etc.), une « absence de transmission culturelle verticale claire » engendrant une « relativisation des références collectives et bricolage des références individuelles.

On note un changement radical en passant d'un « réussir sa vie » à un « sauve qui peu » dans une société dans laquelle ils se sentent « isolés » : il faut limiter la casse !

Cette culture de solitude n'obère pas une culture dite « d'appartenance » à un groupe, ce dernier dans « laquelle l'individu est protégé par le groupe auquel il appartient ».

« A quelques valeurs hiérarchisées se substitue un foisonnement de valeurs individuelles ». On note également un « développement d'une culture horizontale, entre pairs », une nouvelle quête d'identité.

L'apparition de nouvelles technologies à ce paradoxe de cloisonner autant de rapprocher. Cet individualisme marque un désintérêt à la vie collective : le taux de participation aux élections est dramatique face à un désamour des jeunes en leur « gouvernement, aux médias et aux sociétés internationales » puisque moins de 5%, selon l'étude reprise par l'auteur, accorde cette confiance. Pire, ils ont du mal à se faire confiance en eux-mêmes concernant leur avenir : 26% pensent avoir, selon une étude reprise par l'auteur, avoir un avenir « prometteur ».

Cette société, selon le même auteur, demande plusieurs « mobilités » : physique (domicile-travail), géographique (délocalisation de nombreuses industries), professionnelle (changer d'employeur, de carrière ou de Pays), mobilité relationnelle (tisser un réseau important), des centres-d'intérêts, s'orienter pour être mobile et également une mobilité affective (divorces très important).

²⁴*Ibid*, p. 53 à 75.

C'est aussi une société « des choix » : choix de son identité afin de la stabiliser jusqu'à ses 30 ans, choix de sa religion avec de multiples possibilités, « choisir son corps » puisque ce dernier n'est plus « une contingence ni fatalité » (possibilité de changer de sexe, possibilité de bénéficier procréation médicalement assistée etc...).

Choix également de sa morale, de ses valeurs, de sa sexualité (dépénalisation de l'homosexualité et ouverture du mariage pour tous en 2013 sous le quinquennat de François HOLLANDE), choisir de se marier ou non, « choisir son temps », choisir son travail ou encore sa culture.

2.2.5.2 Une génération 2.0.

C'est la toute première génération « interconnectée » ou encore 2.0 et qui représente 16 millions de personnes, en France.

D'ici 2025, la génération Y, atteindra son apogée avec près de 75% des actifs.

On ne peut pas considérer que la génération Y porte les fruits des combats de la génération X. En effet²⁵, selon Olivier ROLLOT, spécialiste des questions d'éducation et auteur du livre « LA GÉNÉRATION Y », considère que « c'est bien en cela que la génération Y n'est pas la suite d'une génération X finalement bien contente d'hériter, sans avoir à se battre, d'une liberté conquise par les soixante-huitards. Son y signifie bien *why* et des "pourquoi ?", elle en a à revendre sur une société dont elle perçoit les limites ».

Parfois dénommés les « babys losers » notamment aux États-Unis, on pourrait la définir selon le même auteur par quatre adjectifs en « i » : « interconnectés, inventifs, individualistes et... impatientes » et 21 mots-clefs : la distance, le questionnement, le respect, la famille, l'individu, l'émotion, la créativité, l'indépendance, la facilité, le pragmatisme, le multiculturalisme, la consommation, le partage, la communauté, le progrès, l'exposition, l'anonymat, l'ambition, l'attention, l'impatience et la révolte.

Il est intéressant de s'attarder sur les représentations de cette génération par l'opinion publique. Les français portent un regard assez critique sur leur jeunesse.

Dans un sondage²⁶ repris par l'auteur et réalisé en 2011, ils sont ainsi 70% à les trouver révoltés, 63% égoïstes, 53% paresseux et 53% intolérants.

Mais le plus surprenant dans cette étude, c'est qu'interrogés eux-mêmes, les moins de 30 ans sont bien plus rudes : 70% se jugent égoïstes, 65% paresseux et 51% intolérants.

Si « les Y ne sont pas tous nés dans l'ère digitale, ils y ont tous baigné au moins dès l'adolescence »²⁷.

La génération Y maîtrise les nouvelles technologies et est, en permanence connectée, obnubilée et fascinée par l'actualité et l'instant présent.

« En cela, le Y est bien sûr un jeune, mais un jeune bien différent des générations conquérantes de l'après-guerre ou résignées des années 1980 ».

On peut ainsi se demander s'ils sont différents des autres ? « Non, parce qui les rapproche, c'est une culture commune, qu'on retrouve partout dans le monde et dont le point commun essentiel est l'addiction à l'Internet ».

Les Yoyos (*Young bobos*) ont pour leur part un socle de valeurs comme la tribu, la sensation et le plaisir direct et rapide selon ROLLOT.

²⁵ROLLOT, O. *La génération Y*. Paris : PUF. 2012. p 6

²⁶Réalisé par Ipsos-Logica Business Consulting à l'occasion du premier colloque sur « Les enjeux de l'élection présidentielle pour Le Monde »

²⁷ROLLOT, O. *La génération Y*. Paris : PUF, 2012, p 1

Selon Bertrand PAUGET et dans le cadre de l'article « L'arrivée de la génération Y : quelles conséquences managériales et organisationnelles pour les organisations sanitaires et sociales françaises ? », cette génération²⁸ « prend pour acquis la chute du mur de Berlin » démontrant un monde « relatif et instable ».

Elle voyage, change d'endroit au gré des découvertes (il n'a jamais été aussi simple de prendre l'avion). Son individualisme « poussé à son paroxysme a amené de nouvelles considérations de la place de l'Homme dans l'univers (intérêt marqué pour le développement durable, respect de toutes les cultures, retour du religieux mais un religieux bricolé au gré des expériences personnelles, etc.) ».

Parfois dans la déviance et dans un comportement frontal, elle « défie volontiers l'autorité, elle a été habituée plus que les soixante-huitards à changer les codes et les habitudes ».

Afin de résumer ce qui caractérise la génération Y nous pouvons nous appuyer sur l'étude des chercheurs François PICHAULT et Mathieu PLEYERS (chercheurs en sociologie) reprise par ailleurs par Olivier ROLLOT²⁹ :

Catégories	Caractéristiques ³⁰
« recherche de sens au travail »	« sens moral et civique, besoin d'un travail avec signification »
« besoin d'accomplissement »	« intérêt pour le travail et les défis proposés, attentes en matière d'éducation continue, attitude positive à l'égard du travail »
« recherche de <i>feedback</i> »	« besoin de gratification rapide en termes monétaires ou de promotion, une fois les objectifs atteints, recherche de <i>feedback</i> par rapport à l'engagement professionnel »
« intégration vie privée / vie professionnelle »	« indifférenciation temps de travail / temps de loisir, forte importance accordée aux loisirs, au divertissement, aux amis, à la famille, recherche du plaisir et de l'épanouissement au travail, capacité d'être multitâche »
« opportuniste »	« poursuite d'un agenda personnel, opportuniste, agissements de <i>freelancers</i> , individualisme, estime de soi, besoin de s'affirmer »
« esprit de groupe »	« intérêt pour le travail en équipe et les collaborations »
« faible loyalisme institutionnel »	« peu de sentiment d'appartenance à l'entreprise, méfiance envers l'autorité et les institutions »
« difficulté à se projeter dans le long terme »	« incertitude sur l'avenir, difficulté à se projeter dans le futur, difficulté à s'engager et à faire des choix, primat de l'instantané »
« technophilie »	« haut degré de familiarisation aux technologies de l'information »

2.2.5.3 Dans le milieu professionnel :

Il s'agit plus d'une conception différente de la « valeur travail » qui cristallise les tensions entre ces deux générations : « culture du devoir, identification à l'entreprise » pour les premiers et des jeunes « tournés vers le projet et moins vers l'entreprise, centrés sur la satisfaction et la rétribution immédiate », selon ROLLOT.

Néanmoins³¹, selon Frédéric PIERRU (Chargé de recherche 1ere classe en sociologie au CERAPS – Université de Lille), cette nouvelle génération est « innovante et tournée vers

²⁸PAUGET, B. « L'arrivée de la génération Y : quelles conséquences managériales et organisationnelles pour les organisations sanitaires et sociales françaises ? », Pratiques et Organisation des Soins, vol. 43, no. 1, 2012, pp. 25-33. Consulté le 7 février 2019.

²⁹PICHAULT F., PLEYERS M. : « Pour en finir avec la génération Y... enquête sur une représentation managériale », Annales des Mines - Gérer et comprendre, vol. 108, no. 2, 2012, pp. 39-54.

³⁰ROLLOT, O. *La génération Y*. Paris : PUF, 2012, p 18-19.

³¹PIERRU, F. « Existe-t-il une « génération Y » de professionnels de santé ? ». *Empan*, vol. 99, no. 3, 2015, pp. 38-45. Consulté le 19 janvier 2019.

l'altérité » dont « il faut toujours négocier l'investissement et la motivation afin de profiter [...] de leur sens de la « créativité » et de « l'innovation ».

Elle a soif³², selon PAUGET de découverte, s'intéresse par des « trajectoires de vies différentes de siennes » puisque « toute expérience, même si elle n'est pas forcément liée à son cœur de métier, est bonne à prendre ». Elle « cherche, voire se disperse ».

Ce qui ressort³³ également pour PIERRU, ce sont des individus sortant « des règles du jeu ». En effet, ils veulent « s'épanouir au travail » et « accumuler les expériences diverses et variées, changer de boulot quand ça leur chante, mettre leurs billes dans un projet puis les retirer une fois celui-ci mené à son terme ».

Selon ROLLOT, cette génération est une vraie « pro du C.D.D. » et que ces jeunes « ne passeront pas toute leur vie dans la même entreprise et, paradoxalement, veulent s'y épanouir » tout en étant appréciés par la hiérarchie.

Cette génération³⁴ selon PAUGET doit pouvoir ainsi s'intégrer dans la « bureaucratie professionnelle » que représente l'hôpital.

Ainsi, on constate deux phénomènes : le départ en retraite de la précédente génération appelé « baby boomer ».

Par contradiction, ces deux générations semblent-elles antinomiques ? Pas véritablement, puisque la génération Y semble plus facile à manager que prévu.

En effet, « des stéréotypes se sont peu à peu formés sur la génération Y : génération revêche à l'autorité, contestatrice, exigeante, voulant tout et tout de suite ; mais aussi génération interconnectée, innovante et flexible.

Elle s'oppose ainsi à une génération plus nombreuse : les *baby-boomers*. » puisque l'on « trouve donc, de par la nature même des générations, des contrastes et des oppositions (jeunes / vieux ; modernistes / conformistes, etc.) qui permettent à chaque génération de se situer.

Pourtant, à bien des égards, la rencontre entre la génération des *baby-boomers* et la génération Y semble provoquer des difficultés se situant au-delà de la traditionnelle querelle entre générations. »

On peut également partir du postulat³⁵ de ROLLOT qui reprend le sociologue Louis Chauvel qui affirme que « comparée à l'homogénéité réelle ou supposée de la génération qui eu vingt ans en 1968, l'état de fragmentation sociale et culturelle des générations de “jeunes” d'aujourd'hui [...] laisse supposer que ces ensembles démographiques forment avant tout des cohortes sans contenu collectif tangible, au contraire des générations qui les avaient précédées et dont la participation au renouvellement des formes symboliques et culturelles demeure un phénomène sociohistorique de grande ampleur ».

³²PAUGET, B. « L'arrivée de la génération Y : quelles conséquences managériales et organisationnelles pour les organisations sanitaires et sociales françaises ? », Pratiques et Organisation des Soins, vol. 43, no. 1, 2012, pp. 25-33.

³³PIERRU, F. Existe-t'il une « génération Y de professionnels de santé ? ». EMPAN 2015/3. n°99. Pages 38 à 45.

³⁴PAUGET, B. « L'arrivée de la génération Y : quelles conséquences managériales et organisationnelles pour les organisations sanitaires et sociales françaises ? », Pratiques et Organisation des Soins, vol. 43, no. 1, 2012, pp. 25-33.

³⁵ROLLOT, O. *La génération Y*. Paris : PUF, 2012, p 9.

2.2.6 Demain : la génération Z.

2.2.6.1 Contexte sociétal.

C'est une génération qui est née à partir des années 2000.

Selon ROLLOT³⁶, c'est une génération qui est actuellement entrain de se former mais que l'on peut également appeler la génération « Z » mais aussi « C » car « communicative ».

Concernant les défis à relever, c'est, selon l'auteur, un avenir « compliqué » d'autant que les Y « commencent tout juste » à les comprendre.

La génération Z, en parcourant ce livre me fait également penser aux baby-boomers. En effet, l'auteur prend pour exemples les « révoltes arabes » du printemps 2011 : une jeunesse qui ne trouve plus de quoi vivre se révolte et peut détruire un système qu'elle juge injuste ». On peut, également prendre l'exemple du mouvement de protestation des jeunes, e mars 2019, en Algérie, contre le renouvellement du mandant du Président sortant, Abdelaziz BOUTEFLIKA. Pour ce faire, l'auteur reprend une citation de l'économiste Bernard Spitz qui évoque que la « plus incroyable spoliation générationnelle de notre histoire » en présentant le portrait d'une nouvelle génération qui, selon l'auteur, « allait de voir se serrer la ceinture pour rembourser les dettes de la précédente ».

L'auteur explique qu'un grand nombre d'héritiers sont obligés de ronger le capital de toute une vie, voir de s'endetter pour pouvoir vivre dignement leurs dernières années de vie. L'auteur évoque, comme échappatoire pour certains, le travail « au noir » en prenant l'exemple, là-aussi du printemps arabe : « elles ont débuté après l'immolation par le feu d'un jeune vendeur de fruits et légumes, Mohamed BOUAZIZ, à qui l'on avait confisqué son chariot parce qu'il ne voulait pas payer de taxes ... »

2.2.6.2 Caractéristiques personnelles et (probablement) professionnelles.

Il s'agit d'une génération d' « hyper connectés », même dans le secteur professionnel où le postulat d'une génération qui « ira de même dans les entreprises, lesquelles devront apprendre à travailler avec des salariés nomades et soucieux de leur indépendance ».

De plus, dans la continuité, ce sont des « tactiles » quand, on voit, notamment, des enfants de 6 ans jouer à la tablette ou au Smartphone.

De même, dans le monde professionnel, demain, les réunions ou présentations s'effectueront sur des logiciels tactiles. « Hyper-communicants », « immatériels » (dématérialisation des livres, des dossiers par exemple), « entrepreneurs » car ils seront probablement « plus créatifs » que les Y. Enfin, l'auteur estime que les Z seront des « écologistes convaincus » et des « anti-propriétés » : on achète et on revend à tout va sur *leboncoin*: « pourquoi être cinq cents à posséder une scie sauteuse quand l'on ne s'en sert que cinq fois par an ? Louons-la ou prêtons-la nous ».

L'auteur reprend le célèbre slogan de Mai 68 : « il est interdit d'interdire ! ». En effet, l'auteur évoque un « possible « grand retour en arrière dans l'éducation » car, « comme toujours, le problème est celui de l'équilibre et il faut se méfier des retours en arrière radicaux ». L'autorité, par ailleurs, risque de refaire son retour, si l'on suit l'exemple de l'auteur notamment en France, avec l'association SOS éducation qui « prône ainsi le pouvoir absolu du prof dans sa classe, regrettant qu'aucun professeur ne puisse plus “obtenir d'exclusion, même temporaire, s'il n'a pas réuni un dossier, comme au tribunal” ».

L'auteur répond à contre-pied au Professeur Jean-Paul BRIGHELLI qui estime que « dans son esprit, les crétins sont ces Y que l'école forme si mal : merci pour eux ! Ces mêmes Y font

³⁶*Ibidid*, p 263 à 274.

néanmoins preuve de qualités d'innovation et de créativité qu'il serait absurde de borner par le retour à des méthodes d'un autre âge ».

Concernant les libertés, la « génération Z va sûrement devoir lutter pour préserver certaines libertés ». Dans le monde virtuel, comme en société, comme si, en reprenant un exemple de ROLLOT sur les manifestations on « pouvait s'attaquer impunément aux jeunes manifestants du moment qu'on ne fait pas preuve d'une trop grande violence apparente ! ».

2.2.7 Des doutes sur le conflit des générations : Etre Y, c'est être différent ?

2.2.7.1 Généralités.

Cette partie va nous permettre de mettre en tension l'ensemble des données empiriques que nous avons mentionnées plus haut, dans ce cadre théorique. Pour cela, nous nous appuyerons et nous développerons deux références qui semblent pertinentes dans ce travail :

- dans un premier temps, j'ai eu l'opportunité de découvrir une enquête³⁷ de François PICHAULT et Mathieu PLEYERS afin d'étudier si, malgré leur construction identitaire différente, les frontières pouvaient être poreuses entre les 3 dernières générations, actuellement en activité (les Baby-boomer, les X et la GY).
Il en ressort de façon générale que les « particularités supposées de la génération Y sont minces, tout du moins en ce qui concerne les attitudes et les valeurs au travail de ses membres ». Cette enquête a été réalisée avec une cohorte de 851 personnes. L'intérêt est qu'elle concerne un panel large avec des personnes ayant entre 20 et 65 ans et de statuts différents (étudiants non universitaires, travailleurs, chômeurs etc.). De plus, cette enquête procède par « une différenciation vis-à-vis des deux autres générations, elle permet donc d'établir plus nettement les éventuelles spécificités de la génération Y ». Ainsi, j'ai décidé de mettre en avant l'articulation des différentes générations dans le milieu professionnel.
Enfin, l'étude de ce champ reste, à mon sens, parfaitement superposable dans le domaine de l'activité du cadre de santé et du cadre issu de la génération Y ;
- par ailleurs, je me suis également appuyé sur la traduction en français de l'ouvrage de Karl MANNHEIM « le problème des générations » : Karl MANNHEIM (1983-1947) est un philosophe et sociologue allemand étant notamment un héritier de la tradition hégelino-marxienne. Il s'est, par ailleurs, intéressé à la philosophie vitaliste, à l'herméneutique, à la phénoménologie et en s'intéressant particulièrement aux travaux de Max Weber.

2.2.7.2 Une synergie intergénérationnelle...

Il est intéressant de constater qu'en rapport avec la **conscience d'appartenance**, que « nous ne serions pas en présence d'unités générationnelles distinctes ». Cette valeur est « centrale » et commune à l'ensemble des générations alors que bon nombre de recherches effectués confère ce « attribut spécifique » à la génération Y. En effet, il est repris le postulat d'AUBERT (2004) qui évoque que « dans une société

³⁷PICHAULT F., PLEYERS M. : « Pour en finir avec la génération Y... enquête sur une représentation managériale », Annales des Mines - Gérer et comprendre, vol. 108, no. 2, 2012, pp. 39-54. Consulté le 5 mars 2019.

hypermoderne dans laquelle la mise en évidence de risques psychosociaux liés au mode et au rythme de travail contemporain est de plus en plus médiatisée, il n'est pas étonnant que la question de l'équilibre vie privée/vie professionnelle prenne une place prédominante dans les représentations collectives de l'ensemble des répondants, sans être l'apanage d'une génération particulière ».

Les trois générations « partagent un autre choix préférentiel, **la réalisation d'un projet personnel clair** (en d'autres termes, la possibilité de déterminer de manière autonome un contenu de travail qui soit adapté à ses propres aspirations) » et nécessairement alimenté par un « besoin d'autonomie au travail à travers les trois générations ». De ce fait, « l'association systématique de la recherche d'un sens au travail et du besoin de feedback avec les seuls membres de la génération Y [...] n'apparaît pas fondée : il s'agit bel et bien d'une préoccupation que partagent désormais toutes les générations. ».

Concernant « **les sources de démotivation** », nous pouvons constater de façon assez importante, qu'il ressort qu'« incontestablement le **sentiment d'être inutile** » constitue la principale angoisse de toute génération et plus particulièrement pour la génération Y. En effet, cette dernière estime que les attitudes individualistes « des autres » comme étant « la deuxième source de démotivation, avis qu'il partage avec les baby-boomers, alors que le manque de reconnaissance et de succès est principalement ce qui dé motive la génération X ».

Concernant « l'opportunisme » et notamment sur la **vision du futur**, les trois générations ne peuvent pas se différencier entre elles avec clarté.

En effet, là encore, « l'hypothèse nulle ne peut pas être retenue en tant que telle, mais les différences entre générations se marquent principalement sur les valeurs résiduelles de deux dimensions. Respectivement, « sauvons la planète », item repris davantage par la génération X, et « no future », item mentionné de manière préférentielle par les baby-boomers (dont le pessimisme relativement plus grand est à souligner) ».

L'item « Je construis moi-même mon futur ; je ne peux compter que sur moi » traduisant de façon significative un désappointement et une perte de confiance dans les institutions « constitue l'élément prioritaire de la vision du futur des trois générations » avec une génération Y « qui l'exprime avec le plus d'intensité, les deux autres générations sont très proches l'une de l'autre sur ce point ».

Les auteurs reprennent CHAUVEL (1998, Sociologue français, professeur à l'Université du Luxembourg) sur l'accroissement du sentiment de déclassement social, notamment au cours du XXe siècle.

Par ailleurs, on note encore un trait en commun : « la nécessité de prendre en main sa carrière », selon INKSON (2006, Professeur de Management, Auckland campus of Massey University en Nouvelle-Zélande) « semble donc devenir une valeur de plus en plus partagée entre générations » comme « celle d'être plus forts ensemble » avec un « attachement » au travail en collaboration (travail en équipe, solidarité entre collègues) : cette solidarité est « plébiscitée ». « L'engagement et l'entrepreneuriat, l'équité, l'esprit client et la rentabilité sont également des valeurs mises en avant d'une façon assez homogène par les différentes générations. En effet l'hypothèse avancée à ce sujet par Saba (2009) est intéressante : les trois générations seraient en effet soumises à des conditions de travail de plus en plus incohérentes avec, d'une part, une valorisation managériale de l'engagement professionnel, du développement des compétences, de la performance individuelle indépendante du statut, ... et, d'autre part, la généralisation de formes de travail atypiques, un accroissement sans précédent des disparités salariales, un investissement limité en termes de formation, un recours étendu à la sous-traitance, ... ». Ainsi, « Devant de telles conditions, on comprend que les employés, peu importe leur catégorie d'âge, veuillent se prémunir contre certaines carences dans la gestion » (SABA, 2009, p. 30) ».

Enfin, l'ensemble des générations **ont des attentes similaires concernant l'entreprise**. La garantie de l'emploi constitue de façon massive leur attente. Les auteurs mettent en avant que les données de l'enquête ont été récoltées avant la crise économique de 2008 et qu'il serait probable que cette attente soit d'avantage présente « y compris pour une génération Y souvent caractérisée par son faible loyalisme organisationnel et son penchant » au « nomadisme » en reprenant YEATON (2008). Pour ce qui est de la constance afin de recruter du personnel ou de le fidéliser, « à nouveau, les différences entre générations ne sont pas significatives ». En effet, en tête de liste, on retrouve « le respect de la personne », s'inscrivant ainsi dans « la continuité des résultats précédents ». Les personnes interrogées évoquent également la nécessité de « flexibilité / souplesse » ou encore, mais de façon plus minoritaire « les programmes de formation continue, l'honnêteté envers les collaborateurs et les clients et une vision réaliste ».

Concernant **la notion de « temps de travail »**, les différences sont là aussi, bien minimes. En effet, les différences générationnelles se caractérisent « essentiellement à propos des valeurs résiduelles d'une seule dimension : la génération Y ». A ce propos, cette dernière semble moins encline aux deux autres générations au fait d'« obtenir plus de temps pour réaliser ce que l'on doit faire ». Concernant l'ensemble des générations avec des « variations non significatives » on retrouve « la possibilité de gérer soi-même son temps, la réduction du niveau de stress et la possibilité d'aménager son temps de travail ».

2.2.7.3 ...Avec peu de différences.

Les différences, sont, selon les auteurs qualifiés de « légères »: les membres de la génération Y disposant d'un socle d'éducation et de compétences technologiques plus élevées. Il est fait état que ces derniers « **mettent davantage l'accent sur le développement des compétences et le besoin de changer régulièrement d'environnement par rapport aux autres générations** » tandis que la recherche d'un environnement globalement plus « stable » reste une priorité pour les plus anciens.

Enfin, pour étayer ce constat, les auteurs reprennent le postulat de SULLIVAN et ARTHUR (2006) qui mentionnent que la vocation de la génération Y a changé d'environnement de travail n'implique pas forcément une volonté de changer d'employeur.

Concernant **les valeurs** auxquelles « les répondants souhaiteraient voir promues par les entreprises » montrent, là, des résultats particulièrement contradictoires entre les générations. Il s'agit là, selon les auteurs, de « deux variables » de l'enquête où les « différences intergénérationnelles sont les plus significatives ».

La génération Y, comme nous avons pu le constater dans les références de cet encart théorique mettent en avant, selon les auteurs, « la créativité ». Le « respect de l'environnement » pour les baby-boomers et de « l'équité » pour la génération X apparaît également de façon significative.

Enfin, en ce qui concerne **l'emploi**, on note quelques différences à travers les générations. En effet, pour les baby-boomers interrogés, ces derniers mettent en avant le besoin de travail « plus longtemps que prévu » comme « préoccupation principale ». La génération X met en avant la nécessité de gérer « vie privée et vie professionnelle ». Enfin, la génération Y met en avant la peur et le risque de « ne pas trouver un emploi qui leur plaise ».

En conclusion, on constate que chaque génération dispose de craintes qui peuvent être légitimes mais qui sont aussi conformes à la conjoncture d'une société.

2.2.7.4 En conclusion.

La comparaison de l'ensemble des items nous permet de réinterroger notre postulat de départ puisque, selon les auteurs les « différences supposées entre générations sont loin d'être aussi prononcées que l'on pouvait s'y attendre. ».

Ces similitudes ne doivent pas laisser croire que la relation au travail reste identique pour tous, quelque soit la génération.

Il s'agit plus d'une question expérientielle et à « la croisée de multiples facteurs (âge, expérience, statut professionnel, niveau d'éducation, charge familiale, etc.). ».

En reprenant DUBAR (1998), Sociologue français, « n'y a-t-il pas un lien étroit entre l'expérience de vie accumulée par un individu et les valeurs qu'il développe face au travail (DUBAR, 1998) ?

Il s'agirait plutôt de se focaliser sur l'unicité des parcours ou encore sur leur « diversité » ou encore leur « complexité » qui permettrait une approche différente finalement centrée sur une question en terme de ressources humaines « bien plus que d'éventuelles spécificités générationnelles ».

Tableau récapitulatif : « Le type idéal de la génération Y confronté aux résultats de l'enquête » (PICHULT et PLEYERS) :

CATÉGORIES	ITEMS DE L'ENQUÊTE	DIFFÉRENCES SIGNIFICATIVES ENTRE GÉNÉRATIONS
Recherche de sens au travail	Sentiment d'être utile aux autres	Non
Besoin d'accomplissement	Réalisation d'un projet personnel clair	Non
	Développement des compétences	Oui
	Possibilité de se développer	Non
	Importance des programmes de formation continuée pour attirer/retenir	Non
Recherche de <i>feedback</i>	Besoin de reconnaissance	Non
	Souci de bénéficier d'une rémunération nette suffisante	Non
Intégration vie privée/vie professionnelle	Équilibre vie privée/vie professionnelle	Non
	Possibilité d'aménager son temps de travail	Non
	Crainte de ne pas trouver un emploi qui plaise	Oui
Opportunisme	Comportement individualiste comme source de démotivation	Non
	Construire soi-même son futur et ne compter que sur soi	Non
	Non respect de règles de déontologie ou de valeurs	Oui
Esprit de groupe	Plus forts ensemble	Non
	Solidarité et esprit d'équipe	Non
Faible loyalisme institutionnel	Besoin de changer régulièrement d'environnement professionnel	Oui
	Garantie de l'emploi	Non
Difficulté à se projeter dans le long terme	Attente que l'entreprise fasse preuve d'innovation et d'anticipation du futur	Non

2.2.7.5 « Le problème des générations ».

Karl MANNHEIM³⁸ estime que la génération représente un ensemble de personnes ayant le même âge et dont l'identification s'appuie sur les expériences historiques communes avec un regard partagé du monde.

Il la définit comme étant une « unité » et une « intensité de liaison » qui ne se focalise pas, selon Camille PEUGNY et Cécile VAN DE VELDE, sociologues et auteures de « REPENSER LES GÉNÉRATIONS » à la « seule contemporanéité de naissance »³⁹ puisque ce « dépassement s'incarne dans le passage de la « génération potentielle » à la « génération effective », c'est-à-dire entre les deux premiers niveaux de la génération que sont la « situation de génération » et l'« ensemble générationnel ».

La notion de génération « se forge donc très tôt, dès les premières expériences de jeunesse, et se trouve accentuée en période de déstabilisation sociale ou de changements sociaux. C'est elle qui permet l'émergence de mouvements générationnels, assurant le changement social et culturel nécessaire au renouvellement d'une société. »

Néanmoins, « l'unité d'une génération n'est pas un lien social⁴⁰ » qui « tend à la constitution de groupes concrets, même s'il peut arriver occasionnellement que l'unité de génération devienne le fondement conscient et unificateur de la formation de groupes concrets (par exemple, le Mouvement de Jeunesse de l'époque contemporaine) ». Dans ce cadre-là, il s'agit de « ligues ». Ainsi, « on peut opposer l'ensemble générationnel en tant que simple ensemble aux formations concrètes de groupes ».

La famille, les parents, les « communautés d'opinion » sont, d'après l'auteur des « formations concrètes de groupes » et se caractérisent par une formation « in concreto » c'est-à-dire sur des « lieux vitaux, existentiels, préexistants de la proximité, ou constituée sur la base de la libre volonté.

En l'espèce, il est extrêmement intéressant de noter qu' « ainsi l'ensemble générationnel » représente un « ensemble d'individus, que quelque chose relie entre eux ; mais ce lien ne produit d'emblée aucun groupe concret ». L'auteur prend pour exemple « une catégorie sociale ».

Elle représente une « situation analogue déterminée dans la structure économique et la structure pouvoir d'une société donnée ».

En effet, nous pouvons être, à cette époque « prolétaire, entrepreneur, rentier etc. ». Ainsi l'individu ne peut pas changer de situation par un « acte intellectuel et volontaire » comme l'on peut appartenir, par exemple à une « association ».

Dans le premier cas, il est possible de quitter cette situation « du fait d'une ascension ou d'un déclin social ».

En revanche, dans le second cas, et en ce qui concerne l'association, cette dernière peut s'interrompre par une « résiliation de la relation ».

Il est aussi important de noter que l'auteur⁴¹ estime que « **l'ensemble générationnel ne signifie rien de plus qu'une modalité particulière de situation identique de « classes d'âge » proches dans l'espace socio-historique** ».

Par ailleurs, l'auteur se demande quels sont « les facteurs structurels » qui « résultent du phénomène de génération dans la vie et le vécu ».

Pour ce faire, il prend l'exemple en posant l'hypothèse « à quoi ressemblerait la vie sociale des

³⁸MANNHEIM, K. *Le problème des générations*. Traduit de l'Allemand par MAUGER G. et PERIVOLAROPOULOU N. Essais & Recherches. Nathan. 1990. 122 p.

³⁹PEUGNY, C., VAN DE VELDE, C. *Repenser les inégalités entre générations*. Revue française de sociologie, vol. 54(4), 641-662. doi:10.3917/rfs.544.0641. Consulté le 14 janvier 2019.

⁴⁰MANNHEIM, K. *Le problème des générations*. Traduit de l'Allemand par MAUGER G. et PERIVOLAROPOULOU N. Essais & Recherches. Nathan. 1990. p 41-42.

⁴¹*Ibid.*, p. 46 – 47.

hommes si *une* génération vivait éternellement et n'était pas remplacée par la suivante ». Dans ce cadre-là et dans une « société humaine ainsi construite utopiquement », les caractéristiques seraient les suivantes :

- par l'apparition permanente de nouveaux agents culturels ;
- par la disparition des agents culturels antérieurs ;
- par le fait que les agents de l'ensemble générationnel correspondant ne participent qu'à une séquence limitée dans le temps du processus historique ;
- par la nécessité de la transmission permanente des biens culturels accumulés ;
- par la continuité du changement des générations ».

Ainsi l'auteur démontre⁴² que les points énoncés ci-dessus « découlent » du fonctionnement élémentaire de « l'existence des générations ».

Il affirme que la génération partage la « même période du devenir collectif » : cela illustre une « détermination externe, purement mécanique » de la situation.

MANNHEIM évoque au recours de la « *stratification de l'expérience* » générationnelle. En effet, la « contemporanéité de la naissance, du devenir jeune, adulte, vieux n'est pas constitutive de la situation commune dans l'espace social ; c'est au contraire d'abord la possibilité qui en découle de participer aux mêmes événements, à la vie, etc. ».

Ainsi, selon l'auteur il est « facile de démontrer que la contemporanéité chronologique ne suffit pas à constituer de situations de génération analogues. Personne ne voudra soutenir que les jeunes allemande et chinoise autour de 1800 se trouvaient dans une société identique ».

Par ces propos, il est mis en avant que l'on « peut parler d'une situation de génération identique » que ceux qui sont nés à une même époque « participent potentiellement à des événements et à des expériences qui créent des liens ».

En effet, selon PEUGNY et VAN DE VELDE dans « REPENSER LES GÉNÉRATIONS »⁴³, ce n'est pas un hasard si les derniers travaux sur les inégalités entre générations ont redécouvert cet ouvrage.

Ils y retrouvent la volonté de dépasser la seule classe d'âge pour approcher la génération par des expériences sociales partagées au moment de la jeunesse, ainsi qu'une interrogation quant à l'influence potentielle de ces expériences sur la constitution d'une appartenance commune – même s'il s'avère au final difficile d'opérationnaliser la notion de « conscience générationnelle ».

Enfin, à la lecture de cet ouvrage, il me paraissait important, dans le cadre de ce thème de reprendre cette phrase⁴⁴ de l'auteur.

Les « intervalles d'à peu près trente ans ne sont heureusement pas décisifs ; tous les degrés intermédiaires jouent, agissent, si ce n'est dans le sens d'un dépassement, du moins dans celui d'un nivellement de la différenciation biologique des générations dans la société. Ce *rejaillissement de la problématique des plus jeunes générations sur les plus vieilles* domine d'autant plus, que la dynamique de la société s'intensifie.

Des conditions statiques revalorisent le sentiment de la piété. La jeunesse a tendance à s'adapter à la vieillesse, à apparaître même extérieurement plus âgée.

Une dynamique accrue portée à la conscience incite les plus vieilles générations à l'ouverture envers la jeunesse.

Le processus peut s'intensifier au point que la plus vieille génération, grâce à la souplesse acquise dans l'expérience de la vie, devienne plus capable d'adaptation dans des sphères déterminées que

⁴²*Ibid.*, p. 52.

⁴³PEUGNY, C., VAN DE VELDE, C. *Repenser les inégalités entre générations*. Revue française de sociologie, vol. 54(4), 641-662. doi:10.3917/rfs.544.0641. Consulté le 14 janvier 2019.

⁴⁴MANNHEIM. *Ibid.*, p. 57.

les générations intermédiaires qui ne sont pas encore en mesure de renoncer à leur attitude initiale face à la vie ».

PEUGNY et VAN DE VELDE mettent en avant dans leur article la « frustration générationnelle » en générant et « à conduire la sociologie des générations d'un paradigme de la contestation socioculturelle à un paradigme des inégalités socio-économiques entre générations » : la dégradation continue de l'emploi, évolution sociale, salariale, modification de la cellule familiale etc.

L'ensemble des lectures nous permettent de comprendre que la structure sociétale joue un rôle déterminant dans la construction d'une génération qui, ne doit finalement pas être, borné et imperméable.

2.3 La construction d'une légitimité managériale.

Cette partie va nous permettre d'énumérer certains concepts essentiels dans la fonction cadre de santé afin d'appuyer le positionnement du manager.

2.3.1 Sociologie de l'autorité.

L'autorité est essentielle dans la fonction cadre, mais doit aussi être utilisée de façon équilibré. Dans une approche sociologique, Max WEBER, sociologue allemand (1869-1924) est l'auteur phare lié au concept d'autorité. Ces éléments sont également repris par BOURGEON⁴⁵.

Cet auteur présente la domination et l'autorité qu'un individu peut exercer sur un groupe. Ainsi, les dominés se soumettraient aux dominants parce qu'ils croient en la légitimité de la domination. Dans son ouvrage *Économie et Société*⁴⁶, WEBER, présente et analyse trois formes d'autorité et de domination. Ces types d'autorités formeraient, selon lui, une légitimation du pouvoir :

- **« L'autorité dans sa forme légale »** voit son fondement sur la légalité et plus particulièrement sur l'utilisation des textes réglementaires (lois) mais aussi par la bureaucratie (diplôme, concours).
Cette notion définit ainsi l'individu à sa place hiérarchique au sein de l'entreprise et non à la personne elle-même. Ainsi, nous pouvons éclairer, au moyen de ce postulat que, le diplôme de cadre de santé est défini par le décret n°95-926 du 18 août 1995 ;
- **« L'autorité traditionnelle »** se base sur des coutumes et croyances.
En effet, elle s'appuie sur un respect sacré et des personnes qui investissent le pouvoir lié à la tradition, les coutumes ou encore les rites. Par exemple : un chef de village dans les tribus africaines ;
- **« L'autorité charismatique »** se focalise sur la personnalité de l'individu, d'un chef, reconnu pour « ses talents exceptionnels »⁴⁷.
Cette notion obère totalement la notion de diplôme ou de titre mais se focalise sur la personne elle-même notamment au moyen de ses capacités et de son leadership.
En effet, selon le sociologue, il s'agit d'une « qualité certaine d'une personnalité individuelle en vertu de laquelle elle est classée comme à part, par rapport aux hommes ordinaires et traitée comme dotée de pouvoirs ou de qualités surnaturelles, surhumaines »

⁴⁵BOURGEON, D. *Faire fonction de cadre de santé*. Lamarre. 2015. P 4 à 7.

⁴⁶WEBER M., *Économie et société. L'organisation et les puissances de la société dans leur rapport avec l'économie*. Paris, Éditions Pocket, 1995, p. 146-7. Consulté le 16 novembre 2018.

⁴⁷SCIENCES HUMAINES. *Autorité, de la hiérarchie à la négociation*. n°117, juin 2001. p 21 à 39. Consulté le 10 novembre 2018.

puisque « le charisme est un don adhérent purement et simplement à un objet ou à une personne qui le possède par nature ; et il ne peut être acquis d'aucune manière ».

Dans l'exercice de la fonction cadre de santé, je pense que ces trois notions coexistent et restent particulièrement interdépendantes. Nonobstant, nous pouvons dresser plusieurs remarques :

- nous constatons un déclin de l'autorité religieuse⁴⁸ : selon la sociologue Danièle Hervieu-Léger « la perte de contrôle de la construction des identités religieuses constitue le fait majeur des trente dernières années » ;
- nous prenons conscience qu'indépendamment d'un titre ou d'un grade, certains individus ont cette capacité à exercer ou non une autorité charismatique. De plus, la fonction cadre fait appel, régulièrement à cette notion de charisme. Par exemple, le cadre doit « utiliser son charisme et faire appel aux valeurs pour canaliser les connaissances et les énergies de chaque membre de l'équipe »⁴⁹. Cette autorité charismatique est une « disposition personnelle permettant de se faire obéir sans employer la force »⁵⁰ ;
- L'autorité légale à sa place dans la bureaucratie professionnelle qu'est le monde hospitalier. Cependant, elle reste incomplète puisqu'elle fait appel à l'approche charismatique.

Selon le philosophe et académicien Michel SERRES⁵¹, l'autorité vient du grec, « autor ». Par « autor » on entend la « personne qui se porte aval ». C'est-à-dire que ce dernier est garant de ce qu'il écrit ou signe et en porte la responsabilité.

Le terme autorité est dérivé du latin « augeo » signifiant augmenté. Une personne ayant une autorité augmenterait.

A l'image d'un livre ou d'un film, ce dernier doit apporter et augmenter celui qui s'en intéresse, sinon « autant le jeter par la fenêtre ».

« Il n'y a autorité que cette augmentation-là » car si « personne ou une œuvre à une fonction de cette valorisation, alors oui, je m'incline devant lui et je lui trouve de l'autorité ». Il rappelle que notre système a subi de nombreux bouleversements et que l'autorité est « en crise ». Nos institutions ont été construites à une époque « archaïque » avant ces changements (modifications sociologiques, ouverture sur le monde, etc.). Les personnes qui présentent leur « autorité sous ces institutions-là paraissent dinosaures ».

La légitimité est en question, celle du « médecin ou du professeur » qui était fondait sur son expertise est partagée » car si nous voulons avoir de « l'autorité sur nos étudiants », par exemple, « augmentez-les ! ».

L'autorité se « conquiert » par une « niche », c'est-à-dire une « place » dans la société. Parce que « vous êtes dans une niche, vous avez une autorité par l'institution qui vous a mit dans la niche, même si vous êtes un imbécile ».

L'enjeu d'aujourd'hui, c'est que la société n'a plus « de niches », en raison de l'effondrement des institutions et nécessite d'inventer et de construire son autorité. Inventer sa propre autorité, c'est également s'augmenter soi-même.

⁴⁸SCIENCES HUMAINES. *Autorité, de la hiérarchie à la négociation*. n°117, juin 2001. P 21 à 39. Consulté le 10 novembre 2018.

⁴⁹COULON R. *Le cadre de santé entre logiques d'utilité et logiques de soins hospitaliers*. Cahier du FARGO n°1100401. Avril 2010. Consulté le 5 octobre 2018.

Disponible : <http://leg.u-bourgogne.fr/wp/1100401.pdf>.

⁵⁰DELSOL C. *L'autorité. Que sais-je ?* PARIS : PUF, 1994, p 10.

⁵¹SERRES M., interview dans le cadre de notre XVIe congrès « *Autoriser l'autorité* » qui s'est déroulé à Montpellier en 2010. Disponible : <https://www.youtube.com/watch?v=GeJgTmZ9EBc>. Consulté le 30 novembre 2018.

Ainsi, on peut conclure cette approche de l'autorité par la réflexion du philosophe Alain Rénault⁵² affirmant que « l'autorité, c'est le pouvoir plus la reconnaissance de la légitimité de ce pouvoir ». En effet, « l'autorité ne peut être considérée purement et simplement comme un attribut du pouvoir car il s'agit d'un concept relationnel... il y a autorité quand un pouvoir bénéficie d'un capital de confiance et quand les individus sur qui le pouvoir s'exerce lui conservent une confiance ».

Le surveillant se voyait jadis conféré une légitimité et une autorité de par son expérience et sa connaissance du terrain.

Pour appuyer cette réflexion, je me suis appuyé sur un dossier⁵³ (comportant un avant-propos et 6 articles) extrait de la revue « SOINS CADRES ».

En effet, on retrouve ce constat dans l'avant-propos mais également dans l'article « Diriger aujourd'hui » où l'organisation structurée à l'image du religieux, descendante, pyramidale – quel que soit le statut hiérarchique, fonction de direction comprise – n'est plus d'actualité.

La « place d'exception » est aujourd'hui perçue avec méfiance à tel point que, dans une volonté d'équité et de verticalité, elle est parfois désignée par son rôle (manager, coordinateur) et non par sa place hiérarchique (chef, directeur).

En effet, on retrouve également dans l'article « l'encadrement dans les nouvelles stratégies de gouvernance » que le cadre n'est défini qu'à travers son statut et son rôle : le statut étant caractérisé par la réglementation, le rôle n'est pas systématiquement acquis comme le statut. Le positionnement du cadre, d'après l'article « Autorité du cadre de santé et prise de poste » peut s'opérer à travers les symboles sociaux (vouvoiement, blouse à la place d'une tunique) permettant de montrer une asymétrie entre le statut cadre et l'équipe qu'il manage.

Il est également possible, selon l'auteur, d'un positionnement en tant que cadre soignant (avec ses connaissances et son expérience) sans se focaliser sur une seule logique gestionnaire.

Malgré des transformations et une remise en question de l'autorité, elle reste un outil managérial important.

Néanmoins, dans cette quête d'horizontalité, l'autorité du cadre doit pouvoir s'exercer et s'inscrire dans l'environnement. Parfois, elle est quelque peu escamotée, comme nous pouvons le constater dans l'article « Diriger aujourd'hui ».

Certaines missions, dont l'esprit de décision du manager, sont mises à l'ombre au profit de l'esquive. Ainsi, elle ne permet pas d'apporter une réponse directe, notamment en période de conflits.

Dans cette contention des équipes et cette adaptabilité importante, le risque est de provoquer une césure irréversible sur la fonction de pouvoir du cadre. Ce principe-là est partagé par d'autres auteurs puisque, dans l'article « accompagner le faisant-fonction cadre », le « contrôle » et donc l'autorité ne doit pas être perçu comme « péjoratif » puisque il fait partie des missions du cadre et les équipes sont en attente de cela.

Malgré les évolutions et les réorganisations hospitalières, le cadre de santé doit tout même faire preuve d'autorité.

L'autorité, selon Anne-Marie LAGADEC (Cadre Supérieur de Santé-formatrice au CHRU de Brest) dans l'article « Autorité du cadre de santé et prise de poste » recouvre plusieurs définitions possibles (l'autorité classique définie par Max Weber ou encore l'autorité légale conférée par le diplôme) comme nous avons pu le voir ci-dessus. Cependant, le statut et le diplôme n'étant pas seulement un vecteur de légitimité.

Pour cela, le cadre de santé doit s'afférer à son positionnement, intégrer les spécificités inhérentes au service dont il a la responsabilité et comprendre le management antérieur à son arrivée.

⁵²RÉNAULT A. Collection le monde des débats. 1991.

⁵³GUILLOUËT S., LAGADEC A.-M., LEBRUN J.P., RUMEAU J., CEVAER D., GUILLOU M., BANCHET F., COURTINE A. *Autorité, légitimité et management*. SOINS CADRES. Vol 24 – supplément au n°93. Février 2015. P 9 à 25. Consulté le 27 novembre 2018.

2.3.2 La légitimité.

Selon le dictionnaire Larousse, le terme légitimité vient du latin « legitimus, de lex, legis, loi » ayant pour « qualité ce qui est fondé en droit, fondé en justice, fondé en équité ».⁵⁴

Le dictionnaire des notions philosophiques définit la légitimité comme étant « conforme non seulement aux lois mais aussi à la morale, à la raison ».

La légitimité, d'un point de vue sociologique est une « une action ou un usage reconnu et autorisé par un groupe, c'est-à-dire un acte qui répond à un certain nombre de règles établies (formelles ou tacites) et qui obtient le pouvoir de s'accomplir »⁵⁵.

Elle est également définie comme « dépendant de croyances et des opinions subjectives.

Les principes de légitimité sont d'abord des justifications du pouvoir, c'est-à-dire du droit de commander. »⁵⁶ : cette légitimité va dépendre des individus, de leurs relations, leurs statuts mais aussi de leurs perceptions ce qui, en somme, rend complexe la définition de ce terme de légitimité.

2.3.3 La constance.

La constance, dans le cadre de ce travail nous intéresse particulièrement car elle représente, au prime abord, une notion qui est à mettre en parallèle avec la fonction cadre de santé et notamment autour des générations Y.

Selon le C.N.R.T.L.⁵⁷, la constance peut être définie comme étant une « persévérance dans la conduite d'une entreprise, ou dans une attitude déterminée ». Pour le dictionnaire du Larousse, la constance peut être définie comme étant une « patience, persévérance de quelqu'un, entretenue par une force morale sans défaillance ».

2.3.4 La compétence et l'expérience.

Selon le C.N.R.T.L.,⁵⁸ la compétence est « une aptitude à effectuer certains actes ».

Selon Guy LE BOTERF, professeur associé à l'université de Sherbrooke (Canada), il est le créateur de l'approche par compétences en terme de processus évoque⁵⁹. Cet auteur évoque que « la compétence d'un professionnel se reconnaît à sa capacité à gérer efficacement un ensemble de situations professionnelles. Pour cela, il devra savoir combiner et mobiliser plusieurs

⁵⁴LAROUSSE, 1989.

⁵⁵MOHIB N. *La légitimité au cœur de l'action et de la compétence*. L.S.E.C, Université Louis Pasteur, Strasbourg I. Michel SONNTAG Professeur des Universités en Sciences de l'Education, L.I.C.I.A, Institut National des Sciences Appliquées de Strasbourg. Consulté le 16 février 2019.

⁵⁶Dictionnaire de la sociologie, « Larousse », p 133

⁵⁷CNRTL. CENTRE NATIONAL DES RESSOURCES TEXTUELLES ET LEXICALES. *Définition de constance*. Disponible : <http://www.cnrtl.fr/definition/constance>

⁵⁸CNRTL. CENTRE NATIONAL DES RESSOURCES TEXTUELLES ET LEXICALES. *Définition de compétence*. Disponible : <http://www.cnrtl.fr/lexicographie/competence>

⁵⁹LE BOTERF G. *De quel concept avons-nous besoin ?* Dossier : Les compétences de l'individu au collectif, Soins Cadres, n°41. 2002. p20. Consulté le 20 janvier 2019.

compétences ou ressources ». De plus, dans son ouvrage⁶⁰ « REPENSER LA COMPÉTENCE » que cette dernière n'est pas une addition : considérer la compétence comme une somme ou une simple addition de ressources, c'est raisonner en termes d'assemblage et non pas de combinatoire ». Pour cela « il ne s'agit plus de se contenter de lister des ressources (savoirs, savoir-faire et savoir être) mais de distinguer ce que signifie, pour un sujet, « être compétent » et « avoir des compétences ». Il s'agit donc de raisonner en termes :

- de processus, et non plus seulement en termes de possession de ressources ;
- de porteur de compétences et non plus en termes de compétences abstraites ;
- de combinatoires, et non plus en termes d'addition ;
- de comportements en situation, et non plus de qualités ou de traits de personnalité ».

En lien avec la compétence, il est très intéressant de noter que l'auteur évoque la notion d'expérience. En effet, cette dernière « ne se réduit pas à la durée de temps passé dans une situation de travail ou d'emploi. Elle n'est pas assimilable à la longévité. Elle suppose de savoir tirer les leçons de ce qui a été vécu ». Pour justifier son propos, il cite Aldous Huxley (1894-1963, écrivain, romancier et philosophe britannique) : « l'expérience, ce n'est pas ce qui arrive à un homme, c'est ce qu'il en fait ».

Suite à un échange avec un cadre supérieur de santé, M. William SRAIKI⁶¹, lors de mon stage, en Institut de Formation des Masseurs-Kinésithérapeutes de la Pitié-Salpêtrière et auteur d'un article (à ma connaissance, sauf erreur de ma part, ce texte n'est pas diffusé) sur « l'incompétence contextuelle », j'en ressors plusieurs enseignements. A chaque fois que l'on change de contexte, on est confronté à « l'incompétence contextuelle » car « toutes les performances que l'on apprend à maîtriser au niveau académique (formation initiale, IFCS), ce sont des compétences génériques, c'est-à-dire des compétences hors-sol, techniques au sens de l'expertise métier, alors que le contexte lui, est vecteur d'expérience. Quand on arrive à combiner ces deux choses, alors on peut être compétent en situation ». Mais dans cette phase, on passe par « des difficultés d'apprendre ce nouveau contexte » dont deux choses sont à retenir :

- faire face au « sentiment d'imposture » qui est systématique quand on est dé-sinséré et réinséré puisqu'il y a « un temps d'apprentissage pendant lequel on n'est pas aussi performant que le stade d'avant » ;
- En revanche, « si l'on a développé une réflexivité sur son expérience, alors, on peut transférer davantage les compétences du contexte précédent dans le nouveau contexte parce qu'au bout d'un moment, on identifie quels sont les invariants et les variations qui sont à connaître ou à développer et au lieu de tout réapprendre on transporte certaines compétences et on en transforme certaines autres ». « On arrive de plus en plus rapidement à être compétent en situation ». En revanche, il y a un « temps de plus en plus important lors de l'ascension dans la Pyramide puisque le contexte est plus long à découvrir ».

Dans le cadre de mon sujet, « la durée de l'expérience » conditionne le « développement de la compétence contextuelle » si « elle est réflexive ». On devient « réactif » et on développe une réponse « personnalisée et contextualisée » : cela permet de s'adapter au poste.

⁶⁰LE BOTERF G. *Repenser la compétence. Pour dépasser les idées reçues : 15 propositions*. Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles. Paris. 2013. P. 17, 56, 57. Consulté le 5 janvier 2019.

⁶¹Entretien de 3 heures réalisé le 7 février 2019 avec William SRAIKI, Cadre Supérieur de Santé à l'Institut de Formation des Masseurs-Kinésithérapeutes de la Pitié-Salpêtrière. Accord d'enregistrement et autorisation d'exploitation des données dans le cadre de ce travail de recherche à la condition de mentionner son identité.

Il m'évoque également que « par rapport à la posture du cadre, selon qu'il est expert du métier ou pas, selon qu'il a de l'expérience ou de l'expertise, les gens vont ou pas se confier ; ils vont plus ou moins être disposés à accueillir les recommandations et les conseils du cadre ». « Ce qui à l'air d'apparaître, c'est quand on est extérieur et que l'on ne connaît pas très bien le domaine à la limite. C'est presque un avantage, puisqu'il y a un élément de décodage plus explicite plutôt que de couvrir par l'implicite du connu et de laisser tomber les choses qui ont l'air d'être connues et dont ce n'est plus la peine de revenir ».

« Le fait de ne pas connaître permet d'y revenir et lors de négociations de trouver plus facilement une solution qui incite à concilier des points de vues divergents puisqu'on n'a pas un égo identitaire professionnel à défendre ».

« En tant que cadre, les difficultés de gestion peuvent provenir d'une affirmation trop importante de soi » : Ainsi, il faut atteindre « une résolution raisonnée d'une situation singulière ». En définitive pour réguler ces situations que l'on ne connaît pas, il est essentiel d'y venir par modestie, par une écoute, cela permet de générer un climat plus « vertueux » et d'éviter d'avoir une « assertivité excessive » qui est souvent liée à l'expertise. « Du coup, entre les anciens qui ont beaucoup d'expérience et les jeunes qui ont beaucoup d'expertise, se trouvait entre les deux – c'est-à-dire ne pas faire état excessif de son expertise mais en même temps ne pas, non plus, s'obnubiler d'une expérience – et donc être un peu plus ouvert, être dans l'inattendu, l'inouïe, le non jugement de ce qui est abordé ».

2.3.5 Réactivité VS Expérience.

Dans le cadre de cette notion du temps, SRAIKI évoque Alain BERTHOZ, membre de l'académie des sciences, qui affirme que « la mémoire du passé n'est pas faite pour se souvenir du passé, elle est faite pour prévoir l'avenir. La mémoire est un instrument de prédiction ».

D'un côté, il y a la réactivité, c'est-à-dire « l'action motrice de la réponse aux stimuli dans l'instant » en s'appuyant sur une référence d'Etienne KLEIN (physicien français).

Selon lui, la génération Y est sans doute performante en cela.

D'un autre côté, il y a la durée, avec la mémoire, et l'utilisation de la mémoire pour envisager certaines prédictions qui vont se produire et probabiliser ces dernières » : Ainsi, cela forme « la réactivité versus l'expérience ». Comment concilier les deux, si « c'est conciliable » ? Il évoque la nécessité d'avoir un binôme de cadres.

Les Y sont dans la culture du « zapping » et de la « réactivité ».

Par contre, les X sont d'avantage dans une « capitalisation de l'expérience » et sur la mémoire qui « fait fonction de prédiction » en se basant sur la « probabilité d'évènements » à se présenter. Il faut atteindre une synergie des deux générations.

Il prend l'exemple du pilote d'avion, le vol 1549 de la compagnie aérienne américaine *US Airways* qui a fait l'objet d'un accident aérien le 15 janvier 2009 suite à une panne de ses deux moteurs peu de temps après son décollage.

Le commandant de bord a effectué un amerrissage d'urgence dans le fleuve Hudson, face à Manhattan.

Dans cette situation, sont couplées expérience et réactivité : expérience dans le sens où il était impossible de revenir sur l'aéroport d'origine (et il le savait) et réactivité puisqu'il fallait trouver une solution suffisamment fiable, non documentée à bord, pour poser l'ensemble des passagers en sécurité. Est-ce qu'un jeune pilote aurait pensé à cette solution ? Il aurait probablement suivi les recommandations standards faute d'expérience antérieure.

La réactivité dans cette situation « n'est pas forcément suffisante ». Quand on a de l'expérience, « on est pas trompé par l'habillage de la question » ou du problème.

La « boîte noire » entre l'expérience et la réactivité, s'appelle, selon lui « les représentations ». Ainsi, il est nécessaire d'avoir ce « duo » dans le cadre, notamment, du management. Un parrainage cadre, entre anciens et jeunes lui paraît très intéressant. D'un autre côté, le jeune, avec

un regard « candide » est légitime pour « questionner les allants de soi ».

En effet, lorsque l'on a de l'expérience, cela n'est plus questionné. Le X se trouve dans un environnement stable avec des « schémas posturaux anticipateurs stables ». Quand l'environnement « n'est plus stable », il peut « reproduire le même schéma qui n'est plus pertinent » et dans ce contexte-là, l'Y devient pertinent.

2.3.6 L'accompagnement.

Dans ce travail, l'accompagnement rejoint la constance et la compétence notamment pour le cadre issu de la génération Y : cette notion représente un défi pour ce dernier.

C'est un terme fréquemment utilisé mais dont il est assez difficile à définir de façon exhaustive et cohérente.

En effet, il peut être transposable dans différentes dimensions et contextes. C'est, en définitive, selon Maela PAUL, docteur en science de l'éducation et auteur de plusieurs ouvrages, estime que l'éducation est « le terme le plus générique et le moins défini ». La notion d'accompagnement se situe dans une dynamique d'élévation de la connaissance.

D'un point vu étymologique, l'accompagnement est constitué du préfixe « ac » (ad en latin) et « compagner » signifiant allé « vers celui qui sera un compagnon ». Pour Vial⁶², l'accompagnateur « pose les conditions pour que l'Autre fasse son chemin et ainsi construit le chemin avec lui » puisque l'objectif est de tisser « une relation qui construit le lien qui fera de deux partenaires des compagnons ».

L'accompagnement peut constituer, selon Maela PAUL⁶³, une « nébuleuse » : le conseil et ses variantes (counseling, consultance), le parrainage, le mentorat, le tutorat et le monitorat, et bien sûr le coaching.

Toutes ces pratiques sont des formes d'accompagnement : si elles ont entre elles « un air de famille » c'est qu'elles émanent toutes d'un même fond, celui de l'accompagnement ».

On peut donc constater que ce terme englobe une définition large et complète dans cette démarche.

C'est la création et la construction d'un « contexte relationnel au sein duquel un être humain bénéficie des conditions qui lui sont nécessaires pour se construire en tant qu'être existant et force de déploiement ».

Le « mentorat apparaît-il comme la plus vieille forme d'accompagnement que l'occident ait représentée, bien avant relation du maître et du disciple, dont elle se différencie d'ailleurs sur un point non négligeable » puisque ce qui se transmet « de l'un à l'autre n'est donc pas une fonction, mais une *posture*, une manière d'être, une attitude dans le monde ».

⁶²Vial. 2007. P 21, 34 et 35.

⁶³PAUL M. *La démarche d'accompagnement. Repères méthodologiques et ressources théoriques*. De Boeck supérieur. Paris. 2016. p 36 à 57.

Dans le milieu professionnel, dans le cadre d'un échange professionnel, cette relation d'accompagnement n'est pas « inconciliable » et « qui le justifie et légitime ». Néanmoins, cela doit se faire dans un contexte de confiance.

2.3.6.1 *Paradoxes et ruptures du concept.*

L'accompagnement, selon PAUL, se caractérise par « une succession de mouvements contradictoires ». Évelyne CHARLIER, dans la rubrique « accompagnement professionnel »⁶⁴ dans le « DICTIONNAIRE DES CONCEPTS » pointe « l'égalité entre partenaires dans une démarche instrumentée ».

Elle précise qu'un partenariat c'est un échange dans le cadre d'une « action commune », d'un partage.

Il y a, d'un côté, « l'accompagnateur par « son expertise du processus ; l'accompagné, sa connaissance du terrain ».

De facto, il est intéressant de noter que, dans ce cadre-là, l'accompagnateur « détient certaines clés du cheminement de l'Autre ».

De plus, dans le cadre institutionnel, l'accompagnement implique « l'atteinte d'objectifs préalablement définis ». Dans la situation d'un accompagnement « d'équipe », c'est « faire le chemin à côté de l'Autre ».

C'est « donc dans la démarche que les objectifs se définissent et s'affinent impliquant des questionnements du contrat de départ ».

On peut considérer que la relation n'est pas symétrique puisque la personne accompagnée aspire à « emprunter la voie tracée » par celui qui accompagne.

Cette asymétrie se caractérise entre « celui qui était situé en ligne de mire et l'aspirant ou novice qui n'en était qu'au début du chemin ». PAUL, explique qu'« il y a rupture dès lors que l'on peut concevoir que celui qui allait être accompagné, quelle que soit la forme, s'y trouvait parce qu'il aspirait à emprunter la voie tracée par celui qui l'accompagnait ». Ainsi, la relation « était fortement et nécessairement asymétrique entre celui qui était situé en ligne de mire et l'aspirant ou novice qui n'en était qu'au début du chemin ». Son autorité « reposait » ainsi sur son « antériorité ». Ce « qui légitime l'accompagnant dans sa fonction, ce sont des compétences, certes reconnues, mais non une expérience par lui-même vécue d'avoir été accompagné ». Enfin, « aujourd'hui comme il n'est plus question de dire à autrui le chemin qu'il doit prendre, la relation, portée par un idéal égalitaire, tend vers la symétrie et l'un comme l'autre sont, en quelque sorte, au pied du mur. C'est ainsi que l'on passe de l'obéissance aux postures de conseil ».

2.3.7 *La confiance.*

Selon le C.N.R.T.L, la confiance est une « croyance spontanée ou acquise en la valeur morale, affective, professionnelle... d'une autre personne, qui fait que l'on est incapable d'imaginer de sa part tromperie, trahison ou incompétence ».

D'un point de vue sociologique, « au sens strict du terme » et selon Michela MARZANO (chercheuse, philosophe et écrivaine italienne) dans « QU'EST-CE QUE LA CONFIANCE »⁶⁵, elle

⁶⁴JORRO, A. *Dictionnaire des concepts de la professionnalisation*. De Boeck Supérieur, 2013.

⁶⁵MARZANO, M. « *Qu'est-ce que la confiance ?* », *Études*, vol. Tome 412, no. 1, 2010, pp. 53-63.

« renvoie à l'idée qu'on peut se fier à quelqu'un ou à quelque chose. Le verbe *confier* (du latin *confidere* : *cum*, « avec » et *fidere* « fier ») signifie, en effet, qu'on remet quelque chose de précieux à quelqu'un, en se fiant à lui et en s'abandonnant ainsi à sa bienveillance et à sa bonne foi.

L'étymologie du mot montre par ailleurs les liens étroits qui existent entre la confiance, la foi, la fidélité, la confidence, le crédit et la croyance.

Mais aussi, selon l'article « La confiance comme outil managérial » extrait de « GESTION HOSPITALIÈRE », les auteurs reprennent, là aussi, une définition sociologique en la définissant comme étant « une dimension de la sociabilité » et qu'elle « désigne une attitude positive à l'égard d'autrui.

Elle repose sur l'idée que les acteurs avec lesquels on est en contact respecteront leurs engagements, n'adopteront pas d'attitudes menaçantes, respecteront les règles de civilité et de civisme ».

L'auteur de l'article, en reprenant une citation d'Alain FRONTEAU (professeur et directeur d'un cabinet de conseil et stratégie d'entreprise), estime que cette « confiance n'est pas spontanée » puisqu'elle « reste à construire et s'acquiert à travers nos actions et le partage de nos expériences ».

Selon FRONTEAU, il s'agit d'un « concept qui fonctionne comme un capital de normes et de règles de comportements, d'actions issues d'expériences et de l'histoire de l'entreprise ». L'auteur, met que les hôpitaux ont connu une crise de la confiance notamment en raison des multiples réformes de ces dernières années. Enfin, l'auteur s'est demandé « en quoi le management par la confiance est-il un outil pour le cadre de santé ? ».

Il est intéressant, dans cet article, d'extraire une donnée autour de l'ancienneté. Selon l'auteur, « l'ancienneté dans la fonction de directeur et de cadre de santé n'apparaît pas comme un facteur, ni comme un indicateur prédominant dans la relation de confiance avec les professionnels avec lesquels ils sont amenés à travailler. En conséquence, elle ne semble pas influencer les réponses relatives à l'instauration d'une relation de confiance. De même que le contexte et le milieu dans lesquels exercent les cadres de santé ne semblent pas influencer sur les réponses. ».

Encore une fois, on constate qu'un auteur balaye complètement ce cloisonnement générationnel dans l'appréciation de la fonction cadre de santé.

3 LE CHEMIN VERS LA PROBLÉMATISATION.

3.1 Constat à posteriori et question de recherche.

Il est très intéressant de constater que ce cadre théorique nous apporte plusieurs enseignements tant d'un point de vue sociologique que statistique. Outre la présentation des générations, ces dernières ont des caractéristiques qui lui sont propres mais les auteurs s'accordent à affirmer qu'il faut dépasser cette notion de génération, parfois « renfermement » ou cloisonnant.

L'influence de la société, du contexte économique à un facteur prédominant.

Les générations se façonnent afin de pouvoir accepter une forme, une destinée avec l'enjeu d'épouser « la société » dans ce qu'elle donne comme dans ses contraintes.

En dressant les profils des trois générations, finalement, je me suis aperçu que des similitudes apparaissent.

Pour n'en citer que deux, la notion de revêche apparaît tant pour les baby-boomer que la génération Y ou encore une volonté de mobilité.

Cette situation sera d'autant plus exacerbée avec la génération de demain, les Z.

L'étude de François PICHAULT et Mathieu PLEYERS en est la démonstration claire où : si l'on creuse la question, nous apercevons une synergie et une similitude pouvant ainsi se construire avec trois générations différentes.

Au travers des lectures, notamment avec MANNHEIM, l'ensemble générationnel « représente un « ensemble d'individus, que quelque chose relie entre eux ; mais ce lien ne produit d'emblée aucun groupe concret ».

Au total, cette situation semble nous démontrer que finalement un système de classement générationnel emprisonne l'individu dans une forme de stéréotypie en relation avec le temps où il évolue : n'est-ce pas, sommes toutes, discriminant ?

Qu'en est-il, alors, de la personnalité intrinsèque de l'individu ?

Le cadre Y se situe-t'il tout de même dans un isolement dans sa pratique par un classement générationnel induit par les pairs ou sa hiérarchie ?

Comment pouvons nous enjamber ces passerelles générationnelles pour faire d'un cadre de santé (avec ses valeurs, son histoire, ses expériences) un professionnel dans la continuité avec ses équipes et avec sa « valeur ajoutée » certes différentes des autres cadres mais tout autant bénéfique ? La seule notion de génération est-elle à prendre en compte ?

Et, pourrions-nous pas formuler que chaque génération pourrait-elle être une continuité de l'autre à l'image d'une course d'athlétisme avec un relais ?

N'est-ce pas une question de volonté des Hommes ? Une course dans une société changeante où les enjeux et les adaptations doivent être continus, sans obérer la nécessité d'une approche individuelle du sujet ?

Finalement la génération Y est, probablement, la génération en phase de son temps : un temps changeant, incertain et muable.

Maintenant que nous comprenons que l'individu issu de la génération Y peut tout à fait avoir la possibilité d'apporter sécurité et constance dans son exercice professionnel, que son innovation peut-être une clef de réussite, cette réflexion m'amène à poser une question de recherche :

Le cadre de santé issu de la génération Y génère t'il, de par sa génération, un isolement dans son exercice managérial et ses relations professionnelles ?

L'intérêt de cette question réside dans la volonté de connaître, sur le terrain sanitaire et en tant que cadre de santé, si le cadre Y s'intègre correctement au regard de ses caractéristiques communes avec d'autres générations.

4 L'ENQUÊTE.

4.1 Objectifs de l'enquête.

L'objectif de l'enquête est de déterminer, en tension avec la présentation théorique qui concourt à annuler les verrous du classement générationnel en présentant des convergences : si le cadre de santé issue de la génération Y peut-il déployer, sans représentations particulières et notamment avec ses pairs ou ses collaborateurs, ses propres caractéristiques générationnelles au service d'un collectif ? En lien avec la question de recherche l'intérêt de ces enquêtes réside dans l'optique d'apprendre s'il existe, dans nos organisations, un classement intergénérationnel dans l'exercice cadre : s'il venait à exister, met-il en posture d'isolement le cadre issue de la génération Y ?

4.2 Le choix de la population.

J'ai décidé d'effectuer 6 entretiens :

- 3 entretiens ont été fait des cadres de santé issus de la génération Y et âgé de 25 à 33 ans maximum (un cadre de santé de 26 ans, un de 27 ans, 1 cadre de 30 ans), en région parisienne ;
- 3 entretiens ont été effectués avec des cadres de santé dont l'âge est égal ou supérieur à 45 ans (2 baby-boomers, 1 X).

L'idée est de mettre en tension ces deux groupes pour confronter leur regard sur les cadres issus de la génération Y. L'intérêt est de remarquer si :

- des représentations relatives aux GY et notamment au travers de leur « classe générationnelle » s'exerce dans leur mission de manager ;
- quelles représentations les cadres issus des autres générations (2 baby-boomer, 1 X) ont-ils de ces nouveaux managers ?

Par ailleurs, à mon sens, l'intérêt d'interroger deux types d'âges (pour ne pas dire de générations) permettrait de comprendre de façon objective les enjeux autour de ces nouveaux encadrants, et afin d'éviter l'écueil d'un « renforcement stigmatisant » des Y en n'interrogeant qu'une population Y. Ainsi, l'intérêt des deux formats d'enquête me permettra, lors de l'analyse, de :

- trouver un point convergent permettant, in fine, de pouvoir rapprocher (et en lien avec mon cadre théorique) ces générations. Dans le cas contraire, les entretiens me permettrons d'aboutir à une lecture commune ;
- Ou, si cela n'est pas le cas dans la première hypothèse, de parvenir à identifier, grâce à l'analyse les points de rupture entre les Y et les autres générations.

4.3 Méthodologie de l'enquête.

Pour traiter le sujet, l'entretien semi-directif me paraît le plus pertinent puisque c'est une méthode d'exploration qualitative centrée sur le contenu afin de récolter si des représentations puissent se construire au travers des managers issus de la génération Y.

Enfin, la démarche d'entretien, me permettra de relever un contenu bien plus riche que par des questionnaires. Par exemple : en effet, les échanges en « face à face » permettra au-delà du discours d'observer mon interlocuteur par sa posture et son approche sur le sujet (verbal, non verbal).

Par ailleurs, l'intérêt majeur des entretiens me permet de relancer mon interlocuteur avec des questions permettant d'axer à nouveau le sujet sur l'objet de recherche.

L'outil est centré sur le professionnel interrogé et va me permettre de construire une relation d'échange avec mon interlocuteur pendant l'entretien. Néanmoins, face à un échange, il est important de préparer des questions de reformulation et de relance afin de réajuster le cheminement de l'entretien.

De façon plus précise, j'ai décidé de faire deux types de questionnaires (pour les Y et pour les anciennes générations) : un questionnaire en entonnoir partant avec des questions similaires et des questions plus ciblées pour chacune des catégories générationnelles.

Concernant mon thème, il était intéressant de faire des entretiens d'une trentaine de minutes selon les modalités suivantes :

- validation préalable de la méthodologie d'enquête par mon Directeur de mémoire ;
- demande préalable d'accord pour enregistrement audio auprès du professionnel ;
- présentation très générale et très succincte du thème (afin de ne pas influencer mes entretiens et avoir une spontanéité dans les réponses) ;
- présentation des principaux thèmes questionnés ;
- retranscription et analyse de l'entretien sous 72 heures maximum.

En réalité, les entretiens ont durés de 16 à 47 minutes. Dans l'ensemble des cas de figures, l'ensemble des entretiens ont été exploitables et d'une grande qualité en terme de contenu, même si certains sont plus courts et d'autres, plus longs.

4.4 Questionnaire.

Comme vu ci-dessus, l'intérêt de l'enquête est d'effectuer deux types de questionnaire afin de croiser les données : un destinés aux cadres de 45 ans et + et un aux cadres de la génération Y. La grille est pratiquement commune aux deux types d'enquête. En bleu ciel, on retrouve les questions supplémentaires destinées aux Y.

<p>Présentation : Age ? Cadre de santé ou F.F. depuis quel âge ? Filière ? Structure de soins ?</p>	<p style="text-align: center;">Entretien cadre de santé : Age de 45 ans et +</p>
<p style="text-align: center;">THÈME 1 Le cadre de santé</p>	<p>1- Quelles sont, pour vous, les principales qualités du cadre de santé dans l'exercice de ses fonctions ? <i>Relance : le cœur de métier ?</i></p> <p>2- Que pensez-vous de la notion de constance et de présence avec les équipes ?</p>
<p style="text-align: center;">THÈME 2 L'aspect générationnel</p>	<p>3- Comment définiriez-vous une génération ?</p> <p>4- Avez-vous des collègues d'âges et de génération différente ? Si oui, comment le travail en collaboration s'opère t'il ? Que pouvez-vous m'en dire ? R : Quels atouts ? difficultés ? complémentarités ?</p>
<p style="text-align: center;">THÈME 3 La génération Y</p>	<p>5- Selon vous, comment définiriez-vous la génération Y ?</p> <p>6- Avez-vous des collègues issus de la génération Y ? Que pouvez-vous m'en dire ? R : Quels atouts ? difficultés ? complémentarité ?</p> <p>7- Comment vous situez-vous dans votre génération ?</p> <p>8- Comment définiriez-vous un collectif cadre ? Comment la génération Y s'intègre t'elle ?</p> <p>9- Quels sont, selon vous les atouts et les faiblesses de cette génération dans l'exercice cadre de santé ? R : quelle approche de l'autorité ? Quelle confiance ? Quel rapport avec l'immédiateté ?</p>

<p>Présentation : Age ? Cadre de santé ou F.F. depuis quel âge ? Filière ? Structure de soins ?</p>	<p align="center">Entretien cadre de santé : Age de 23 ans à 33 ans max.</p>
<p align="center">THÈME 1 Le cadre de santé</p>	<p>1- Quelles sont, pour vous, les principales qualités du cadre de santé dans l'exercice de ses fonctions ? R : le cœur de métier ?</p> <p>2- Que pensez-vous de la notion de constance et de présence avec les équipes ?</p>
<p align="center">THÈME 2 L'aspect générationnel</p>	<p>3- Comment définiriez-vous une génération ?</p> <p>4- Avez-vous des collègues d'âges et de génération différente ? Si oui, comment le travail en collaboration s'opère t'il ? Que pouvez-vous m'en dire ? R : Quels atouts ? difficultés ? complémentarité ?</p>
<p align="center">THÈME 3 La génération Y</p>	<p>5- Selon vous, comment définiriez-vous la génération Y ?</p> <p>6- Comment vous situez vous dans votre génération ? R : cette génération vous correspond-elle ? Si oui ou si non pourquoi ?</p> <p>7- Comment définiriez-vous un collectif cadre ? Comment la génération Y s'intègre t'elle ?</p> <p>8- Quels sont, selon vous les atouts et les faiblesses de cette génération dans l'exercice cadre de santé ? R : quelle approche de l'autorité ? Quelle confiance ? Quel rapport avec l'immédiateté ?</p> <p>9- Avez-vous perçu certains leviers et/ou limites à être issu de la GY ?</p>

4.5 Analyse.

4.5.1 Présentation démographique de l'échantillon.

Réf. entretien, durée, accord enregistrement	Age	Diplôme infirmier	Expérience en tant que paramédical	Expérience en tant que cadre de santé ou F.F.	Diplôme cadre de santé ou autre diplôme managérial
E1 47 mn OUI	30 ans	2009	2009-2013 : service de maladies infectieuses 2013-2014 : gériatrie depuis 2015 : faisant fonction	OUI (2015-2018) : Fonction publique hospitalière, département 94.	Entrée en I.F.C.S en septembre 2018.
E2 29 mn OUI	27 ans	2012	2012-2016 : expérience en tant qu'I.D.E. Psychiatrie, Maison d'arrêt. France et Outre-mer.	NON : Entrée en I.F.C.S.	Entrée en I.F.C.S. en septembre 2018
E3 27 mn OUI	26 ans	2015	Expérience d'infirmier coordonateur en E.H.P.A.D. avec formation M2 en parallèle.	OUI : (mai 2017-décembre 2018) Maternité, bloc opératoire et en transversal maison d'arrêt. Fonction publique hospitalière.. Depuis 2018 : adjoint de direction, clinique privée de psychiatrie (92).	Master 1 et 2 (2015-2017) Directeur des établissements de santé. N'envisage pas d'entrée en I.F.C.S.
E4 17 mn OUI	56 ans	1982.	E.H.P.AD., U.S.L.D ; structures médico-sociales.	OUI : actuellement sur un poste de cadre de pôle de chirurgie d'un établissement public de la région des Pays de la Loire.	Diplôme cadre de santé (1992)
E5 25 mn OUI	56 ans	1984	I.D.E. libérale, moyen et long séjour, S.S.R., E.H.P.A.D.	OUI : actuellement sur un poste de cadre de santé sur un service de chirurgie digestive de la région Occitanie.	Diplôme cadre de santé (2008)
E6 16 mn OUI	47 ans	1998	En chirurgie cardiaque, en hôpital de jour, consultation, réanimation chirurgicale, médecine.	OUI : actuellement sur un poste de cadre de Pôle bloc-opératoire en Ile-de-France.	Diplôme cadre de santé (2006).

4.5.2 Thème 1 : données & analyse.

THÈME 1 : LE CADRE DE SANTÉ.

E1	<p>Q1- Quelles sont, pour vous, les principales qualités du cadre de santé dans l'exercice de ses fonctions ?</p> <ul style="list-style-type: none">• Elles se situent sur « plusieurs niveaux » ;• « Bienveillance » ;• « Équité » ;• « Transparence » : à prendre avec « demi-mesure » car « ça peut aussi dire tout ce que tu penses et que du coup il n'a plus forcément de droit de réserve », il faut tendre d'avantage sur la « pertinence » ;• Le cadre « doit utiliser son propre caractère, tempérament » et être « authentique ». Avant « d'être cadre, on est un individu et on a chacun nos qualités, nos défauts, notre caractère. » chaque professionnel « n'est pas l'exact reflet de la personnalité de l'individu » mais pour autant « les caractéristiques de l'individu s'expriment dans le rôle professionnel » ;• « Loyauté » auprès de l'équipe mais aussi de l'institution faisant du cadre un professionnel à « l'interface » direction / professionnels• « Information claire » auprès de l'équipe ;• Pour les cadres issus de la filière infirmière, « prendre soin du patient » peut être « transposé au prendre soin d'une équipe » ;• « Accompagnement ».	<p>Q2- Que pensez-vous de la notion de constance et de présence avec les équipes ?</p> <ul style="list-style-type: none">• « La présence » : « c'est ce qu'il y a de plus facile à assurer » ;• « La présence n'est pas forcément physique » et il est donc possible de la maintenir ;• « La constance », c'est « plus compliqué » : « les aléas, les réunions, les périodes de crise, la charge de travail, le transversal, les congés, l'absentéisme, les arrêts » : ces éléments font que la présence du cadre dans le service est plus difficile. Ainsi, ces « missions institutionnelles » et une « charge administrative » « consomment » du temps cadre.
-----------	--	--

THÈME 1 : LE CADRE DE SANTÉ.

<p>E2 Q1- Quelles sont, pour vous, les principales qualités du cadre de santé dans l'exercice de ses fonctions ?</p> <ul style="list-style-type: none">• « L'humilité » ;• « L'authenticité » ;• « La transparence » ;• —Ces dernières représentent « les fondations indispensables » afin de pouvoir « manier les activités, les compétences ».	<p>Q2- Que pensez-vous de la notion de constance et de présence avec les équipes ?</p> <ul style="list-style-type: none">• « L'école nous amène justement à cette notion-là » ;• Pour lui, la notion de présence est « réfléchi et pensé » ;• La présence permet l'évaluation « des compétences » ;• A « l'heure actuelle au regard des organisations et des différentes activités du cadre de santé qui sont multiples », ce dernier doit la « penser en amont » (transmissions par ex.) et utiliser ce temps lorsque c'est « un peu plus calme » pour « s'octroyer du temps » avec les équipes ;• L'institution peut « nous infliger » différentes missions et que l'on « pourra pas être présent auprès de l'équipe » ;• L'existence de cadres « maternant » (pour des cadres plus « âgés » : il y aura une « présence forcément très réfléchi » car « c'est leur façon de fonctionner, ça les rassure » et se font appeler « maman ». « A contrario », « les nouvelles générations » incitent plus à réfléchir sur « notre présence au quotidien auprès des équipes » ;• En revanche, « une omniprésence est néfaste pour la qualité du travail » et « l'ambiance d'équipe ». Il est donc nécessaire d'avoir une « juste présence, pensée, pertinente et percutée par le cadre » ;• Ne pas faire du « présentéisme » ;• Ne pas confondre « omniprésence » et le fait d'être régulier dans le service doit avoir « du sens ».
--	---

THÈME 1 : LE CADRE DE SANTÉ.

<p>E3</p>	<p>Q1- Quelles sont, pour vous, les principales qualités du cadre de santé dans l'exercice de ses fonctions ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un « bon communicant oralement » avec ses équipes ; • Etre « juste », « savoir récompenser », « féliciter », savoir « recadrer et dire les choses quand elles ne vont pas » ; • Etre dans « l'accompagnement » des équipes ; • Etre « dynamique » ; • Etre « inventif » ; • « Fédérer », « collaborer », faire « travailler ensemble » ; • Le cadre est un « capitaine de bateau » et doit savoir chercher la « bonne compétence au bon moment et au bon endroit ». 	<p>Q2- Que pensez-vous de la notion de constance et de présence avec les équipes ?</p> <p>En terme de présence : « très importante », représente « 40% ou 50% du travail dans une équipe ». Cependant, il peut être présent sans être présent physiquement mais seulement lorsqu'il « a gagné la confiance de son équipe » tout en étant « joignable ». La continuité de l'encadrement apporte une réponse : « les cadres de nuit » pour éviter que le cadre de jour soit « joignable 24 heures sur 24 ».</p>
<p>E4</p>	<p>Q1- Quelles sont, pour vous, les principales qualités du cadre de santé dans l'exercice de ses fonctions ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un professionnel « à l'écoute », « ouvert », « organisé » ; • Un professionnel de « la filière », qui peut « aider l'équipe à avancer dans le développement de ses compétences » et mettre en œuvre des « organisations qui conviennent au patient et au soin » ; • Avoir des connaissances professionnelles et y être « à jour » et il faut « garder cette filière soin ». On peut « changer de secteur » mais ne serait pas à l'aise, par exemple, en santé mentale car n'a « pas la compétence » et c'est ainsi compliquer pour la valoriser. Prends l'exemple lorsqu'elle a été cadre en réanimation (encadrement d'IADE), n'était pas « à l'aise ». En tant que cadre sup, aujourd'hui, elle manage en « N+2 des sages-femmes, IBODE, IADE » et « c'est différent » puisqu'elle apporte plus des « compétences managériales ». 	<p>Q2- Que pensez-vous de la notion de constance et de présence avec les équipes ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • « Un cadre qui a un bureau complètement fermé, c'est pas un cadre » ; • Ne pas passer « 8 heures de la journée » avec l'équipe mais il y a des « moments privilégiés ». Il faut « connaître son équipe » comme « connaître ses patients », sinon « il ne connaît rien » et ne peut « pas aider son équipe » ; • Il représente « la jonction » pour faire « les liens » et pour que les « organisations se passent au mieux ». Il faut que les agents sachent que la porte est ouverte.

THÈME 1 : LE CADRE DE SANTÉ.

<p>E5</p>	<p>Q1- Quelles sont, pour vous, les principales qualités du cadre de santé dans l'exercice de ses fonctions ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • « Il faut être énormément sur le terrain et accompagner les équipes » • « C'est très important qu'il y ait une transparence », que « tout soit dit dès que c'est possible » et que les « personnels n'aient pas peur de venir poser des questions » ; • La porte du cadre « soit ouverte mais à bon escient » et pas « pour tout et n'importe quoi » mais, par exemple, en cas de « difficultés ». 	<p>Q2- Que pensez-vous de la notion de constance et de présence avec les équipes ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deux cadres de santé dans l'unité où elle travaille : les équipes ont bien cernés à qui poser les questions ; • La présence et la constance compte énormément, « entre 70 et 80% » notamment dans « les conditions que l'on connaît » avec « 50 chirurgiens, 50 anesthésistes, les blocs ça tournent pas, ça se rajoute, les transferts ». Pour elle, c'est « important » d'être là afin de les « soutenir » et « éventuellement les aider » et même « faire leur travail » si besoin.
<p>E6</p>	<p>Q1- Quelles sont, pour vous, les principales qualités du cadre de santé dans l'exercice de ses fonctions ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • « à l'écoute de ses équipes et des patients » ; • « Respecter » ses agents ; • « être objectif », ne pas faire de « favoritisme », être dans « l'équité » même si le cadre a des « affinités avec certains » ; • La notion de transparence, de « dire aux équipes » ; • Avoir « une certaine connaissance du métier que l'on encadre » : c'est une question « d'expertise », selon elle d'autant que l'école des cadres n'apporte pas cette expertise métier : on ne peut pas « accompagner » correctement sans cette connaissance académique. 	<p>Q2- Que pensez-vous de la notion de constance et de présence avec les équipes ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • « la présence est nécessaire au quotidien » car « un cadre et bien il doit être dans un service et doit savoir ce que font les équipes » pour « rectifier » si nécessaire ; • Elle évoque d'autres formes de présence : en effet, « l'organisation que tu mets en place » doit « tourner quand tu n'es pas là ». L'équipe ne « doit pas avoir son cadre sur le dos 24h/24 » ; • « Le cadre doit être là sans être vu : on le voit mais on le voit pas aussi » ; • La notion « d'organisation » sur l'unité est importante ; • Enfin, le cadre de santé est vecteur d'informations.

4.5.2.1 Analyse du thème 1.

Q1 : Quelles sont, pour vous, les principales qualités du cadre de santé dans l'exercice de ses fonctions ?

Équité	Bienveillance	Transparence - loyauté	Importance des valeurs personnelles dans l'exercice cadre	Accompagnement	Authenticité	Manier activités et compétences	Expertise métier par le cadre
E1	E1	E1	E1	E1	E1	E2	E4
E3		E2	(caractère personnel)	E3	E2	E3	E6
E6		E5	E5	E5		E4	
		E6	(humilité)	E6		E6	
			E6 (respect des agents)				
3/6 dont 2Y/3 et 1AG/3	1/6 dont 1Y/3 et 0 AG/3	4/6 dont 2Y/3 et 2 AG/3	3/6 dont 1Y/3 et 2AG/3	4/6 dont 2Y/3 et 2 AG/3	2/6 dont 2Y/3 et 0 AG/3	4/6 dont 2Y/3 et 2AG/3	2/6 dont 0Y/3 et 2AG/3

- données individuelles complémentaires, non regroupées en tableau commun :

E1	E3	E4	E6
« information claire ».	« bon communicant », « savoir récompenser », « féliciter », « recadrer », « dynamique », « inventif », « collaborer ».	, à « l'écoute », « ouvert », « organisé », un « professionnel de filière ».	Concernant l'expertise métier, il faut avoir « l'œil qui observe le métier ».

Q2 : Que pensez-vous de la notion de constance et de présence avec les équipes ?

Importance de la présence	La présence n'est pas que physique	Vigilance sur l'omniprésence	Activités multiples du cadre impactant la présence	Lien institution / équipe
E2	E1	E2	E1	E4
E3	E2	E4	E2	E6
E4	(réfléchir sur la présence au quotidien)		E5	
E5				
E6	E3			
	E6			
5/6 dont 2Y/3 et 3AG/3	4/6 dont 3Y/3 et 1AG/3	2/6 dont 1Y/3 et 1AG/3	3/6 dont 2Y/3 et 1AG/3	2/6 dont 0Y/3 et 2AG/3

- données individuelles complémentaires, non regroupées en tableau commun :

E2	E4	E5	E6
« L'école nous amène justement à cette notion-là », la « présence est réfléchi et pensée » et permet « d'évaluer les compétences ». Les cadres plus anciens sont davantage « maternant » alors que les « nouvelles générations » doivent réfléchir sur « la présence au quotidien auprès des équipes ».	« Un cadre qui a un bureau complètement fermé, ce n'est pas un cadre ». Il faut « connaître ses équipes, ses patients ». Représente « la jonction ».	Deux cadres de santé travaillent dans l'unité et les équipes ont bien cernées à qui poser les questions.	« C'est l'organisation que tu mets en place, ça doit tourner quand tu n'es pas-là. ».

- **Analyse des données du THÈME 1 :**

Le **tableau 1** appelle à plusieurs remarques et convergences.

En effet, il est très intéressant de constater que la notion de transparence (**2Y et 2 AG**) et **d'accompagnement (2Y et 2AG)** du cadre de santé ressort significativement des entretiens et ce, qu'importe la génération.

De plus, la notions de **mobilisation des compétences (2Y et 2AG)** et ce, par le cadre de santé ressort massivement lors des entretiens : cette notion semble donc fondamentale.

Dans une moindre importance on constate aussi que la notions **de valeur (1Y et 2 AG)** par le cadre émergent, mais moins significativement pour les Y.

L'équité (2Y) et l'authenticité (2Y) apparaissent, là aussi, spontanément et concerne majoritairement les jeunes.

On peut donc supposer tout de même que les Y mettent en parallèle et en complémentarité l'authenticité avec la notion de transparence qui ressort significativement tant pour les Y que pour les AG. A ce stade, on peut faire une première convergence avec notre cadre de référence en évoquant cette appétence pour les jeunes à dire les choses, peu importe sous la forme choisie.

En ce qui concerne le **tableau 2**, la notion « **d'importance** » **autour de la présence sort spontanément** dans presque tous les entretiens et quelque soit la génération du professionnel (2Y/3 et 3AG/3).

Il est très intéressant de remarquer que, spontanément là aussi, et on le retrouve très significativement dans le cadre théorique, **la présence peut être autre que physique (3Y et 1AG)**. Ainsi, le cadre Y peut faire appel aux nouvelles technologies dans ce lien de communication (on pensera au téléphone mais aussi à la messagerie).

Enfin, dans plus de 3/4 des cas pour les Y et un peu moins pour les AG (1/3), on remarque que le poids des **contraintes institutionnelles peut parfois impacter la présence du cadre dans les unités de soins (activités multiples)**.

L'expertise métier reste ancrée chez les générations plus anciennes : en effet, 2/3 estiment que la connaissance de la discipline est primordiale dans les missions du cadre de santé.

Pour terminer, dans une moindre mesure là également, le cadre de santé doit être vigilant par une **omniprésence dans le service** (répartie équitablement entre les générations soit 1 Y et 1 AG) ; et **le lien entre l'institution et l'équipe** émerge pour les AG (2/3).

Pour conclure ce 1^{er} thème, on remarque des points de convergences générationnelles non négligeables sur :

- **la transparence ;**
- **l'accompagnement ;**
- **l'importance de la présence (presque à l'unanimité) ;**
- **les nouvelles formes de présences (à l'unanimité pour les Y).**

4.5.3 Thème 2 : données & analyse.

THÈME 2 : L'ASPECT GÉNÉRATIONNEL

E1	<p>Q3- Comment définiriez-vous une génération ?</p> <p>D'un point de vue démographique :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Des personnes « nées dans une fourchette temporelle » ; ◦ Une génération « c'est tous les 20/25 ans et que toutes les personnes nées dans cet intervalle là font partie d'une même génération ». <p>D'un point de vue sociologique :</p> <p>Ils sont « bercés par le contexte socioculturel » et « par tout ce qui peut se passer dans le monde à ce moment là », ceci ayant ainsi « un impact sur la manière de penser et ses futures représentations ». C'est une « fourchette d'âge mais aussi par un mode de pensée, un ensemble de représentations qui ont forgé l'ensemble des esprits ». « Tous les individus vont être différents mais vont avoir des points en communs chez une grande parties de personnes nées dans cette génération ».</p>	<p>Q4- Avez-vous des collègues d'âge et génération différente ? Si oui, comment le travail en collaboration s'opère-t'il ?</p> <p>Oui. Très bonne entente malgré la différence d'âge (elle avait 55 ans) mais « on avait pas du tout la même manière de manager les équipes, mais ça se passait très bien ». En effet, il évoque que « quand j'ai pris mon poste, elle était cadre depuis déjà 5 ans, avant ça elle a été infirmière, aide-soignante et ASH. Donc même si elle n'était pas très ancienne comme cadre, elle a un recul professionnel ». Et il est très intéressant de noter la remarque suivante : « quand j'ai pris mon poste, j'étais toujours en demande de conseils et de sa manière de voir les choses, etc. Et elle de son côté, elle était tout aussi demandeuse d'avoir le point de vue d'un jeune ».</p> <p>Il estime qu'il y a un « écart de 2 générations » entre elle et lui. L'originalité du binôme résidait sur le fait qu'« on a pas du tout la même vision de la vie mais dans nos caractères respectifs on intégrait que l'autre ne puisse pas avoir la même opinion ». Mais ces opinions pouvaient être contraires, et même en étant contraires elles étaient complémentaires », sans pour autant mettre en « défaut » sa collègue. « elle avait parfois une attitude un peu maternante. Alors non, je pense que le mot n'existe pas mais ce serait maternaliste. On parle souvent d'attitude paternaliste, c'est-à-dire un peu décider pour l'autre. Ce serait a mi-chemin entre le côté paternaliste et côté maternant ». Elle est à la fois « directif » mais dans « le prendre soin ».</p> <p>Sur le pôle, les autres cadres « une majorité d'anciennes » l'appelaient le « bébé ». Mais, elles étaient « disposés à entendre mon point de vue et reconnaissaient aussi les avantages que présentait le fait d'avoir un jeune dans l'équipe d'encadrement du pôle, entre autres la facilité pour l'informatique ».</p>
----	---	---

THÈME 2 : L'ASPECT GÉNÉRATIONNEL

<p>E2</p>	<p>Q3- Comment définiriez-vous une génération ?</p> <p>« Il y a cette histoire d'âge et de tranche d'âge » ;</p> <p>« Des codes particuliers [...] qui sont propres à chaque personne et qui répond à une société, à un temps ». Il prend l'exemple du téléphone portable dans la blouse : cela va être « choquant » et « scandalisant » pour une personne qui a 40/50 ans. Alors que pour la génération Y, cet outil fait partie du « quotidien », c'est un « moyen de communication » et de « recherche » dans le présent pour les étudiants infirmiers, les infirmiers ou les jeunes générations de cadres. Ces « codes » peuvent parfois être « source de conflit ».</p>	<p>Q4- Avez-vous des collègues d'âge et génération différente ? Si oui, comment le travail en collaboration s'opère-t'il ?</p> <p>Oui. Il faut expliquer les choses, et en tant que génération Y, « j'ai eu la sensation à un certain moment de pouvoir justement amener des connaissances et pouvoir à faire améliorer les pratiques » : pour justifier son propos, il prend l'exemple d'un nouvel appareil à E.C.G. qu'une collègue n'arrivait pas à faire fonctionner et de part « sa jeunesse parce que j'ai grandi avec l'électronique, j'ai pu apporter des connaissances à ce sujet ». A l'inverse, cette « vieille infirmière » m'a apporté « beaucoup de clinique » et « du coup, pour moi, on a compléter justement notre expertise de l'un et l'autre », à la condition qu'il y ait de la communication et « c'est justement ça qui fait notre métier ».</p> <p>« Pour un cadre de santé qui est plus jeune » que « la plupart des professionnels », on parle souvent de « légitimité », « il a pas d'expérience, il a pas d'expérience » et « du coup je dirai que c'est très français » : c'est très « culturel de se dire expérience = compétences = statue = diplôme = place dans la hiérarchie sociale ». Il est « convaincu » que cela peut marcher autrement à condition, encore une fois, qu'il y ait « cette communication ». Évoque le Canada, l'Angleterre, l'Australie où c'est bien différent.</p> <p>Il faut être « transparent » sans être « mégalomanie » : c'est « une équipe qui va être gage de réussite pour un jeune cadre » et de mettre en avant « l'énergie » lorsqu'on est jeune. Il a constaté, en tant qu'étudiant cadre que, « la jeunesse qui peut au départ être un frein [...] se transforme en plus-value » en raison de cette « cette énergie », « cette force de proposition » mais en sachant rester « humble ». Les plus anciens « peuvent mettre des bâtons dans les roues » mais, une nouvelle fois, il insiste sur la communication et de « faire ses preuves » en prenant « les devants » pour être « repéré » par l'équipe face à une situation problématique. C'est le « talent » qui est important « quel que soit son âge » et la « légitimité, elle va se faire ».</p>
------------------	---	---

THÈME 2 : L'ASPECT GÉNÉRATIONNEL.

E3	<p>Q3- Comment définiriez-vous une génération ?</p> <p>« Ensemble de personnes qui sont nés à la même époque et qui ont tous connus où ont fait qu'ils ont été influencés par le même environnement » : la « culture », la « façon de penser », l'éducation des parents. « C'est une tranche d'âge, une tranche de personnes qui sont nés entre telle date et telle date et qui ont marqués ou [...] qui ont été impactés par une certaine culture, une façon de penser ».</p>	<p>Q4- Avez-vous des collègues d'âge et génération différente ? Si oui, comment le travail en collaboration s'opère-t'il ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • « Absolument » ; • Lorsque « j'étais cadre de santé, j'étais le plus jeune et c'était assez innovant d'être à ces fonctions-là à mon âge » ; • Dit que cela s'est très bien passé car « complémentaires » (notion de professionnels expérimentés / moins expérimentés) et dont chacun « amène sa pierre à l'édifice » ; • Met en parallèle le côté innovant des Y au côté « conventionnel » des plus anciens. Au total, les cadres plus jeunes sont innovants mais peuvent bénéficier de « la rigueur » et être préserver de « certaines dérives » avec des cadres plus âgés. C'est, en quelque sorte une « certaine continuité mais quelque chose de progressiste ».
E4	<p>Q3- Comment définiriez-vous une génération ?</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ « Il y a la définition théorique où moi j'ai appris que j'étais baby boomer » ; ◦ « On nous classe dans des cases » ; ◦ « La génération ce sont des personnes qui arrivent avec des moments de vie et des expériences de vie différente ». 	<p>Q4- Avez-vous des collègues d'âge et génération différente ? Si oui, comment le travail en collaboration s'opère-t'il ?</p> <p>Oui. « C'est une richesse » car « on ne voit pas les choses de la même façon » et que le « multi-générationnel » l'a toujours aidé dans sa carrière. Chacun apporte « une réaction face à une problématique ». Certains sont souvent dans l'immédiateté, elle tempère « dès fois, je vais leur dire et oh ! doucement les filles, faut pas foncer comme ça ». Mais parfois, elles me disent « Mais non ! Ce n'est pas comme ça maintenant ». Elle met en avant l'honnêteté et la spontanéité des jeunes cadres au contraire des générations précédentes où il ne « fallait pas exprimer ». Néanmoins, attention avec la hiérarchie où il « faut leur apprendre à mettre des fleurs et à tourner des mots et des mails ».</p>

THÈME 2 : L'ASPECT GÉNÉRATIONNEL

E5	<p>Q3- Comment définiriez-vous une génération ?</p> <p>Représente la différence « entre les générations ». C'est « la responsabilité, les valeurs, la conscience professionnelle, la façon d'être, le savoir-être, la façon d'être, de se comporter, de s'exprimer ». Prend l'exemple du téléphone portable ou encore du « look » qu'elle associe à une génération.</p>	<p>Q4- Avez-vous des collègues d'âge et génération différente ? Si oui, comment le travail en collaboration s'opère-t'il ?</p> <p>Oui. Et cela se passe très bien. Les plus jeunes vont parfois trop vite et ont un management moins de terrain contrairement aux plus anciens qui sont plus avec les équipes. Par ailleurs, les jeunes cadres sont plus dans « l'informatique », les « projets », la « traçabilité » ou encore la « qualité ». Évoque le caractère « innovant » de ces jeunes cadres.</p> <p>Le travail en binôme intergénérationnel est « complémentaire » et enrichissant. Avec l'âge « on relativise les choses » et le « respect » les uns des autres est important.</p>
E6	<p>Q3- Comment définiriez-vous une génération ?</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ « un nombre de personnes qui appartiennent à une même décennie ». 	<p>Q4- Avez-vous des collègues d'âge et génération différente ? Si oui, comment le travail en collaboration s'opère-t'il ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • « Alors oui ! » ; • « ça se passe très bien », « j'ai pas de soucis avec les plus âgés et encore moins avec les jeunes » car « j'adore encadrer les plus jeunes, j'aime bien transmettre et partager » ; • Évoque le fait qu'elle a travaillé, sur son pôle, avec un cadre pendant 2 ans. Ce dernier avait moins de 30 ans et « ça s'est très bien passé ».

Q1 : Comment définiriez-vous une génération ?

Des individus nés dans une tranche d'âge ou époque similaire	Une génération représente un contexte sociétal identifié	« des codes » qui s'articulent autour d'une génération	La question du téléphone portable pour les Y (que ce soit en positif ou en négatif)
E1	E1	E1	E2
E2	E2	E2	E4
E3	E3	E3	
E4			
E6			
5/6 dont 3Y/3 et 2 AG/3	3/6 dont 3Y/3 et 0 AG/3	3/6 dont 3Y/3 et 0AG/3	2/6 dont 1Y/3 et 1 AG/3

- données individuelles complémentaires, non regroupés en tableau commun :

E1	E4	E5
« tous les individus vont être différents mais vont avoir des points en communs chez une grande partie de personnes nées dans cette génération ».	« la génération ce sont des personnes qui arrivent avec des moments de vie et des expériences de vie différente ».	La génération représente « les valeurs, la conscience professionnelle, la façon d'être, de se comporter, de s'exprimer ».

Q2 : Avez-vous des collègues d'âge et génération différente ? Si oui, comment le travail en collaboration s'opère-t'il ?

Réponse : oui	Très bonne relation de travail	Sentiment de complémentarité	L'aisance des Y pour les outils numériques et de communication	Les Y sont innovants et les autres générations apportent une certaine sagesse	Respect intergénérationnel en cas d'opinions différentes	Les Y peuvent apporter de nouvelles choses	Les cadres Y vont parfois trop vite
E1	E1	E1	E1	E3	E1	E1	E4
E2	E2	E2	E2	E4		E2	E5
E3	E3	E3	E5	E5		E3	
E4	E4	E4				E4	
E5	E5	E5				E5	
E6	E6	E6					
6/6 dont 3Y/3 et 3AG/3	6/6 dont 3Y/3 et 3AG/3	6/6 dont 3Y/3 et 3AG/3	3/6 dont 2Y/3 et 1AG/3	3/6 dont 1Y/3 et 2 AG/3	1/6 dont 1Y/3 et 0AG/3	5/6 dont 3Y/3 et 2AG/3	2/6 dont 0Y/3 et 2AG/3

- données individuelles complémentaires, non regroupés en tableau commun :

E2	E3	E5	E6
Le fait de ne pas faire confiance à un jeune par son manque « d'expérience », « c'est très français »	« les plus anciens peuvent mettre des bâtons dans le roues »	« honnêteté » et « spontanéité » des jeunes cadres.	« j'ai pas de soucis [...] et encore moins avec les jeunes ».

- **Analyse des données du THÈME 2 :**

Pour la **première question**, on constate que presque **l'ensemble des personnes interrogées s'accordent à apporter une définition commune de la notion de génération**. Il est intéressant de constater lorsqu'on avance dans la réflexion, **l'ensemble des cadres Y se positionnent comme étant ancrés dans un contexte sociétal bien particulier et identifié**, avec « des codes » et des signes forts à un instant T.

Spontanément, la question du téléphone portable est évoquée avec **des réponses à la marge** tant pour les Y (1/3) que pour les AG (1/3).

Dans ce contexte là, on peut donc en déduire que les représentations des plus anciens, fondées autour du téléphone portable n'apparaît pas de façon omniprésente. Enfin, il est à supposer que l'échantillon d'Y représenté ici ne s'interrogent plus sur cette dimension du portable dans le milieu professionnel : l'outil téléphonique semble être, aujourd'hui, un objet vital et parfaitement intégré.

Enfin, **l'ensemble des Y** estiment que des codes s'articulent autour d'une génération. Au regard de cette donnée, la question d'un « poids », parfois dévalorisant de ces codes peut ainsi se poser ?

Pour la **seconde question**, qui est, à mon sens la plus intéressante à analyser, l'ensemble des cadres ont eu l'occasion de travailler dans une dynamique intergénérationnelle **avec, pour tous** :

- **une très bonne relation de travail** (revenait de façon récurrente et avec insistance dans les échanges) ;
- **une notion de complémentarité** qui elle, par ailleurs, était particulièrement mise en avant.

Enfin, il ressort aussi pour les AG que les Y sont innovants (on fera le parallèle avec les nouvelles technologies) et en impulsant une nouvelle dynamique (2/3). Dans ces échanges et par ce que j'ai pu observer (verbal et non verbal), je n'ai jamais perçu ou ressenti une quelconque défiance. **Les Y sont tous persuadés de pouvoir apporter de nouvelles choses** (3/3) et les AG **l'évoquent pratiquement tous** (2/3).

Le **parallèle avec les outils numériques** à été mis en avant de manière équitable et spontanée pour les Y. Concernant les AG, on en note 1/3.

Enfin, en lien avec le cadre théorique, on retrouve **presque l'unanimité pour les cadres plus anciens**, lors de ces entretiens, un sentiment de « rapidité » ou « d'immédiateté » de certains cadres. Ainsi, en cohérence avec cette information, la sagesse (notamment pour l'E4) que peuvent apporter les cadres plus expérimentés est évoquée par 2AG/3.

En conclusion, on remarque pour ce thème, là aussi, une convergence avec les données théoriques : une capacité de collaboration, dans le partage et le respect avec les caractéristiques inhérentes à chaque génération.

Au total, la complémentarité semble s'exercer sans jugement et sans empiètement sur l'évolution de chaque cadre, quelque soit sa génération.

4.5.4 Thème 3 : données & analyse.

THÈME 3 : LA GÉNÉRATION Y

E1	<p>Q1- Selon vous, comment définiriez-vous une génération Y ?</p> <p>« Les gens de mon âge », « entre 23 et 32 ans » ; « Pour pas mal de choses, je ne me sens pas très en phase avec les personnes de ma génération » car « elle me renvoie une image meilleure que la génération d'après ». En effet, « le rapport au travail n'est plus du tout le même qu'il y a 20/30 ans » car « c'est plus le travail qui prime, mais c'est soi, sa famille, ses loisirs, sa vie sociale ».</p> <hr/> <p>Q3 – Comment définiriez-vous un collectif cadre ? Comment la génération Y s'intègre t'elle ?</p> <p>« Un esprit collectif et soudé » et « soudés dans la défense de valeurs ou d'idées », l'idée de « partage et d'échange » pour ne pas « garder pour soi ce que tu as pu faire comme outil ». Ne pas être dans « la rétention d'information » ; Ce qui est à l'opposé « du collectif cadre, ça va être tout ce qui est la défense de son propre petit périmètre (souvent constitué de son service), pas un égoïsme mais une certaine radinerie et le non partage » ; « Les problématiques d'une génération à l'autre ne sont pas différentes de ce que l'on a pu connaître ». Selon lui, « c'est peut-être le contexte actuel qui fait d'avantage apparaître les problématiques » puisque « en ce qui concerne les problèmes entre différentes générations, c'est un faux problème car ça a toujours été comme ça et ça le sera toujours ». L'institution joue un rôle dans le positionnement du cadre Y : l'âge a été évoqué lors des entretiens de recrutement mais par la suite, la direction ne l'a « jamais discrédité » ; Le « collectif cadre est un peu mixte en terme d'âges » et « le problème de la</p>	<p>Q2- Comment vous situez vous dans votre génération ?</p> <p>« pour pas mal de choses, je ne me sens pas très en phase avec les personnes de ma génération » ; <i>N.B. - propos recueillis avant que la question 2 ne soit formulée.</i> « c'est vrai que sur ça » (à propos du fait que le travail ne prime plus mais que c'est soi-même, sa famille, ses loisirs ou encore sa vie sociale), « je ne me sens pas toujours très en phase » : « je reste très ancré dans la valeur travail un peu forte » ; Par exemple, « si je suis malade je vais aller bosser, je ne vais pas m'arrêter ». Néanmoins, « à côté de ça, pour certaines choses, je me dis que je suis tout à fait en phase avec ma génération » en ce qui concerne « l'informatique » ou les « outils électroniques ». Quand « il y a un nouvel intervenant, je <i>googlise</i> son nom pour avoir des informations ». S'il ne se sent pas en totalement en phase avec sa génération, il ne sait pas si « ça tient de mon profil ou ma génération ».</p> <hr/> <p>Q4 – Quels sont, selon vous, les atouts et les faiblesses de cette génération dans l'exercice cadre de santé ?</p> <p>« Je ne pense pas qu'il y aient des faiblesses propres à la génération » et que « dans le contexte actuel, on peut imaginer que l'informatique est un atout ». Après, « des faiblesses, il y en a sûrement, mais l'ensemble de la société évolue en même temps que moi ou n'importe quel autre cadre de la génération Y ». On se « focalise sur les Y mais on peut prendre la position</p>
----	--	--

<p>SUITE Q3.</p> <p>génération, finalement, il n'est pas si important ». Ce qui impacte, « c'est le contexte dans lequel la personne grandit » mais « après, entre pairs, je ne suis pas persuadé que le problème de génération soit plus important que la personnalité ». La mixité d'âge permet « de lisser les problématiques liées aux générations ».</p> <hr/> <p>Q5- Avez-vous perçu certains leviers et/ou limites à être issu de la GY ?</p> <p>Concernant les compétences liées aux technologies numériques, il dit qu'il s'est « juste adapté au contexte ». La génération Y « est façonné au contexte » et que probablement, dans « 20 ans je me retrouverai sûrement en échec devant d'autres évolutions ». Ce sont aussi les parents X qui ont élevés leurs enfants Y : « mes parents m'ont acheté un ordinateur ».</p>	<p>SUITE Q4.</p> <p>inverse et prendre un cadre X encadrant des professionnels Y ». Par rapport à « l'immédiateté » des Y, « je n'ai jamais su à quoi elle correspondait ». Par ailleurs, comment faisaient les X a leur époque évoque-t'il ? S'il doit faire quelque chose « professionnellement parlant, je le ferai peut-être pas avec un joli papier cadeau et un petit nœud rouge » mais assure qu'il le fera quand même.</p>
--	---

THÈME 3 : LA GÉNÉRATION Y.

<p>E2</p>	<p>Q1- Selon vous, comment définiriez-vous une génération Y ?</p> <p>« Si ça me plaît pas, je pars » ; « L'institution profite bien, sans voir la reconnaissance » et que les nouvelles générations, « c'est mon ressenti, c'est, qu'en discutant, on prend les dispositions avant que ce soit trop chaud et avant de manquer de respect parce que ça fait partie du respect si on part » ; « Mobilité générationnelle » en passant « la frontière suisse ou luxembourgeoise et on s'aperçoit que le salaire est double » ; Les nouvelles générations souhaitent rapidement parvenir à des « postes à responsabilité » et qu'a « l'étranger, ça se fait ». (prend l'exemple d'E. MACRON ou de Marc ZUCKBERG). Il y a même des différences entre l'Ile-de-France et la province (en province, il faut attendre 10/15 ans pour être faisant-fonction).</p> <hr/> <p>Q3 – Comment définiriez-vous un collectif cadre ? Comment la génération Y s'intègre t'elle ?</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ « Notion de cohésion » ; ◦ Certains ne vont pas être « dans l'entre-aide » : il y a donc des limites ; ◦ « L'humilité » est importante afin d'intégrer un collectif cadre <hr/> <p>Q5- Avez-vous perçu certains leviers et/ou limites à être issu de la GY ?</p> <p>« Ca commence à évoluer dans le monde de l'entreprise » (cite carrefour avec beaucoup de cadres de la génération Y) ; « A carrière égale en terme de temps et de compétences, j'avais vu beaucoup plus de terrain que de part mon expérience » ; En IFSI, cela est une force afin de créer « une symbiose » avec les étudiants.</p>	<p>Q2- Comment vous situez vous dans votre génération ?</p> <p>« Elle me correspond sur le côté où justement on est dans l'immédiateté » Les « codes de la génération Y a parfois ses limites ». prend l'exemple du téléphone portable, remettra en cause « cette omniprésence » même si cela fait partie des Y ou Z ; « Le langage » ou parfois il n'y a plus de respect et qu'il « faut remettre les choses dans son contexte d'autant plus qu'à l'hôpital, c'est un monde très particulier avec une hiérarchie en place » et qu'il faut penser à « l'hygiène, à la sécurité des soins » et que ces codes ne sont pas « en corrélation » avec les codes de l'hôpital ; Le mélange vie « personnelle / vie professionnelle » avec le problème des réseaux sociaux au travail ; Rester ouvert quelque soit la génération afin de se réajuster et ne pas garder des « œillères ».</p> <hr/> <p>Q4 – Quels sont, selon vous, les atouts et les faiblesses de cette génération dans l'exercice cadre de santé ?</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Concernant l'immédiateté, « à un moment donné, tout ne va pas se faire, il faut en prendre conscience » En revanche, ils sont « forces de propositions, de projets » et cette génération « répond à ça » et va « s'investir corps et âme ». Mais l'institution doit reconnaître et considérer cela : Rappelle souvent ces deux termes ; ◦ La génération Y « argumente beaucoup » ; ◦ Le rapport à l'autorité c'est « personnes dépendantes » Aujourd'hui, « ce qui fait la force d'un CV, c'est la multiplication d'expériences acquises à droite et à gauche qui vont permettre de faire un CV fort ». Enfin, il affirme qu'il partira si ça ne lui convient pas « parce que des cadres de santé, il en manque partout ».
------------------	--	---

THÈME 3 : LA GÉNÉRATION Y.

<p>E3</p>	<p>Q1- Selon vous, comment définiriez-vous une génération Y ?</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Une génération qui est née dans « les années 85-95 » et qui est « assez connecté » notamment par « l'émergence des nouvelles technologies » ; ◦ Une génération « multitâches » ; ◦ Une génération qui s'est débrouillé « toute seule » d'un point de vue de l'innovation ; ◦ Une génération « hyper -connecté », « plusieurs choses en même temps » ; ◦ Son défaut : « ne pas savoir se concentrer sur un sujet » de façon « très profonde ». Habituee à être « solliciter par son environnement +++ ». <hr/> <p>Q3 – Comment définiriez-vous un collectif cadre ? Comment la génération Y s'intègre t'elle ?</p> <p>« Piloté par une direction des soins ou cadre de pôle » ; « Comporte les cadres d'un pôle » ; « Mettre ensemble plusieurs compétences » ; « convenir d'une façon de faire globale » et « homogénéisé leur regard » ; Le fait d'avoir plusieurs générations favorisent « plusieurs expertises » afin d'être « plus progressiste » et plus « innovant » grâce au fait de « varier les compétences » ; Quelqu'un qui n'a pas « un parcours traditionnel » peut être un atout. Des cadres qui « ont le même parcours », cela fait « plus mouton » dans le collectif cadre. C'est une « question intergénérationnelle ».</p> <hr/> <p>Q5- Avez-vous perçu certains leviers et/ou limites à être issu de la GY</p> <p>Leviers : « pratiques innovantes » qui « changent d'habitude ». Quelqu'un qui</p>	<p>Q2- Comment vous situez vous dans votre génération ?</p> <p>« Je me pense au milieu de la génération Y » ; « J'aime bien les nouvelles technologies » mais « je pense être un bon intermédiaire entre la génération X et la mienne » car « impacté par le fait de travailler avec des personnes plus âgés que moi » et cela a ralenti mon développement sur la génération Y » ; Elle me correspond car c'est « une culture variée ».</p> <hr/> <p>Q4 – Quels sont, selon vous, les atouts et les faiblesses de cette génération dans l'exercice cadre de santé ?</p> <p>Un atout et une faiblesse qui « vont ensemble » : ne pas répondre « à l'image conventionnelle cadre de santé » et étant vu comme étant « non légitime », notamment à la prise de poste ; Mais d'un autre coté, il a « quelque chose à jouer » sur son mode de management en étant adapté « à son âge » et « sa personnalité ». il pense au management « collaboratif » en cherchant « la compétence là où elle est » en étant bon dans le « diagnostic de chacun ». Il prend l'exemple de sa filière différente dans l'encadrement (cadre infirmier sur une équipe de sages-femmes). Néanmoins, il doit savoir « recadrer » et « être le plus juste auprès des équipes » ; Cela a été compliqué avec la Direction des Soins car « il ne répondait pas à sa vision du cadre de santé » et cela est « très fréquent », selon lui. Ces derniers « doivent faire le pari de l'innovation » ; En revanche, il faut « savoir prendre du recul » ; Ils sont « polyvalent » et « multitâche » et c'est « assez intéressant » en terme d'immédiateté.</p>
------------------	--	---

SUITE QUESTION 5.

« n'est pas conventionnel » avec qui on pourra travailler « différemment » : c'est un « levier de performance ». Souvent, les jeunes n'ont pas « d'engagements familiaux » et il sera encore plus concentré pour sa fonction, mais « raisonnablement »

En tant que frein, son jeune âge peut être vécu comme, dans une « première approche » comme étant « jeune, non compétent, jeune fou, difficile à contrôler et là c'est le cadre de santé jeune qui doit démontrer que « je suis jeune, je suis contrôlé, je suis contrôlable et je ne suis pas déraisonné ». Ainsi, le « jeune cadre » a un « levier sur le côté négatif ». Il doit démontrer ce dont il est capable et c'est entre ses mains.

Prend l'exemple de son service, où l'organisation a été complètement modifiée (augmentation de l'absentéisme, organisation mauvaise) suite à l'arrivée d'une cadre sage-femme qui était plus âgé et avec un parcours traditionnel. Ainsi, il pense que le problème n'est pas générationnel.

THÈME 3 : LA GÉNÉRATION Y.

E4	<p>Q1- Selon vous, comment définiriez-vous une génération Y ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • « Spontanéité, rapidité, et un regard critique assez intéressant » ; • Ils permettent de « nous remettre en question sur différentes choses » en sachant « l'exprimer » et le dire. Cette génération-là « dit les choses », par contre il faut « les freiner régulièrement » ; • « Quand ça leur plait pas je m'en vais » et « c'est vrai qu'ils ont tendance à ne pas vouloir tenir la distance à aller jusqu'au bout et ça c'est notre rôle à nous de les faire tenir ». • « J'ai un peu plus du mal à me trouver dans les X. ya moins de franchise, ya plus de ... les gens sont plus individualistes. Et ça j'ai un peu de mal ». 	<p>Q2- Avez-vous des collègues issus de la génération Y ?</p> <p>Oui. A été évoqué sur le thème précédent ; Pas de problème particulier.</p>
	<p>Q4- Selon vous, comment définiriez-vous un collectif cadre ?</p> <p>N'apporte pas une définition mais évoque que dans le collectif cadre, « j'ai beaucoup de mal » car il y a « trop d'individualisme » et pas d'honnêteté car les gens « veulent rayer le parquet, d'écraser les autres ». Pour elle, les baby-boomer et les Y s'y insèrent le mieux.</p>	<p>Q3- Comment vous situez vous dans votre génération ?</p> <p>Oui : « je n'ai pas de difficultés particulières avec les gens de ma génération ». Sur certains point, « non elle ne colle pas a 100% et heureusement » mais évoque se sentir plus à l'aise dans son rapport avec les Y que les X car ils sont moins dans la « franchise » et sont plus « individualistes ».</p> <p>Q5- Quels sont, selon vous, les atouts et les faiblesses de cette génération dans l'exercice cadre de santé ?</p> <p>La hiérarchie. En effet, cela peut leur porter défaut « s'ils y vont trop frontal » car « ces gens là, ils ont pleins d'idées les Y. Après, il faut qu'on les aides à structurer et à vendre leur projet ». « Aujourd'hui, je suis moins butée, j'ai appris à prendre des virages, à pas aller directement. Et bah vous, allez apprendre aussi ».</p>

THÈME 3 : LA GÉNÉRATION Y.

E5	<p>Q1- Selon vous, comment définiriez-vous une génération Y ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • « L'âge de mes enfants » ; • « je suis choqué par la génération Y » ; • « leur look », leur « façon de se comporter » ; • « le portable dans la salle de soins », on « est avachie ». <p>Mais en nuanciant que :</p> <ul style="list-style-type: none"> • C'est une question de « valeurs » en mettant en avant l'éducation plus que la génération ; • « Je parle même pas de génération, je parle de tout le monde » ; • « Après je pense qu'il y a des gens très bien dans toutes les générations ». <hr/> <p>Q4- Selon vous, comment définiriez-vous un collectif cadre ?</p> <p>Pas de définition mais un constat :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La génération Y permet de « reconstruire un collectif cadre » parce que sur son établissement, il n'y en a pas ; • Trop de « jaloux », on se « dispute » « alors que pour les jeunes, je pense qu'ils vont plus relativiser [...], mieux s'entendre » : il n'y a pas de collectif cadres, « ils vont au café, nous on y va pas ». En « groupe, tu te sens pas du tout intégré dans le groupe cadre, les Y commencent à changer tout ça ». 	<p>Q2- Avez-vous des collègues issus de la génération Y ?</p> <p>Ouais mais ça se passe super bien. « Ouai, la trentaine, et puis c'est super bien, il est carré, il est rigoureux, tu lui téléphone, il répond aux questions » et il « fait partie des gens de la génération Y que j'apprécie et d'autres qui sont de la génération de ma génération ou un peu plus jeune que j'apprécie moins ».</p> <hr/> <p>Q3- Comment vous situez vous dans votre génération ?</p> <p>Elle affirme n'avoir aucuns soucis et qu'elle s'y sent bien.</p> <hr/> <p>Q5- Quels sont, selon vous, les atouts et les faiblesses de cette génération dans l'exercice cadre de santé ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • « Des idées » ; • « Ils avancent », « ils n'ont pas peur », ils « sont prêts à parti ailleurs si ça va pas, si ça leur convient pas » alors que les « générations plus âgées on n'est plus dans l'immobilité » ; • « Des projets » ; • « Plus tenaces, plus à avancer » ; • « L'écueil, c'est qu'ils risquent d'être bloqués dans leur avancement, de dire mais pour qu'ils se prennent » et donc ils vont se « brûler les ailes » mais « en même temps moi je dis qu'il faut leur laisser la place parce que ils ont de bonnes propositions ».
----	--	--

THÈME 3 : LA GÉNÉRATION Y.

E6	<p>Q1- Selon vous, comment définiriez-vous une génération Y ?</p> <ul style="list-style-type: none">• « C'est simple, je ne définis pas la génération Y » ;• « Je trouve vachement réducteur de définir une manière d'être d'une population par rapport à sa décennie de naissance » ;• « on fait tout un tintouin » de cette génération Y, on « vous stigmatise » et « je ne trouve pas ça vraiment chouette » ;• « Très franchement, je me fiche royalement de quelle génération est le cadre » ;• « Je me fiche de l'âge, l'âge pour moi c'est pas au départ un critère ». <hr/> <p>Q4- Selon vous, comment définiriez-vous un collectif cadre ?</p> <ul style="list-style-type: none">• « C'est une équipe de cadres qui travaillent sur des projets communs, des buts à atteindre » ;• Dans ce collectif cadre, elle évoque l'ouverture des Y : « je trouve pas que vous restez tous ensemble, je trouve que vous allez avec des plus vieux » et cela peut être des « cadres » ou « cadres sup » d'une « autre génération ».	<p>Q2- Avez-vous des collègues issus de la génération Y ?</p> <ul style="list-style-type: none">◦ Oui. Aucuns soucis ;◦ « Pour moi c'est pas l'âge qui fait les compétences » ;◦ Concernant le travail en collaboration, elle évoque davantage une notion de « compétences ». De plus, il est important de souligner que « le caractère » et la « personnalité » ont plus d'influence. En effet, selon elle, « c'est ça qui joue à mon avis ». <hr/> <p>Q5- Quels sont, selon vous, les atouts et les faiblesses de cette génération dans l'exercice cadre de santé ?</p> <ul style="list-style-type: none">• Il est important de ne pas lier un comportement à une génération : « pour moi tu es comme ça dans ta vie, tu es comme ça dans ton boulot » et « ça a rien avoir avec la génération » ;• Il n'y a pas « d'atouts spécifiques » ou de « freins spécifiques ».
-----------	--	--

4.5.4.1 Analyse du thème 3.

Afin de faciliter la compréhension de ce vaste thème, il m'a paru plus pertinent de regrouper l'ensemble des questions (qui se recoupent) dans un seul et unique grand tableau. En bleu : réponses communes, en jaune : concerne les Y, en vert : concerne les AG.

Définissent spontanément une tranche d'âge correcte et propre à la génération Y	Une génération pressée et multitâches	Je suis en accord total avec ma génération (spécifique aux Y)	Je suis en accord partiel avec ma génération et j'ai cerné les limites de cette génération (spécifique aux Y)	Un collectif cadre altérée qui gagne ou gagnerait en vigueur avec des Y (plus spécifique aux AG)	Les cadres Y sont innovants et 2.0 et c'est un atout	Les Y doivent faire leur preuve face à des représentations des pairs ou de la hiérarchie	Les générations plus anciennes voient 2 types d'Y : les sérieux et les moins sérieux	En définitive, ce n'est pas une question de génération mais de comportement / valeurs / d'éducation	Sentiment, pour le Y, de ne pas répondre à une image conventionnelle	Quand un Y ne se plaît pas, il s'en va (AG)	Si ça ne me convient pas, je pars. (Y)
E1	E2		E1 (valeur travail)	E4	E1	E2	E5	E1	E2	E4	E2
E3	E3		E2 (téléphone portable, vie personnelle)	E5	E2	E3		E5	E3	E5	
E5	E4 E5		E3 (culture variée, entre X et Y)	E4 et E5 affirment que c'est, par ailleurs, compliqué avec les X	E3 E4 E5			E6			
3/6 dont 2Y/3 et 1AG/3	4/6 dont 2Y/3 et 2AG/3	0/3 dont 0Y/3	3/3 dont 3Y/3	2/6 dont 2AG/3	5/6 dont 3Y/3 et 2AG/3	2/3 dont 2Y/3	1/3 dont 1AG/3	3/6 dont 1Y/3 et 2AG/3	2/3 dont 2Y/3	2/3 dont 2AG/3	1/3 dont 1Y/3

- données individuelles complémentaires, non regroupés en tableau commun :

E1	E2	E3	E4	E5	E6
« Dans 20 ans, je me retrouverai sûrement en échec devant d'autres évolutions », « je n'ai jamais su à quoi elle correspondait » en parlant de l'immédiateté.	« Mobilité générationnelle » en passant « la frontière » et « rester ouvert quelque soit la génération », « ca commence à évoluer dans le monde de l'entreprise ».	« Ne pas se concentrer sur un sujet » de façon « très profonde », « il y a quelque chose à jouer » et « souvent les jeunes n'ont pas d'engagements familiaux » et son ainsi plus concentré sur leur tâche.	« Un regard critique assez intéressant » et « permette de nous remettre en question ».	« Ils n'ont pas peur » et qu'il « faut leur laisser la place parce qu'ils ont de bonnes propositions ».	« Si on avait posé ces questions à nos grands-parents, on aurait dit la même chose » (en parlant de la question des générations).

- **Analyse des données du THÈME 3 :**

D'un point de vu Y : je pense que le point très important à noter dans cette analyse et que je n'avais pas foncièrement imaginé avant de débiter ce travail de recherche, **c'est que la totalité des Y interrogés ne se sentent pas en accord avec leur propre génération.** En revanche, ils prennent ce qui leur semble bon au cœur de leur génération (on pensera notamment à l'informatique et au numérique mais aussi leurs atouts en terme d'innovation) afin de le réinvestir dans leur exercice de F.F. ou de cadre de santé.

Ainsi, en découle, un sentiment **de ne pas avoir cette image « conventionnelle »** de la part des Y (2/3), notamment auprès de la hiérarchie et des pairs (surtout lors de la prise de poste puisque les représentations s'estompent rapidement par l'innovation dont ils font preuve au regard du retour très positif des autres générations).

Néanmoins, dans l'attente **2Y/3 estiment qu'ils doivent apporter une autre image** avec les pairs ou la hiérarchie en faisant leurs preuves.

Par le fait, le Y va adopter une stratégie qui lui est propre afin de contourner cet écueil et d'être accepté par ses pairs.

Un autre point très pertinent à noter, et en contradiction totale avec le cadre théorique, c'est que sur les 3 Y interrogés, seulement **un s'habille de la philosophie « si ça ne me convient pas, je pars »** alors, que mes lectures, mettaient très considérablement en avant cette caractéristique profondément ancré chez ces jeunes générations.

Enfin, on retrouve bien le caractère « multitâches » qui est très propre au Y : ces derniers semblent s'y retrouver (2/3).

D'un point de vu des AG : Sans nul doute, le caractère qu'insufflent les Y est du « sang neuf ». Notamment autour du collectif cadre avec 2AG/3 reconnaissant spontanément les bienfaits qu'ils peuvent apporter à ce groupe de managers mais aussi de l'innovation 2.0. Plus incroyable, pour certains, cette mixité intergénérationnelle **est un vent nouveau et peu apaiser des conflits cadres ou des « veilles guerres » notamment avec les X** (cette notion ressort avec 2 cadres plus anciens). En détail, il est fait état que les baby-boomer se sentent plus à l'aise

avec les Y qu'avec les X, preuve d'une convergence générationnelle. Les plus anciens (1/3) – et là aussi, c'est une agréable surprise de cette enquête – parviennent à ne pas « stigmatiser » l'ensemble des Y en les délimitant sous deux modèles : les sérieux et les moins sérieux. Cependant, **ils restent majoritaires à penser que lorsqu'un Y est lassé, il s'en va** (2/3). Preuve de ce décloisonnement des représentations, 2AG/3 estiment que rôle de la société et de l'éducation a une influence toute particulière dans la construction de l'individu (on fera le parallèle notamment avec le cadre théorique et MANHEIM sur le problème des générations mais également des enquêtes des auteurs). Enfin d'un point de vue **presque unanime**, les cadres Y sont des professionnels pressés.

Pour conclure ce dernier thème, on remarque des points de convergences générationnelles non négligeables sur :

- **La nécessité impérieuses, pour les plus anciens, de cadres Y ;**
- **Une génération Y qui n'est pas figée : l'idée est d'être stratégique dans ce que j'appellerai « les outils au service de la génération » ;**
- **Des jeunes cadres qui peuvent persévérer et ne pas « tout foutre en l'air » ;**
- **La société, la personnalité et l'éducation à un rôle déterminant ;**
- **Les Y doivent toujours faire leur place mais les mentalités semblent en cours de mutation et ce, à leur avantage ;**
- **En tout état de cause, les baby-boomer préfèrent travailler avec les Y qu'avec les X.**

4.5.5 Analyse générale.

En prenant du recul par rapport au cadre théorique et aux éléments récoltés lors de cette enquête, je peux dresser plusieurs constats : l'intérêt d'analyser deux types de population cadre permet d'avoir une approche globale sur les représentations des Y.

Cette représentation couvre un large spectre tant d'un point de vue intrinsèque à l'individu mais également sous l'angle des pairs et/ou des membres de la hiérarchie professionnelle.

A la question de recherche visant à savoir si le cadre de santé issu de la génération Y, génère-t'il un isolement dans son exercice managérial et ses relations professionnelles, **tout converge à répondre non, sans l'esquisse d'un doute.**

Par les lectures, j'avais parfaitement intégré que cette nouvelle génération, à la fois complexe et atypique, représentait un fort potentiel en terme de créativité, d'innovation et corrélait par des appétences technologiques qui, sont, pratiquement innés.

Néanmoins, en raison de ce thème de recherche plutôt inaugural, je n'avais aucune information concernant ce retour sur le terrain et de surcroît, dans le cadre du management hospitalier.

Cette curiosité m'a amené à avoir des entretiens très riches et très forts.

En ce qui concerne ces derniers, il est très important à noter que des points de convergences très fréquents se retrouvent entre les 6 notamment sur l'approche du travail en complémentarité, objet essentiel de cette recherche.

L'ensemble des éléments dans les tableaux ci-dessus ont été récoltés de façon instantanée et avec très peu de relance dans les questions : on a l'impression que l'ensemble des personnes interrogées se connaissent alors qu'elles se situent sur des secteurs géographiques différents. Ces baby-boomers revêches à l'autorité trouvent, finalement, quelques années plus tard « leurs bébés » parfois insolent et brute de décoffrage.

Cela se traduit, pour chacun, par une capacité à être loyal et dans la transparence auprès des équipes : la seule nuance réside que les plus anciens sont modérés et finalement, ils se retrouvent eux-mêmes 20 à 30 ans auparavant mais avec une sagesse supplémentaire.

Mais pas de panique, ces plus anciens seront-là pour tendre la main aux Y : « Aujourd'hui, je suis moins butée, j'ai appris à prendre des virages, à pas aller directement. Et bah vous allez apprendre aussi » évoquait une cadre supérieur de santé que j'ai interrogé.

Par ailleurs, malgré une grande transformation hospitalière entre les anciennes et les nouvelles générations, l'ensemble générationnel converge sur une lecture commune des difficultés de la profession cadre, notamment autour de l'ensemble des missions qui consomme du temps au manager.

Encore plus surprenant, par ces enquêtes, il a été rapidement ôté de nombreuses représentations : les cadres des anciennes générations sont, finalement, davantage dans une attente et une appétence à l'égard des nouveaux cadres de santé : gage d'un nouveau départ, d'un nouveau dynamisme et permettant de souder un collectif cadre.

Un jeune cadre m'évoque que la France est à la traîne dans cette confiance aux jeunes pour des postes à responsabilité mais on peut finalement émettre l'hypothèse suivante : Les plus anciens n'attendent t'ils finalement pas ce « sang nouveau » ?

Dans une profession d'encadrement en secteur sanitaire, on perçoit une intelligence collective et en synergie avec les Y à monter en compétences. Néanmoins, nous avons constaté que la notion de conflit générationnel et notamment entre les X et les baby-boomer semble exister, au regard des enquêtes. On peut ainsi se demander si cela n'est pas le cas également entre les Y et les X ? Afin d'apporter une critique tout en restant en corrélation avec le cadre théorique, il aurait été judicieux, à mon avis, de développer la notion de « conflit générationnel ». En effet, le cadre théorique illustre une certaine complémentarité entre générations. Néanmoins, à l'issu de ces enquêtes la notion de conflit ressort tout de même et avec insistance autour des X.

Pour conclure cette analyse, par nature, l'Y est dans une stratégie d'adaptation permanente. Il porte un sac à dos avec des représentations, mais seul lui compte : sa personnalité, ses valeurs, son éducation. L'expérience de vie à un rôle prépondérant avant les caractéristiques générationnelles qui peuvent être renfermant. Cela rejoint le cadre théorique qui va, lui aussi, dans ce sens concernant cette question.

Par l'ensemble de ces manœuvres, il parvient finalement à effectuer ce devoir de synthèse entre ce qui représente un levier et en délaissant ce qui représente une charge, voire un fardeau. Le but de la complémentarité intergénérationnelle est plébiscité par tous.

5 LES LEVIERS & LES LIMITES DE CE PROJET.

De prime abord, ce travail a été particulièrement difficile à initier notamment par le caractère inaugural du thème.

Il m'a été assez compliqué de débiter ce projet et de cerner les enjeux nécessaires et d'actualité concernant la génération Y.

L'idée principale était, néanmoins, d'effectuer un perpétuel aller-retour entre ma pratique de faisant fonction et ce, avec des données empiriques mais aussi du terrain afin d'étayer ma réflexion.

Je me suis efforcé, à chaque étape de ce travail de réflexion, d'avoir cette hauteur de vue en m'interdisant de positionner le cadre Y dans une position de vulnérabilité ou en le « victimisant » : là n'était pas l'intérêt de partir avec des présomptions « à charges ».

L'idée était de prendre connaissance, de façon objective, des enjeux pouvant se nouer autour de cette nouvelle génération de manager.

5.1 Les leviers.

Incontestablement, lors du dépouillement des enquêtes, je savais que le cadre théorique bannissait une espèce de classement générationnel.

Néanmoins, je ne savais pas à quel point les convergences générationnelles étaient fortes. De plus, le monde hospitalier avec ses normes et réglementations ayant subi une profonde transformation initiée depuis les années 80/90, n'était pas à mon sens, encore prête à accueillir des jeunes cadres tant les bouleversements et sur d'autres thématiques avaient secoué un équilibre fragile.

Finalement le personnel d'encadrement de proximité et de pôle (et même certaines Directions) sont prêts à relever le défi avec des cadres de la génération Y.

De plus, beaucoup de personnes interrogées ont utilisé une définition et un vocabulaire commun

en évoquant cette jeune génération : on pensera au terme d'innovation, de technologies, de téléphone portable, de spontanéité, de force de proposition etc. : ces données rendent les entretiens à la fois riches, sur une même longueur d'onde et surtout convergent dans la réflexion. Par ailleurs, je me suis confronté à ma grille d'entretien préalablement validé par le Directeur de ce mémoire.

Je n'ai pas eu nécessité à effectuer énormément de relances aux questions, lors de mes entretiens en raison, puisque que j'ai perçu un certain intérêt à mon sujet.

Notamment, lors de mon stage d'encadrement, en avril 2019, mes tuteurs faisaient de façon régulière et automatique un parallèle avec la nouvelle génération.

Concernant le questionnaire d'entretien, je n'ai pas eu de difficultés particulières à l'exception d'une question que je développerai dans la partie des limites.

Sur un plan plus personnel, ce travail m'a également permis de m'approprier des clefs de compréhension à déployer dans mon exercice futur. En effet, finalement, il ne s'agit pas de rester focaliser une l'appréhension d'une représentation particulière sur une thématique : L'idée est de documenter le thème et de le confronter sur le terrain. A mon sens, cet exercice peut se déployer régulièrement et pour de nombreuses situations managériales.

5.2 Les limites et critiques.

Si un premier terme me vient à l'esprit concernant ce travail, j'évoquerai la frustration : la frustration de ne pas être allé plus loin.

J'ai interrogé deux types de population : des Y et des plus âgés qui se situent dans la génération des baby-boomers et X. Il aurait été très intéressant (mais le temps étant limité) d'élargir plus massivement l'enquête aux générations X qui sont implantés dans le domaine professionnel. Si je devais effectuer à nouveau ce travail, je ne me focaliserais pas que sur des baby-boomers. D'autant il en résulte dans les enquêtes que les relations entre baby-boomer/Y et X sont difficiles. Mais pourquoi ?

Par ailleurs, dans quelques années, l'appréciation des Z aurait été également très intéressante à ce sujet : elle semble être à la fois dans la continuité et la rupture des Y.

Etre cadre de santé, c'est, bien évidemment encadrer une équipe paramédicale : le regard de l'équipe autour de l'inter-générationnalité issu de l'encadrement aurait été très riche à analyser. Qui à ce pouvoir de légitimité vis-à-vis d'un manager ? C'est bien l'équipe.

J'ai eu des difficultés à construire mon questionnaire d'entretien mais après plusieurs échanges avec mon Directeur de mémoire, nous avons pu convenir d'une grille tentant d'identifier des signaux d'isolement du Y. La seule difficulté que j'ai pu avoir, lors des entretiens, c'est que pratiquement l'ensemble des personnes interrogés avaient du mal à comprendre le terme de « constance » dans l'encadrement du Y et ce, notamment en lien avec la continuité de ce dernier malgré les difficultés managériales pouvant se présenter à lui.

Concernant l'approche théorique, au départ, je ne parvenais pas à identifier l'ensemble des lectures essentielles à ce sujet. Finalement, au fur et à mesure de ces découvertes, il a fallu circonscrire le sujet.

5.3 Nouvelle hypothèse de recherche.

Face à ce constat et si ce travail de recherche se poursuivait, on pourrait développer la thématique suivante : dans un collectif cadre, quels instruments l'inter-générationnalité permet-elle de créer ?

5.4 Conclusion de cette analyse.

Ce qui m'a particulièrement animé, c'était de faire une découverte sur un sujet où personne n'avait posé son regard, notamment sous l'angle cadre de santé.

Le travail reste encore immense parce que l'échantillon analysé est relativement faible mais les premiers résultats tendent à penser qu'en creusant, les représentations semblent superficielles. Le jeune Y peut être apprécié.

Il sait qu'il porte un « sac à dos » avec des représentations qu'on fait de lui, parfois infondées, mais il représente une synthèse générationnelle avec des valeurs, une éthique au service de son poste et de la mission de service public qu'il lui en incombe. Son innovation reste sa marque de fabrique.

6 CONCLUSION.

10 mois à réfléchir, à tourner un projet de mémoire dans tout les sens. 10 mois d'appréhension, de doutes à construire un projet cohérent. Mais également du plaisir dans la découverte de nombreuses notions théoriques comme de professionnels riches en valeur.

Les cadres de santé de la génération Y ont soif de progrès et d'innovation. Ce n'est pas pour autant que, leur arrivée dans le monde professionnel masquera les compétences et le savoir-faire des plus anciens, bien au contraire. Je pense qu'il est important de réfléchir en terme de synergie.

Une génération, c'est un terme, parfois abstrait. Certains, dans le conscient collectif s'y réfèrent stricto sensu sans ouvrir une quelconque réflexion. Néanmoins, partager, construire, et surtout prendre du plaisir dans la fonction d'encadrement : voilà les ingrédients parfaits au service d'une équipe de soins et du patient.

Croire, respecter, comprendre, reconnaître, valoriser l'autre : ce sont des valeurs fondamentales qui doivent animer, chaque jour et sans exception, le cadre de santé. Je me suis toujours promis de porter haut ces principes et d'en prendre le risque. L'autre, quelque soit sa génération et finalement son parcours doit être compris et surtout reconnu. Notre société souffre de ce mal de reconnaissance : à chaque échelle, à chaque profession et à chaque secteur il est de notre devoir, en tant qu'encadrant, d'avoir cette approche humaine. Sinon, qui le fera ?

Ce travail de recherche est à la fois éphémère et persistant. Il n'en demeure pas moins qu'il ne représente qu'une poussière à l'échelle de l'humanité, du passage de l'individu sur terre : si j'ai la chance d'être encore présent d'ici-là, je fais le pari d'évoquer ce mémoire à mes petits-enfants dans 40 ou 50 ans. Il sera complètement dépassé dans sa forme (les caractéristiques du Y) mais, j'en suis intimement convaincu, pas dans son fond (l'acceptation d'autrui). En définitive, accepter un individu d'une génération nouvelle reste un éternel recommencement.

Bibliographie.

Articles :

- BOUTANNOURA R., BENTALEB C. *Le concept de la carrière protéenne : quelle portée compréhensive ? Cas des cadres de la génération Y au Maroc.* Revue internationale des sciences de l'organisation. 2017/2. N°4. (Consulté le 5 janvier 2019).
- GUILLOUËT S., LAGADEC A.-M., LEBRUN J.P., RUMEAU J., CEVAER D., GUILLOU M., BANCHET F., COURTINE A. *Autorité, légitimité et management.* SOINS CADRES. Vol 24 – supplément au n°93. Février 2015. p 9 à 25. (Consulté le 27 novembre 2018).
- LE BOTERF G. *De quel concept avons-nous besoin ?* Dossier : Les compétences de l'individuel au collectif, Soins Cadres, n°41. 2002. p 20. (Consulté le 20 janvier 2019).
- MOHIB N. *La légitimité au cœur de l'action et de la compétence.* L.S.E.C, Université Louis Pasteur, Strasbourg I. Michel SONNTAG Professeur des Universités en Sciences de l'Éducation, L.I.C.I.A, Institut National des Sciences Appliquées de Strasbourg. (Consulté le 16 février 2019).
- PAUGET, B. « *L'arrivée de la génération Y : quelles conséquences managériales et organisationnelles pour les organisations sanitaires et sociales françaises ?* ». Pratiques et Organisation des Soins. vol. 43, no. 1, 2012, pp. 25-33. (Consulté le 7 février 2019).
- PEUGNY, C., VAN DE VELDE, C. *Repenser les inégalités entre générations.* Revue française de sociologie, vol. 54(4), 641-662. doi:10.3917/rfs.544.0641. 2013. (Consulté le 14 janvier 2019).
- PIERRU, F. *Existe-t'il une « génération Y de professionnels de santé ?* ». EMPAN 2015/3. n°99. Pages 38 à 45. (Consulté le 19 janvier 2019).
- PICHAULT F., PLEYERS M. : « *Pour en finir avec la génération Y... enquête sur une représentation managériale* ». Annales des Mines - Gérer et comprendre, vol. 108, no. 2, 2012, pp. 39-54. (Consulté le 5 mars 2019).
- BRILLET F., COUTELLE P., HULIN A. *Quelles trajectoires professionnelles pour la génération Y ?* GESTION 2000. 2012/5 (Volume 29), pages 69 à 88. (Consulté le 5 janvier 2019)
Disponible : <https://www-cairn-info.ezproxy.u-pec.fr/revue-gestion-2000-2012-5-page-69.htm>
- SCIENCES HUMAINES. *Autorité, de la hiérarchie à la négociation.* n°117, juin 2001. (Consulté le 10 novembre 2018). p 21 à 39.

Conférence (extrait) :

- SERRES M., interview dans le cadre de notre XVIe congrès « *Autoriser l'autorité* » qui s'est déroulé à Montpellier en 2010. (Consulté le 30 novembre 2018).
Disponible : <https://www.youtube.com/watch?v=GeJgTmZ9EBc>

Dictionnaires :

- HACHETTE.
- LAROUSSE, 1989.
- LAROUSSE. *Dictionnaire de la Sociologie.*
- VALLET LA. *Le dictionnaire des sciences humaines.* Paris : PUF, 2006, p 778 (Quadrige).
- JORRO, A. *Dictionnaire des concepts de la professionnalisation.* De Boeck Supérieur, 2013.

Documents du Gouvernement :

- MINISTÈRE DES AFFAIRES SOCIALES ET DE LA SANTÉ – DIRECTION GÉNÉRALE DE L'OFFRE DE SOINS. *Diplôme de Cadre de Santé. Référentiels d'Activités et de Compétences.* (Consulté le 2 janvier 2019)
Disponible : https://www.ifchureennes.fr/wp/wp-content/uploads/2016/09/Cadres_sante_Ref_activites_et_compences_apres__18_12_2012.pdf

Enseignements à l'E.S.M. et en stage :

- Cours de Mme H. CHAPELAIN. *Une histoire des cadres de santé : d'hier à demain.* (Cours D.C.S. Module 1 du 07.09.2018).
- Entretien du 7 février 2019 avec William SRAIKI, Cadre Supérieur de Santé à l'Institut de Formation des Masseurs-Kinésithérapeutes de la Pitié-Salpêtrière.

Extraits d'ouvrages :

- DELSOL C. *L'autorité.* Que sais-je ? PARIS : PUF, 1994. 128 p.
- LE BOTERF G. *Repenser la compétence. Pour dépasser les idées reçues : 15 propositions.* Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles. Paris. 2013. P. 17, 56, 57. (Consulté le 5 décembre 2018).
- MARZANO, M. « *Qu'est-ce que la confiance ?* ». Études, vol. Tome 412, no. 1, 2010, pp. 53-63.
- PAUL M. *La démarche d'accompagnement. Repères méthodologiques et ressources théoriques.* De Boeck supérieur. Paris. 2016. 235 p.
- RÉNAULT A. Collection le monde des débats. 1991.
- WEBER M., Économie et société. *L'organisation et les puissances de la société dans leur rapport avec l'économie.* Paris, Éditions Pocket, 1995, p. 146-7. (Consulté le 16 novembre 2018).

Ouvrages lus en totalité :

- BOURGEON D. *Faire Fonction de Cadre de Santé.* Lamarre. 2015.
- LAMBERT J. *Management intergénérationnel.* Rueil-Malmaison. Lamarre. 2009. Page 2.
- MANNHEIM, K. *Le problème des générations.* Traduit de l'Allemand par MAUGER G. et PERIVOLAROPOULOU N. Essais & Recherches. Nathan. 1990. 122 p.
- ROLLOT, O. *La génération Y.* Paris : PUF, 2012, 286 p.

Webographie :

- CENTRE NATIONAL DES RESSOURCES TEXTUELLES ET LEXICALES. *Définition de compétence.*
- Disponible : <http://www.cnrtl.fr/lexicographie/competence>
- CENTRE NATIONAL DES RESSOURCES TEXTUELLES ET LEXICALES. *Définition de constance.*
- Disponible : <http://www.cnrtl.fr/definition/constance>

- CENTRE NATIONAL DES RESSOURCES TEXTUELLES ET LEXICALES. *Définition de génération*. (Consulté le 5 novembre 2018)
Disponible : <http://www.cnrtl.fr/definition/g%C3%A9n%C3%A9ration>
- CENTRE NATIONAL DE RESSOURCES TEXTUELLES ET LEXICALES. *Définition de sociologie*. (Consulté le 12 novembre 2018)
Disponible : <http://www.cnrtl.fr/definition/sociologie>
- COULON R. *Le cadre de santé entre logiques d'utilité et logiques de soins hospitaliers*. Cahier du FARGO n°1100401. Avril 2010. (Consulté le 5 octobre 2018)
Disponible : <http://leg.u-bourgogne.fr/wp/1100401.pdf>.
- INFIRMIERS.COM. *Cadres de santé : prendre la vague... ou se la prendre ?* (Consulté le 22 janvier 2019)
Disponible : <https://www.infirmiers.com/votre-carriere/cadre/cadres-sante-prendre-la-vague-ou-se-la-prendre.html>

Table des annexes.

Annexe 1. Retranscription de l'entretien E1.

Annexe 2. Retranscription de l'entretien E2.

Annexe 3. Retranscription de l'entretien E3.

Annexe 4. Retranscription de l'entretien E4.

Annexe 5. Retranscription de l'entretien E5.

Annexe 6. Retranscription de l'entretien E6.

Annexe 1

Retranscription de l'entretien E1.

E1

Dans un premier temps, est-ce que tu pourrais te présenter ? (avec ton âge, faisant fonction depuis quel âge, ta filière d'origine et la structure de soins dans laquelle tu travailles, ou si tu as travaillé dans d'autres structures de soins, d'autres services).

D'accord, donc euh, actuellement j'ai 30 ans. J'ai pris un poste de cadre de santé quand j'avais 26 ans. Euh, j'ai été faisant fonction pendant 3 ans dans un service de maladies infectieuses, donc de médecine dans un hôpital généraliste et puis voilà, tu voulais quoi d'autre ?

D'autre, tu as fait toute ta carrière dans le même établissement ?

Oui, j'ai été étudiant infirmier pendant 3 ans sur le même établissement, et après j'ai été infirmier pendant 6 ans et ensuite 3 ans faisant fonction.

Ok la filière tu m'as l'a dite, c'est infirmier et la structure de soins aussi. Donc voilà, ça c'était la partie de présentation. Alors en fait l'entretien va se décomposer en 3 parties avec trois grands thèmes qui sont : le cadre de santé, l'aspect générationnel et ensuite de façon plus ciblée la génération Y. Donc on va commencer la première partie qui est le cadre de santé et ma première question est la suivante : quels sont pour toi les principales qualités du cadre de santé dans l'exercice de ses fonctions ?

Euh, alors les principales qualités alors déjà elles vont se situer à plusieurs niveaux. Il va y avoir tout ce qui concerne l'équipe. Avec l'équipe, il va y avoir tout ce qui est bienveillance, équité, transparence aussi. Alors, bon après transparence c'est un peu à prendre à demi mesure parce que c'est peut-être pas le bon terme. Transparence, ça peut aussi dire que tu peux dire tout ce que tu penses et que du coup il n'y a plus forcément de droit de réserve. Mais bon voilà, il y a quand même une idée, peut-être pas de transparence mais de loyauté envers l'équipe et voilà, d'avoir une information claire vis-à-vis de l'équipe qui ne soit pas du mensonge. Après voilà, là ça me fait penser à ce matin, rien à voir, mais dans les médias, il y a un article qui dit je crois, qu'en fin de vie, c'est pas forcément la transparence vis-à-vis des informations que tu donnes aux patients qu'il faut rechercher mais plutôt la pertinence ou un truc comme ça, Donc finalement, avec l'équipe ce serait un petit peu ça peut-être. Ce serait chercher la pertinence et pas toujours que la transparence à 100%. Donc, ben voilà, pour revenir sur ce que je disais tout à l'heure sur la bienveillance, pour le moi le cadre de santé, et je pense que c'est ça à l'heure actuelle surtout pour les cadres issus de la filière infirmière (car je pense que ce n'est pas le même rapport pour les cadres issus d'autres filières), nous on sort du cadre du prendre soin, et le prendre soin du patient du patient tu peux tout à fait le transposer au prendre soin d'une équipe, l'accompagner etc., donc ce ne sera pas le même accompagnement, ce ne sera pas la même prise en charge mais tu l'as. Après tout à l'heure, sur les qualités du cadre, je parlais de loyauté envers l'équipe mais tu as aussi la loyauté envers l'institution parce voilà le cadre il reste quand même l'interface entre la direction et les professionnels de terrain. Alors est-ce que c'est le maillon central ? Je ne sais pas car central ça voudrait dire au centre de tout, et central ça fait un peu monarchique, un peu Louis XIV, mais en tout cas c'est un élément essentiel de la transmission d'informations, de la coordination...

D'accord donc tout ce que tu viens de me dire pour toi c'est le cœur de métier de la profession de cadre. Est-ce qu'il y a d'autres choses particulières que tu pourrais ajouter ?

Ben après, chaque cadre doit aussi utiliser son propre caractère, son propre tempérament et finalement ça fait aussi partie des qualités, être authentique. L'authenticité reste une qualité.

Je te coupe juste, quand tu dis ses propres caractéristiques, qu'est-ce que tu entends par là ?

Ben j'entends le caractère propre de l'individu, de la personne. C'est-à-dire qu'avant d'être cadre on est un individu et on a chacun nos qualités, nos défauts, notre caractère.

Oui mais qu'est-ce qui te fais dire que les caractères et les personnalités sont différentes d'une personne à l'autre ?

Mon expérience et puis le simple fait que tu n'auras pas deux infirmières pareilles, parce qu'avant d'être des infirmières, ce sont des individus et elles ont toutes leur caractère, les qualités, les défauts; les visions. Pour moi chaque professionnelle, quelque soit le métier, tient un rôle. Pour moi, le rôle professionnel n'est pas l'exact reflet de la personnalité de l'individu. Pour autant, les caractéristiques de l'individu s'expriment dans le rôle professionnel. Par exemple, moi je suis très différent au travail et dans ma vie personnelle. Pourtant, les traits d'humour et d'empathie que j'ai dans ma vie personnelle, je les réinvestis dans ma fonction professionnelle.

D'accord, donc il y a des points de convergence ?

Ouais. Par exemple, un truc qui moi dans ma vie personnelle s'exprime énormément, ça va être le stress et un gros manque de confiance en moi. Pourtant, dans ma vie professionnelle, c'est quelque chose qui se ressent beaucoup moins.

Sur cette même thématique, la deuxième question est la suivante: qu'est-ce que tu penses de la notion de constance et de présence avec les équipes ?

Alors, la constance à quel niveau ?

La constance au niveau de la continuité, en lien aussi avec la présence au niveau des équipes, et la continuité dans la transmission d'informations, dans la coordination, tout en étant présent physiquement et aussi indirectement.

Je dirais selon moi que la présence c'est ce qu'il y a de plus facile à assurer. Pour moi, la présence n'est pas forcément physique, donc la présence tu peux la maintenir. Pour moi ce qui va être plus compliqué c'est la constance. Pour moi c'est la constance dans ce maintien de ce même mode de présence. Ce que je veux dire, c'est que tu vas pas pouvoir toujours être présent physiquement. La constance, les aléas, les réunions, les périodes de crise tout ça, la charge de travail pour le service mais aussi en transversal. Je pense à la certification et compagnie. Ce sont des choses qui font que la constance avec laquelle le cadre est présent dans le service est plus difficile.

D'accord donc ce sont plus les missions institutionnelles qui sont conférées aux cadres qui l'éloignent un peu du terrain ?

Les missions institutionnelles pour une part, et une certaine charge administrative propre au service d'autre part. C'est à dire que quand tu as l'équipe où il y a beaucoup de *turn over*, des problèmes sur les congés d'été, des arrêts à répétition etc. Clairement, même quand tu veux prendre plus de temps avec l'équipe et que tu veux en passer moins sur le planning et bien tu sais très bien que si tu avais déjà fait tes plannings d'été, qu'ensuite il va falloir que tu ailles quémander du personnel et ensuite peut faire des entretiens de recrutement, là dessus tu vas avoir de l'absentéisme donc il va falloir que tu refasses des plannings. Finalement ça consomme du temps et toutes ces missions annexes font que le cadre n'est pas présent constamment dans le service.

D'accord. Donc ça c'était la première partie sur la cadre. La on va descendre d'un étage et on va passer à l'aspect générationnel et la première question est la suivante : Comment tu définirais une génération ?

Euh, je dirais que c'est l'ensemble des personnes nées dans une fourchette temporelle. Je dirais qu'une génération c'est tous les 20, 25 ans et que toutes les personnes nées dans cet intervalle là font partie d'une même génération.

D'accord. D'autres choses ?

Ben ça, ça va plutôt être la partie démographique. Après si tu prends un point de vue plus sociologique, souvent l'ensemble des personnes nées dans cette fourchette là vont être bercées par le contexte socioculturel, par tout ce qui peut se passer dans le monde à ce moment là qui vont avoir un impact sur la manière de penser et ses futures représentations. Je pense qu'une génération est définie d'une part par une fourchette d'âge mais aussi par un mode de pensée, un ensemble de représentations qui ont forgé l'ensemble des esprits d'une certaine manière. Tous les individus vont être différents mais vont avoir des points communs chez une grande partie des personnes nées dans cette génération.

D'accord, je vois. Dans cette même thématique. Est-ce que toi dans ton exercice, tu as ou tu as eu des collègues d'âge et de génération différentes ? Si, oui, comment le travail en coopération s'opère-t-il ?

Alors je vais prendre l'exemple de mes 3 ans de faisant fonction. Dans l'établissement où je travaillais, j'étais sur un étage, et en face un autre service, et avec ma collègue de ce service là nous travaillions en binôme notamment pour les remplacements pendant nos congés respectifs. Ça allait bien au delà puisque tous les jours on faisait notre café du matin, on échangeait sur nos vies personnelles et professionnelles, sur nos thématiques avec tel ou tel agent, sur tel ou tel sujet. Clairement, on n'avait pas du tout la même manière de manager les équipes mais ça se passait très bien. Quand j'ai pris mon poste, elle était cadre depuis déjà 5 ans, avant ça elle a été infirmière, aide soignante et ASH. Donc même si elle n'était pas très ancienne comme cadre, elle a un recul professionnel. Quand j'ai pris mon poste, j'étais toujours en demande de conseils et de sa manière de voir les choses etc. Et elle de son côté, était tout aussi demandeuse d'avoir le point de vue d'un « jeune ».

Elle avait quel âge ?

Et bien Solange, elle devait avoir 55 ans. Tout à l'heure je parlais de fourchette de 25 ans pour une génération. Moi, avec Solange, il y a un écart de deux générations. On a pas du tout la même vision de la vie mais dans nos caractères respectifs on intégrait que l'autre ne puisse pas avoir la même opinion. Mais ces opinions pouvaient être contraires, et même en étant contraires elles étaient complémentaires.

D'accord. Mais, parce que j'ai peur d'oublier. Tu dis une différente façon de manager. Tu penses que c'est lié à la différence de personnalité ou s'il y en a, aux différences générationnelles ?

Aller finement dans ce truc là c'est compliqué. Elle avait 55 ans et son service était plutôt jeune. Et c'est vrai que parfois, Solange avait une attitude un peu maternante. Alors non, je pense que le mot n'existe pas mais ce serait maternaliste. On parle souvent d'attitude paternaliste, c'est-à-dire

un peu décider pour l'autre. Ce serait à mi-chemin entre le côté paternaliste et côté maternant. Elle a ce côté parfois un petit peu directif mais en même temps dans le prendre soin. Elle pouvait être tactile même avec le personnel. Elle posait facilement la main sur l'épaule, ce qui selon les individus ne plaisait pas toujours. On n'avait pas la même manière de gérer les choses. Après je ne sais pas si c'est dans les questions suivantes mais après, quand moi je n'étais pas là j'étais pas d'accord avec tout ce qu'elle faisait mais il n'empêche que je ne l'ai jamais mise en défaut, ni devant elle ni devant l'équipe. Je n'ai jamais dit que Solange oui je n'aurais pas fait comme elle, voilà.

Ok. Est que tu as quelque chose à ajouter par rapport à cette question ?

Non, non rien de plus que le fait que nous c'était très complémentaire. On a su travailler en commun et mettre nos différences à profit pour être complémentaires pour que nos échanges et travaux communs soient plus productifs et plus enrichis.

Des difficultés éventuelles ? Même si tu m'en as parlé brièvement en parlant quand tu n'étais pas là, la façon de te remplacer ne te convenait pas particulièrement. Mais est-ce qu'il y avait des difficultés majeures dans votre collaboration ?

Non, non, avec Solange, on s'est jamais accroché. Aucune difficulté majeure et même aucune petite difficulté. J'espère que je retrouverai ça dans le futur. Je pense que comme binôme je ne peux pas rêver mieux, clairement. Sur l'ensemble du pôle auquel j'appartenais, il y avait une majorité d'anciennes qui m'appelaient souvent un peu le « bébé » et ça se passait très bien aussi. Elles étaient disposées à entendre mon point de vue et reconnaissaient aussi les avantages que présentait le fait d'avoir un jeune dans l'équipe d'encadrement du pôle, entre autres la facilité pour l'informatique. Le fait d'être faisant fonction et d'être jeune ne m'a jamais mis en défaut. Au début si les gens me disaient « oh vous êtes un peu jeune pour être cadre », mais après les premières semaines, les premiers mois, ça n'a pas posé de soucis.

D'accord. Là on va descendre d'un étage encore et on va atterrir sur la génération Y. La première question de cette partie est : comment selon toi, tu définirais la génération Y ?

Euh, ben c'est les gens de mon âge. Là je dirais que ce sont les gens entre 23 et 32 ans, quelque chose comme ça.

Mais d'un point de vue sociologique, comportemental, dans sa façon d'être, comment tu la définirais ?

Je sais pas parce que pour pas mal de choses je ne me sens pas très en phase avec les personnes de ma génération.

Quelles images elle te renvoie ?

Euh, ben je sais pas. Elle me renvoie une image meilleure que la génération d'après déjà.

Si tu n'as pas de réponse ne t'inquiète pas.

Non, mais, j'avoue que je ne suis pas indifférent, mais euh, je ne saurais pas quoi répondre.

Ok. Mais tu vas te rattraper sur les questions d'après car tu as évoqué un truc intéressant. On va passer à la question d'après : comment tu te situes dans ta propre génération ?

Alors, je reviens un petit peu sur la question d'avant car c'est des choses que j'ai eu à travers mon mémoire et les choses qu'on a eues à lire. J'ai pas envie de répéter les cours par cœur mais là c'est vrai que, en tout cas dans le milieu du travail, ce qui caractérise la nouvelle génération c'est le rapport au travail qui n'est plus du tout le même qu'il y a 20, 30 ans. C'est plus le travail qui prime, mais c'est soi, sa famille, ses loisirs, sa vie sociale. C'est vrai que sur ça je me sens pas toujours très en phase. En ce qui me concerne, je reste très ancré dans la valeur travail un peu forte. Oui d'accord je suis malade mais je vais aller bosser, je vais pas m'arrêter. Au travers des entretiens que j'ai pu faire pour mon propre mémoire, je me dis que si ça se trouve ça ne tient pas de ma génération ou de mon profil personnel. A côté de ça, pour certaines choses je me dis que je suis tout à fait en phase avec ma génération entre autres sur tout ce qui va être informatique et tous les outils électroniques. Avec tout ça je suis en phase, je suis né avec l'ordinateur, j'ai appris à m'en servir, j'ai vécu l'arrivée d'internet. Quand il y a un nouveau intervenant je googlise son nom pour avoir des informations. A coté de ça je joue aux jeux vidéos. Le rapport au travail, je ne suis pas forcément en phase avec ce qu'il se passe aujourd'hui. Mais encore une fois, je ne sais pas si ça tient de mon profil ou ma génération. Et à côté de ça, les affinités avec l'électronique oui.

Pour résumer, cette génération peut te correspondre en partie sur certains éléments que tu as cités et d'autres tu ne t'y retrouves pas particulièrement.

De manière générale, j'ai été élevé et j'ai grandi dans un contexte si je reviens sur la définition que je donnais tout à l'heure d'une génération. J'ai baigné là dedans. En ce qui concerne spécifiquement le travail, je ne suis pas toujours en accord. Je ne ressemble pas toujours aux personnes issues de ma génération.

Une autre question : comment tu définirais le collectif cadre ? Et comment la génération Y s'intègre-t-elle dans ce collectif cadre ?

Ben le collectif cadre ça va être pour moi la mise en place un peu d'un esprit collectif et soudé. Le collectif cadre je ne saurais pas forcément bien le définir. Par contre, ce que je peux dire, ce qui moi m'exaspère aujourd'hui, et je pense que c'est à l'opposé du collectif cadre, ça va être tout ce qui est la défense de son propre petit périmètre (souvent constitué de son service), pas un égoïsme mais une certaine radinerie et le non partage. Pour moi le collectif cadre c'est l'ensemble des cadres soudés dans la défense de valeurs ou d'idées, il y a aussi l'idée de partage et d'échange et de ne pas garder pour soi ce que tu as pu faire comme outil par exemple. Ne pas être dans la rétention d'information. Pour moi le collectif cadre n'a pas besoin d'être formalisé pour faire valoir des demandes ou des oppositions. On parle souvent du collectif quand il y a des problématiques, des grèves. Pour moi c'est surtout l'entente commune.

Y'a-t-il des particularités de la génération Y ? D'après toi, elle s'intègre à ce collectif cadre ?

Je pense que tout dépend comment les choses sont amenées de manière institutionnelle. Après clairement, tu parles de la génération Y, mais dans les 90's c'étaient les gens de la génération X qui arrivaient sur le marché etc. Les problématiques à l'heure actuelle d'une génération à l'autre ne sont pas différentes de ce qu'on a pu connaître. C'est peut-être le contexte actuel qui fait davantage apparaître les problématiques. En ce qui concerne les problèmes entre différentes générations, c'est un faux problème car ça toujours été comme ça et ça le sera toujours. Le positionnement des cadres de la génération Y va dépendre de comment ils sont positionnés par l'institution. Sur l'établissement où je suis, oui j'ai eu mon poste à 26 ans, oui j'étais jeune. Mais à aucun moment la direction, en tout cas de manière officielle ne m'a discrédité sur mon rôle de

faisant fonction ou sur mon âge. L'âge a été un point abordé dans les différents entretiens que j'ai passés, mais une fois en poste je n'ai jamais été discrédité ou sur mon rôle ou sur mon âge. Une certaine légitimité donnée, ou même c'est juste le respect donné à un agent quel qu'il soit. La légitimité c'est simplement le respect.

La c'était plus par rapport à tes pairs, à tes collègues. Dans la vie quotidienne, avec tes pairs qui te voient évoluer dans ta fonction d'encadrement malgré ton âge, est-ce que tu notes des particularités ou est-ce que ça fonctionne sans difficultés dans le collectif ?

Non parce que globalement l'équipe de cadres elle est un peu mixte en termes d'âges. Le problème de la génération, finalement, il n'est pas si important. Certains sont plus âgés mais d'ici quelques temps il y' aura de plus jeunes que moi. La manière de voir les choses est un peu impactée par le contexte dans laquelle la personne grandit mais après, entre pairs, je ne suis pas persuadé que le problème de génération soit plus important que la personnalité ou que le problème de bord politique ou de religion. C'est comme ça que je vois les choses. Après peut-être que si j'avais été sur un établissement où il n'y avait que des cadres de 55 ans et que j'étais le seul à avoir 25 ans, peut-être que ç'aurait pu être problématique.

La mixité t'a aidé.

La mixité en termes d'âge, elle permet de lisser les problématiques liées aux générations. Avec cette mixité, le problème générationnel est moins important.

Dans cette génération Y, est-ce que tu as remarqué des faiblesses ou des atouts dans l'exercice cadre ?

Des faiblesses propres à la génération je ne pense pas, parce qu'il peut y avoir une faiblesse dans l'âge à laquelle tu accèdes à un poste, à la maturité professionnelle, au recul.

C'est plus par rapport aux caractéristiques intrinsèques de la génération Y. Autour de l'autorité, de la confiance, on sait qu'ils sont souvent dans l'immédiateté. Ces éléments là sont-ils des atouts, des faiblesses ou as-tu d'autres éléments à me donner par rapport à cette génération ?

Encore une fois, ce qu'il faut voir, le fait qu'un cadre soit issu de la génération Y, d'accord, mais plus ça va aller, plus les membres des équipes de soins vont être issus de la génération Y et donc autant il peut y avoir une problématique entre un cadre Y et une vieille infirmière campée sur ces positions. Mais globalement le fait qu'un cadre soit Y, moi j'avais 26 ans quand je suis arrivé en faisant fonction, et j'étais déjà le plus âgé par rapport aux infirmières. J'avais le plus d'ancienneté professionnelle, je connaissais déjà le service (j'y avais travaillé pendant 4 ans) donc la question de l'autorité était peut être moins importante. Je ne pense pas qu'il y aient de faiblesses propres à la génération. Après, dans le contexte actuel, on peut imaginer que l'informatique est un atout. J'ai plus d'aisance que d'anciennes collègues, ça va être un atout. Après des faiblesses il y en a sûrement, mais l'ensemble de la société évolue en même temps que moi ou n'importe quel autre cadre de la génération Y, globalement, les problématiques vont finir par s'estomper s'il y en a. Là on se focalise sur le Y mais on peut prendre la position inverse et prendre un cadre X encadrant des professionnels y.

Tu m'as parlé de l'autorité. Mais par rapport à l'immédiateté vis-à-vis du Y, quels sont les liens que tu peux faire avec les cadres issus d'autres générations ?

Moi, même en cours, je n'ai jamais compris cette notion d'immédiateté, je n'ai jamais su à quoi elle correspondait.

Ça correspond en fait, à prendre un truc puis le jeter, sans te poser de questions. En gros, tu as une personne qui va dans une entreprise, ça ne lui plaît pas. Il y a des enjeux institutionnels quand elle part mais elle s'en fout et partira quand même.

Bon alors là ça casse un peu ton mémoire, mais les gens qui divorcent c'est pas la génération Y mais la génération X. Ça fait 30 ans qu'ils sont dans l'immédiateté en ce qui concerne le mariage. C'est peut-être un peu tiré par les cheveux. Au niveau professionnel je n'ai pas de recul. Je ne peux pas dire que je suis dans une immédiateté alors que je ne sais pas comment la génération X faisait à son époque. Quand je me mets dans quelque chose je m'y mets. Après si je m'en défais, c'est que c'était peut-être une erreur ou que j'ai terminé ce que j'avais à faire dessus. Pour le coup, je ne sais pas trop répondre.

Je vais te donner un exemple. L'institution va te donner quelque chose à mettre en place qui ne te correspond pas du tout, que vas tu faire ? Botter en touche ou poursuivre ? Ou alors tu as une difficulté qui ne te convient pas. Qu'est ce que tu vas faire ? L'esquiver le plus possible ou entrer directement dans le problème pour le traiter avec ardeur et ténacité ?

Si l'établissement me dit de faire un truc, si je suis vraiment contre, je ne le ferai pas. Je pense pas forcément avoir besoin d'être TY pour faire ça. Le deuxième exemple, je pense que c'est la nature humaine. S'il y a quelque chose qui me rebute je vais le remettre à plus tard. Professionnellement parlant, si c'est quelque chose que je dois faire, je le ferai peut-être pas avec un joli papier cadeau et un petit nœud rouge. Ce sera peut-être un papier cadeau avec du vieux journal mais ce sera quand même un papier cadeau.

Ma dernière question va plus servir d'ouverture car tu y as largement répondu tout au long de l'entretien : est-ce que tu as perçu certains leviers ou certaines limites à être un cadre issu de la génération Y ? Tu as déjà parlé de l'apport informatique, technologique. As-tu d'autres choses à ajouter sur les compétences liées à ta génération ?

Si je reprends la compétence à tout ce qui lié à l'informatique, je dirai que ce n'est pas moi qui suis compétent, je suis juste adapté au contexte. L'omniprésence de l'informatique, j'y baigné dedans et je vais être bien adapté. Ce n'est pas que propre à la génération Y. C'est juste adapté au contexte. La génération Y est façonnée par le contexte. Peut-être que dans 20 ans je me retrouverai sûrement en échec devant d'autres évolutions de la société, technologiques ou autre. Peut-être que maintenant la génération Y par rapport au travail ou à la valeur travail, est façonnée par ses propres parents de la génération X. Les personnes de la génération Y ont été élevées par les personnes de la génération X. Mes parents m'ont acheté un ordinateur par exemple quand j'avais 10 ans et je m'y suis mis. Si on prend les enfants de la génération Z, celle après moi, les gamins d'un an et demi savent se servir d'un Smartphone. Ils sont pas nés avec un smartphone en sortant de l'utérus de leur mère. Ce sont les parents qui leur ont donné le smartphone. La modification de la valeur travail, les personnes de la génération Y ne sont pas nées avec. La génération X a transmis cette modification à leurs enfants. Si la génération Y est comme ça elle ne l'a pas choisi, c'est la génération X qui l'a façonnée de cette façon.

Ok, j'ai compris. On a fini. Est ce que tu as quelque chose à ajouter ?

Non, c'est bon.

Annexe 2

Retranscription de l'entretien E2.

E2

Alors heuu bah déjà heuu est-ce que tu peux te présenter ton âge, si tu as été faisant fonction ou pas, ta filière et l'ensemble des structures de soins ou tu as travaillé ?

heuu oui, donc du coup, je suis diplômé depuis 2012... heu... infirmier, j'ai travaillé 2 ans dans le... en Bretagne en psychiatrie heuu... en 2014, puis je suis parti en Nouvelle-Calédonie où pendant 2 ans, j'ai également travaillé en psychiatrie dans un service fermé et ouvert et en prison, je suis resté 2 ans et enfin 2015 début 2016, je suis arrivé à Paris où dans un premier temps, j'ai travaillé dans un service fermé de psychiatrie pour finir aux urgences et je suis âgée de 27 ans.

Ok donc ma première question, heuu... c'est sur le thème du cadre de santé quelles sont pour toi les principales qualités du cadre de santé dans l'exercice de ses fonctions ?

Heuu... la première qualité je dirai heuu... c'est l'humilité. heuuu...L'humilité... l'authenticité et la transparence.

Pour toi ça fait partie du corps de métier ?

En tout cas, je trouve que c'est le, c'est à mon sens heuu... à mon sens le comment dirais-je... heuuu... les fondations indispensables justement pour pouvoir exercer, manier les activités les compétences voilà pour les exprimer par la suite pour moi, c'est les fondations indispensables.

D'accord, heuu... toujours sur le même thème du cadre de santé, qu'est-ce que tu penses de la notion de constance et de présence avec les équipes ?

Heuu... Alors je dirai pour moi ça m'évoque deux choses la présence et heuuu..., l'école nous amènes justement à cette notion là, c'est-à-dire que la présence elle est pour moi réfléchi et pensée et qu'à l'heure actuelle au regard voilà de... de... des organisations et des différentes activités du cadre de santé qui sont multiples... heuu... le cadre de santé d'avoir choisi justement cette présence auprès de l'équipe, on sait aussi qu'une omniprésence est néfaste pour la qualité du travail et pour la...la... l'ambiance d'équipe donc je dirai que c'est une juste présence pensée, pertinente et percutée par le cadre de santé est en terme de constance, je dirais que c'est voilà..... Il ne faut pas confondre l'omniprésence par contre en terme de constance le fait effectivement d'être régulier dans sa présence dans le service et il faut que ça ait du sens quoi.

D'accord et tu dis heu... par rapport... par rapport à la présence. Tu dois choisir. On doit choisir le fait d'être présent. C'est quelque chose qui n'est pas automatique ?

Naturel ? Ouais bah disons... que je me dis que on sait que la présence...pour évaluer la qualité de travail d'un professionnel on sait très bien qu'une évaluation d'une compétence faut être présent. Faut voir la personne ce qui signifie qu'au regard du temps imparti pour le cadre de santé qui est très minime puisqu'il est prit par différentes fonctions, différentes activités quelquefois, il est justement heuu... responsable d'une, de plusieurs unités de soins, ça se fait de plus en plus moi, j'estime que justement le temps où le cadre de santé décide d'être à côté de ses équipes, ça a été pensé en amont, c'est pendant les transmissions orales, il sait que les transmissions orales, c'est de 13h30 à 14h. Il va pas se pointer à 14h30 lorsque tout les professionnels ont repris leur activité, c'est dans ce sens là que je dis ça... C'est vraiment d'avoir des choses particuliers lorsqu'il

y a une situation difficile dans un service, pas être présent et peut-être que la fois ou c'est un peu plus calme et bien peut-être s'octroyer du temps justement pour vaquer à d'autres occupations, c'est vraiment cette notion de je pense de penser pour être efficace auprès de l'équipe quoi... et de pas faire du présentéisme si je puis-je dire, être là sans être là et puis quel est l'intérêt auprès de l'équipe justement voilà.

Donc c'est une juste présence ?

Voilà.

Et est-ce que tu penses que tout le monde a le même capital présentiel ou pas d'un cadre à l'autre, est-ce que tout le monde va tu penses.... avoir la même, cette même capacité à être présent comparé à d'autres, a d'autres cadres malgré tout ce qu'on nous apprend à l'école des cadres ?

Alors je dirais trois choses la première c'est niveau de l'institution, j'estime qu'à un moment donné, si l'institution justement nous infligent, si je puis me permettre, différentes unités différentes activités, bien force est de constater qu'on ne pourra pas être présent auprès de l'équipe parce qu'on sera prise par deux activités. Après dans un deuxième temps, c'est personnes dépendantes. Par exemple, j'estime que il y a des cadres de santé, peut-être d'ailleurs plus âgées qui vont être très maternant... hein... et du coup il y aura une présence qui ne sera pas forcément très réfléchies entre guillemets parce que c'est leur façon de fonctionner, ça les rassures et puis c'est leur façon de fonctionner d'être proche de l'équipe à certains cadre de santé d'ailleurs, ils se font pas appeler maman en entre guillemets, c'est un petit peu l'image qu'on peut leur renvoyer. A contrario, il y a d'autres personnes qui vont être, pour les nouvelles générations, on va peut-être plus dans cette dans cette optique la de dire que heuu... voilà l'état actuel des choses fait que c'est heu... comme ça et qu' on sera peut-être plus amener à réfléchir sur notre présence au quotidien auprès des équipes.

Parfait 2e ... 2e grand thème, c'est l'aspect générationnel, tout ce qui a un lien avec les générations heuu.. de manière générale la première question, c'est comment tu définirais une génération ?

Alors, heuuu... avec mes propres mots, je dirai qu'une génération c'est heuu... bon bah effectivement, il y avait cette histoire d'âge est de tranche d'âge qui définit une génération, mais ça on le sait, ça serait plus par contre des codes, des codes très particulier. Des codes qui sont propres à chaque personne et qui répondent d'une société et d'un temps. Je donne un exemple très concret heuu... par exemple par exemple, heuu, par exemple, le portable. Le portable pour beaucoup de génération. Après je ne fais pas de généralités parce que pour le coup, je suis pas forcément convaincu mais ce que je voulais dire, c'est que apparemment le portable dans une blouse pour une personne qui a 40/50 ans, ça va être choquant, ça va être scandalisant, ça va être ce qui est vraiment un manque d'hygiène par rapport aux précautions standards. Pour la génération Y/Z, c'est un outil du quotidien et je dirai même qu'au-delà pour les étudiants infirmiers ou même les infirmiers ou même les jeunes générations de cadres, ça va être un moyen de communication, ça va être un moyen de recherche dans le présent puisqu'on est dans l'immédiateté et du coup il y a vraiment cette notion là alors je sais pas si j'ai un avis à donner mais ce que je dirais c'est que c'est vraiment des codes très particuliers qui sont propres à chaque génération et c'est pour ça d'ailleurs que c'est parfois source de conflits.

D'accord... heuu... mais est-ce que tu penses que l'une et l'autre peuvent communiquer entre eux.... même s'il y a des choses bien spécifiques... ?

Justement, j'allais compléter le propos en disant justement qu'encore une fois ça passe par une communication à mon sens et l'explication des choses. Moi de par mon parcours justement, j'ai bougé à droite à gauche, je suis resté très peu de temps dans un service et à chaque fois j'ai remarqué que la personne qui est là depuis 10 ans/20 ans qui est de génération X, elle a autant de choses à donner mais moi qui suis jeune professionnel et génération Y j'ai eu En toute humilité Mais j'ai eu la sensation à un certain moment et bien de pouvoir de pouvoir justement amener des connaissances et pouvoir à faire améliorer les pratiques. A titre d'exemple heu, tout simplement, un nouvel appareil ECG qui arrive dans un service j'avais une collègue qui était d'ailleurs avant 92 en, en psychiatrie qui ne sait pas faire fonctionner l'appareil et du coup moi de part ma jeunesse de part parce que j'ai grandi avec l'électronique, j'ai pu apporter des des...des...des... connaissances à ce sujet. A contrario, cette vieille infirmière si je puis me permettre, elle m'a apporté beaucoup de clinique face à telle ou telle situation de patients et autres et du coup pour moi on a complété justement notre expertise de l'un et l'autre. Et.... si encore une fois il y a de la communication et du respect, c'est justement ça, c'est ce qui fait notre métier quoi.

Parfait, parfait, bah... tu as répondu à la question d'après c'était de savoir si tu avais des collègues de générations différentes. Donc oui, tu m'as répondu est-ce que tu as d'autres choses et la question qui suivait, c'était comment le travail en collaboration s'opère t-il qu'est-ce que tu peux m'en dire quand tu m'as parlé de l'exemple de l'ECG, je ne sais pas si tu as d'autres exemples ?

Ouais après je dirais, je ne sais pas si c'est le thème mais par exemple pour un cadre de santé qui est plus jeune justement que la plupart des, des professionnels qui l'encadrent. Moi, je suis persuadé encore une fois, on parle souvent de légitimité, il a pas l'expérience, il a pas l'expérience et du coup, voilà je dirai que c'est très français. Vous allez au Canada. Vous allez en Angleterre. Vous allez en Australie, le manager d'un *Carrefour Market*, il peut avoir 24 ans et il peut diriger des personnes et c'est pas pour autant que ça se passe mal, c'est très culture en France de se dire expérience = compétences = statut = diplôme = place dans la hiérarchie sociale. Moi je suis pas convaincu de ces choses là. Par contre ce que je suis convaincu, c'est que pour que ça se passe bien, c'est encore une fois cette communication. C'est être aussi très transparent sur le pourquoi ce qui m'a motivé hein...heuu... à devenir cadre de santé auprès d'une équipe et de le dire ouvertement, voilà, prendre un petit peu la température mais, mais poser les choses et pour moi c'est pas ce côté mégalomanie, toute puissance, enfin c'est une équipe qui va qui va être gage de réussite pour un jeune cadre santé. Par contre, la communication et le dire voilà, et venter l'énergie qu'on a quand on est jeune. Et puis prendre en compte justement les avis de chacun et de réguler c'est pour moi justement ça peut.. la la... je l'ai vu en tant qu'étudiant cadre de santé, la jeunesse qui peut au départ être un frein pour moi, maintenant se transforme en plus-value pour diverses raisons que tu viens par cette énergie par cette force de proposition mais par contre, il faut tout le temps rester humble, c'est ce que je disais en début d'entretien, l'humilité.

Le fait voilà, faut rester aussi à sa place et... et... ne pas arriver avec ses grands sabots si je peux me permettre mais voilà recueillir la parole de chacun, les idées de chacun. Et voilà amener les idées. A un moment donné, il y a cette position de tranchée qui va intervenir mais c'est vraiment l'échange qui va faire qu'ensemble on va aller beaucoup plus loin quoi.

Super et en terme de difficultés, malgré tout, est-ce que il y a, est-ce qu'ils en existent ?

En terme difficultés ce qui reste c'est voilà, on reste humain et du coup j'imagine qu'on va arriver dans des équipes parce que je n'ai pas fais faisant fonction donc dans les équipes ou justement certains professionnels qui peuvent avoir 40/50 ans, plus de bouteilles chez une personne qui a

plus d'expérience, vont estimer que la personne en face du jeune cadre de santé va pas être à la hauteur ou n'est pas légitime et du coup on va peut-être pouvoir lui mettre des bâtons dans les roues. Après encore une fois, je suis persuadé deux-trois choses dans la communication pour le jeune cadre de santé : de faire ses preuves un moment donné. Voilà, il faut, faut prendre les devants et puis que tu ne sois pas face à une situation difficile ou des difficultés dans le service bah le fait de proposer des solutions et aussi améliorer bah des choses au quotidien, a un moment donné ces choses-la vont être repérées par l'équipe, quel que soit son âge, c'est la qu'on va repérer le talent entre guillemets de l'autre, du moins ses compétences et la légitimité, elle, elle va se faire.

Donc ça c'était l'aspect de génération. Ensuite on va descendre un tout petit peu et on va atterrir sur la génération Y. Heu, comment alors, tu l'as plus ou moins définis auparavant mais comment tu peux la définir la génération Y en quelques mots ?

La du coup, je vais parler de moi si je puis me permettre, je dirai une des caractéristiques de la génération Y c'est trois choses, la première, on le lit dans la littérature mais ça se confirme, mais j'en ai fait l'expérience et que si ça me plaît pas je pars c'est-à-dire que je suis face à une situation face à une institution et bien heu... je pars et j'y reste pas et pourquoi justement on en parlait tout à l'heure, vous parliez de justement, de comparer les générations entre elles et on s'aperçoit par exemple, heuuu, on s'aperçoit que quoi, qu'un infirmier par exemple qui aujourd'hui à 40/50 ans, qui a donné corps et âme justement pour répondre à l'institution lorsqu'il y a besoin d'un, d'un d'un renfort un weekend, il fait le déplacement lorsqu'il y a enfin, il est là quand il fait par contre s'il y a une erreur qui est faite, s'il est en arrêt de travail pour une maladie, l'institution entre guillemet, elle en a rien à faire et je pense que jusque-là l'institution arrivait justement et bien à, à profiter si je peux me permettre sans forcément voir la reconnaissance derrière bah la génération aujourd'hui, c'est mon ressenti, c'est, qu'en discutant justement avec les générations, qu'on s'aperçoit de toutes ces choses là et que nous justement, on prend les dispositions avant et avant que ce soit trop chaud et avant de manquer de respect parce que ça fait partie du respect si on part voilà.... Moi je parle à titre d'exemple, les contrats précaires avec les conditions de travail et encore une fois la paye, on est aussi une génération qui nous ouvrons sur l'extérieur et quelquefois on passe la frontière suisse ou luxembourgeoise et on s'aperçoit que le salaire est double. Et vous voyez, on est vraiment cette mobilité générationnelle et du coup voilà, on s'attache pas forcément dans l'institution.

La deuxième chose, je dirai, c'est par rapport, comment dirais-je, à la carrière. Avant, comme je disais tout à l'heure, on était infirmier. On y restait pendant 20-25-30 ans et après on passe le diplôme des cadres et j'estime d'ailleurs que ça peut agacer certains managers ou institutions ou même professionnels de voir que le jeune qui a 25-30 ans, il a la volonté devenir cadre de santé et heuuuuu qu'est-ce qui est légitime justement pour cette personne de devenir cadre de santé ? C'est en ça qu'on est dans l'immédiateté et on veut rapidement arriver sur des postes à responsabilités mais c'est aussi générationnel et je pense aussi que comme il y a une ouverture sur le monde, ouverture sur l'extérieur, on s'aperçoit qu'à l'étranger, ça se fait et qu'on est vraiment bercée par toutes ces choses-là. A titre d'exemple le géant de Facebook. On voit bien qu'il était jeune à l'époque. Emmanuel Macron même si on aime ou on aime pas sa politique le fait de constater qu'à 40 ans, il est devenu Président de la République. C'est toutes ces choses là, on vit dans une société où on quand on s'ouvre sur l'extérieur, ça se passe différemment. Mais heuu, sans sortir de l'hexagone entre Paris, l'Île-de-France et la Province, on voit bien la différence. Moi je suis issu de la Bretagne, Bretagne, on peut être sûr que si voulez faire fonction, il va falloir attendre 10-15 ans. Voilà, c'est comme ça c'est qu'il faut suivre, il faut suivre, la chronologie hein, c'est un wagon. Voilà, c'est l'immédiateté et c'est cette ascension dans la hiérarchie.

Super.... Heuuu... et donc toi dans cette, dans cette situation, dans cette génération comment tu te situes dans cette génération, est-ce que elle te correspond ?

Alors justement, ça rejoint les premières questions d'échange générationnel. Pour parler de moi, la génération Y, elle me correspond sur le côté où justement on est dans l'immédiateté ou du moins si on est motivé, si on travaille bah, on peut réussir hein c'est-à-dire qu'il y a plus les freins qui nous disent que même si on est motivé, même si on a le potentiel par exemple pour être cadre de santé et bien non, il va falloir attendre 5-6-8 ans parce qu'à un moment donné, la motivation, est-ce qu'elle va encore être là ? Et puis la vie, la vie personnelle fait qu'on ne va peut-être pas être dans cette dynamique. Là dans tous les cas, moi, c'est ce qui me plaît la dessus. Par contre les limites de cette génération là et c'est pour ça que quand vous parlez des échanges avec des générations, moi je trouve ça intéressant, c'est que par exemple les codes de la génération Y a parfois, ses limites. Heuu... moi je pense par exemple. Moi, je veux faire par exemple formateur en IFSI, je m'aperçois que les générations Y ou Z bah, par exemple, pour avoir une tenue vestimentaire ou l'omniprésence du téléphone portable, c'est des exemples tout bêtes mais que la génération X ne toléreraient pas l'époque. Et moi en tant que génération Y et j'espère futur formateur et bien ce sont des choses justement que je remettrais même si ça fait partie des codes de la génération Y et Z. Bah moi ça fait partie des principes qui sont dues à mon éducation mais aussi par rapport à ce que j'ai pu échanger avec les autres générations et ça fera parti pour moi des principes de base et des codes qui sont à exclures ou du moins qui sont pas à prendre en considération, qui sont pas valorisés. Cette notion aussi du langage en fait parce que quelquefois on dit qu'il y a plus de respect envers la hiérarchie. Bah moi je trouve qu'un moment donné, voilà il faut remettre les choses dans son contexte d'autant plus qu'à l'hôpital, c'est un monde très particulier avec une hiérarchie en place, avec aussi un côté très cartésien : je pense à l'hygiène, à la sécurité des soins et bien il y a des principes et des codes actuels dans la génération Y qui ne sont pas en corrélation avec les codes de l'hôpital. Je vous parlez encore de la notion de mélange vie personnelle / vie professionnelle : on voit énormément d'étudiants infirmiers qui font des selfies dans un service hospitalier, qui vont parler de *Facebook*, qui vont délibérément heuu... mettre leur vie professionnelle sur les réseaux sociaux et qui sont pas du tout en adéquation avec justement l'univers hospitalier donc moi pour en bilan, c'est de se dire qu'il y a effectivement des très bonnes choses dans la génération Y, il faut continuer là-dessus. La deuxième chose, c'est qu'il y a des codes actuellement ou des pratiques qui sont dans la génération Y et qui pour moi, et bien, sont à la limite de du respect ou du moins des conventions et qui sont plutôt à écarter ça c'est à mon sens. Par contre, le bilan final, c'est de se dire que justement l'échange entre les différentes générations, ben l'ajustement, son bénéfice par rapport à ça, il faut jamais rester avec des œillères quelque soit la génération mais s'ouvrir à l'autre et prendre bah ce qui est du bon et du moins bon de chacun d'entre nous.

Comment tu pourrais définir un collectif cadre, au sens général du terme ?

Heuuu... justement moi j'ai pas fais faisant fonction, par contre l'image, justement en tant qu'esprit vierge à ce niveau et bah je dirai, deux choses : le collectif cadre, il y a cette notion bah de cohésion, c'est-à-dire qu'on peut, pour être imagé, on peut estimer que dans un pôle heuu.. Dans un établissement de santé ou autre et bien sur cinq services il y a cinq cadres de santé, on peut estimer qu'ils montrent à eux cinq de façon formelle ou informelle un collectif cadre, ça va passer justement par des réunions institutionnelles pilotées par le cadre supérieur de santé, mais également par des rencontres informelles par exemple au moment du déjeuner et du coup tout ces moments privilégiés vont faire d'un collectif cadre. A contrario, heuuu pour avoir discuté avec différents cadres de santé, le cadre de santé, c'est celui qui est garant d'une équipe et il y a cette notion privilégiée et on peut estimer d'ailleurs que certains cadres de santé vont pas justement être dans l'entre-aide entre unités de soins et donc, a fortiori, entre cadres de santé. Et donc, du coup le collectif cadre à ses limites. A titre d'exemple maintenant les plannings qui sont généralisés entre différentes unités qui permettent d'avoir un regard sur ce qui se passe chez

l'unité d'a côté, ça montre que justement a un moment donné qu'il n'y a pas forcément de transparence et d'entre-aide entre les cadres de santé et que pour un professionnel donné, pour dépanner entre guillemets telle ou telle unité le cadre de santé était plutôt discret à ce niveau parce qu'il voulait protéger. Donc collectif cadre oui, je pense que d'ailleurs il y a très peu, c'est pas forcément quelque chose de très ancré, d'après ce que j'ai pu justement observer en tant qu'infirmier entre différents cadres de santé, même si beaucoup de choses invisibles à première vue, c'était pas forcément si flagrant que ça. Dans un deuxième temps, je pense que les limites c'est ce côté un petit peu fuyant de chacun et chacune quoi.

Heu... Et donc dans ce collectif cadre et d'autant plus comme tu dis que tu as un regard vierge, puisque tu n'as jamais été faisant fonction, tu veux être formateur. Mais si tu venais intégrer un collectif cadre dans un service hospitalier, dans un établissement dans un pôle, comment tu t'intégrerais en tant que génération Y : est-ce que tu penses que telle et telle génération s'intègre facilement dans ce collectif cadre, même si tu dis que c'est difficile d'une manière générale ?

Bah encore une fois, je ne sais pas si on peut parler de génération à ce niveau mais c'est pour tout individu, c'est-à-dire qu'on arrive dans un établissement je pense. Moi c'est comme ça que je fonctionne, y a cette première phase d'observation quelque que soit la génération X/Y/Z : la première période d'observation et puis de faire ses preuves. Je pense qu'encore une fois c'est cette notion de discrétion du moins d'humilité et d'observation vraiment dans un premier temps, qui vont faire une intégration progressive. Dans un deuxième temps, il y a c'est ce qu'on a fait sur le terrain, à un moment donné, il faut se sortir les doigts du... hein (rires) ... voilà c'est ce qu'on va faire sur le terrain qui vont faire qu'à un moment donné on va être reconnu pour notre travail et que l'intégration progressivement va se faire. C'est comme ça que je vois les choses.

Tu as répondu un petit peu. Je vais te poser une question, qui est, quels sont, selon toi les atouts et les faiblesses de cette génération dans l'exercice cadre de santé. Surtout autour de l'approche de l'autorité, de la confiance et en lien avec tout ce qui est comme tu l'as dit l'immédiateté.

Par contre, effectivement le transfert à ce niveau-là dans le sens où le cadre de santé justement c'est très bien. Les projets vont pas se faire du jour au lendemain et qu'il y a peut-être cette patience à développer, c'est la juste mesure à ce niveau-là. Après comment la génération Y va s'intégrer en tant que cadre de santé parce que justement encore une fois, il y a peut-être une force là dessus, c'est-à-dire la dedans, c'est-à-dire que heuuu justement être dans l'immédiateté dans la pulsion. Autant la génération X, elle attendait justement, bah que le wagon il passe et puis pour monter dedans. Et puis continuer l'ascension sociale, la on fait l'illusion que dans l'immédiateté bah les limites, c'est qu'à un moment donné, tout ne peut pas se faire, il faut en prendre conscience. Par contre l'avantage, c'est que les cadres de santé doivent être forces de propositions, forces de projets. Ils doivent être dans l'énergie, dans la motivation et la génération Y, elle répond à ça. Entre guillemets, encore une fois si la génération Y a quelque chose à recevoir à ce niveau-là, elle va s'investir corps et âme, même à faire des heures sup. Et du coup l'idée c'est de se dire bah tu vois là c'est pour moi une force, c'est une force. Par contre, il faut encore une fois qu'en face l'institution prenne en considération, l'individu le reconnaisse et puis aussi le respecte. Parce qu'à un moment donné, complètement un autre débat, si aujourd'hui on trouve plus d'AS pour et que les IFAS sont en déficit hein les premières études qui ont été réalisées, c'est quoi ? C'est que l'institution ne reconnaît pas le travail des aides-soignants, ils ne les payent pas. Pour 1300 €, pas reconnu pour aller faire un travail ingrat, dit ingrat, dans la littérature les gens, à un moment donné, ils abandonnent. C'est le résultat sur de très, très longues années mais voilà le cadre de santé justement Y pour moi, on peut le comparer à ça. C'est qu'à un moment donné, il

donnera si on le reconnaît et si en face l'institution voilà, elle fait des efforts. Mais, il donnera toute son énergie, c'est vraiment exponentiel. Je le reconnais mais derrière, ça sera une énergie assez importante que la génération X ne va peut-être pas forcément faire ou du moins, elle ne sera peut-être pas dans cette dynamique de projet sans cesse quoi.

Ok je vois mieux. Mais Donc en fait par rapport à l'autorité puisque tu dis voilà qu'il va être dans cette force de proposition et dynamique : est-ce que tu peux mettre en lien l'autorité par rapport au fait de partir quand ça ne te convient pas, tu t'en vas tu quittes le service, tu quittes l'hôpital...

L'autorité au sens de l'autorité que je reçois ou l'autorité que je vais entre guillemets donner ?

L'autorité que tu vas recevoir de la part avec ton corps hiérarchique.

Ah oui bah ça, ça c'est une bonne question.

Heu... Je dirai encore une fois non, il y a un certain respect comme tout à l'heure, c'est l'école quelque fois, il y a plus de respect, c'est l'idée aussi. Moi ce n'est pas parce que justement je suis parti, que je n'ai pas respecté ma hiérarchie. J'ai expliqué mes motivations, mes arguments. La génération Y, elle argumente aussi énormément et du coup c'est de se dire que par exemple, face à un cadre supérieur de santé, moi je dirais que c'est plutôt personnes dépendantes. Moi je partirai à partir du moment où le dialogue, il est impossible et que les directives sont données, sans donner sens. Maintenant la génération Y, faut surtout prendre soins d'eux surtout dans le sens où il faut leur expliquer ce qui se passe. On ne peut pas leur dire comme ça, vas au front et on verra plus tard. Non c'est pourquoi je le fais, s'il y a du sens et s'il y a pas de sens, ben je verbaliserai certains axes d'améliorations, du moins je donnerai mon avis. Voilà mais par contre ce qui me ferait, par contre partir d'une unité de soins, encore une fois, c'est ce manque de reconnaissance, ce manque de considération. Voilà, on sait aussi autre chose, c'est que il y a quelque chose à pas exclure : c'est qu'aujourd'hui on a une société où les gens ils bougent. Les gens, ils savent ce qui se passe ailleurs et qu'aujourd'hui contrairement à la génération X, et c'est les résultats de deux grandes études sociologiques ou on commençait notre carrière dans une entreprise et l'objectif c'était de finir dans cette même entreprise. Et c'est ce qui faisait la force sur un CV, c'est la multiplication d'expériences si et seulement si elles sont argumentées, elles ont du sens. Et c'est comme ça l'expérience acquise à droite et à gauche qui va permettre de faire un CV fort. Et maintenant, le fait de rester dans une même entreprise, ce n'est pas forcément une plus-value. Et concernant la génération Y si je ne trouve plus de sens, je partirai, et je serai dans une position de force parce que des cadres de santé, il en manque partout.

Ok et donc ma dernière question heuu... est-ce que toi et je pense qu'on va plus se focaliser sur les stages en tant qu'étudiant cadre de santé, tu as ressenti de la part de tes tuteurs certaines limites où certains leviers à être issu de la génération Y. Puisque tu n'as pas été faisant fonction donc on va se focaliser que sur la partie la partie stage, on va dire à peu près dans un niveau égal à égal même si tu es stagiaire mais dans 3 mois que tu es cadre de santé, est-ce que jusque-là ça s'est bien passé où tu as sentis quelques réticences dans la perception de tes collègues ou futurs collègues ?

Bah justement, ça va complètement rejoindre ce que je dis en début d'entretien. J'ai fait mon premier stage dans un *Carrefour*. La directrice, elle à 27 ans et sa collègue qui était sous-directrice apprenez le métier de directrice, elle en avait 25. Tout ça pour montrer encore une fois et que ça ne posera à aucun moment de problèmes à ses collaborateurs, on en a longuement discutés, parce que moi j'ai fait un transfert sur ces personnes et donc du coup ça ne choque pas beaucoup d'ailleurs. *Carrefour* la moyenne d'âge au siège de *Carrefour* hein, des gens qui portent de hautes

responsabilités, c'est 25 à 35 ans, tu vois ce que je veux dire. C'est justement pour que, dans le monde de l'entreprise, ça commence à évoluer. Et la grande distribution en est la preuve et en sont l'exemple. Heuu, après sur le stage en formation c'était justement le leitmotiv où l'empreinte d'un formateur, c'est cette ouverture d'esprit. Justement, lorsque je suis arrivé dans un stage en IFSI, la force c'était que j'étais issu du nouveau programme : donc je l'ai vécu et donc du coup je savais de quoi je parlais. Heuuu ils sont dans une ouverture d'esprit et j'espère que ça continuera et où ils ont bien dépassés cette notion d'expérience et compétences. Et à titre d'exemple, justement j'ai eu la discussion pendant mon stage, ce sont des personnes, par exemple qui ont commencés en cardiologie en 1980 et elles sont restées en cardiologie jusqu'en 95 pour ensuite intégrer l'IFSI. Elles avaient vu que la cardio. Donc du coup pour moi justement à carrière égale en terme de temps et de compétences, j'avais vu beaucoup plus de terrains que de part mon expérience et du coup cela a été une force... Après je dirai c'était plutôt les étudiants infirmiers, justement ils m'ont prit pour un stagiaire au tout départ. C'est justement la posture qui a changé puisque j'ai troqué la chemise contre le pull. Par contre, à l'heure des cours magistraux, le fait et bien d'être jeune, et ben il y a une certaine symbiose qui s'instaure avec le public et du coup pour moi ce qui a été justement à la base une faiblesse une peur ça c'est transformé vraiment en une force lors des cours parce qu'on partage le même quotidien et on a quasiment le même âge. On n'a pas la même expertise. Mais du coup, j'ai trouvé qu'il y avait une accroche très particulière avec les élèves.

Super.

Donc le stage d'avril prochain m'en dira plus à ce niveau-là.

Ouai, bah ouai. Est-ce que tu as autre chose à ajouter sur l'ensemble de l'entretien ?

Non, c'était complet.

Merci à toi. Je coupe.

Annexe 3

Retranscription de l'entretien E3.

E3

Top. Est-ce que tu peux me dire ton âge, tu es cadre de santé ou faisant fonction depuis quel âge, ta filière d'origine et la structure sur laquelle tu travailles ?

Alors je suis Stéphane, j'ai 26 ans aujourd'hui. J'ai exercé pendant 2 ans la fonction de cadre de santé dans un hôpital au bloc opératoire, puis dans une maternité et après en maison d'arrêt avec une mission en transversal également. Euh... voilà en tout cas sur mon âge et sur les fonctions que j'ai exercé depuis l'âge de 24 ans à la sortie de Master 1 et Master 2, après avoir été diplômé en soins infirmiers ainsi qu'en licence de santé.

D'accord ok et actuellement tu travailles où?

J'ai quitté mes fonctions de cadre de santé et pris actuellement des fonctions d'adjoint de direction heuuu... sur un, enfin plusieurs établissements privés en psychiatrie depuis décembre dernier. Ce qui du coup se passe bien depuis 5 mois même si j'étais déjà cadre de santé depuis 2 ans.

Du coup le premier grand thème de l'entretien c'est sur le cadre de santé et ma première question est la suivante : quelles sont pour toi les principales qualités du cadre de santé dans l'exercice de ses fonctions ?

Les principales qualités alors, il faudrait en citer combien ? J'en vois une déjà, c'est un bon communicant, d'être juste, d'être exigeant avec ses équipes mais vraiment d'être, juste avec elle, de savoir récompenser, féliciter, et savoir également heu... recadrer et dire les choses quand elles ne vont pas. Donc être un bon communicant oralement. Et aussi, il y a l'accompagnement qui est très important.

D'accord, heu... est-ce que tu vois d'autres choses par rapport à ce qui peut représenter le coeur de métier du cadre ?

En termes de qualités ?

Oui.

En terme de qualités oui, heu... y en a beaucoup. Être dynamique, en tout cas être inventif savoir faire fédérer, collaborer et faire travailler les autres ensembles. Finalement le cadre de santé, c'est un peu un capitaine de bateau. Parfois, il ne sait pas forcément, il n'est pas diplômé pour tous les corps de métier qui travaillent pour lui mais le but, c'est de savoir où aller chercher la bonne compétence au bon moment et au bon endroit pour faire avancer le bateau ensemble. Finalement, c'est un peu un capitaine de bateau qui accompagne ses équipes.

D'accord, tu as d'autres à ajouter ?

Non, c'est tout.

La deuxième question par rapport au cadre de santé toujours : Que penses-tu de la notion de constance dans le sens continuité, continuité en terme de présence avec les équipes ?

Tu parles en continuité d'encadrement ?

Continuité dans l'encadrement, oui, mais plutôt la présence physique auprès des équipes ou du moins la présence, être joignable avec les équipes, qu'est-ce que tu penses de tout ça ?

Alors, je pense deux choses différentes. La première c'est qu'en terme de présence, elle est vraiment importante au sein d'une équipe, elle fait presque dans les 40 ou 50 % du travail dans une équipe, je pense. Cela dit un cadre qui est pas forcément présent peut-être un peu plus à distance à partir du moment où il a gagné la confiance. Mais plus dans un second temps finalement, après avoir été présent pendant un certain temps, il peut se détacher de son service, embrasser d'autres services par exemple, mais finalement, en restant, en continuant d'être joignable. Après, faut pas se défaire sur le côté joignable. Dans les services hospitaliers il y a une continuité d'encadrement qui est faite, par exemple les cadres de nuit. Typiquement les cadres de nuit qui sont là également pour assurer la continuité de l'encadrement. D'où le fait que le cadre de jour lui normalement, et je dis bien normalement, ne devrait pas à être joignable 24 heures sur 24. Pour moi, une continuité d'encadrement doit être assurée, un système de garde administrative, de garde de cadres, par exemple. C'est toujours rassurant mais ça fait fonctionner des services ensuite en autarcie et en dehors du système conventionnel global.

D'accord, donc pour toi la présence et quelque chose de très important ?

Absolument, absolument, bah parce que après bah... la présence elle peut-être un petit peu diminué lorsque la confiance a été gagnée et que tout a été mis en place.

D'accord, en d'autres-mots, tu veux me dire que c'est quelque chose de progressif ?

Oui, oui, oui. Très, très importante au début, toujours très importante mais peut se s'amenuiser en tout cas, elle est un peu moins importante après quelques années, je pense, ou en tout cas après quelques semestres.

D'accord. Ok. Donc ça, c'était mes deux premières questions par rapport au cadre. Maintenant, on va descendre d'une étape, on va arriver à l'aspect générationnel et la toute première question, c'est comment tu définirais une génération ?

Une génération ? Je pense que c'est un ensemble de personnes qui sont nées sur la même époque et qui en tout cas ont connu ou ont été influencées par le même environnement, par les mêmes questions d'environnement : que ce soit interaction environnement, j'entends ça peut-être en termes de culture, ça peut être en termes de façon de penser, ça peut être ce que les parents ont induit. Pour moi, une génération c'est plus une tranche d'âge, une tranche de personnes qui sont nées entre telle et telle date, et qui en tout cas, ont été impactées par une certaine culture, une façon de penser.

D'accord, est-ce que tu as d'autres éléments par rapport à ça ?

Non, non.

Par rapport à ce même thème, une autre question, est-ce que tu as des collègues d'âge et de génération différente, et si oui comment le travail en collaboration s'opère -t-il ?

Alors tu entends des gens qui étaient du même rang que moi, enfin qui étaient cadres de santé ou tu parles de mes employés par exemple ?

Des pairs : des gens qui ont des âges et donc des générations différentes de la tienne.

Absolument. Alors, lorsque j'étais cadre de santé, je pense même que j'étais le plus jeune et c'était assez innovant d'être dans ces fonctions à mon âge, donc l'ensemble de mes pairs étaient beaucoup plus âgés. Je pense à une cadre de médecine interne qui était très âgée. Je pense à d'autres cadres qui étaient qui étaient aux alentours peut-être au moins de la quarantaine d'années facile ou 50 ans, mais qui avaient déjà cette casquette là de cadre de santé à partir de 35 ans, par exemple.

Mais donc finalement ce travail en collaboration, ça se passait comment ? Est-ce qu'il y avait des atouts, des difficultés, de la complémentarité ?

Très bien. Non, c'est plus complémentaire parce que ça permet d'un côté, d'être avec des personnes qui ont plus d'expérience parce que plus âgées, et donc qui ont exercé ce métier depuis plus longtemps, ça veut pas dire par contre qu'elles sont plus expérimentées. Chacun amène sa pierre à l'édifice, c'est un peu ma vision des choses. Il y a des compétences qui sont tirées de chacun, que ce soit des compétences techniques avec des outils, une compétence heuu... intellectuelle pour pouvoir sortir des projets innovants par exemple, ou en tout cas des façons de faire beaucoup plus innovantes. Et par là ces personnes se confrontent à des personnes plus âgées qui sont peut-être un peu plus conventionnelles, ce qui est bien aussi, parce que ça permet de remettre une certaine rigueur ou un certain cadre, de regarder certaines dérive. En fait, de ne pas forcément faire des changements trop trop trop importants. De conserver une certaine continuité mais quelque chose de progressiste.

Ok, on va passer maintenant la génération Y en tant que tel, la première question, elle est très simple, selon toi comment tu définirais la génération Y ?

La génération Y, c'est une génération qui est née dans les années 85-95 à peu près et qui est assez connectée. En tout cas qui a vu l'émergence des nouvelles technologies et qui aujourd'hui dans sa pratique possède (même si elle n'est pas forcément née avec toutes les technologies qui sont disponibles aujourd'hui) l'utilisation de quelque chose de nouveau, d'autant plus que les parents la génération Y eux n'avaient pas cette technologie, et je pense n'imaginaient pas avoir un jour cette technologie là. Donc c'est une génération qui s'est un peu construite toute seule, qui s'est un peu débrouillée toute seule du point de vue de l'innovation.

Est-ce qu'au-delà de l'innovation, des technologies, est-ce qu'il y a d'autres choses qui peuvent caractériser la génération Y ?

Oui c'est une génération hyper connectée, qui arrive à faire plusieurs choses en même temps. Ce sont des compétences qu'on va retrouver dans les générations suivantes comme les *millennials* ou d'autres générations ensuite. Mais c'est je pense la génération Y qui a été la première capable de faire beaucoup de choses différentes, à la fois multitâches et en même temps de pouvoir switcher d'un sujet à l'autre. Je pense que cette génération a par contre un défaut, ça c'est un atout mais un défaut du coup, c'est le fait de ne pas savoir forcément se concentrer sur un sujet et de ne pas savoir traiter un seul et même sujet de façon très profonde. C'est une génération qui se sent bien de faire plein de trucs à la fois parce que en fait habituée à être sollicitée par son environnement. Finalement elle ne traite rien en fond. Je pense que la génération d'avant prenait un sujet, le traitait jusqu'au bout et après en prenait un autre. Il y a une vision beaucoup plus globale chez la génération Y.

Ok, je vois autre chose par rapport à cette question ?

Non.

Une autre question concernant la génération Y. Et ça ça te concerne toi et toi seul en tant que cadre. Comment tu te situes dans ta propre génération ?

Dans ma génération, je me pense un peu au milieu. Dans le sens où les nouvelles technologies, j'aime bien ça mais je ne suis pas un spécialiste des nouvelles technologies, contrairement à d'autres personnes de ma même génération. Je pense être en avance malgré tout en tout cas, en tout cas je ne suis dans les derniers à aimer ses nouvelles technologies là, mais je pense être un bon sujet de transition entre la génération d'avant, la génération X, qui était celle de mes parents et la mienne, Je pense que ça a été impacté par le fait de travailler avec des personnes plus âgées que moi, il y a de ça. Cela a ralenti mon développement sur la génération Y, je pense.

D'accord, mais au fond est-ce que cette génération finalement te correspond ou pas ?

Je pense qu'elle me correspond, après elle est tellement basée sur une culture très variée parce qu'on a la possibilité d'avoir la connaissance de tout, la possibilité de voir beaucoup de choses à la fois. Et en fait, elle est tellement vaste en terme de culture, cette génération Y, que c'est plus autour de grands thèmes qu'il faut se centrer. Et donc je pense que dans ma génération Y, je suis oui un bon intermédiaire, au moins un bon représentant de ma génération.

D'accord, est-ce que tu as d'autres choses à ajouter ?

Non, non.

Comment définirais-tu le collectif cadre ? Et comment la génération Y peut-elle s'intégrer dans un collectif cadre en milieu hospitalier ?

De manière générale, un collectif cadre est piloté par une direction des soins ou un cadre de pôle. Il comporte tous les cadres d'un même service, ça dépend à quelle échelle on le définit. Et c'est mettre ensemble plusieurs compétences, plusieurs manières de voir. Parce que finalement, les cadres de services, eux sont responsables de l'organisation de leur service. Mais il faut savoir que tous les services travaillent ensemble, pour X ou Y raisons. Typiquement un cadre de santé en pharmacie va forcément travailler avec un cadre de santé de médecine interne, qui lui, va forcément travailler avec le cadre de santé du bloc opératoire. En tout cas, ils vont devoir convenir d'une façon de faire globale. Ils doivent sans cesse homogénéiser leurs pratiques et avoir une vision globale, mais ça c'est le chef d'orchestre, cadre de pôle qui va décider. C'est pour ça que c'est intéressant d'avoir des personnes de plusieurs générations et plusieurs expertises parce que finalement même si tu fonctionnes de la même manière avec des cadres peut-être issus de la même génération ou en tout cas avec les mêmes valeurs et les mêmes expériences, je pense que ça permet de varier les compétences. Ça permet de varier la façon de voir les choses et peut-être d'être

progressistes et un peu plus innovants. C'est un atout d'avoir quelqu'un parfois un peu OVNI, de plus jeune ou qui n'a pas forcément un parcours traditionnel, il peut amener d'autres choses parce qu'il peut amener des choses beaucoup plus innovantes et se poser de nouvelles questions. Typiquement, il peut aussi voir les problématiques subies par les patients qui auraient son âge sa génération. Ça permet de mettre du sang neuf et de varier un peu les plaisirs, varier la façon de réfléchir, la passion de faire les choses. Finalement des cadres qui ont le même parcours et qui ont fait les mêmes choses avant, je pense que ça fait un peu plus mouton sur le collectif cadre, plutôt que de mettre des personnes avec des parcours différents au départ, avec des parcours un peu plus atypiques. Ça nourrit une équipe parce que chacun s'apporte des choses et c'est un peu la question de l'intergénérationnel.

Ok, je vois selon toi est-ce que il existe des atouts ou des faiblesses dans cette génération Y dans l'exercice de la fonction cadre de santé ?

Oui je pense qu'il y a un atout et une faiblesse qui se recoupent, qui vont ensemble. La faiblesse, c'est de ne pas répondre à l'image conventionnelle du cadre de santé. Déjà le cadre de santé jeune, et qui en plus n'a pas forcément fait un parcours de cadre de santé classique, peut être vu par ses équipes comme quelqu'un étant non légitime parce que n'exerce pas le métier ou n'a pas travaillé X années, une dizaine d'années dans le service avant d'en prendre l'encadrement. Moi je pense que ça c'est une difficulté à la prise de poste. Et c'est là où le cadre de santé issu de la génération Y (ou en tout cas plus jeune) a quelque chose à jouer sur son mode de management. Son management doit être adapté à son âge mais surtout au ressenti de son équipe. Typiquement un cadre de santé jeune ne connaît pas les spécialités. C'est ce qui m'était arrivé en prenant l'encadrement de la maternité, je ne suis pas sage femme de formation. Il peut se reposer sur un mode de management collaboratif, plus sur le pilotage et la gestion de projet typiquement. Il va devoir aller chercher la compétence et faire confiance aux personnes aussi, aller chercher le lait de connaissance de chacun et être bon dans le diagnostic des connaissances de chacun. Finalement

savoir quelle compétence aller chercher et à quel endroit. Et c'est ce qui est je pense assez intéressant, c'est de se dire voilà, je suis cadre de l'unité aujourd'hui, c'est vous qui exercez votre métier de sage-femme, c'est vous qui avez l'habitude, l'expertise, l'expérience. A partir de là, moi j'ai la possibilité de demander des moyens. J'ai la possibilité de réfléchir à ce que l'on collabore ensemble parce que je connais et je sais comment travaillent également les autres services, et on travaille tous ensemble. Donc je pense que ça peut être intéressant d'être sur un aspect collaboratif et qui permet aux salariés de se sentir mobilisés, impliqués dans les projets. Et comme ça, le cadre petit-à-petit gagne de sa légitimité. Toutefois, je pense que le cadre doit savoir remettre des personnes à leur place et à cadrer ou recadrer ses agents ou ses salariés, typiquement parce que le cadre jaune ne doit pas être impacté par son âge, il reste un encadrant et il est responsable de son service. Donc il doit savoir recadrer et d'être le plus juste possible envers ses équipes.

Raconte-Moi. Tu parles des équipes. Par contre est-ce que tu as ressenti des difficultés avec la hiérarchie, c'est-à-dire avec l'encadrement de pôle ou la direction des soins par rapport aussi à toute légitimité, et donc éventuellement d'une faiblesse peut-être issue de la génération Y ?

Peut-être un peu plus oui, en tout cas de la part de la direction des soins. J'ai ressenti ça en tout cas sur le second directeur des soins qui ne m'avait pas recruté parce que je ne correspondais pas à ses principes ou je ne répondais pas à sa vision du cadre de santé.

Et tu penses que ça peut-être quelque chose de fréquent cette représentation là ? Ou plutôt en marge ?

Je pense que cette représentation du cadre de santé qui a fait ses 4 ans d'exercices puis passé son concours puis passé ainsi de suite ces trucs... Je pense que c'est quelque chose qui est très fréquent et même largement majoritaire. A l'inverse, un directeur des soins qui est ouvert à ses pratiques de recrutement de jeunes cadres avec des parcours atypiques, qui sortent de master et ne sont pas cadre de santé, ça fera de l'innovation, de l'inventivité et pourquoi pas du génie. En tout cas cela donnera quelque chose d'assez particulier qui est intéressant et ce directeur là fait le pari de faire confiance. Je pense que c'est assez intéressant.

D'accord. Vis-à-vis de l'autorité, de l'immédiateté, de la confiance, qu'est-ce que tu peux me dire par rapport aux cadres issus de la génération Y ?

Je pense que c'est une force pour sa hiérarchie parce que du coup, un cadre de génération Y est polyvalent, multitâche et peut répondre aux sollicitations de son cadre de pôle et de sa direction des soins assez rapidement. Il va pouvoir réfléchir à plusieurs problèmes. En tout cas, relier les problèmes de façon presque instantanée parce qu'il peut penser à plusieurs choses en même temps. Je pense qu'en termes d'immédiateté c'est assez intéressant mais je pense aussi qu'un jeune cadre de santé doit avoir le recul nécessaire. En fait travailler en deux temps sur l'immédiateté. Le premier poser ses idées sur le papier, mais avoir le recul de se dire, je laisse reposer un instant ce que j'ai écrit dessus avant de revenir et de l'étudier et me dire voilà : est-ce que c'est suffisant ? est-ce que c'est complet ? est-ce que c'est exhaustif ?

Ma dernière question par rapport à la génération Y et on aura terminé : est-ce que tu as perçu certains leviers et/ou certaines limites à être issu de la génération Y ?

Alors le premier levier est le plus positif. C'est d'avoir quelqu'un d'innovant, qui change par rapport à d'habitude, on se dit chouette c'est pas un cadre de santé conventionnel. On a quelqu'un avec qui on va pouvoir travailler ensemble. Surtout quand ce sont ses premiers services. On va voir quelqu'un avec qui on va pouvoir travailler différemment et c'est un levier de performance. On va avoir en plus un cadre de santé, qui parfois, s'il est jeune n'est pas forcément marié ou n'a pas d'enfants, et même si ce n'est pas politiquement correct de le dire, n'a pas d'engagement familiaux, et sera donc d'autant plus porté à travailler pour son service et y dédit encore plus temps, déraisonnablement bien sûr. Mais par contre en tant que frein, son jeune âge peut être vécu pour une première approche comme étant quelqu'un de pas compétent, de jeune chien fou difficile à contrôler. Et là, c'est au cadre de santé de montrer que je suis jeune, mais que je sais me contrôler. Que je ne suis pas déraisonné. Donc finalement, je pense que c'est là où le jeune cadre a un levier avec un côté négatif. En tout cas sur les aspects négatifs, il a beaucoup à jouer pour montrer qu'il détient les côtés positifs du jeune cadre de santé de la génération Y, et que les côtés négatifs auxquels on pense en se référant aux jeunes de la même génération que lui, ne sont pas forcément à prendre en compte parce qu'il ne rentre pas dans ces cas là.

D'accord, donc en fait, c'est une lutte contre les démons des représentations dans la génération Y.

Absolument. Résolument. Bien souvent, il m'est arrivé donc lorsque je me suis présenté comme cadre de santé auprès de mes pairs et auprès des médecins avec qui je travaillais de ne pas être pris au sérieux, de ne pas être considéré, alors ce que je disais été finalement raisonné et tout à fait cohérent, parce que j'étais jeune. Ce qui a montré que finalement des personnes beaucoup plus âgées ou qui sont beaucoup plus expérimentées ne s'en sortent pas forcément mieux.

A titre d'exemple après avoir quitté la maternité, et avant, on m'avait reproché d'être un jeune cadre de santé qui ne répondait pas aux attentes classiques du cadre et donc ne pas avoir le diplôme cadre de santé. J'ai quitté le service de maternité et une cadre de santé sage-femme, donc avec un aspect très traditionnel et un parcours traditionnel m'a remplacé en maternité. Aujourd'hui ce qui est à constater c'est que l'absentéisme a augmenté. Les absences sont vraiment diverses et très nombreuses. L'organisation est beaucoup moins bonne et les conflits sont beaucoup plus présents. Donc finalement est-ce que c'est une question de génération ou d'époque ? Je ne saurais pas répondre à cette question là. Quoi qu'il en soit le service que j'ai tenu pendant 2 ans, aujourd'hui, n'est pas dans les mêmes conditions que dans lesquelles je l'ai quitté.

Est-ce que tu as d'autres choses à ajouter par rapport à l'entretien ?

Une dernière chose. Il y a des cadres de santé au parcours classique, qui peuvent être innovantes, qui ont l'appétence d'aller se nourrir de choses variées et qui sortent des sentiers battus. Et il y a d'autres personnes qui ne sortent pas du parcours classique mais de master et qui deviennent traditionnelles et conventionnelles. Je pense qu'il y a une question d'accès à la fonction d'abord, mais aussi une question de personnalité avec la possibilité de travailler en équipe, de savoir réfléchir et d'être innovant finalement. Ça dépend plus de la personne en tant que telle qu'autre chose. Même si la personne est largement influencée par son parcours. Il faut être soi-même.

Annexe 4
Retranscription de l'entretien E4.

E4

C'est parti. Alors ya déjà une première question sur la présentation. Si tu acceptes de me donner ton âge, ta filière, ta structure où tu travailles.

56 ans, bientôt, pas encore, heuuu... cadre de santé depuis 1992 (rires), filière infirmière et je suis dans un hôpital général de 600 lits où je suis cadre sup de pôle.

D'accord, que du M.C.O dans toute ta carrière ?

Dans mon pôle ? Non, heu... dans toute ma carrière, j'ai fais en tant qu'infirmière, j'ai fais 5 ans d'EHPAD, et en tant que cadre de santé j'ai fais 3 ans en USLD.

Ok, alors la première question, le premier grand thème, c'est par rapport au cadre de santé et ma question est : quelles sont pour toi les principales qualités du CS dans l'exercice de ses fonctions ?

Heuu... quelqu'un qui est à l'écoute, qui est un professionnel de la filière...heu ... qui peut aider l'équipe à avancer dans le développement de ses compétences et surtout mettre en place des organisations qui conviennent au patient et au soin.

D'accord, est ce que tu as des choses à ajouter à cette question ?

Heuu...le cadre de santé il faut qu'il soit ouvert, disponible, organisé.

Pour toi ça constitue le cœur de métier de la profession ?

Ouai, parce que si tu n'es pas quelqu'un de professionnel qui est à jour dans tes connaissances professionnelles (après on passe dans le niveau managérial mais en même temps il faut garder cette filière soin...après tu peux changer de secteur, MCO, santé-mentale...moi je serai mal en santé mentale parce que j'ai pas la compétence. Autant je peux valoriser certaines de mes compétences du MCO ou de la personne âgé, j'estime heuu... qu'en santé mentale, je ne suis pas compétente. J'ai fais aussi une expérience d'un an de cadre en réa, j'avais des IADE ou des infirmières très techniques de réa...j'étais moins à l'aise. Autant aujourd'hui, en tant que cadre sup je manage des sages femmes, des IBODE, des IADE, mais en N+2 et c'est aussi différent et là j'apporte plus mes compétences managériales et connaissance du fonctionnement des établissements.

D'accord, ok, heuuu... alors une deuxième question un peu plus spécifique du CS : qu'est ce que tu penses de la notion de constance et de présence avec les équipes en tant que cadre de santé et ta vision en tant que cadre sup ?

Qu'est ce que tu appelles la constance ?

Etre régulièrement dans l'accompagnement avec les équipes. Présent au sens physique et heuu... au sens aussi moral du terme.

Alors heu... ya ... faut donner des limites à tout. Un cadre qui a un bureau complètement fermé, c'est pas un cadre. Le cadre il est la jonction pour faire les liens et pour que les organisations se passent au mieux donc t'es la jonction avec le corps médical, t'es la jonction avec ta hiérarchie

mais si t'es pas avec les agents pour travailler avec, si t'es pas présent, s'ils savent pas que ta porte est ouverte, tu peux pas être là, c'est pas possible.

Et à quel degré, en fait, cette présence ?

Pour le cadre de santé ?

Ouai.

Pour moi il doit être tout les jours. Alors après pas passé 8 heures de la journée mais ya des moments privilégier alors ya des jours où on ne peut pas être là mais je veux dire, mais un cadre qui vient travailler une journée et qui ne passe pas voir son équipe, c'est, non. Tu dois connaitre ton équipe, comme un cadre de proximité pour moi sur du MCO en particulier doit connaitre ses patients. S'il ne sait pas les problématiques qu'il y a dans le service, s'il ne connait pas les patients ou les problématiques du service, il ne connait rien. Après il peut pas aider l'équipe si tu sais pas les gens qu'on a. les difficultés de, de, venir, voilà.

Ok.

Le deuxième grand thème, c'est l'aspect générationnel.

Donc au sens général du terme, ma première question c'est : comment tu définirais une génération ?

Alors. Ya la définition théorique ou moi j'ai appris que j'étais baby boomer, qu'il y avait les X, Y, Z...heuuu...ça c'est voilà, on nous classe dans des cases, après ya les plus jeunes et les plus anciens...heuuu...la génération ce sont des personnes qui arrivent avec des moments de vie et des expériences de vie différente.

Est-ce que tu as d'autres choses à ajouter par rapport à cette question ?

Je crois pas (rires).

Heuu..deuxième question : est ce que tu as des collègues au niveau de l'encadrement supérieur ou l'encadrement de proximité d'âge et de génération différente ?

Oh oui !

Et si oui, comment le travail en collaboration s'opère t'il ?

C'est une richesse.

A quel niveau, dans quel sens ?

Parce qu'on voit pas les choses de la même façon. Heuuu.....moi j'ai toujours dis que le multi générationnel à toute fonction, tout grade, dans un.....dans ma carrière m'a aidé. J'ai toujours dis que grâce aux aides-soignantes j'ai appris mon métier d'infirmière, qu'elles m'ont aidés et aujourd'hui avec des cadres plus jeunes, j'ai une F.F. qui à a peine 30 ans heuuu...donc je connais

etttt.....behhhhh.....chacune apporte une réaction face à une problématique. Et des fois moi j'vais leur dire et oh doucement, les filles, faut pas foncer comme ça. Et des fois elles me disent mais non ce n'est pas comme ça maintenant... et pour moi c'est vraiment une richesse. Et quelque part, moi j'aime bien travailler avec les plus jeunes des fois. Mais bon.

Donc parce qu'elles foncent ?

Ouai

Parce qu'elles savent se positionner plus rapidement ?

Alors dans le positionnement c'est des fois un petit peu difficile sur les jeunes cadres parce qu'elles en sont dans la période où elles font le deuil de la fonction de soins auuuu passage au management. Donc ça c'est un petit peu...par contre elles ont une réactivité, elles sont....

Dans le dynamisme ?

Voilà.

Et puis elles sont nature et honnête je trouve que les gens s'expriment beaucoup et savent dire. Que ta d'autres générations, dont les anciens, dont la mienne et celles d'après où.... Tu sentais fallait pas exprimer sauf que là ya une spontanéité qui est intéressante.

Et est ce que tu penses que dans tous les contextes cette spontanéité que tu décris peut être parfois une difficulté ?

OUI

Dans quelle relation particulière professionnelle ?

La hiérarchie, la direction, faut leur apprendre à mettre des fleurs et à tourner des mots et des mails.

Heu...est ce que tu vois d'autres difficultés vis-à-vis de la hiérarchie fonctionnelle mais est ce qu'il ya d'autres difficultés ?

Avec les personnels alors au début faut savoir trouver sa place et son positionnement...la.... Faut savoir se faire reconnaître en tant que cadre ou F.F. mais faut savoir se faire reconnaître....alors j'ai envie de dire là mon rôle est de les aider, de les positionner, et puis elle bah...chacune avec ses compétences, je veux dire, moi en gynéco-obstétrique c'est une sage femme ... heuu ... elle n'était pas du tout heuu.... Bah cadre mais, par contre, elle était de métier sage femme, elle apporte des connaissances et elle a aussi apporté son œil extérieur. Elle n'était pas issue du même établissement. Donc elle voila, et après il a fallu qu'elle se fasse reconnaître en position de manager, ça, ça peut être une difficulté. Mais comme tu as la même difficulté sur une jeune infirmière qui arrive dans une équipe d'anciennes aides-soignantes. Tu trouves ta place dans l'équipe et là il faut qu'elle trouve leur place dans l'équipe et c'est ... après ya chacun qui a son axe de reconnaissance.

Et donc toi aussi tu permets de réguler en tant que cadre supérieur de santé, tu régules ces traits de personnalité qui sont parfois un peu ...

Humm Oui, je viens appuyer, aider, je viens contrebalancer, parce que parfois elles en profitent les équipes, moi j'arrive la cadre elle est en vacances ou en congés mat, elles vont en profiter. Non. Je repositionne toujours sur le cadre.

D'accord. Ok. Heuu... donc ça c'était l'aspect générationnel, là on descend d'une étape sur la génération Y, comment pour toi, tu définirais la génération Y ?

Spontanéité, rapidité, et....heuuu.... un regard critique assez intéressant.

Tu peux développer ?

Et bien...heu.... Pour nous remettre en question sur différentes choses. Mais ils vont savoir l'exprimer, ce que je disais tout à l'heure. Pour moi ce qui m'intéresse c'est que les gens l'expriment et le disent. Et je trouve que cette génération là, elle dit les choses. Par contre, il faut les freiner régulièrement.

Mais souvent, on sait que la génération Y quand il y a quelque chose qui ne leur plaît pas, ils le disent et puis ils s'en vont. Est-ce que tu remarques que...

Alors moi, moins, parce que je suis en Province, où le bassin d'emploi est quand même pas si énorme que ça... heuu... et ça ... c'est vrai qui te disent rapidement que quand ça leur plaît pas je m'en vais.... J'ai l'exemple, une fille, du milieu soignant, et c'est vrai qu'ils ont tendances à ne pas vouloir tenir la distance à aller jusqu'au bout et ça c'est notre rôle à nous de les faire tenir.

D'accord, donc c'est plus conjoncturel ?

Ouai.

Ok. En parlant de toi, comment te situes tu dans ta propre génération ?

Dans ma propre génération ?

Est-ce que cette génération là te correspond et tu t'y retrouves ?

Ouai, non j'ai pas de difficultés particulières avec les gens de ma génération heuuu....

C'est plus par rapport à ta personnalité est-ce qu'elle colle

Sur certains ... non elle colle pas à 100% et heureusement. Heuu... par contre, je me retrouve plus dans celle où je suis baby-boomer alors après ya quoi après ?

Ya les X, puis les Y, puis après les Z.

J'ai un peu plus du mal à me trouver dans les X. ya moins de franchise, ya plus de ... les gens sont plus individualistes. Et ça j'ai un peu de mal.

Et donc au final, les Y matches plus avec les baby boomers que les X avec les baby-boomers. Très intéressant.

Ouai

Heuuuu...ok....donc....tac...tac....tac... comment, comment tu définirais un collectif cadre et comment, bon tu as déjà répondu, la génération Y s'intégrerait-t'elle dans le collectif cadre ?

Dans le collectif cadre, j'ai beaucoup de mal. On peut l'avoir sur une équipe. Le truc d'aujourd'hui c'est qu'on choisi pas toujours ses collègues et qu'à la limite... pff... ya trop d'individualisme aujourd'hui pour que je, je puisse aller vers une collectif cadre, parce que les gens sont pas honnêtes, dans la profession je trouve qu'il y a un tel individualisme, de telles personnes qui veulent rayer le parquet, d'écraser les autres, que.... Que ça j'ai un peu de mal et autant j'arrive à me faire une bulle avec mon équipe, c'est dommage d'en arriver là, mais sur l'institution j'ai plus du mal parce que tu sais plus ce que tu peux dire et vu le contexte et ce qu'on a pu vivre, bah par exemple moi dans l'institution il y a un an et un an et demi, tu as du mal à te dire que je vais pouvoir m'ouvrir sur d'autres collègues.

Et est-ce que tu penses qu'une génération pourrait avoir une prédominance à s'insérer dans le collectif cadre ?

Bah je t'ai dis le Y et le baby-boomer.

Ok. Alors bon tu as répond parce que c'était l'autre question, c'était quels sont pour toi les atouts et les faiblesses de cette génération, tu as évoqué la hiérarchie. Il y a trois principaux thèmes et qui se croisent entre Y et baby-boomer : qu'est ce que tu penses d'eux dans cette approche de l'autorité, de la confiance est-ce que cela peut leur porter défaut ou pas ? Parce qu'on sait que les Y peuvent être revêches à l'autorité comme l'ont été, autrefois, les baby-boomer.

Ça peut leur porter défaut s'ils y vont trop frontal...et la... heu l'effet groupe ou le collectif cadre ou de ton équipe d'encadrement, c'est des gens avec toi qui te disent ... bon bah voilà faut pas y aller trop frontal mais par contre valoriser les projets qui peuvent être mit en place par ces gens là. Ces gens là ils ont pleins d'idées, les Y. Après faut qu'on les aides à structurer et à vendre leur projet.

D'accord. Et lorsqu'il y a une injonction hiérarchique et qui ne leur plaît pas ?

Alors après ils vont y aller franc jeux et après on va essayer de trouver un arrangement. Après on a certaines injections que même moi je ne choisi pas. Après faut essayer de les adapter et que de toute façon a un moment donner, il faudra qu'on y aille. Après quand on va.... Quel chemin on va prendre, c'est vrai que selon les personnes, elles ne vont pas prendre le même chemin, ça aussi il faut laisser à chaque cadre l'autonomie de mener un projet chacun à sa façon.

Mais ils te diront de façon cash que ...

Ouai et ça les baby-boomer savent le faire aussi. Les X, non.

Et ma dernière question heu.. qui en fait tu as répondu c'était par rapport aux atouts et faiblesses de cette génération Y dans le collectif cadre mais ta déjà répondu.

Je pense qu'il faut que tout le monde doit se faire confiance et que tout le monde à sa place. La future génération ca sera eux qui seront à la tête de tout. Apres voilà. On n'a pas trop de dirigeant, trop de Directeur de la génération Y. On commence, mais yen a pas tant que ça. Heuuu yen a quelques uns, après je sais pas comment à eux les voir. Aujourd'hui on est avec beaucoup de Directeur ou de dirigeants de la génération X, c'est pas toujours facile, ok. Après, on va voir mais chacun a sa place et il faut bah qu'on avance avec l'expérience. Moi j'étais quelqu'un, à l'école d'infirmière, on m'a dis, j'étais butée. Aujourd'hui, je suis moins butée, j'ai appris à prendre des virages, à pas aller directement. Et bah vous, allez apprendre aussi.

Merci beaucoup.

Annexe 5
Retranscription de l'entretien E5.

C'est bon, ça enregistre alors la première question, c'est les questions de présentation. Si tu acceptes de me donner ton âge depuis quand tu es cadre, cadre de santé, ta filière est la structure sur laquelle où tu travailles.

D'accord alors pour commencer, j'aurai 57 ans au mois de septembre. Voilà, je suis cadre depuis heuu.... 2006..... heuuu attends laisse moi compter....2008, qu'est-ce que tu m'as demandé ensuite hein, je suis de la filière infirmière, diplôme de 1984. Ensuite la structure et la structure, je travaille en chirurgie générale depuis un an et demi.

Ok donc le premier, il va y avoir 3 grands thèmes sur l'entretien : le premier grand thème c'est sur le cadre de santé. Ma première question, c'est la suivante : quels sont pour toi les principales qualités du cadre de santé dans l'exercice de ses fonctions ?

Moi aujourd'hui, je pense même après avoir fais plusieurs services c'est qu'il faut être énormément sur le terrain et accompagner les équipes et je pense que c'est très important qui est une transparence, que tout soit dit dès que c'est possible et que les personnels n'aient pas peur de venir poser des questions. Que la porte du cadre soit ouverte mais de manière à bonne escient quoi. Pas pour tout et n'importe quoi mais que si ils sont en difficulté ça soit, voilà.

Est-ce que tu as d'autres choses à ajouter par rapport à cette question ?

Non.

La deuxième question autour du cadre de santé, c'est la suivante qu'est-ce que tu penses de la notion de constance et de présence avec les équipes ? Constance dans le sens de continuité.

Continuité des soins ?

Continuité dans l'encadrement des équipes.

Ah. Tu parles de la continuité par rapport au cadre de santé qui s'occupe d'une équipe ben oui aujourd'hui. Moi je travaillais seule. J'ai toujours travaillée seule sauf depuis que je suis en chirurgie depuis un an et demi avant que Pierre, mon collègue qui est arrivé vers la fin janvier. Heuuu... Ben, je ne retrouvais pas mes marques et que je ne savais pas où j'en étais sûr. Voilà, je ne savais pas ce que je faisais ma collègue. Moi j'avais l'impression que je faisais pas mal de choses heuu... et en même temps parfois, je ne savais pas trop où c'est que je devais aller, ça s'est produit aujourd'hui avec Pierre. Donc on a clarifié les choses puisque du coup je vais garder l'hospitalisation et La R.A.A.C. avec les I.D.E et mon collègue va prendre les consultations avec les AS et tout ce qui est protocole, qualité, hygiène.

Voilà d'accord et auprès des équipes, ça se démontrait que il y avait une meilleure organisation ?

Oui, oui, oui, ça c'est démontré et puis bon maintenant, je pense qu'elles savent à qui poser les questions au niveau hospitalisation. Elles viennent, reviennent vers moi et après au niveau tout ce qui est hygiène, qualité, matériel, je pense qu'elles vont plus vers Pierre et bien sûr, il prend le relais et moi je prends le relais quand il n'est pas là. Et par rapport à la constance et la présence, en temps, ah oui, moi j'ai passé énormément de temps, je dirai de 70% a 80%, énormément.

Donc pour toi c'est primordial ?

Ah oui, surtout dans les conditions que l'on connaît, avec 50 chirurgiens, j'exagère, 50 anesthésistes, pleins de chirurgiens, pleins d'anesthésistes, les blocs ça tournent pas, ça se rajoute, les transferts, ouaii, c'est important que voilà que tu es là pour les soutenir et éventuellement les aider, et que tu peux même pas faire leur travail.

Ok donc après la deuxième le deuxième point sur lequel j'avais des questions, c'était sur l'aspect générationnel la première question, c'est comment tu définirais une génération ?

Mais quelle génération ?

Peu importe. Qu'est-ce que c'est qu'est-ce que ça représente pour toi une génération ?

Une différence de heuu... alors pour moi une génération c'est, c'est la différence surtout entre les générations. C'est pas une... c'est la responsabilité, les valeurs, la conscience professionnelle, la façon d'être et heuuu... le savoir-être, le savoir-être, la façon d'être, de se comporter de s'exprimer.

Il y a d'autres choses ou pas ?

Je pourrai dire oui !! Le portable, la tenue vestimentaire, le look.

Qu'on ne retrouve pas dans toutes les générations ?

Ah oui. Ah oui.

Heuu...est-ce que sur ce même thème, est-ce que tu as des collègues d'âge et de générations différentes et si oui comment le travail en collaboration s'opère-t'il ?

Oui effectivement, j'ai des collègues d'âge différent mais ça ... bahh ... ça dépend avec je pense que dans chaque génération, il y a aussi l'éducation qui a fait qu'ils sont comme ils sont aujourd'hui avec Pierre, on a de la différence mais je pense que Pierre a eu une éducation et qu'il a encore des valeurs heuu... qui font que il y a pas de soucis.

Même si vous êtes d'une génération différente ?

Oui tout à fait. Par contre, je pense qu'avec les jeunes, heuu... car... ben ça dépend avec qui j'ai de la différence avec 10 ans 20 ans, ça se passe relativement bien en tant que collègues mais c'est une façon quand même d'avancer qui est différente. Avec Pierre où il y a pas de soucis parce que c'est un garçon et que je pense que vous avez vous allez certainement, j'ai travaillé avec une collègue qui était beaucoup plus jeune que moi qui avançait énormément vite et pour moi, ça allait trop vite même si je suis quelqu'un qui avance oui mais là c'était trop hein, du coup je freine et on reprend les choses au calme. C'était trop. Ce n'était pas méchant de sa part, mais... Voilà après, heuuu, après je trouve que c'est très intéressant parce qu'on voit on voit heuu... la façon de manager qui est différente, on échange heuu... et aussi mais bah moi je pense que je sais tirer parti de nos différences par exemple pour l'informatique. Par exemple, les protocoles qualité, l'hygiène, je pense qu'il est plus branché que moi l'informatique, il est innovant et qu'il a peut-être un management qui est moins de terrain que moi je pense parce que voilà mais c'est très bien aussi en binôme, c'est très bien et heu... il est plus dans les projets, beaucoup dans la traçabilité

dans les écrits ce qui est très bien, chose que je ne fais pas ça c'est sûr. Moi je suis plus téléphone, et il n'y a pas de traces et... heuu alors que Pierre trace et il a raison. Voilà non en général, je n'ai pas eu de soucis. Je le vois comme complémentaire et enrichissant, enrichissant, oui, oui ! Dans la mesure où la personne travaille parce que j'ai eu des gens qui ne travaillaient pas.

Donc ça, ça fait partie des difficultés : il y en avait d'autres difficultés ?

Des difficultés.... Heuu, non non. Pas aujourd'hui, pas à l'âge que j'ai. Non mais franchement, je pense qu'avec l'âge on relativise les choses et on se respecte mutuellement, c'est fondamental.

Ok ensuite on va passer à la génération Y et la première question, c'est comment tu définirais la génération Y ?

L'âge de ses enfants. Alors, moi, moi le problème, c'est que moi aujourd'hui je suis, je suis, je suis choqué moi par la génération Y mais choqué parce que je compare avec mes enfants et c'est pas bien heuu... parce que moi j'étais avec ce que j'ai à te dire, moi avec mes enfants, j'ai été très sévère, très sévère. Moi mes enfants, ils ont toujours bossé l'été, c'est-à-dire qu'ils ont appris ce que c'était de gagner du fric. Moi, j'ai été très sévère avec mes enfants. Ma fille m'a dit que j'étais la plus terrible des mères. Bon. C'est-À-Dire heuu qu'il y avait, il y avait comment dire des valeurs des règles et que tout était pas dû même si on en avait les moyens, tout n'étais pas du c'est-à-dire que peut-être ça vient aussi de mon éducation et c'est certainement comme ça aussi que je manage c'est-à-dire que bah tu veux de l'argent ok mais ce n'est pas gratuit : Les vêtements bah c'est en fonction des besoins, le portable, elle l'a eu. Ma fille a eu tout ce qu'elle voulait, mon fils aussi mais il y avait des limites. Il y avait, tu ok tu veux bosser mon fils c'est quand je l'ai envoyé bosser comme ASH au bon accueil, Il m'a dit : fouuuu des fois c'est dur mais j'ai dit ouais, tu comprends maintenant pourquoi il faut bosser, il faut étudier et pourquoi aussi et les gens ce n'est pas toujours rose, il font ça toute leur vie. Alors voilà. Après, il y avait des règles, qu'est ce qu'il y avait ? On prend dans l'assiette mais on finit ce qu'on a dans l'assiette. Le pain, on le jette pas. Voilà, ces valeurs là et je les ai toujours en tant que cadre. Alors effectivement aujourd'hui, c'est sont pour certaines parce que ce n'est pas toujours vrai. Nicolas, par exemple, il n'est pas du tout comme ça mais on avait eu avant une infirmière. Je comment, je veux faire ça. Il me faut ça, tu commences à travailler. Il te faut ça et tu commences, il faut que je fasse tout à l'heure et je veux pas faire plus si je marque des heures supplémentaires, puis pas rigoureux heu.... pas de valeurs non plus pour certaines, pas de conscience professionnelle et je supporte pas, je supporte pas. Et c'est vrai qu'ici dans la sur la chir générale, je dirais qu'au niveau des I.D.E., ça se reflète pas mais au niveau de certaines et j'avais des soucis moi sur les Perrières quand j'étais à l'Ehpad, ce n'était pas non plus les infirmières, c'était les AS. Moi j'avais été les chercher en train de discuter en bas, de fumer et tu avais des personnes âgées toutes seules qui restaient dans le service. Qu'est-ce que j'ai eu fait ? De brancher le portable dans la salle de soins. Pierre, il a trouvé quelqu'un qui était sur un ordinateur en train d'aller sur internet ou de faire je ne sais pas quoi, le portable, le portable aussi au travail. Non, non, je trouve que ce n'est pas bien et moi je vous donne l'exemple, je l'ai pas. Non non mais je trouve que si y'avait vraiment quelque chose, je pense chez nous, qu'on arriverait à joindre la personne. Alors le portable, c'est en permanence dès que j'ai un moment, on est avachie. On va voir, on est vite fatiguée. Mais moi je parle même pas de génération, je parle de tout le monde. C'est plus une question d'éducation, les parents. C'est plus un problème d'éducation que des générations quand même les générations aujourd'hui, sont quand même différentes dans leur look, dans la façon de se comporter dans voilà, après je pense que heuu... il y a des gens très bien dans toutes les générations.

Comment tu te situes dans ta propre génération ?

Pas de problème. Aucuns soucis. Je me sens en accord avec celle-ci.

Est-ce que bon tu m'as déjà plus ou moins répondu à la question, si tu avais des collègues issus seulement de la génération Y, est-ce que tu as déjà, oui aux urgences, il est jeune ?

Ouais mais ça se passe super bien.

Il a la trentaine ?

Ouai, la trentaine, et puis c'est super bien, il est carré, il est rigoureux, tu lui téléphone, il répond aux questions, ah oui, oui, lui il fait partie des gens de la génération Y que j'apprécie et d'autres qui sont de la génération de ma génération ou un peu plus jeune que j'apprécie moins.

Ce sont les X, juste avant les Y.

Oui, exactement, les X.

Une autre question comment tu définirais un collectif cadre et est-ce que la génération Y pour toi, elle peut s'intégrer dans le collectif cadre sur l'hôpital ?

Oui, moi je pense qu'elle peut s'intégrer, bien au contraire, parce qu'il n'y a pas de collectif cadre sur notre hôpital, ce sont les générations Y qui vont nous permettre de... de reconstruire un collectif cadre parce qu'aujourd'hui je pense que heuu... chacun, on est, on est trop jaloux hein de l'autre. On se dispute pour des lits pour, pour ... alors que les jeunes, je pense qu'ils vont plus relativiser. Il vaut mieux s'entendre. Ouais. Non, non, il y a pas de collectif cadre tu vois bien, ils vont au café, nous on y va pas, ... ouai mais ouai... après individuellement ya pas de soucis, mais en groupe, tu te sens pas du tout intégré dans le groupe cadre, les Y commencent changer tout ça.

Et la dernière question même si tu as déjà plus ou moins répondu, quels sont les atouts et les faiblesses de cette génération dans l'exercice cadre si tu vois par exemple ton collègue aux urgences, quels pourraient être ses atouts et ses faiblesses ?

Les atouts à mon avis, c'est qu'ils ont des idées, et que ils avancent, je pense qu'ils n'ont pas peur, ils n'ont pas peur les jeunes, aujourd'hui ils n'ont pas peur, ils avancent, ils sont prêt à partir ailleurs si ça va pas, si ça leur convient pas ils partiront ailleurs tandis que nous les générations plus âgées on n'est plus dans l'immobilité. Il y a des gens qui ont fait que des carrières dans le monde hospitalier aujourd'hui ça se verra plus et puis l'atout des Y, c'est qu'ils ont des projets pour eux mais aussi pour l'institution. Moi, je pense qu'aujourd'hui moi j'en ai des projets mais c'est certainement pas les mêmes et puis je pense qu'on est un peu plus si ça avance pas et ben voilà on va laisser tomber.

Tu veux dire qu'ils sont plus tenaces ?

Oui, plus tenaces, plus à avancer après... Heuu... l'écueil c'est qu'ils risquent d'être bloqués dans leur avancement, de dire mais pour qu'ils se prennent pour qui.

Se brûler les ailes ?

Se brûler les ailes.... Voilà.... mais en même temps moi je dis qu'il faut leur laisser la place parce que ils ont de bonnes propositions.

Par rapport à l'autorité comment ça se passe pour toi les générations Y ?

Plus compliqué.

Dans la fonction cadre, je précise.

Plus compliqué parce que moi je vois les personnes les plus âgées 40-45 ans elles m'appellent par mon nom de famille les autres, elles me vouvoient, les autres. Elles me vouvoient, elles m'appellent Françoise, mais moi je n'étais pas habitué mais moi après je le laisse parce que ça me choque pas et que j'estime que moi je les appelle par le prénom et je ne vois pas pourquoi elles m'appelleraient pas par le prénom. Voilà après je ne supporte pas l'insolence de certaines générations comme on avait là, Chloé. Elle avait 23 ans, elle était d'une insolence. Jules, ça me gêne un peu pour ça suffisance, c'est de dire je n'ai pas besoin de toi. Je vais m'en sortir, mais bon moi ça me fais du souci par rapport à la sécurité des patients. Voilà... heuu.... Après, après ils sont plus sûr d'eux, ils sont plus mais c'est pareil, ça, ça dépend de la personne. Mais bon voilà, après le respect il y est parce que je pense aussi que je suis un peu plus âgé.

Ça joue ?

Oui, ça joue.

Et par rapport au fait que tu dis que quand ça leur plaît pas maintenant les jeunes, ils s'en vont...

Ah oui !

Et tu penses que c'est plus un défaut ou une qualité de faire ça, de fonctionner comme ça ?

Alors, heu... Il faut que ça soit... enfin, je parle de ça parce que mon fils est entrain de vivre ça. J'aurai pas l'exemple de mon fils, je dirais, c'est du grand n'importe quoi

Mais bon moi je comprends moi, je comprends aujourd'hui des jeunes qui sont en CDD depuis 4/5 ans qui se barre, je suis désolée, c'est se foutre de leur gueule, comme leur faire poirotter avant d'intégrer un IFCS. Stéphanie, tu vois bien, cette fille c'est un exemple, de disponibilité, d'honnêteté, de conscience professionnelle de tout, elle a toutes, toutes les qualités et bien moi ça fait longtemps qu'elle serait titulaire pour pas la perdre. Alors c'est ça. Non mais je comprends moi, je comprends que les jeunes ils aient l'impression qu'on se moque ou d'eux mais ça vient peut-être aussi. Je ne sais pas si ça vient de l'institution si ça vient des décideurs. Je n'en sais rien mais je peux le comprendre.

L'image qu'ils renvoient peut-être ou c'est uniquement économique ?

Non, non, je ne crois pas que c'est l'image. C'est uniquement économique. Mais non, moi je trouve que c'est du gâchis parce qu'on perd du talent.

Et est-ce que tu as d'autres choses à rajouter sur toutes les questions qu'on a vues ?

Alors par rapport au métier, alors moi je vais te dire un truc : je suis sortie de l'école des cadres. j'étais ravie et ça me plaisait. On s'est retrouvé après pour faire un bilan avec tous les collègues de l'école et tout le monde était déçu. Moi j'ai entendu que c'était compliqué que c'était ci, que c'était ça, que des aspects mais vraiment, j'en ai retenu que du négatif, j'avais l'impression.... Je me disais mais ce n'est pas possible quoi. Mais moi je sais et ça me convenait j'étais ravi c'est, c'est mes 5 ans passés sur Espalion, 6 ans après je suis venu sur les Perrières. J'ai déchanté, j'ai trouvé que c'était compliqué parce qu'il y avait aucun suivi, rien n'était calé, rien n'était cadré. Moi aujourd'hui ce que je trouve de difficile, ce n'est pas le service, ce n'est pas de gérer l'équipe soignante ce que je trouve de difficile, c'est les gens au-dessus de nous. C'est le dessus, c'est les décideurs, c'est avec eux que j'ai le plus de difficultés, avec l'administration avec tout ça qu'avec les équipes soignantes. Moi j'ai pas de soucis avec les équipes soignantes, vraiment pas. Moi, je sais que si je suis emmerdé, elles vont me rendre service, parce que ça roule, c'est parce que c'est du donnant-donnant, parce qu'il faut de la reconnaissance, qu'il faut de la considération pour les gens et qu'on ne peut pas s'en moquer moi quand je rap... je dis aux gens mais attendez, je vous avertis à midi pour pas que vous revenez à 13 h 30. J'ai honte de faire ça en tant que cadre, j'ai honte. Que la fille, elle a déjà réservée la nounou, c'est pas respectueux. Voilà, moi je te jure, je te jure, je suis dégoûté de au dessus de ce qui se passe. Chacun, dès qu'ils montent, et bah, ils ne voient que leurs fesses.

Et ça dépasse les générations ?

Ouai, et ça ouai alors que moi franchement, moi quand ça va pas j'y vais.... Enfin depuis que je crois que je suis cadre, je n'ai jamais eu... j'ai eu des difficultés, j'ai eu des difficultés avec certains agents, mais ça a été réglé immédiatement, dans l'immédiateté et moi j'attends jamais mais par contre, je ne peux pas dire et je n'ai vraiment pas eu de soucis avec les personnels.

Aujourd'hui, nous nous on est entre le marteau et l'enclume. Et je dirais que le marteau et ben il tape très fort très fort aujourd'hui et que finalement des fois c'est l'enclume, qui des fois... Moi, je peux te dire que quand j'étais seule et que et que j'étais toute seule à faire tourner que j'avais tout les chirurgiens, je peux te dire que l'équipe me soutenait. Carrément. Moi j'ai eu des infirmières qui me disaient, franchement on vous apprécie, j'espère que vous n'allez pas partir parce qu'à un moment j'en pouvais plus. Non, non, vraiment, l'équipe de chirurgie, non vraiment.

Donc mon métier, je crois que je ne vais pas dire que je ne recommencerais pas non non, non, parce qu'il y en a qui disent j'aurais jamais dû faire ça, ce n'est pas le métier que j'aurais du faire moi aujourd'hui, si c'est à refaire, je ne regrette pas. J'en chie quelque fois mais je ne regrette pas. Parce que moi ça m'apporte quelque chose, je pense et j'espère que je le rapporte quelque chose aussi.

Merci à toi.

Je t'en prie.

Annexe 6
Retranscription de l'entretien E6.

Alors, tout d'abord pour commencer, je vais te demander ton âge, depuis quand tu es cadre de santé, ta filière, ton parcours et la structure de soins où tu travailles ? Merci.

Oui. Heu.... Alors j'ai 47 ans, j'ai été faisant-fonction à partir de ... 2002.... Heu..... J'ai effectué mon école des cadres en 2006. Je suis donc heuu....de filière infirmière et je travaille dans un établissement M.C.O. où je suis cadre de pôle depuis maintenant, et bien ça fait 2 ans. Pour mon parcours, j'ai fais pas mal de choses. Heu... donc j'ai été faisant fonction en chirurgie cardiaque, j'ai travaillé en hôpital de jour, consultation cardiologie, réanimation polyvalente chirurgicale plus salle de réveil, j'ai fais différents services de médecine mais aussi de chirurgie heuuu.... Bon là c'était dans le privé. Et j'ai aussi été cadre formateur en IFSI pendant plusieurs années. Et, là, comme je te disais, et bien mon dernier poste actuellement c'est cadre de pôle sur un bloc opératoire.

OK, super, merci.

Donc ma première question ça va être sur le thème du cadre de santé. Quelles sont, pour toi, les principales qualités du cadre de santé dans l'exercice de ses fonctions ?

Heu.... être à l'écoute de ses équipes, enfin des équipes et des patients parce qu'il y a les patients aussi, respecter ses agents par ailleurs, c'est très important...après...il faut des qualités....ouai, ouai, si. Il faut être objectif, pas faire de favoritisme, tu vois, comment on dit ça...être dans l'équité avec ses équipes même si tu as des affinités avec certains et aussi être neutre. Ya aussi la transparence qui est importante, dire aux équipes, transmettre. On fait le lien entre l'institution et l'équipe. Je pense qu'il faut avoir une certaine connaissance du métier à avoir quand on encadre. Tu vois, quand je vois une psychomot qui encadre des infirmiers ou AS, elle a pas l'œil qui observe le métier, tu vois ce que tu veux dire.... Elle va voir des choses mais elle va pas déceler des manques parce qu'elle n'a pas l'expertise....et du coup et bah... c'est difficile pour les accompagner car c'est...important cet accompagnement. Même après l'école des cadres, je pense qu'il y a un minimum des connaissances du métier à voir, et bien quand on encadre.

Tu souhaites ajouter d'autres choses ?

Non, je pense qu'on a fait le tour.

Ok, très bien. Ma deuxième question c'est la suivante : que penses-tu de la notion de constance et de présence avec les équipes ?

La constance ? Je comprend pas.

Oui, être dans la continuité avec ses équipes.

Je pense que, heu.. La présence est nécessaire au quotidien. Tu as la présence physique, parce qu'un cadre et bien il doit être dans un service et doit savoir ce que font les équipes et rectifier...

mais aussi, la présence c'est aussi l'organisation heuuu que tu mets en place, et ... ça doit tourner quand tu es pas-là. L'équipe ne doit pas avoir son cadre sur le dos 24h/24. Tu vois ? En fait, et bien je pense que le cadre doit être là sans qu'il soit vu. On le voit mais on le voit pas aussi. Voilà et ça passe par l'organisation que tu mets en place dans ton secteur. Aussi...heu... le cadre de santé est là aussi pour transmettre des informations nécessaires à la bonne continuité des soins et ce, au bon moment.

On va passer au second thème qui est l'aspect générationnel. D'abord, et bien comment tu définirez une génération ?

Heuuu... Je sais pas trop, je dirai un nombre de personnes qui appartiennent à une décennie... ouai, c'est ça.

Tu peux m'en dire plus ?

Heuuu... non....

Ok. Et dans ce contexte-là, est ce que tu as des collègues d'âges et de génération différente ? Si oui, comment le travail en collaboration s'opère t'il ? Qu'est ce que tu peux m'en dire ?

Alors oui ! Ça se passe très bien. J'ai pas de soucis avec les plus âgés et encore moins avec les jeunes.

Et pourquoi encore moins ?

Car j'adore encadrer les plus jeunes, j'aime bien transmettre et partager. D'ailleurs j'ai eu un cadre pendant 2 ans, et bien, il avait moins de 30 ans et ça s'est très bien passé, on s'organisait assez facilement et bien... je trouve qu'on était très complémentaires dans notre approche.

Donc là, on va passer au thème de la génération Y. Tout d'abord comment tu définirais une génération Y ?

C'est simple, je ne définis pas la génération Y.

Et pourquoi ?

Je qualifie aucune génération. Très franchement, je me fiche royalement de quelle génération est le cadre est un de mes collègues. Je me fiche de l'âge, l'âge pour moi c'est pas au départ un critère, tu vois ?

Donc si on te dit qu'un jeune cadre va prendre un poste dans ton pôle, heuuu.... Tu n'auras pas de soucis particuliers ?

Non, regardes, j'ai la preuve d'Arnaud, et ça m'a pas posé de soucis. Pour moi, c'est pas l'âge qui fait les qualités des compétences, ah non, non vraiment. Le critère de l'âge ça m'est complètement égal. C'est le grand truc à la mode je trouve.

Ok, donc ma prochaine question bien que tu l'as évoqué, c'est de savoir si tu as des collègues issus de la génération Y et ce que tu peux m'en dire ?

Oui. Bon en ce moment je ne travaille pas directement avec eux. Mais, heuuu..... Pour moi c'est pas du tout une question d'âge et l'entente c'est par rapport au caractère de chacun et ça a rien avoir avec l'âge. Les compétences c'est pas une difficulté ouai...enfin les compétences de chacun. C'est pas des problèmes ou des mésententes, ça a rien avoir avec l'âge, c'est vraiment le caractère et la personnalité de chacun. Tu vois ? Certains ont un bon caractère, d'autres moins bon. C'est ça qui joue à mon avis.

D'accord, tu veux ajouter autre chose ?

Non.

Ma prochaine question, c'est sur le collectif cadre. Comment tu définirais un collectif cadre et comment, pour toi, et bien la génération Y s'intègre t'elle ?

Un collectif cadre ? Alors, heu... c'est un ensemble de cadres, une équipe de cadres qui travaillent sur des projets communs, des buts à atteindre. Je trouve pas que les Y vous restez tous ensemble, je trouve que vous allez avec des plus vieux, je trouve que vous cherchez tous des plus vieux, vous êtes tous à la recherche des plus vieux....heuu des cadres ou des cadres sup d'une autre génération. Heuu... plus âgés en âge et aussi dans la fonction. Toute façon, vous apportez des choses, c'est sûr mais comme d'autres aussi.

Et leur comportement ?

Ça a rien avoir avec la génération. C'est ta façon d'être. Pour moi, tu es comme ça dans ta vie, tu es comme ça dans ton boulot.

Quels sont les atouts et les faiblesses de cette génération dans l'exercice cadre de santé ?

Encore une fois, ni l'un, ni l'autre. Je vais te dire, il n'y a pas d'atouts spécifiques ou de freins spécifiques. Je trouve vachement réducteur de définir une manière d'être d'une population par rapport à sa décennie de naissance, mais bon. Heuu... tu vois, on fait tout un tintouin de cette génération Y, sérieusement. Si on avait posé ces questions à nos grands-parents, on aurait dit la même chose. Franchement, c'est bizarre de faire tout un tintouin, je trouve ça un peu bête, on vous stigmatise, je ne trouve pas ça vraiment chouette. Et, en plus, vous avez des idées intéressantes.

Est-ce que tu as autre chose à ajouter ?

Heuu.. non.

Merci à toi.

Pas de soucis.

Diplôme de Cadre de Santé DCS@18-19

TYPE DE DOCUMENT

Mémoire de fin d'études.

TITRE DU DOCUMENT

Les cadres de santé issus de la génération Y : une question dans l'air du temps ?

AUTEUR

M. SERVIERES Hugues

7 MOTS CLÉS

Cadres de santé, générations, génération Y, conflit générationnel, collaboration, représentations.

8 KEY WORDS

Nurses manager, generation, Y generation, collaboration, generational conflict, representations

RÉSUMÉ

Les auteurs s'accordent à dire que les jeunes générations se caractérisent comme étant dans l'immédiateté, parfois révoltée et ayant du mal à se stabiliser d'un point de vue professionnel : en effet, le Y peut rapidement changer d'emploi s'il est confronté à une problématique particulière. Ainsi, on peut se demander qu'en est-il dans le milieu de l'encadrement hospitalier ? Ce travail de recherche s'articule autour des cadres de santé issus de la génération Y. L'idée est de percevoir l'impact de cette génération dans l'exercice managérial, notamment autour des caractéristiques propres à cette génération : ceci n'a été possible qu'en mettant en confrontation les autres générations (baby-boomer, X et Z). J'ai effectué 6 enquêtes, dans des établissements hospitaliers publics. J'ai interrogé 3 cadres de santé issus de la génération des baby-boomers/X et 3 cadres issus de la génération Y. L'idée centrale était de cerner les points de convergences et de différences entre ces générations et si un travail de collaboration ou au contraire, un isolement du Y pouvait s'opérer. Les résultats de cette enquête m'ont permis de cerner que certains cadres Y ne se renferment pas totalement à leur propre génération, portent des valeurs, sont dans la continuité et partagent des compétences (notamment numériques). Enfin, les cadres plus âgés apprécient considérablement de travailler avec les jeunes cadres, sans représentations particulières, bien au contraire. Ce travail de recherche représente ainsi une aide importante dans les relations professionnelles pour le collectif cadre.

ABSTRACT

Authors describe the younger generation as living in the immediacy, sometimes revolted and having difficulty stabilizing from a professional point of view: indeed, the Y can quickly change jobs if they are confronted with a particular problem. Thus, one may wonder what the situation in the hospital management environment is. This research work concerns generation Y nurse managers and the impact of this generation in the real world compared to other generations (baby boomer, X and Z). I conducted 6 surveys in public hospitals. I interviewed three nurse managers from the baby-boomers/X generation and three nurse managers from generation Y. The main idea was to identify the points of convergence and differences between these generations and whether collaborative work or, on the contrary, isolation could take place by the Y. The results of this survey allowed me to identify that some Y managers do not only restrict themselves to their own generation, they carry values, they are in continuity and share skills (especially digital). Finally, older managers appreciate working with young managers, without any particular representations. However, it turns out that there are many points of convergence, particularly between baby boomers and Ys. This research work thus represents an important help in professional relations for the executive collective.