

Faculté de santé publique

Quels sont les moyens et outils utilisés par les jeunes manager/leader pour développer le potentiel intergénérationnel des collaborateurs en maison de repos et de soins

Mémoire réalisé par
Dufasne Estelle

Promoteur·rice(s)
Frédéric, Thys

Année académique 2023-2024
Master en sciences de la santé publique, finalité spécialisée

Faculté de santé publique

Quels sont les moyens et outils utilisés par les jeunes manager/leader pour développer le potentiel intergénérationnel des collaborateurs en maison de repos et de soins

Mémoire réalisé par
Dufasne Estelle

Promoteur·rice(s)
Frédéric, Thys

Année académique 2023-2024
Master en sciences de la santé publique, finalité spécialisée

Remerciements

Tout d'abord, je tiens à exprimer ma profonde gratitude envers mon directeur de mémoire, le Professeur Thys, pour le temps conséquent qu'il m'a accordé. Ses qualités pédagogiques, sa grande disponibilité, ses conseils avisés ainsi que ses encouragements ont été prépondérants pour mener à bien ce travail.

J'adresse de chaleureux remerciements à mes parents et à mes collègues qui m'ont soutenue moralement durant ces longues années d'études. Leur présence et leurs paroles de motivation ont été d'un grand réconfort dans les moments de doutes.

Je remercie également Natacha Theys pour la relecture attentive de ce mémoire et ce malgré sa charge de travail. Ses remarques pertinentes m'ont permis d'en améliorer la qualité.

Mes remerciements s'adressent aussi aux participants à cette recherche qui m'ont généreusement accordé de leur temps. Leurs témoignages ont constitué le fondement de ce travail.

Enfin, je tiens à témoigner ma reconnaissance envers mon employeur qui a aménagé mes horaires pour me permettre de concilier vie professionnelle et cursus universitaire. Sans cet effort, ce mémoire n'aurait pu aboutir.

Le plagiat

Je déclare sur l'honneur que ce mémoire a été écrit de ma plume, sans avoir sollicité d'aide extérieure illicite, qu'il n'est pas la reprise d'un travail présenté dans une autre institution pour évaluation, et qu'il n'a jamais été publié, en tout ou en partie. Toutes les informations (idées, phrases, graphes, cartes, tableaux, ...) empruntées ou faisant référence à des sources primaires ou secondaires sont référencées adéquatement selon la méthode universitaire en vigueur. Je déclare avoir pris connaissance et adhérer au Code de déontologie pour les étudiants en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses et savoir que le plagiat constitue une faute grave sanctionnée par l'Université catholique de Louvain.

Table des matières

Remerciements	1
Le plagiat.....	1
Introduction	1
Revue de la littérature.....	2
Chapitre 1 : Maison de repos et de soins.....	2
a. Etat des lieux	2
b. Profil des maisons de repos et maison de repos et de soins	3
c. Profil des équipes	4
d. La culture organisationnelle	5
Chapitre 2 : Difficultés et enjeux en MR/MRS	6
a. Difficultés.....	6
○ Réforme	6
○ Inflation des prix.....	7
○ Réputation des institutions de soins.....	7
○ Normes insuffisantes en personnel financés.....	8
○ Pénurie en personnel soignant	8
b. Enjeux.....	9
○ Enjeu 1	9
○ Enjeu 2.....	10
○ Enjeu 3.....	10
Chapitre 3 : Jeune manager / leader et équipe intergénérationnelle.....	11
Jeune manager / leader	11
a. Compétences techniques d'un manager : Hard Skills	12
○ Gestion des ressources humaines.....	12
○ Nouvelles technologies.....	13
○ Communication	13
○ Savoir déléguer	13

b.	Les compétences individuelles et comportementales : Soft Skills	14
o	Intelligence émotionnelle.....	14
o	Esprit d'équipe.....	14
o	Prise de décision	15
c.	Styles de leadership	15
o	Leadership transformationnel	16
o	Leadership participatif.....	16
o	Leadership situationnel.....	17
Chapitre 4 : Manager les générations		18
a.	Les générations.....	18
o	Les baby-boomers.....	18
o	La génération X	19
o	La génération Y ou les Milléniaux.....	19
o	La génération Z.....	19
b.	Le management intergénérationnel	20
o	Manager les jeunes générations	21
o	Manager les seniors	22
Chapitre 5 : Outils et moyens pour développer le potentiel intergénérationnel		23
a.	Activités Team-Building	23
b.	Mentorat et apprentissage inversé	24
c.	Créer un environnement inclusif.....	24
c.	Flexibilité des conditions de travail	24
d.	Formations et développement	25
e.	Encourager les échanges et le travail collaboratif.....	25
f.	Veiller à la qualité de l'accueil et l'intégration des plus jeunes	25
Partie pratique : Méthodologie de la recherche.....		26
a.	Méthode de recueil des données.....	27

b.	Critères d'inclusion	27
○	Jeunes managers/leaders :.....	27
○	Manager leader plus expérimenté :.....	28
○	Collaborateurs de différentes générations :	28
c.	Recherche des participants	28
d.	La collecte des données.....	29
e.	Méthode et validité de l'analyse.....	30
	Résultats	31
	Résultats entretiens managers	32
a.	Présentation des managers.....	33
b.	Culture d'entreprise.....	34
c.	Profil des équipes	34
d.	Perception des différences générationnelles.....	34
○	Perception	34
○	Attitudes.....	35
○	Besoins-attentes	36
○	Conflits	37
e.	Défis managériaux.....	37
f.	Outils managériaux	38
g.	Rôle et vision du manager	40
g.	Conseils aux jeunes managers et pistes d'amélioration	41
	Résultats entretiens collaborateurs	41
a.	Présentation des collaborateurs	41
b.	Perception de la collaboration entre génération	42
c.	Perception du manager & leadership.....	43
d.	Expérience et méthodes appréciées.....	43
	Discussion	44

a. Perception des générations	45
b. Les managers et les collaborateurs.....	46
○ Les compétences pour un manager	46
○ Qualités et styles de leadership appréciés.....	47
c. Défis	47
○ Les défis du jeune manager	48
○ Les défis liés au secteur	48
d. Les outils et moyens utilisés pour développer le potentiel intergénérationnel.....	49
○ La culture d'entreprise.....	49
○ La communication	50
○ Prise en considération des besoins et attentes entre les générations.....	51
e. Recommandations	51
Limites.....	52
Conclusion.....	53
Bibliographie.....	55

Introduction

Dans le monde professionnel comme dans la vie privée, les générations se croisent et doivent cohabiter ensemble (Bultel, 2015; Meier, 2021). Alors que la génération des baby-boomers (1945-1964) est sur le départ, une nouvelle génération de professionnels prend le relais. En effet, selon une étude de Deloitte, 75% des travailleurs actifs, font partie de la génération X (1965-1979), Y (1980-1994), et Z (1995-2010). Trois typologies avec des âges, des attentes et une perception du travail différentes qu'il est nécessaire de comprendre et d'unir pour atteindre un objectif commun (Barabel & Meier, 2015; Relyance, 2018).

Les managers d'équipes seront, tout au long de leur carrière, confrontés à devoir gérer des collaborateurs et collaboratrices de générations différentes (L'EAP, 2021). A notre époque, il n'est pas rare de rencontrer des jeunes professionnels à des postes à responsabilités.

La question du management intergénérationnel est, dès lors, jugée comme un élément important de la gestion des talents, voire de la transformation des organisations.

Face à une équipe intergénérationnelle, il est important non seulement d'écouter, mais aussi de comprendre leurs besoins et attentes (Barabel & Meier, 2015; Hélin, 2021).

Ergothérapeute de formation, j'ai l'opportunité de faire fonction au poste de directrice de maison de repos et de soins depuis mes 27 ans. Sans expérience préalable dans le domaine, j'ai dû apprendre à décoder les ficelles du métier tout en gérant une petite équipe cosmopolite plus âgée que moi.

Dans cette optique de compréhension et ce désir d'évolution, ce mémoire portera sur la question de recherche suivante : « *Quels sont les outils ou moyens utilisés pour développer le potentiel intergénérationnel de ses collaborateurs, en maison de repos et de soins, pour un jeune leader/manager ?* ».

Ce mémoire a une portée à la fois théorique et pratique. Sur le plan théorique, elle vise à comprendre le contexte complexe des maisons de repos et de soins et comment les jeunes managers/leaders font face à la diversité générationnelle.

De plus, nous souhaitons mettre en lumière les défis et les obstacles que ces jeunes managers/leaders peuvent rencontrer dans ce contexte particulier, ainsi que les stratégies d'adaptation qu'ils mettent en place.

En fin de compte, d'un point de vue pratique, ce mémoire vise à contribuer à une meilleure compréhension des méthodes de gestion intergénérationnelle en milieu de soins, et à fournir des recommandations potentielles pour améliorer le développement du potentiel intergénérationnel et soutenir les jeunes leaders dans ce domaine.

Revue de la littérature

Chapitre 1 : Maison de repos et de soins

a. Etat des lieux

Comme l'indique la forme de la pyramide des âges, la population belge est vieillissante. Ce phénomène peut s'expliquer par l'augmentation de l'espérance de vie à la naissance et par une baisse de la fécondité. Cette évolution du vieillissement représente un réel défi pour notre pays qui doit s'adapter dans les domaines de l'économie, des soins de santé, des politiques sociales et d'organisation du travail (Statbel, 2023).

En effet, selon l'office belge de statistique (Statbel), l'espérance de vie à la naissance a augmenté de manière croissante ces dernières années. En 2021, elle est de 81,7 ans avec une légère différence de ± 4 ans entre les hommes et les femmes (Sciensano, 2022). Cette augmentation s'explique par l'amélioration des conditions de vie ainsi que les avancées médicales (Roberfroid, 2022).

En 2017, 18,5 % de la population belge était âgée de 65 ans et plus et, selon les projections du Bureau fédéral du Plan¹, ce pourcentage passera à 24,1 % en 2040. Les octogénaires ainsi que les centenaires seront de plus en plus nombreux également. La demande en soins sera plus conséquente que les ressources en matière de financement et de personnel qualifié disponible (Francois et al., 2021).

De nombreuses personnes âgées préfèrent rester à leur domicile jusqu'à leur dernier souffle. Pourtant, leur santé nécessite parfois une assistance médicale et un accompagnement supplémentaires et permanents (Francois et al., 2021). Dans ce cas, il est nécessaire de se tourner vers des structures spécialisées comme les maisons de repos (MR) et maisons de repos

¹ **Le Bureau fédéral du Plan** en Belgique est un organisme de planification économique et sociale. Il a pour mission de fournir des analyses, des prévisions et des recommandations en matière de politique économique, sociale et environnementale.

et de soins (MRS). Pourtant, il est effrayant de constater que le COVID-19 ainsi que des idées préconçues sur ces établissements ont entraîné une diminution importante de la fréquentation de ces institutions (Ringelheim, 2021).

b. Profil des maisons de repos et maison de repos et de soins

Les maisons de repos (MR) et les maisons de repos et de soins (MRS), sont des hébergements permanents, entièrement dédiés à l'accueil des personnes âgées, de plus de 60 ans, en perte d'autonomie et/ou dépendantes. Elles sont gérées et financées par l'organisme d'intérêt public bruxellois : Iriscare (Femarbel, 2021).

Qu'elles soient publiques, associatives ou privées, elles ont pour but commun de fournir un lieu de vie sécurisé, des soins médicaux de qualité et un environnement collectif à ceux qui ne sont plus en mesure de vivre seul (Infor-homes, 2021). Elles offrent des services ménagers et de restauration, avec des repas préparés sur place pour répondre aux besoins nutritionnels des résidents (Francois et al., 2021). Différentes activités sociales et de loisirs y sont proposées telles que des sorties, des événements communautaires, des exercices physiques, des activités de loisirs et des programmes éducatifs. Cet accompagnement est fourni afin de maintenir l'autonomie des personnes âgées dans leur état le plus sain et le plus longtemps possible (Francois et al. ; Verbruggen, 2022).

Les différences entre ces deux institutions sont que les MRS offrent des soins médicaux plus spécialisés et sont destinées aux personnes qui ont des besoins de soins médicaux plus intenses. Les MR, quant à elles, offrent principalement de l'hébergement et un soutien pour les activités de la vie quotidienne. Le profil des patients accueillis est diversifié et généralement lourd, surtout en maison de repos et de soins. On retrouve principalement des personnes souffrant de pathologies chroniques, de troubles locomoteurs et de maladies neurodégénératives (Bruxelles-capitale, 2008).

En fonction de leurs besoins et de leurs moyens financiers, les familles et leurs proches se tournent vers le secteur public ou le privé. Les lits dans les maisons de repos privées à Bruxelles sont beaucoup plus nombreux que ceux dans le secteur public. Les groupes comme Orpéa, Novadia et Armonéa occupent 62 % des centres pour personnes âgées (Belga, 2022). Bien que les prix quotidiens y soient souvent plus élevés, ils offrent des commodités et des services plus personnalisés que d'autres institutions. Les institutions publiques de santé (CPAS), quant à elles, ont peu de lits disponibles (24 %) et fournissent des soins plus basiques à « moindre coût ». Cependant, afin d'assurer la qualité des soins à leurs résidents, les deux types d'établissements

doivent respecter des normes architecturales et fonctionnelles communes et strictes, établies par le gouvernement (Bruxelles-capitale, 2008).

c. Profil des équipes

Dans le secteur des soins de santé, chaque membre de l'équipe joue un rôle clé dans la réalisation des objectifs communs (Hamayon et al., 2019). Les principaux acteurs de terrain sont les infirmiers, les aides-soignants, les kinésithérapeutes, les ergothérapeutes, les logopèdes et les éducateurs. Ils sont, chaque jour, au chevet des résidents et connaissent leurs habitudes de vie. En comprenant leurs compétences et leur profil de poste, l'équipe peut travailler, ensemble harmonieusement et efficacement, pour atteindre des résultats exceptionnels (Boukhira, 2020). Chaque membre est un soutien dans la gestion des soins tels que l'hygiène personnelle, l'habillage, l'aide aux repas, la supervision des médicaments, etc. (Bruxelles-capitale, 2008; Femarbel, 2021).

En 2022, selon les statistiques de l'OCDE,² la Belgique comptait 66, 8% de personnes actives sur le marché de l'emploi en Belgique tout emploi confondu. Cette population est reprise dans une tranche d'âge allant de 15 ans à 64 ans (OCDE, 2022). Ce pourcentage met en évidence la diversité générationnelle qui existe au sein des travailleurs ainsi que des équipes. De plus, cela n'est pas prêt de s'arrêter : l'âge actuel de la retraite est 65 ans mais passera à 67 ans en 2030 (Courtois, 2023).

Au vu de l'important vieillissement de la population et de la diversité croissante des générations sur le marché du travail, les équipes évoluent vers des équipes intergénérationnelles (Barabel & Meier, 2015). Une variété de profils avec des valeurs, des personnalités et caractères différents qui doivent s'écouter, créer des liens et se respecter pour avancer ensemble (Mariage-Gaudron, 2009).

Les institutions doivent réussir à tirer profit de la sagesse et de l'expérience des travailleurs plus âgés et des idées innovantes et de l'enthousiasme des employés plus jeunes (« Face à la diversité des générations, comment les organisations peuvent-elles favoriser la coopération intergénérationnelle ? », 2014).

Cette dynamique intergénérationnelle favorise un environnement d'apprentissage continu et une transmission du savoir-faire et du savoir-être. Cette collaboration peut

² L'Organisme de Coopération et de Développement Economiques (OCDE) est une organisation internationale qui travaille à promouvoir des politiques publiques favorisant la prospérité et le bien-être pour tous ses pays membres

grandement contribuer à l'amélioration des soins et de l'accompagnement des résidents (Barabel & Meier, 2015; Francois et al., 2021).

d. La culture organisationnelle

La culture d'entreprise joue un rôle clé pour les employés et les résidents. Elle est similaire à un mode d'emploi qui met en avant l'histoire, les ambitions et la vision de l'entreprise en lien avec les valeurs et les croyances qu'elle veut véhiculer (Mercier, 2014). Elle établit des normes et des attentes concernant la manière de travailler, ce qui peut aider les employés à comprendre ce qui est attendu d'eux et à se comporter en conséquence (de Vivie, 2020). Elle met en avant la philosophie, la manière de communiquer, de se comporter et de prendre des décisions (Bencherki et al., 2020).

En institution de soins, la culture organisationnelle est axée sur les besoins et les attentes des résidents avec une forte emphase sur le respect, l'empathie, la communication et la qualité en termes de soins et de services (Femarbel, 2021). La culture organisationnelle encourage les équipes à tisser des liens avec les résidents afin de leur apporter des soins individualisés (Bencherki et al., 2020). Les employés sont encouragés à écouter et à comprendre les préoccupations des résidents, pour les soutenir et y répondre de manière positive. Il s'agit d'un environnement où le bien-être et la qualité de vie des résidents sont prioritaires (Mercier, 2014; Verbruggen, 2022) .

Pour y parvenir, l'ensemble des maisons de repos et de soins mettent en place un projet de vie institutionnelle et individuelle. Le premier reprend l'ensemble des valeurs et la vision poursuivie par l'établissement ainsi que par les professionnels qui y travaillent. Le second prend en considération l'ensemble de l'histoire et des habitudes de vie du pensionnaire. Hormis la qualité des soins, on y retrouve le respect, la bienveillance, la bientraitance et le bien-être. La personne âgée est abordée dans sa globalité, dans le respect de ses droits et de son autonomie. L'objectif est d'assurer son bien-être en maintenant sa dignité et en évitant toute infantilisation. Tant de valeurs indispensables auxquelles chaque membre doit adhérer pour intégrer l'équipe.

Chapitre 2 : Difficultés et enjeux en MR/MRS

a. Difficultés

Les maisons de repos et de soins sont dépendantes des réglementations gouvernementales. En effet, elles doivent se conformer à des normes strictes en matière de soins, de sécurité et de qualité. Cela peut rendre l'exploitation d'une maison de repos et de soins complexe et coûteuse. De plus, ce secteur est en constante évolution et doit faire face à de nombreuses difficultés comme :

○ Réforme

Les maisons de repos et de soins sont soumises à un ensemble de normes déterminées législativement par les régions. Elles permettent d'obtenir l'agrément et d'accueillir des résidents au sein des établissements. Les réglementations et obligations touchent les domaines de l'architecture, de la sécurité, de la qualité des soins, de l'hygiène ainsi que des normes en termes d'encadrement professionnel. Ces prérequis sont contrôlés de manière aléatoire par Iriscare³. Dans le cas où ils ne sont pas respectés, des sanctions financières et/ou un retrait de l'agrément pourrait s'en suivre (Iriscare, 2022).

En janvier 2023, une ordonnance a été adoptée visant le rééquilibrage des lits dans le secteur des maisons de repos et de soins. À Bruxelles, le nombre de lits est trop élevé : 3 700 lits sont actuellement inoccupés (Belga, 2022).

De plus, il s'avère que, sur les 16.641 lits agréés à Bruxelles, 78% sont dans le secteur privé et majoritairement dans le commercial (Orpéa, Novadia, ...) (Infor-homes, 2021).

Pour mieux contrôler l'offre et développer des projets d'établissements plus qualitatifs, le ministre bruxellois de la Santé, Alain Maron, souhaite, chaque année, récupérer 50 % des lits inoccupés à Bruxelles pour les réattribuer au public (CPAS). Uniquement 5 % des lits d'un établissement seront autorisés à rester vides.

Dans un contexte de crise, le secteur privé serait doublement pénalisé au vu du taux d'occupation catastrophique des institutions. Si celui-ci ne remonte pas, de nombreux emplois

³ *Iriscare* assure l'agrément, le contrôle et le financement des établissements. Elle offre également un accompagnement et un soutien pour améliorer la qualité des soins. Iriscare promeut le bien-être des résidents en encourageant des initiatives visant à améliorer leur qualité de vie.

risquent d’être perdus et de nombreux établissements feront faillite (Duchemin, 2022; Iriscare, 2022; Ringelheim, 2021).

○ Inflation des prix

Les coûts de fonctionnement, tels que le personnel, les médicaments, la nourriture et les soins médicaux, peuvent être élevés. Les maisons de repos et de soins nécessitent des investissements importants pour garantir des soins de qualité aux résidents. Ils sont financés par la sécurité sociale et le prix payé par les résidents.

Le prix d’hébergement est censé couvrir les repas ainsi que les frais de chauffage, d’électricité, d’entretien des locaux, des draps,... Ce montant est payé mensuellement par le résident. En 2021, le prix moyen journalier était d’environ 60 euros par jour, pour 65,8 euros actuellement (Ringelheim, 2021).

Malheureusement, ce montant ne permet plus d’assumer les charges annexes (blanchisserie, électricité, chauffage, travaux de maintenance, achats de matériels...). En effet, les factures en gaz/électricité/chauffage ont doublé, le prix des aliments également et les fournisseurs intègrent des taxes de transport. Une inflation du coût de la vie que beaucoup de nos aînés ne peuvent assumer avec leur pension. Les institutions de soins ne peuvent indexer les prix d’hébergement outre mesure. Suite à cela, certains établissements se sont vus contraints de déposer le bilan (Femarbel, 2021).

○ Réputation des institutions de soins

En plus de l’inflation des prix et du taux d’occupation faible des MR/MRS bruxelloises, ces hébergements ont plus d’une fois été mis sous le feu des projecteurs. Lourdement touchées par la crise sanitaire et souvent redoutées par nos aînés, l’image des maisons de repos s’est d’autant plus détériorée à la suite de la publication du livre « Les fossoyeurs » (Verbruggen, 2022).

En effet, le scandale Orpéa⁴ a eu un impact majeur sur la façon dont les maisons de repos sont perçues par le public. Des témoignages glaçants ont soulevé de sérieuses interrogations sur la qualité des soins dispensés par ces établissements, ainsi que sur leurs

⁴ <https://www.la-croix.com/France/Affaire-Orpea-scandale-nationalisation-5-etapes-2023-02-01-1201253295>

structures organisationnelles et leur gestion. On remarque une méfiance accrue des familles et des demandes d'hébergement moins nombreuses (Verbruggen, 2022; Verniest, 2020).

En plus d'être discréditées auprès de la population, l'ensemble de ces institutions sont confrontées à un certain nombre de difficultés comme le Covid et une pénurie du monde infirmier, déjà existante, qui affectent leur capacité à fournir des soins et un accompagnement de qualité. Ces problèmes comprennent un manque de financement, des niveaux de dotation inadéquats et une réglementation croissante. De plus, bon nombre de ces établissements ont également connu une baisse des taux d'occupation à mesure que la population vieillit. Par conséquent, il devient de plus en plus difficile pour les MR/MRS de répondre aux besoins de leurs résidents, au vu du peu de personnel financé.

○ *Normes insuffisantes en personnel financés*

Le besoin d'accompagnement est évalué par l'échelle de Katz. Cette évaluation vise à mesurer le degré de dépendance des personnes âgées dans 6 domaines : s'habiller, se laver, se déplacer, aller aux toilettes, l'incontinence et manger. L'aspect spatio-temporel est également pris en compte. Pour chaque item, une cotation est octroyée en fonction du degré d'aide nécessaire allant de 1 (léger) à 4 (lourd). La somme de ces scores intègre le résident dans une catégorie : O, A, B, C, Cd, D. Chaque catégorie est associée à un nombre d'équivalent temps plein (ETP) financé en personnel infirmier, aide-soignant, paramédical et de réactivation nécessaire à l'accompagnement du résident (Femarbel, 2021). Ce forfait est octroyé par les organismes assureurs pour couvrir les soins et les charges des résidents qui leur sont affiliés (Retraite Plus, 2022).

Malheureusement, il s'avère que ces normes ne reflètent pas les réels besoins en personnel. Une équipe ne pourrait pas être fonctionnelle sans membre supplémentaire. Comme le défend Femarbel, il est indispensable de revisiter les normes en matière de personnel soignant : « Ces normes datent d'il y a 40 ans, elles sont obsolètes ! » (Femarbel, 2021). Comment assurer une qualité de soins optimale avec un personnel financé restreint ? (Femarbel, 2021; Lechien, 2022). Ces professions sont fuies et peu attractives pour la génération future. Les nouvelles recrues se font rares.

○ *Pénurie en personnel soignant*

Travailler dans le milieu médico-social est une réelle vocation. Ces métiers demandent de l'engagement, de la passion et de la dévotion. Ce travail, initialement social, devient de plus

en plus mécanique au détriment de la qualité des soins et des valeurs défendues par les institutions (RTBF, 2021).

La pénurie de personnel soignant est une préoccupation croissante dans de nombreux pays. De nombreux soignants arrivent à l'âge de la retraite et/ou réduisent leur temps de travail. On peut recenser plus de 5 000 postes vacants sur le marché du travail (RTBF, 2021). Dans ce secteur, les conditions de travail y sont souvent difficiles. La santé physique et mentale des soignants est mise à rude épreuve, encore plus en moment de crise ou de pandémie.

C'est un métier qui requiert beaucoup de courage et d'importantes compétences en savoir-faire et savoir-être. Il est triste de constater que ces professions sont pourtant fuies par de nombreux étudiants et professionnels (Humblet, 2022).

Ce problème a été exacerbé par la pandémie de Covid, où de nombreux infirmiers ont vu leur charge de travail, administrative et de terrain, augmenter et leur santé physique et mentale se détériorer. Le manque de temps, l'absentéisme, la fatigue, les heures supplémentaires, ... entraînent indéniablement un épuisement, un manque de vigilance et une détérioration de la qualité des soins.

Cet environnement de travail n'est plus acceptable et en adéquation avec leurs valeurs. Cela peut conduire à un taux d'épuisement professionnel élevé et à une forte rotation du personnel. Des raisons qui peuvent dissuader les travailleurs de choisir ce type de carrière ou de rester dans le domaine à long terme (Femarbel, 2021; Verbruggen, 2022).

b. Enjeux

La gestion d'une maison de repos et de soins s'accompagne d'une multitude de défis. Il faut trouver le juste équilibre entre les besoins des résidents et ceux du personnel et ce en fonction des règles et normes induites. Au vu des difficultés rencontrées dans ce secteur d'activités, il faut développer des stratégies pour garantir la pérennité de l'institution.

Voici les différents enjeux que l'on peut retrouver en MRS :

o Enjeu 1

Les personnes âgées ainsi que leurs familles sont réticentes à intégrer une maison de repos et de soins. Cette image négative du secteur a pour conséquence l'entrée de personnes de plus en plus dépendantes, voir en fin de vie. Le mot « mouvoir » doit être banni du langage, on

peut être en maison de repos et profiter pleinement de la vie. Ce secteur doit rétablir une relation de confiance avec la société et faire preuve de transparence envers les familles et les résidents. Les institutions devront être innovantes et développer un environnement accueillant et des activités stimulantes les rendant attractives. L'objectif est d'instaurer une nouvelle dynamique basée sur la bienveillance, le respect, la communication, la collaboration et le bien-être. Il est crucial de s'adapter à leurs besoins et à leurs désirs.

○ Enjeu 2

Un autre enjeu est de rendre plus flexibles les normes d'encadrement en personnel pour diminuer la charge de travail souvent trop élevée. Même si les normes venaient à changer, la pénurie en personnel serait toujours d'actualité. L'enjeu serait de soulager la fonction d'infirmier en ayant recours à d'autres catégories de personnel (de réactivation et d'animation par exemple) pour les soutenir. L'infirmier serait là pour des actes plus techniques et spécifiques comme les soins de plaie, la prise de paramètre, la préparation des médicaments, ... Avoir des aides-soignants, des assistants logistiques, des éducateurs, etc. serait un soutien et remplirait un rôle relationnel plus important. C'est l'un des combats à mener auprès d'Iriscaire pour s'assurer que ce personnel soit financé (Verbruggen, 2022).

○ Enjeu 3

L'un des plus grands enjeux est de se préparer à l'avenir, à la relève, aux changements. Les maisons de repos et de soins doivent évoluer avec leur temps, avoir un regard « neuf » et faire preuve d'adaptation. Plusieurs générations se retrouvent à travailler ensemble dans un environnement qui se digitalise. Des attentes, des habilités et des besoins qui divergent entre générations et qui nécessitent une attention particulière des institutions en termes de management.

La gestion des talents est un enjeu de taille pour la gestion des ressources humaines. Les dirigeants des institutions doivent trouver des astuces pour gérer le « turn-over » des équipes soignantes. En effet, les jeunes diplômés ne couvrent pas les besoins du milieu, ces institutions doivent développer des stratégies et des techniques pour maintenir son personnel motivé, et attirer les nouveaux talents. Il est judicieux de créer des partenariats avec les écoles de soins, de développer un environnement de travail positif et d'offrir des opportunités de développement professionnel. Chaque membre de l'équipe doit trouver sa place et s'épanouir dans son milieu.

Chapitre 3 : Jeune manager / leader et équipe intergénérationnelle

Le monde du travail ne cesse d'évoluer (CHGADNA et al., 2020). Avec l'avancée en âge, bon nombre de travailleurs arrivent à l'âge de la retraite. Les postes vacants en management semblent plus convoités par les jeunes générations. Avec l'évolution rapide de la technologie, des méthodes de travail et des attentes des employés, les entreprises cherchent à s'adapter à ces changements en embauchant des profils plus jeunes.

On peut définir un "jeune leader/ manager" comme étant un individu, de moins de 43 ans, qui débute ses fonctions à un poste à responsabilités (L'EAP, 2021). Devenir manager ne s'improvise pas, ça s'apprend et se développe (Aytaç & Mandou, 2018; Michael, 2013; Plane, 2016). Souvent promu en interne, il n'est pas simple pour un jeune manager/leader de s'imprégner de sa nouvelle fonction et de développer son leadership. Sans expérience préalable, ils doivent très vite s'adapter à leur environnement et développer leurs connaissances sur le terrain (Dreyfuss & Pijoan, 2015).

Le management et le leadership sont deux domaines d'expertise distincts mais étroitement liés. Il n'est pas rare, voir habituel, qu'une seule personne assume ces deux postures. Alors que la gestion se réfère à des processus et des systèmes conçus pour atteindre les objectifs organisationnels, le leadership consiste à motiver les gens, à les influencer pour atteindre les objectifs (Burger-Helmchen et al., 2019). Comme l'indique la boîte à outils du leadership, « *Le manager accompagne les changements, le leader pilote les transformations* » (Testa et al., 2021). Il se base sur la dimension du « savoir-être » et du « savoir-faire ». Pour qu'une organisation réussisse, il est essentiel que les compétences en gestion et en leadership soient utilisées en tandem.

Jeune manager / leader

Débuter dans le management demande de la maîtrise, de l'organisation, de la justesse, de l'empathie et de la pédagogie. Un nouveau poste qui peut peser lourd sur les épaules d'une personne jeune qui débute. S'imprégner d'un nouveau rôle, d'une nouvelle fonction, créer de nouveaux repères, trouver sa légitimité, beaucoup d'étapes qui demandent du temps et de l'apprentissage. Dans un nouveau domaine si vaste et soumis à tant de règles, il faut être capable de s'adapter rapidement et de développer des astuces.

Dans ce chapitre de mémoire, l'accent sera porté sur la compréhension des différentes compétences techniques et comportementales indispensables à un manager. Les compétences techniques, autrement appelées « Hard Skills » comprennent les compétences digitales, les compétences en matière de finances, la capacité de déléguer et de communiquer efficacement. Quant aux compétences comportementales, les « Soft Skills », elles incluent l'intelligence émotionnelle, l'esprit coopératif, la prise de décision et le leadership (Hardy, 2020).

a. Compétences techniques d'un manager : Hard Skills

Comme l'indique l'auteur Rocchesani dans la description du profil de fonction : « *Un manager doit être compétent dans plusieurs domaines. Il allie à la fois la gestion des ressources humaines, la gestion financière et administrative.* » (Rocchesani, 2019). Perçu comme le « capitaine du navire », il doit développer des compétences techniques, individuelles et comportementales. Il donne le cap ainsi que son expertise pour atteindre les objectifs organisationnels définis par sa hiérarchie (IFIC, 2023).

o Gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines est une grande responsabilité. Cette partie de la fonction du manager demande d'être proche de son personnel et d'être capable de développer leurs compétences à travers une bonne gestion et un bon leadership (Aytaç & Mandou, 2018a; IFIC, 2023).

Malgré son manque d'expérience ou son âge, le jeune manager doit être capable de superviser et de gérer tout type de collaborateurs selon la législation en vigueur. Il doit être capable de prendre suffisamment de recul pour avoir une communication transparente et objective avec les collaborateurs plus ou moins expérimentés que lui (Cécile, 2020). L'une des qualités qu'un jeune manager doit posséder est l'humilité face à l'expérience de ses pairs.

De plus, le manager doit veiller à ce que les employés soient correctement formés, en nombre suffisant et avec une rémunération juste. Il gère également le recrutement, les contrats et l'accueil des nouveaux employés. Le manager/leader utilise généralement des entretiens individuels pour évaluer les opinions des collaborateurs et établir des objectifs réalisables, tout en offrant une formation spécifique au rôle et aux exigences de chaque employé, telle que le soin des plaies pour les infirmiers, l'hygiène pour les soignants,... Il doit également faire preuve d'empathie et être à l'écoute des besoins de ses employés pour garantir un environnement de travail positif, agréable et productif (Scoptalentuser, 2017).

○ Nouvelles technologies

Dans un environnement complexe en constante évolution, les institutions se digitalisent, c'est pourquoi le manager se doit d'être familiarisé avec le monde du numérique (CHGADNA et al., 2020). L'un des avantages des jeunes manager est cette facilité à exploiter les nouvelles technologies pour améliorer l'efficacité et la productivité de l'organisation. Ils sont plus enclins à adopter de nouveaux outils de communication, des solutions d'analyse de données, des systèmes d'information de gestion, et d'autres technologies innovantes pour rester compétitif et améliorer les performances de l'institution. En d'autres termes, maîtriser ses nouveaux outils facilite la gestion des ressources humaines, les finances ainsi que le transfert de données avec les différentes parties prenantes (Iriscare, les mutualités, la médecine du travail,...), (Chamorro-Premuzic, 2021).

○ Communication

Comme l'explique Hardy Lorent dans son article, la communication joue un rôle crucial dans la gestion d'une équipe intergénérationnelle. Une bonne communication facilite la collaboration, la résolution de problèmes et la créativité (Hardy, 2020).

Le jeune manager doit être capable de faire preuve de discernement, d'adapter son style de communication, d'écouter activement, de faire preuve de transparence, de clarté, de poser des questions ouvertes, d'avoir de l'empathie, un langage corporel ouvert et de recevoir et mettre en œuvre les commentaires (Aytaç & Mandou, 2018). Un ensemble d'éléments qui rendent le jeune manager plus crédible face aux collaborateurs de tout âge et qui améliore le climat de travail. Le manager efficace sait quand et comment intervenir dans des situations conflictuelles et trouver la solution la plus adaptée (Hardy, 2020).

Une communication régulière et honnête permet également de rallier l'équipe autour d'une vision commune, de responsabiliser les employés, de donner un sens à leur travail, d'instaurer la confiance et de réussir le changement organisationnel (Hardy, 2020; Landry, 2019). Elle permet également au manager de développer des relations saines avec les différentes parties prenantes comme les fournisseurs, les mutualités, Iriscare,... ; tant d'individus avec qui il est nécessaire d'établir des relations cordiales basées sur le respect et la confiance (Hardy, 2020).

○ Savoir déléguer

En tant que jeune manager, il est crucial de comprendre et d'accepter qu'il est impossible de tout contrôler. Nos habitudes sont bouleversées par de nouveaux rôles, fonctions et styles de

vie (Hardy, 2020). Pour répondre efficacement aux problèmes et prendre les bonnes décisions, il faut être prêt à faire un travail sur soi-même et à adopter d'autres comportements (Hay, 2014; Michael, 2013). Le livre « 101 bonnes pratiques » en gestion dit : « ***Votre rôle n'est plus de faire les choses, mais de les faire réaliser par quelqu'un d'autre.*** » (Boukhira, 2020). Un manager/leader ne doit pas seulement donner l'exemple, mais il doit également reconnaître le potentiel de chaque membre de l'équipe et développer ses forces. En déléguant des tâches aux collaborateurs, vous leur montrez que vous avez confiance en eux. Cette manière d'agir favorise l'autonomie et la satisfaction des collaborateurs qui se sentent valorisés et satisfaits.

b. Les compétences individuelles et comportementales : Soft Skills

Les **Soft Skills** représentent les compétences et qualités individuelles à développer dans le domaine du « savoir-être » (Bouret et al., 2014). Ces compétences sont influencées par le caractère et la personnalité de chaque manager et peuvent s'apprendre. Le caractère et les traits de personnalités influencent directement les relations interpersonnelles, la communication et la manière de travailler.

○ Intelligence émotionnelle

L'intelligence émotionnelle est un facteur clé de réussite, surtout dans un milieu où les relations sociales sont prédominantes. Bien que la connaissance technique soit souvent considérée comme suprême, travailler sur sa personnalité pour gérer efficacement et durablement est devenu une nécessité. Comme l'indique Emmanuel Badet : « ***Mettre des mots sur ses émotions, comprendre ce qui les provoque, analyser les conséquences, apprendre à les réguler, gérer ses mécanismes émotionnels, se maîtriser, développer sa flexibilité sont les étapes pour gagner en intelligence émotionnelle*** » (Badet, 2019). Cette compétence permettra au manager de devenir un meilleur coéquipier, un meilleur représentant du service client, un meilleur employé et un meilleur leader (Flaxington, 2021; Harvard Business Review France, 2019).

○ Esprit d'équipe

Développer l'esprit d'équipe est crucial pour un jeune manager, car elle favorise la collaboration, la communication et la performance globale de l'équipe. Souligner les réussites de l'équipe, faire de nombreux « feed-backs » et les accompagner lors des difficultés permet aux collaborateurs de se sentir soutenu et valorisé. Cela conduit à une meilleure satisfaction au travail, une rétention accrue des employés et une adaptabilité face aux défis. De plus, en

cultivant l'esprit d'équipe, le manager renforce ses compétences en leadership et gagne le respect et la confiance de ses collaborateurs, contribuant ainsi au succès de l'organisation (Hardy, 2020).

○ Prise de décision

Les jeunes managers doivent faire face à des défis tels que l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté de leur rôle (Hay, 2014). Comme le souligne le livre « 90 jours pour réussir sa prise de poste », avant de démarrer dans une nouvelle fonction, un manager doit comprendre et s'imprégner de la nature et de la culture organisationnelle de l'institution pour agir en conséquence. Quels sont les objectifs de l'institution ? Son histoire ? Ses valeurs ? Qui sont les collaborateurs / les clients ? Il doit être au clair avec la vision de l'entreprise et les objectifs à atteindre. Comprendre son environnement et les limites de ses capacités décisionnelles sont indispensables pour agir (Bouchet et al., 2015; Boukhira, 2020).

c. Styles de leadership

Le style de leadership et de management seront déterminés par le contexte organisationnel, la vision stratégique de l'institution et les objectifs de l'équipe (Plane, 2016). Les managers doivent, d'une part, comprendre et adhérer à la culture ainsi qu'aux valeurs de l'entreprise (Belmoeiti, 2021) et d'autre part, il est indispensable d'apprendre les différentes approches de leadership et de savoir quand les utiliser pour maximiser l'efficacité de leur équipe (Barabel & Meier, 2015).

Au vu des quatre générations représentées dans le monde du travail, les jeunes manager/leader doivent être prêts à gérer une équipe diversifiée et intergénérationnelle (Ollivier & Tanguy, 2017). Le style de leadership et de management sera déterminé par le contexte organisationnel, la vision stratégique de l'institution et les objectifs de l'équipe. L'utilisation d'un ou plusieurs styles dépend du niveau de qualification et de maturité de l'équipe ainsi que du contexte. Les managers doivent comprendre les différentes approches de leadership et savoir quand les utiliser pour maximiser l'efficacité de leur équipe (Testa et al., 2021).

Dans la littérature, trois types de leadership sont mis en avant :

- Leadership transformationnel

Le leadership transformationnel pour une équipe de soins se réfère à un style de leadership qui vise à inspirer et à motiver les membres de l'équipe à atteindre des objectifs communs et à se développer personnellement et professionnellement (Touchette Boivin & Kilpatrick, 2018). Ce leader inspire et rassure, agissant avec une forme d'optimisme (DEFFAYET DAVROUT, 2020).

Le leadership transformationnel se caractérise par la création d'une vision partagée des valeurs et des missions de l'institution. Ce type de leadership est perçu comme visionnaire, il cherche à renforcer et à partager la culture organisationnelle auprès des collaborateurs. Les objectifs à atteindre doivent être clairs et détaillés pour que chaque collaborateur puisse contribuer à remplir les missions de l'institution (Bøgh Andersen et al., 2018). Le leader transformationnel doit veiller à ce que chaque collaborateur soit conscient de l'importance de leurs tâches et qu'il contribue à atteindre les objectifs (Mulpas, 2021). Le jeune leader doit permettre aux collaborateurs de donner un sens à leur travail, les valoriser, permettre à chacun de développer ses compétences. Ce style de leadership favorise le sentiment d'appartenance à un groupe et permet aux collaborateurs de s'épanouir dans leur milieu. Le jeune leader pourrait servir de connecteur entre la fougue des plus jeunes et l'expérience des plus âgés (DEFFAYET DAVROUT, 2020).

Concrètement, le leader transformationnel est la personne qui permettra à chacun de ses collaborateurs de se sentir acteur et important au sein de l'équipe. Le leader devra rendre le travail stimulant et motivant pour que le collaborateur reste engagé. Il organise des réunions, encourage la formation continue et veut promouvoir un environnement inclusif et respectueux des valeurs et des attentes de ses collègues.

- Leadership participatif

Ce style de leadership a une visée plus démocratique et participative. Elle encourage les équipes à partager leur avis, leurs idées afin de prendre une décision commune. Chaque associé à son expérience, une manière d'être, d'agir et de penser qui sont différentes. Le leader

participatif veut favoriser les relations et le partage des connaissances entre les générations, ce qui est essentiel pour développer le potentiel intergénérationnel (Barabel & Meier, 2015a, p. 12).

Le leader joue un rôle de facilitateur dans la communication et la mise en place d'un environnement positif. Les relations y sont plus chaleureuses et basées sur un respect mutuel. Elles permettent de développer l'autonomie, la motivation et la confiance en soi des collaborateurs (Plane, 2016). Ce leadership est basé sur les relations interpersonnelles et cherche à développer la créativité du groupe.

- Leadership situationnel

La théorie du leadership situationnel a été créée par Paul Hersey et Ken Blanchard. Pour eux, il n'y a pas un leadership universel, il doit être adapté en fonction du contexte et des individus impliqués. Le leadership à préconiser dépend donc de plusieurs facteurs comme le degré de maturité des collaborateurs, leur niveau de compétences et de la motivation de chacun (Burger-Helmchen et al., 2019; R. GRANGER, 2021).

Comme l'indique la théorie du management situationnel : « **Un leader se doit d'analyser et de s'adapter aux compétences (savoir), à l'expérience (savoir-faire) et la motivation (volonté de faire) de chacun pour chacune des missions confiées** »(Burger-Helmchen et al., 2019).

Le leadership situationnel reprend 4 styles de management :

- **Style directif** : Un manager/leader directif donne des instructions claires sur les pratiques et procédures à réaliser. L'équipe manque souvent d'expérience et de compétences. La communication est principalement Top-Down - du manager aux collaborateurs (Frimousse & Peretti, 2021).
- **Style persuasif** : Le manager/leader persuasif est assimilé à un coach qui cherche à accompagner un collaborateur moins expérimenté dans son évolution. Il prendra le temps de lui expliquer, de le convaincre de son potentiel. L'objectif est de donner à son associé un sens à ses tâches (Frimousse & Peretti, 2021).
- **Style participatif** : Ce style est privilégié chez les équipes plus expérimentées qui se sentent appartenir au groupe. Le leader facilite et participe aux prises de décisions, mais laisse le

contrôle à l'équipe. La communication est bidirectionnelle et favorise le partage d'idées et l'innovation (Frimousse & Peretti, 2021).

- **Style délégitif** : Ce style est utilisé lorsque les collaborateurs sont très expérimentés. Ils sont libres dans la réalisation de leurs tâches et sont capables de prendre leurs propres décisions. Le leader leur délègue des responsabilités, il leur fait entièrement confiance (Frimousse & Peretti, 2021).

Il est essentiel pour un leader efficace de comprendre ces différents styles et de savoir quand et comment les utiliser en fonction de la situation et des besoins de l'équipe (R. GRANGER, 2021).

Pour conclure ce chapitre, être un bon manager est une représentation subjective. Chaque leader est différent mais tous doivent développer certaines compétences et attitudes communes (Barabel & Meier, 2015). Les managers doivent assurer la gestion du personnel, des finances, de la vie quotidienne de l'institution. Ils s'assureront également de développer des compétences comportementales qui incluent l'intelligence émotionnelle, l'esprit coopératif, la prise de décision et le leadership (Hardy, 2020). L'utilisation d'un ou plusieurs styles dépend du niveau de qualification et de maturité de l'équipe ainsi que du contexte. Différentes manières de leadership existent, cela dépendra du comportement individuel du leader, mais aussi des collaborateurs qu'il dirige.

Chapitre 4 : Manager les générations

a. Les générations

La littérature distingue 4 générations prédominantes avec des comportements ainsi qu'une conception du travail différentes :

○ Les baby-boomers

Les **baby-boomers** sont les personnes nées après-guerre entre 1946 et 1964. Cette génération a développé la société de consommation actuelle (Ramond, 2022). Ils ont été élevés avec l'idée que le travail acharné est essentiel pour réussir. Ils n'ont pas connu le chômage (Ramond, 2022). Connus pour être loyaux à leur employeur, ils sont investis et rigoureux dans leur travail. Avec le temps, ils ont l'avantage d'avoir acquis une expérience approfondie dans leur domaine et sont plus habiles pour résoudre des problèmes (Barabel & Meier, 2015; Hélin, 2021).

Cependant, la littérature souligne que cette génération est plus souvent autoritaire et rigide au changement. Elle est considérée comme « nostalgique », désireuse de retrouver le temps de leur jeunesse. Ils cherchent à maintenir le pouvoir et la place qu'ils ont acquis avec l'expérience dans l'institution (Barabel & Meier, 2015; Dejoux & Wechtler, 2011; Hélin, 2021).

○ La génération X

Née entre 1965 et 1980, la génération X se distingue par sa quête de sens et d'épanouissement personnel. Ils veulent travailler dans un environnement convivial et assurer leur bien-être (Ramond, 2022). Comme la génération précédente, ils sont loyaux et attachés à leur employeur. Il n'est pas rare de voir des collaborateurs faire toute leur carrière en gravissant les échelons dans l'institution. Cette génération se veut être audacieuse, autonome et indépendante au travail. Ils ont connu les débuts des nouvelles technologies et ont appris à les exploiter. Comme le souligne l'article de Barabel, la génération X cherche la reconnaissance professionnelle et a besoin de concurrence pour être stimulée et innovante (Barabel & Meier, 2015). Ils ont grandi dans une société en pleine crise économique où le chômage primait. Ils peuvent être plus sceptiques et vigilants face aux promesses de la société (Dreyfuss & Pijoan, 2015). Ils sont plus individualistes, égocentriques et critiques.

○ La génération Y ou les Milléniaux

Née entre 1980 et 1994, cette génération est bien ancrée dans le monde du travail (*Les Millennials, portrait d'une génération*, 2023). Ils ont davantage été influencés par leur parents à faire de longues études. D'aspect robuste et combatif, ces personnes ont pour caractéristiques d'être souples, communicantes et dynamiques. Principalement caractérisés par la technologie et l'instantanéité, ils sont polyvalents et sont dans la recherche de solutions rapides et ingénieuses (Barabel & Meier, 2015; Dejoux & Wechtler, 2011; Hélin, 2021). Ils sont plutôt anticonformistes et agissent en électrons libres. Leur côté désinvolte peut être déconcertant et peut mener à une attitude irrespectueuse et un désengagement professionnel. De plus, ils privilégient l'action à la connaissance et mettent un point d'honneur à leur bien-être. Ils veulent vivre dans le présent et le mouvement permanent (Barabel & Meier, 2015; Hélin, 2021).

○ La génération Z

Née entre 1995 et 2010, cette génération arrive progressivement dans le monde du travail. Ces jeunes individus ont grandi dans un environnement multiculturel et sont plus soucieux du monde qui les entoure. Ils sont sensibilisés aux problèmes environnementaux et défendent

l'égalité et l'inclusion de tous (Bouchet et al., 2015). Ils sont ambitieux et se concentrent sur le résultat (Benjamin, 2022).

Cependant, ils vivent dans un milieu de surconsommation et sont considérés comme individualistes. Ils privilégient une communication horizontale libre et ouverte plutôt que des ordres (Barabel & Meier, 2015). Ils sont nés avec les nouvelles technologies et sont en constante interaction. Ils cherchent la flexibilité dans leur horaire, se tourne vers l'international ou changent régulièrement d'employeur pour explorer et découvrir de nouvelles choses. Comme la génération Y, ils sont méfiants et demandent une satisfaction immédiate. Leur méthode d'apprentissage est plutôt ludique, ils souhaitent collaborer et sont souvent créatifs (Ramond, 2022).

b. Le management intergénérationnel

Le management intergénérationnel « *consiste à faire coexister différentes générations dans une même équipe en minimisant les conflits et en optimisant les coopérations* » (Barabel & Meier, 2015). Les différences entre les générations peuvent nécessiter des styles de management spécifiques et peuvent également être à l'origine de conflits intergénérationnels. Les problèmes de communication, de méthode de travail et de culture d'entreprise peuvent résulter de la coexistence de générations différentes. Cependant, cela peut également encourager l'innovation, l'apprentissage mutuel et le partage de connaissances. Pour permettre à chaque génération de contribuer de manière significative à l'environnement de travail, les entreprises doivent adopter une approche inclusive (Barabel & Meier, 2015; Meier, 2021).

Des styles de gestion spécifiques peuvent être nécessaires mais également à l'origine de conflits intergénérationnels. Le but est d'utiliser les compétences et les expériences de chacun pour atteindre les objectifs de l'entreprise (Conbere, 2020).

Les défis pour le jeune manager seront de connaître les caractéristiques de chaque génération, adapter son style de management en fonction, assurer la cohésion de l'équipe et favoriser la transmission et le partage des compétences (Hamayon et al., 2019; L'EAP, 2021)

Dans le monde professionnel, il peut être difficile de collaborer avec des personnes qui n'ont pas les mêmes codes, références culturelles ou attentes pour le travail. La cohabitation peut être difficile et entraîner des discordes (Hélin, 2021).

Comme l'indique Ramond dans son article sur le management intergénérationnel, les origines de ces conflits sont principalement :

Types de conflits :	Jeune	Séniors
○ La vision différente de la hiérarchie	Horizontale	Verticale
○ La gestion du temps de travail	Flexible	Horaire précis
○ La reconnaissance au travail	Feed-back régulier	Expérience
○ L'engagement dans l'entreprise	Détaché	Loyal
○ La différence de statut	Formation élevée	Gravir les échelons

L'un des défis pour le jeune manager est d'éviter ces conflits en équilibrant la diversité à l'aide d'un management adapté. Le but est d'utiliser les compétences et les expériences de chacun pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Les jeunes managers/leaders ne doivent pas s'appuyer sur les clichés et les stéréotypes liés aux différents âges. Bien que les attitudes soient les mêmes, les besoins fondamentaux sont les mêmes pour chaque employé (Conbere, 2020), (Barabel & Meier, 2015a; Meier, 2021). Cela permettra de favoriser la cohésion de l'équipe ainsi que la transmission et le partage des compétences (Hamayon et al., 2019; L'EAP, 2021).

○ Manager les jeunes générations

Les jeunes générations (Y et Z) peuvent déstabiliser les managers plus âgés par leur nouvelle méthode de travail et leur hyper connectivité (Ollivier & Tanguy, 2017). Leurs besoins et leur état d'esprit sont différents des générations précédentes. Comme le souligne André Hamayon : **« L'arrivée de nouvelles générations est une opportunité de dynamiser les équipes en place et un levier pour développer les compétences individuelles »** (Hamayon et al., 2019).

Le manager doit adopter une nouvelle posture managériale pour réussir à les convaincre, les animer. L'autorité n'est plus reconnue par un statut, la légitimité du manager s'acquiert grâce à son exemplarité et sa manière de donner du sens aux missions de l'institution (Barabel & Meier, 2015, p. 12).

Les générations plus jeunes sont intéressées par l'apprentissage continu et le développement professionnel. Le bien-être et l'équilibre « vie professionnelle – vie privée » sont fortement recherchés par ces générations (Dreyfuss & Pijoan, 2015).

Pour susciter l'intérêt des plus jeunes, le manager devra mettre l'accent sur :

- L'image de l'entreprise (culture, valeurs, renommée...)
- L'aspect attractif et flexible du travail (horaire adapté, environnement bienveillant, liberté et autonomie)

- Les perspectives d'évolution et d'apprentissages (formation, collaboration)

Pour être attractif et maintenir son personnel, le manager doit considérer les collaborateurs plus jeunes comme des « partenaires » et s'assurer qu'ils aient bien saisi les enjeux et objectifs de leur mission (Barabel & Meier, 2015a; Benjamin, 2022). Les institutions devront leur offrir un environnement de travail désirable et stimulant. Le responsable doit instaurer un climat bienveillant axé sur une communication horizontale, ouverte et réciproque. Les relations doivent être basées sur le respect et la confiance.

○ Manager les seniors

En tant que manager, il est essentiel de trouver comment mettre à profit l'expérience et l'expertise des « seniors » pour tirer pleinement parti de leur potentiel (Barabel & Meier, 2015). Qualifié de « plus traditionnels », ils ont développé au fil du temps des compétences humaines et techniques précieuses. Il est donc essentiel de mettre en place des stratégies de management adaptées pour tirer le meilleur parti de leurs compétences et se défaire de la vision stéréotypée liée à l'âge.

Les personnes plus âgées ne sont pas moins productives et une personne plus jeune n'est pas incompétente pour autant (Hélin, 2021). Une stratégie efficace pour manager des collaborateurs plus âgés est de favoriser une relation de confiance et d'établir une communication claire et régulière. En effet, il faut s'assurer que les objectifs attendus soient compris et que chacun dispose de ressources et d'un environnement adapté pour les atteindre (Barabel & Meier, 2015). Pour maintenir leur motivation, il est judicieux de valoriser leur travail, leur parcours, en leur déléguant des responsabilités.

L'un des points que souligne la littérature est également cette envie des plus anciens de partager leurs expériences et leur connaissance aux plus jeunes (Hélin, 2021b; Meier, 2021). Ce rôle de « transmetteur » est indispensable pour le bien-être de l'institution. En effet, de manière instinctive, les collaborateurs plus âgés prennent sous leurs ailes les plus jeunes pour leur expliquer les valeurs et le fonctionnement quotidien de l'institution (SDWorks, 2022).

Chapitre 5 : Outils et moyens pour développer le potentiel intergénérationnel

Le potentiel intergénérationnel représente l'ensemble des compétences essentielles et des connaissances individuelles acquises grâce à l'expérience. En effet, chaque individu possède des compétences distinctives développées au fil du temps, qu'elles soient techniques, professionnelles ou relationnelles, et qui contribuent à son succès. L'objectif du potentiel intergénérationnel est de transmettre l'héritage et l'expérience des anciennes générations aux plus jeunes pour les accompagner dans leur nouveau métier et leur servir de relais d'informations. En favorisant la collaboration entre générations, on encourage les échanges et on valorise la richesse de chacun (Schaller, 2023). La littérature souligne l'importance de la collaboration entre les générations et la considère comme un réel levier de développement pour les jeunes générations (Bultel, 2015; Ollivier & Tanguy, 2017). En effet, les jeunes peuvent bénéficier de l'expérience et de la sagesse des aînés, tandis que les générations plus âgées peuvent s'appuyer sur les plus jeunes en termes de technologies et d'innovation (Barabel & Meier, 2015b; Bultel, 2015).

Plusieurs initiatives peuvent être mises en place pour exploiter ces relations intergénérationnelles. Parmi elles, des programmes de **mentorat**, où l'expérience des aînés est transmise aux plus jeunes, ou des projets communs qui rassemblent toutes les générations autour d'un objectif partagé (SDWorks, 2022). Des événements tels que des **séminaires ou des conférences** peuvent aussi être organisés pour faciliter les échanges entre les différentes tranches d'âge (Schaller, 2023).

Les managers, en particulier les plus jeunes, ont un rôle crucial à jouer ici. Ils doivent comprendre et apprécier les nuances entre les générations de leur équipe. En étant attentif aux besoins de chacun, ils peuvent motiver et assurer une harmonie au sein de l'équipe. Cultiver une dynamique intergénérationnelle renforce la communication, la compréhension et la collaboration. Cela crée des opportunités pour le partage de connaissances, le soutien mutuel et la transmission de valeurs culturelles (Cécile, 2020).

Pour favoriser ce développement, certains outils/ moyens sont utilisés :

a. Activités Team-Building

La pratique du « **Team-Building** » en maison de repos et de soins favorise le développement intergénérationnel, renforce la **cohésion de l'équipe**, améliore la motivation et

la qualité de travail des employés, permet d'identifier les forces et les faiblesses de chaque membre de l'équipe, augmente l'efficacité globale de l'équipe, renforce les liens entre les membres de l'équipe et favorise la camaraderie (Frimousse & Peretti, 2021). Tout cela crée un environnement de travail plus positif et agréable pour tous les employés, ce qui a un impact positif sur la qualité des soins offerts aux patients (Laurent GRANGER, 2023).

b. Mentorat et apprentissage inversé

La technique du **mentorat/tutorat** a déjà fait ses preuves. Elle consiste à désigner un tuteur pour chaperonner un jeune collaborateur. L'objectif étant de favoriser le partage et transmettre les connaissances dans la pratique de ses fonctions (Hamayon et al., 2019; Meier, 2021). Dans le style du mentorat inversé, les plus jeunes pourront apprendre des plus vieux et inversement. Chacun a des compétences complémentaires : les plus jeunes manipule la technologie, les plus âgés ont l'expérience et les astuces de terrain. Cette technique d'apprentissage mutuel est bénéfique, les générations s'appuient l'une sur l'autre, dans un respect commun, et partagent leurs connaissances pour le bien de l'institution (Pijoan & Chevance, 2012).

c. Créer un environnement inclusif

Un facteur crucial pour faciliter le développement du potentiel des collaborateurs est la création d'un **environnement inclusif**. La cohabitation entre les quatre générations doit être équilibrée pour le bien de l'entreprise (Barabel & Meier, 2015, p. 12). Une culture d'entreprise forte assure une bonne cohésion de l'équipe, donne du sens aux activités et instaure un respect mutuel entre les collaborateurs. Elle veut développer une ambiance basée sur l'entraide et la coopération et favoriser une communication ouverte ainsi que le partage d'informations. L'objectif est de tirer profit des différentes expériences et approches des générations pour favoriser l'innovation et la réussite collective (Meier, 2021). L'accent est également mis sur l'apprentissage continu et le développement professionnel : chaque employé doit se sentir reconnu et convaincu de son rôle dans l'équipe (Belmoeiti, 2021).

c. Flexibilité des conditions de travail

L'inclusivité se réfère également aux conditions de travail adaptées aux collaborateurs. Pour développer le potentiel des collaborateurs, il est nécessaire de connaître leurs besoins et attentes individuelles. Selon les étapes de la vie du collaborateur, un employeur à l'écoute et flexible permettra d'adapter au mieux le temps de travail. Certains souhaiteront des horaires adaptés, des réductions de temps de travail, ... Cette flexibilité peut améliorer l'équilibre travail-vie personnelle, augmenter la satisfaction à la tâche et par conséquent, accroître la productivité.

d. Formations et développement

Le développement du potentiel des collaborateurs se fait également grâce à des **formations**. Elles peuvent être choisies par les collaborateurs sur des thématiques auxquelles ils souhaiteraient être sensibilisés. Le développement des collaborateurs peut être favorisé par des formations sur des thèmes variés tels que la communication non violente, les soins spécifiques, la gestion du temps, le leadership, les nouvelles technologies,... Les formations intergénérationnelles peuvent également mettre en lumière le potentiel de chaque génération et mieux gérer les conflits potentiels qui peuvent survenir (Ramond, 2022).

e. Encourager les échanges et le travail collaboratif

Le jeune manager doit encourager la mixité des équipes. Mettre en place de nouveaux projets alliant l'agilité de la jeunesse à l'expérience des seniors. Les règles de conduite de chacun des membres sont expliquées à travers la culture organisationnelle (de Vivie, 2020). Un jeune dirigeant doit la renforcer pour permettre à chacun de s'épanouir dans son milieu. Par exemple, il peut créer des binômes pour assumer certaines responsabilités dans les tâches quotidiennes et encourager le co-développement pour permettre de trouver ensemble des solutions aux difficultés professionnelles rencontrées (Ramond, 2022).

f. Veiller à la qualité de l'accueil et l'intégration des plus jeunes

La bonne intégration des nouveaux collaborateurs au sein de l'équipe est indispensable pour développer le potentiel intergénérationnel. Le jeune manager/leader doit s'assurer que le nouveau membre ait l'ensemble des informations nécessaires pour débiter sa prise de fonction et s'intégrer dans l'équipe. Par exemple, le manager ou les ressources humaines peuvent créer des livrets, présenter les lieux en y faisant un tour complet, sensibiliser l'équipe à l'accueil du jeune, nommer un référent,...(Scoptalentuser, 2017)

Pour conclure cet aspect théorique, nous pouvons constater que la gestion d'une maison de repos et d'une équipe intergénérationnelle s'avèrent complexe. Les jeunes managers sont soumis à un ensemble de défis et de contraintes qu'ils doivent surmonter pour atteindre leurs objectifs et assurer des services de qualité. C'est pourquoi le sujet de ce mémoire semble tout à fait approprié au vu de l'évolution intergénérationnelle des équipes. Les outils et moyens pour favoriser ce développement intergénérationnel permettront d'assurer la cohabitation et la coordination de ces différents individus dans l'intérêt de l'équipe et des résidents.

Partie pratique : Méthodologie de la recherche

La coexistence de différentes générations au travail offre à la fois des défis et des opportunités, notamment pour les jeunes managers/leaders en maisons de repos et de soins. Ce mémoire porte sur la manière dont les jeunes managers abordent et exploitent le potentiel de cette diversité intergénérationnelle. La question centrale est : « **Quels sont les outils et les méthodes utilisés par un jeune manager leader pour développer le potentiel intergénérationnel des collaborateurs en maison de repos et de soins ?** »

Dans un premier temps, une revue de la littérature a été réalisée pour expliquer le contexte et aborder les concepts clés tels que : les maisons de repos et de soins, leurs difficultés, l'intergénérationnalité des équipes, le rôle du jeune manager ainsi que les outils et moyens pour développer le potentiel des collaborateurs.

L'objectif de ce cadre théorique est d'améliorer la compréhension de chaque concept pour répondre au mieux à la question de recherche. Les articles ont été principalement trouvés sur des plateformes comme Cairn-info, la bibliothèque numérique de l'Uclouvain, le Mag de FEMARBEL et des articles traitant de l'actualité. La recherche de la littérature s'est faite sur base des mots clés : « management intergénérationnel ; leadership ; maison de repos et de soins ; génération au travail ; développement du potentiel ».

Dans un second temps, la création d'un cadre pratique aura pour but de structurer notre méthode de travail. Cette recherche a pour but de formuler des directives et recommandations concrètes pour mieux gérer la diversité et le développement du potentiel intergénérationnel au sein de son équipe.

La compréhension de cette question de recherche demande la rencontre avec plusieurs intervenants occupant un poste de manager. Les directeurs de maisons de repos, les infirmiers chefs ainsi que les gestionnaires des ressources humaines sont les principaux acteurs qui seront contactés. Une attention particulière sera portée sur les jeunes leaders/managers dans ce processus. D'autre part, nous avons également trouvé intéressant d'y inclure l'opinion des membres de l'équipe pour comprendre l'impact et l'efficacité de ces méthodes.

Après avoir contacté plusieurs institutions de soins, nous avons pu obtenir la participation de 5 maisons de repos et de soins. Les institutions qui y participent font partie du secteur public ou privé et sont de tailles différentes. Nous avons volontairement délimité la zone géographique

à la région bruxelloise afin que toutes les institutions soient gérées par le même organisme : Iriscare.

a. Méthode de recueil des données

Dans le cadre de ce mémoire, l'approche qualitative semble la plus adaptée. En effet, l'objectif n'est pas d'établir des statistiques mais d'aller plus loin dans la compréhension d'un phénomène considéré comme « complexe ». Elle cherche à déceler et comprendre les perceptions et les expériences vécues de chacun en leur donnant la parole. Dans le cadre de ce mémoire, la méthode qualitative cherche à décortiquer les tactiques des jeunes leaders et d'identifier les défis auxquels ils sont confrontés.

Nous pouvons spécifier que cette étude adopte une démarche qualitative de type inductive. En effet, selon (Claude, 2020): « **Cette approche éclaire des phénomènes à partir d'observations palpables** ». Notre question principale vise à décrypter les actions déployées pour stimuler le développement intergénérationnel.

De plus, l'angle qualitatif est plus flexible et permet d'approfondir les idées et propos des participants au fur et à mesure des entretiens. Elle permet de compléter les connaissances apportées grâce à la littérature en comprenant comme cela se passe réellement sur le terrain.

Il est aussi crucial de souligner que les entretiens qualitatifs peuvent exposer des pensées ou angles d'approche originaux et innovants qui ne seraient pas possibles avec une méthode quantitative. De ce fait, la méthode qualitative est idéale pour cette recherche, cherchant à fournir des outils, des recommandations efficaces aux jeunes dirigeants pour valoriser le développement intergénérationnel au sein des maisons de repos et de soins.

b. Critères d'inclusion

Pour ce faire, la compréhension de cette thématique nécessite des entretiens semi-structurés avec 3 types d'individus différents pour obtenir une perspective plus complète de la problématique. Afin d'avoir une vue d'ensemble, nous avons délimité le nombre de participant à 15 personnes avec des critères d'inclusions spécifiques :

○ Jeunes managers/leaders :

Comme la question de recherche le spécifie, nous cherchons à interroger des « jeunes managers/leaders » travaillant dans des maisons de repos et de soins. **L'objectif est de connaître leur opinion, comprendre leurs besoins, défis ainsi que les outils et stratégies qu'ils emploient pour faciliter l'interaction intergénérationnelle.** Pour être inclus dans cette

catégorie, l'âge des participants doit être compris entre 24 et 42 ans. Cette tranche d'âge reprend les individus faisant partie de la génération Y et le début de la génération Z. Les participants doivent avoir au moins 3 ans d'expérience dans une fonction de manager comme : un directeur, un responsable d'équipe, un infirmier chef.

○ *Manager leader plus expérimenté :*

Interroger également les managers plus expérimentés s'avère être une opportunité très utile pour comparer les approches, les outils et les méthodes qu'ils utilisent. Ces personnes font parties de la catégorie d'âge qui correspond à la génération X, (1965-1980), et de la génération des Baby-Boomers, né avant 1965. Ils ont actuellement plus de 43 ans. Les participants doivent avoir au moins 15 ans d'expérience dans le monde du travail. Leurs réponses permettront, d'une certaine manière, de comprendre les différentes manières de penser et de transmettre leurs conseils et astuces sur des pratiques concrètes acquises par l'expérience.

○ *Collaborateurs de différentes générations :*

Pour approfondir le sujet du développement du potentiel intergénérationnel, il est judicieux de rencontrer des employés de différentes générations et récolter leur avis. L'objectif est de comprendre comment ils perçoivent l'efficacité des méthodes et des outils utilisés par les managers, voire de partager leurs expériences de collaboration avec des leaders de différentes tranches d'âge.

Afin de prendre en considération cette différence de génération, les collaborateurs interrogés seront répartis en deux groupes : le premier prendra un membre de la génération des Boomers et la X, l'autre sera représentée par la génération Y et Z. Dans ce mémoire, au minimum une personne de chaque groupe sera interrogée.

c. Recherche des participants

Pour déceler quelques profils intéressants, une première recherche sur LinkedIn a été réalisée avec pour mots-clés : « Bruxelles capitale & maison de repos et de soins ». Cette technique a servi de point départ et a mis en avant des personnes ayant une fonction de manager (directeur / infirmier chef / responsable) sur Bruxelles.

Par la suite, nous espérons que les managers interviewés puissent nous référencer auprès d'autres collaborateurs et managers rentrant dans les critères d'inclusion.

Au total, nous avons pu rencontrer 6 managers dont l'âge varient entre 35 et 40 ans ainsi qu'un directeur plus expérimenté compris entre 56 et 62 ans. Au niveau des collaborateurs, nous

avons pu rencontrer 5 personnes avec des fonctions diverses dont 3 sont sous les 43 ans et 2 ont plus de 43 ans.

d. La collecte des données

Après avoir défini le cadre théorique et développé la méthode de recherche ainsi que l'échantillonnage, nous allons expliquer les étapes de la collecte des données.

Pour répondre à notre question de recherche, le point de départ est d'élaborer un guide d'entretien semi-structuré pour recueillir des informations pertinentes auprès de nos groupes d'échantillon. Comme nous faisons face à 2 groupes différents, le questionnaire devra être adapté en conséquence selon la personne interviewée.

Pour obtenir des réponses intéressantes, nous avons tout d'abord élaboré un questionnaire pour les managers qui couvre plusieurs aspects, allant de sa présentation purement informative et descriptive à ses méthodes de travail, en passant par sa perception des différentes générations au sein de son équipe et son avis quant aux rôles/qualités d'un bon manager.

Ensuite, nous avons également créé un questionnaire pour les collaborateurs leur permettant également de se présenter et d'évaluer leurs besoins, leurs attentes, ainsi que leurs expériences et leur perception sous la supervision d'un manager plus jeune qu'eux.

Ces deux guides d'entretien sont élaborés sur base de la littérature selon les thèmes abordés dans la question de recherche ainsi que sur des mémoires de recherche déjà existants.

Le questionnaire des managers se déclinera en 5 parties. La première partie permettra de présenter l'interlocuteur de manière générale. La seconde cherchera à comprendre les générations ainsi que leurs caractéristiques. La section 3 abordera les outils et méthodes pour développer le potentiel des collaborateurs et, l'avant dernière partie, traitera du rôle et des caractéristiques d'un jeune manager/leader. La cinquième partie « conclusion » permettra aux participants d'émettre leurs suggestions et de proposer d'autres participants.

Le questionnaire des collaborateurs se déclinera également en 5 parties. La première partie permettra de connaître la personne, son expérience, ses besoins ainsi que ce qui est important pour elle. La seconde partie portera sur la relation entretenue entre les collègues ainsi qu'avec la hiérarchie. La troisième permettra d'évaluer le ressenti quant à la collaboration entre les générations, les avantages et inconvénients ainsi que l'intégration des plus jeunes. La quatrième partie portera sur la vision des collaborateurs d'un bon manager et sur leur ressenti

concernant les méthodes utilisées pour développer ce potentiel. La cinquième partie servira de conclusion.

Les questions de chaque guide seront ouvertes afin que les participants puissent se sentir libres d'émettre leurs opinions et de développer une idée qu'il trouve pertinente selon la question abordée. Ce guide d'entretien servira, dès lors, de support et compte environ 18 questions pour les collaborateurs et 20 pour les managers. Les questions sont réparties par catégories en fonction des sujets clés de la question de recherche.

Pour passer les entretiens, les participants ont pu choisir entre une rencontre virtuelle ou en présentiel. D'un accord mutuel, 2 entretiens ont été réalisés sur Teams et 10 entretiens en présentiel. Initialement, la durée de l'entretien ne devait pas excéder les 90 minutes. Cependant, il s'est avéré que les interlocuteurs étaient tellement dans le partage de leur vision, de leur expérience, que certains entretiens ont été plus longs. L'objectif étant de créer un réel moment de partage de connaissances sur la thématique d'être un jeune manager et de gérer une équipe intergénérationnelle.

Avant le début de chaque entretien, une demande de consentement oral a été faite afin d'avoir la permission d'enregistrer les interviews. L'objectif de cet enregistrement est de pouvoir, par la suite, retranscrire les entretiens dans les moindres détails pour faire une analyse critique. Nous avons effectué une lecture critique de nos enregistrements pour répertorier les éléments importants relatifs à notre objet de recherche. Pour faciliter la lecture et la classification des données, un résumé des différents entretiens sera présenté sous forme de tableau. Cela permettra de mettre en évidence des points communs ou des nouveautés entre les réponses des participants, par thème.

e. Méthode et validité de l'analyse

Concernant la méthode d'analyse utilisée pour ce mémoire qualitatif, elle sera tournée vers une analyse thématique. Cela permettra de coder et catégoriser les données récoltées lors des entretiens. Le but est d'organiser et synthétiser efficacement les données provenant des entretiens. Les étapes de ces procédures seront les suivantes :

- Premièrement, les entretiens seront retranscrits et les thèmes récurrents seront mis en avant.
- Dans un second temps, les extraits de texte (verbatim) seront codifiés par catégories.
- Dans un troisième temps, les extraits codés par catégories seront regroupés.

- Par la suite, les entretiens seront analysés selon leur contenu afin de dégager les idées récurrentes.
- Pour finir, les résultats de ces analyses seront mis en perspectives avec le cadre théorique.

L'entièreté des entretiens se retrouvent en annexe, ainsi qu'un résumé sous forme de tableau, suivant des catégories définies.

De plus, afin de renforcer la crédibilité de l'analyse qualitative menée dans ce mémoire, plusieurs techniques ont été utilisées :

- Des citations issues des retranscriptions d'entretiens ont été sélectionnées pour illustrer et étayer les résultats. Elles permettent de montrer que l'interprétation est bien ancrée dans les données empiriques recueillies auprès des participants.

- La saturation des données a été atteinte, signifiant que les derniers entretiens n'apportaient plus d'éléments nouveaux concernant les outils et méthodes utilisés par les jeunes managers. Cela m'a permis de disposer de suffisamment de données riches pour répondre à ma question de recherche.

- Une retranscription intégrale des enregistrements audio des entretiens a été effectuée. Cela m'a permis d'être au plus près des propos des participants et de coder avec précision les verbatims en lien avec l'analyse thématique.

En combinant ces différentes techniques, la fiabilité et la validité de l'analyse qualitative ont pu être renforcées. Les résultats obtenus reflètent de manière crédible les pratiques des jeunes managers en maisons de repos telles que décrites par les participants.

Résultats

Les entretiens ont finalement été menés auprès des managers et collaborateurs de 6 maisons de repos. On compte 4 maisons appartenant au groupe Korian (SA), un CPAS et une maison de repos et de soins privée (SRL). Ces interviews ont permis de recueillir leurs perceptions sur plusieurs thématiques liées au développement du potentiel intergénérationnel au travail. Finalement, 7 managers ont pris le temps de participer ainsi que 5 collaborateurs. L'âge de l'ensemble des participants est compris entre 26 ans et 56 ans, ce qui permet d'illustrer l'avis des quatre générations. (Boomer, X, Y et Z).

L'analyse de ces entretiens met en évidence certains constats récurrents ainsi que des pistes d'améliorations potentielles. Pour mettre en avant l'avis de chaque participant, la partie « résultats » de ce travail sera scindée en deux : la première reprenant les entretiens des managers et la seconde sera dédiée aux entretiens des collaborateurs.

Une fiche récapitulative, sous forme de tableau, présente les points clés de l'avis de chaque participant.

Pour les managers, les réponses sont regroupées et décrites selon un plan défini : présentation, culture d'entreprise, profil de l'équipe et perception des générations entre les plus jeunes et les plus vieux (attitude, besoins), défis auxquels les managers font face, outils managériaux pour développer le potentiel intergénérationnel des collaborateurs, rôle et vision du manager, conseil pour un jeune manager.

Ces 8 éléments sont primordiaux, ils fournissent des indications précieuses pour comprendre comment les jeunes managers peuvent efficacement gérer et développer le potentiel intergénérationnel au sein de leurs équipes.

Pour les collaborateurs, les réponses seront regroupées et interprétées selon les points suivants : présentation générale, leur perception de la collaboration entre génération, leur perception du manager & leadership, leurs expériences sous la supervision d'un jeune manager, les méthodes appréciées pour développer le potentiel intergénérationnel.

Résultats entretiens managers

Pour commencer, nous allons nous intéresser aux résultats des sept entretiens semi-directifs qui ont été menés auprès de manager/directeur. Au total, deux femmes ont été interrogées et cinq hommes avec une expérience probante dans le domaine du management. Les profils des répondants sont décrits ci-dessous et permettent d'appréhender différentes réalités du management intergénérationnel.

a. Présentation des managers

<u>Prénoms</u>	<u>âge</u>	<u>Description</u>	<u>Fonction actuelle</u>	<u>Résidence</u>
<u>Soumaya</u>	40 ans	Infirmière spécialisée en gériatrie depuis 20 ans	Nouvellement nommée directrice adjointe	Travaille à la Résidence Val des Fleurs (CPAS Berchem) de 120 lits
<u>David</u>	56 ans,	Infirmier spécialisé en psychiatrie puis coordinateur de soins	Directeur	Travaille à la Résidence Psycho-gériatrique Arcus de 222 lits, elle fait partie du groupe Korian
<u>Youssef</u>	35 ans	Éducateur et assistant social. Il est également fondateur de l'ASBL Papyboom	Coordinateur de vie sociale	Travaille comme éducateur et responsable paramédical à la Résidence Acacia et comme coordinateur de vie sociale dans des maisons de repos du groupe Novadia
<u>Cédric</u>	35 ans	Anciennement kinésithérapeute	Directeur depuis 4 ans	Travaille à la Résidence Exclusive , MRS de 94 lits, du groupe Korian
<u>Stéphane</u>	35 ans,	Ancien kinésithérapeute (5 ans d'expérience)	Directeur depuis 7 ans	Travaille à la résidence Paloke (180 lits)
<u>Roosvelt</u>	40 ans	Infirmier avec une spécialisation dans la santé communautaire	Infirmier en chef d'un service de revalidation de 41 lits dans une maison de repos depuis 7 ans	Travaille au CPAS de Berchem-Sainte-Agathe, à la Résidence Val des fleurs
<u>Emmanuelle</u>	35 ans	Ergothérapeute, 2 enfants, a commencé comme coordinatrice d'une équipe dans un centre de soins de jour	Directrice	Travaille à la Résidence Melopée , 99 lits, depuis moins d'un an.

b. Culture d'entreprise

L'analyse des entretiens menés auprès des employés révèle l'importance accordée à certaines valeurs clés au sein de la culture d'entreprise. Les termes qui reviennent de manière récurrente sont « l'esprit d'équipe », « l'entraide », « la bienveillance », « l'écoute active » et « la collaboration ». Ces résultats mettent en évidence un consensus autour de valeurs institutionnelles telles que la cohésion d'équipe, l'attention portée à autrui et le travail collaboratif.

Plusieurs verbatims illustrent ce constat. Par exemple, Cédric souligne « la transparence, la bienveillance et la responsabilité » comme piliers de la culture d'entreprise. D'autres employés évoquent « le respect, la collaboration » ou encore « la bienveillance, l'écoute et le travail d'équipe ».

Les participants s'accordent sur l'importance de transmettre ces valeurs et cette culture d'entreprise aux équipes, notamment via l'intégration des plus jeunes par les plus anciens. Cet aspect « collaboratif » intergénérationnel semble essentiel pour assurer la pérennité de la culture d'entreprise et le renforcement de la cohésion des équipes.

Ces résultats suggèrent une adhésion des employés à une culture d'entreprise centrée sur des valeurs de respect, d'entraide et de travail collectif. Le défi consistera à traduire ces aspirations dans les pratiques managériales au quotidien.

c. Profil des équipes

Selon les résultats, l'ensemble des directeurs ont une équipe pluridisciplinaire composée de profils variés : soignants, éducateurs, kinés, infirmières, ... L'un des éléments repris à l'unanimité est surtout la diversité en termes d'âge et de culture. Comme le souligne Emma et Stéphane, il existe une multiculturalité autant chez les résidents que dans le personnel. Cela amène une certaine diversité culturelle qui est, du coup, hyper enrichissante. L'équipe est composée majoritairement de personnes de plus de 45 ans avec une ancienneté importante.

d. Perception des différences générationnelles

Perception

Les résultats, des entretiens menés auprès des intervenants, mettent en évidence une perception majoritairement positive de la mixité intergénérationnelle au sein des équipes.

La plupart considèrent qu'elle représente une force, car elle permet à la fois la transmission du savoir des anciens vers les plus jeunes qui apportent, quant à eux, leur dynamisme et les nouvelles pratiques de terrain.

David et Stéphane soulignent que la mixité permet d'apporter de nouvelles idées et approches grâce aux différentes générations, tout en reconnaissant que la culture d'entreprise et les valeurs partagées priment sur l'âge. Ils mettent en avant la complémentarité des forces de chaque génération.

Emma, Roosevelt et Soumaya insistent sur l'importance du parrainage et du partage du savoir des anciens vers les jeunes, et inversement. Ils relèvent la complémentarité des forces de chaque génération et l'enrichissement mutuel qui en résulte.

Youssef affirme que : « Les jeunes n'ont pas peur de remettre en question les pratiques routinières des anciens », et Roosevelt aborde le fait que : « Les jeunes apportent un regard nouveau, les plus âgés leur expérience et leurs astuces ».

Plusieurs soulignent que communiquer et s'écouter entre générations est essentiel. Emma prévient : « Les jeunes doivent être canalisés et les anciens doivent accepter le changement ». Youssef conclut : « Un équilibre est nécessaire ».

En conclusion, la mixité intergénérationnelle est perçue comme une force pour les équipes si, et seulement si, les avantages de chaque génération sont exploités à bon escient et équilibrés. L'objectif étant de trouver un équilibre et rendre les générations complémentaires et non en opposition.

○ Attitudes

Concernant leurs attitudes, Stéphane, David et Youssef remarquent que ce sont plutôt les différences de personnalités et d'attitudes individuelles qui comptent, plus que l'appartenance à telle ou telle génération.

Les collaborateurs plus âgés sont perçus, par l'ensemble des managers, comme étant plus investis et garants de la culture d'entreprise : « Ce sont des bibles ». Ils ont une connaissance fine des résidents et sont plus facilement capables de prendre du recul dans certaines situations. Ils ont l'expérience de terrain et sont beaucoup plus flexibles et disponibles. Comme le souligne deux directeurs, Cédric et Emma : « Ce sont souvent les plus âgés qui acceptent des horaires en plus et les jeunes qui veulent un horaire à la carte ».

Les plus jeunes, quant à eux, amènent leur dynamisme, leur modernité, leur flexibilité et leur aisance avec la technologie. Chacun peut apprendre de l'autre. Ces composantes technologique, informatique et réseaux sociaux sont ressortis de tous les entretiens comme une caractéristique première des plus jeunes.

Cependant, Soumaya et Cédric notent que les plus jeunes peuvent parfois manquer de professionnalisme et être plus dans l'affectif, le « copinage » avec les résidents. Soumaya trouve que les valeurs des plus anciens sont différentes, elles sont plus centrées sur la qualité des soins tandis que les plus jeunes ont plein d'idées et de projets dans la tête comme voyager, fonder une famille, ...

Cinq des managers perçoivent une différence d'attitude vis-à-vis du travail entre les jeunes générations, centrées sur la rémunération, et les plus âgées, davantage tournées vers l'épanouissement au travail. Les jeunes leur semblent rechercher avant tout le salaire, sans vraiment s'investir dans le contenu de leur travail.

David explique également que : « les gens plus jeunes recherchent beaucoup plus de disponibilités des managers, ils ont besoin d'être informés de tout. Ils posent une question aujourd'hui, ils attendaient déjà la réponse hier. Ils sont impatients ». David note que : « Les plus âgés sont très engagés alors que les jeunes veulent du feedback immédiat ». Youssef estime que : « Les jeunes demandent plus d'accompagnement, les âgés sont plus autonomes ».

◦ Besoins-attentes

En ce qui concerne les besoins et les attentes des différentes générations au travail, les opinions des managers interrogés divergent un peu. Certains, comme Stéphane et David, soulignent que les besoins sont assez similaires chez toutes les générations. Tous les collaborateurs ont besoin de reconnaissance, d'accompagnement et de soutien.

Par ailleurs, Stéphane souligne que certains collaborateurs ont besoin d'encouragement et de soutien pour se faire confiance. D'autres sont plus autonomes : « Mon cuisinier de 55 ans nécessite d'être davantage rassuré. Gilles, à l'accueil, a toujours le smile et n'a pas besoin de valorisation pour se sentir bien au travail ».

Ces différences ne suivent donc pas forcément une logique d'âge. Bien sûr, les générations apportent leur pierre à l'édifice mais c'est souvent plus en fonction des traits de personnalité du personnel que par leur âge.

Pourtant, la majorité des managers relèvent que les jeunes générations expriment plus le besoin de souplesse, de formation et d'évolution professionnelle. Elles cherchent à concilier une vie privée et une vie professionnelle, ce qui est parfois mal vu par leurs aînés.

La génération intermédiaire autour de la quarantaine recherche plutôt une certaine stabilité dans l'emploi. On la décrit comme obéissante et loyale.

Les plus âgés aspirent surtout à finir leur carrière tranquillement, sans trop de changements qui les perturberaient. Ils ont besoin de repos à cause de leur âge plus avancé. Comme le revendique les collaborateurs plus âgés : « Alléger notre charge de travail ! », mais ils sont décrits comme les plus souriants et respectueux.

◦ Conflits

Les conflits intergénérationnels ne semblent pas être une problématique récurrente au sein des établissements selon les témoignages recueillis. Les répondants évoquent majoritairement des conflits liés à des différences culturelles ou de valeurs plutôt qu'à des différences d'âge. Certes, un cas ponctuel de conflit a été rapporté où des collaborateurs plus âgés réclamaient plus de respect en se prévalant de leur ancienneté. La plupart du temps, les éventuels conflits résultent davantage d'incompréhensions ou de différences d'interprétation liées à l'expérience et à la formation des individus.

Le dialogue est présenté comme une solution efficace pour résoudre ces tensions occasionnelles entre générations. En effet, un répondant souligne que les conflits observés dans son établissement, lorsqu'ils surviennent, sont souvent dus à des incompréhensions mais que le dialogue permet de les résoudre rapidement.

e. Défis managériaux

L'analyse des entretiens menés auprès de jeunes managers révèle qu'ils ont été confrontés à des défis communs liés à leur manque d'expérience initial.

Comme l'exprime Youssef, Stéphane, Emma et Cédric, ils ont rencontré des difficultés à s'imposer et à voir leur autorité reconnue par des équipes plus âgées et expérimentées.

L'un des gros défis est la gestion du stress et des responsabilités associés à leur fonction. Cela peut mener à des situations d'épuisement autant physique que psychique...

Cependant, au-delà de ces problématiques transversales, certains des managers interviewés ont rencontrés des obstacles spécifiques dus au contexte tels que des situations sociales et managériales dégradées qu'ils doivent redresser. D'autres peinent à succéder à des directeurs appréciés des équipes. La diversité générationnelle et culturelle au sein des collectifs de travail complexifie aussi leur mission.

Pour relever ces défis, les jeunes managers mettent en œuvre des stratégies variées : formations, constitution de réseaux de pairs, meilleure connaissance de soi, communication accrue avec les équipes. Ils s'appuient sur leurs atouts, comme leur dynamisme et leur capacité d'adaptation, pour progressivement gagner en légitimité et mener à bien leurs missions.

f. Outils managériaux

L'analyse des entretiens met en évidence que les managers interrogés emploient différentes techniques pour encourager les échanges intergénérationnels dans leur équipe.

David : Les réunions multidisciplinaires, les formations, les Team-buildings et les réunions hebdomadaires sont organisés. Comme le cite David : « On fait souvent des réunions multidisciplinaires, des formations, des Team-building, ... Les réunions se font chaque semaine, on parle de tout ce qui est psycho-social des résidents afin de connaître leur dossier ». La communication directe et l'ouverture d'esprit sont également mises en avant : « Je pense que le plus important c'est l'ouverture de parler, être disponible, attaquer directement le conflit ».

Emma : Les réunions d'équipe et la communication informelle sont essentielles. Les formations, le parrainage des nouveaux arrivants et les groupes WhatsApp permettent de renforcer les échanges : Elle dit : « Je pense vraiment que les réunions d'équipes sont primordiales. Puis au niveau des outils, je pense vraiment que les formations sont importantes. La reconnaissance du travail bien fait est également importante. Le retour que j'ai jusqu'à présent, c'est le fait que je fasse régulièrement des retours positifs ». Nous avons également mis en place un parrainage des nouveaux arrivants par des collaborateurs seniors. Le parrain ou la marraine aide à l'intégration et transmet son expérience.

Stéphane : Les réunions, les formations et l'informatique sont utilisées. La communication varie selon les générations : certains préfèrent le WhatsApp, d'autres les mails. Il dit que : « Les anciens préfèrent un passage d'information plus traditionnel comme des affiches aux valves, ... Les jeunes gèrent mieux avec WhatsApp et l'application Korian ». Les moments de convivialité et de détente sont également importants.

Cédric : Le parrainage des nouveaux arrivants, les formations et les groupes WhatsApp sont mis en place. La communication par écrit est évitée au profit des réunions. Il dit que : « Communiquer par papier c'est un truc que je ne fais jamais. On planifie toujours une réunion pour avertir l'équipe d'une décision du CPAS. »

Roosevelt : La communication, l'écoute, la valorisation du travail bien fait et les moments de détente en équipe sont essentiels. Les réunions permettent à chacun de s'exprimer. Le groupe WhatsApp est également utilisé.

Soumaya : Les formations, les bilans de fonctionnement et la communication informelle sont privilégiés. Le groupe WhatsApp est utilisé mais la communication directe reste privilégiée. Les jeunes managers sont invités à écouter les plus anciens et à s'adapter au terrain.

Youssef : L'observation, le diagnostic de la situation et les discussions informelles permettent d'identifier les besoins. La bienveillance et le respect de chacun sont mis en avant. Le mentorat informel des nouveaux arrivants par les plus anciens est valorisé. Pour favoriser les échanges entre les générations, nous organisons régulièrement des moments informels comme des petits-déjeuners ou des afterworks. Cela permet aux plus jeunes et aux plus anciens de mieux se connaître en dehors du travail.

En conclusion, lors de chaque interview, on peut constater que les avis des managers se rejoignent sur l'importance de la cohésion des équipes. Ce qui est réellement mis en avant est la création de binômes de travail pour améliorer l'intégration des nouveaux arrivants et des étudiants. C'est un moyen efficace pour assurer le transfert des connaissances et des bonnes pratiques. Une autre technique mise en avant est la réalisation d'activité team-building. Comme l'indique Emma : « C'est toujours mieux de rendre un moment formel, comme une réunion, en moment convivial autour d'un petit déjeuner ». Ils essaient d'organiser des repas d'équipe $\pm$ 3 fois par an.

L'ensemble des managers encourage également les échanges informels et laisse constamment la porte de leur bureau ouverte. Ils dirigeants veulent être disponibles. Youssef explique également l'importance de connaître chaque membre de son équipe pour déceler les talents de chacun et les mettre à contribution.

g. Rôle et vision du manager

Le rôle du manager est perçu comme rassembleur et fédérateur. Soumaya veut « fédérer tous les âges autour d'un projet commun ». David cherche à « transmettre sa vision et donner du sens ». Youssef doit « accompagner, écouter et responsabiliser chaque collaborateur ». Cédric souhaite « créer de la cohésion dans le respect des différences ». Stéphane voit son rôle comme devant « réconcilier les points de vue et valoriser les talents ».

Il s'avère que les avis des jeunes managers se rejoignent concernant leur manière de diriger ainsi que vis-à-vis des conseils qu'ils souhaitent donner. Tout d'abord, dans les entretiens, ils insistent tous sur l'importance d'être à l'écoute de son équipe et de savoir s'adapter aux besoins individuels de chacun. Comme Stéphane l'indique « prends soins de ton équipe et l'équipe prendra soins de ton entreprise ».

Cependant, il faut s'adapter en fonction de leur personnalité plutôt que de leur âge : « la communication dépend de la personnalité de la personne », souligne David. D'ailleurs, Youssef affirme « je ne m'adapte pas en fonction de l'âge mais de l'attitude ». Cette capacité d'écoute et d'adaptation est vue comme une qualité essentielle d'un bon manager.

En termes de type de management, David et Stéphane privilégient majoritairement un style de management collaboratif, tout en sachant être plus directif lorsque nécessaire. Stéphane se décrit comme « accompagnant » tandis que Cédric alterne entre être « avec l'équipe » et « prendre des décisions fermes ». Soumaya parle d'un style « collaboratif basé sur la confiance » mais sait aussi être « plus rigide ». Cette capacité à alterner entre les deux approches en fonction des situations est soulignée par plusieurs d'entre eux.

En conclusion, on constate que ces jeunes dirigeants partagent des points de vue similaires concernant les qualités d'un bon manager, à savoir : l'écoute, l'adaptation et la flexibilité dans le style de management. Ils mettent également l'accent sur l'importance de prendre du recul pour pouvoir accompagner efficacement leur équipe.

g. Conseils aux jeunes managers et pistes d'amélioration

Les conseils adressés aux jeunes managers tournent autour de l'écoute, l'humilité et la progressivité. Soumaya préconise d' « être à l'écoute et accepter de ne pas tout savoir ». Stéphane invite à « apprendre l'humilité et à déléguer ». Youssef recommande de « ne pas brûler les étapes et prendre le temps d'observer ». Cédric insiste sur l'importance d'« écouter avant de décider ». Stéphane conseille de « rester humble et ne pas vouloir tout changer du jour au lendemain ».

Ces résultats mettent en lumière des convergences sur le rôle fédérateur du manager intergénérationnel et l'utilité d'outils inclusifs pour créer une cohésion d'équipe. L'accompagnement personnalisé et la valorisation des talents de chaque génération apparaissent comme des leviers essentiels pour être un bon manager avec ses équipes.

En conclusion, si la diversité générationnelle au travail est perçue comme une opportunité d'enrichissement mutuel, sa concrétisation passe par un travail de fond sur les relations interpersonnelles et l'animation des équipes.

Résultats entretiens collaborateurs

a. Présentation des collaborateurs

- **Mylène**, aide-soignante depuis 17 ans, dont 7 ans à la Résidence Clos Saint Rémi. Elle a 46 ans. Attache de l'importance à la famille, au respect et à la confiance. Elle a besoin de se sentir utile, épanouie et reconnue dans son travail.
- **Kelly**, 26 ans, éducatrice spécialisée depuis 3 ans, travaille depuis 2 mois au Clos Saint Rémi. Elle a choisi cet MRS pour se challenger et sortir de sa zone de confort. Dans la vie, son entourage et sa "famille choisie" sont importants pour elle. Elle travaille aussi pour aider les autres à se dépasser, ce qui la motive.
- **Vanessa**, 45 ans, diététicienne et responsable cuisine depuis 15 ans au CPAS. La santé, notamment celle de son fils malade et la communication sont importantes pour elle. Elle apprécie son travail pour l'ambiance et les relations humaines.
- **Roxana**, 35 ans, infirmière depuis 12 ans, travaille depuis 2 ans dans cette institution. La ponctualité, la conscience professionnelle et le contact humain sont des valeurs importantes pour elle.

- **Tim**, 29 ans, assistant social, a commencé à travailler au CPAS Val des Fleurs depuis 2020. Il apprécie le rythme plus lent par rapport aux hôpitaux. Le bonheur de sa famille est important pour lui. Il travaille avant tout pour des raisons financières.

En résumé, chacun trouve dans son travail en maison de repos des besoins variés : relationnels, dépassement de soi, bien-être des proches, ambiance, utilité sociale... mais aussi des raisons financières. L'entourage et la famille sont des valeurs importantes pour tous.

b. Perception de la collaboration entre génération

Les cinq collaborateurs interrogés s'accordent à dire que la collaboration intergénérationnelle peut être bénéfique si elle se fait dans le respect mutuel.

Pour Mylène, elle permet l'entraide, le partage et la transmission des savoirs. Tim souligne que les plus anciens apportent leur expérience tandis que les plus jeunes amènent "un regard neuf". Roxana estime que la diversité des âges et des expériences peut enrichir le travail d'équipe.

Cependant, des difficultés sont également évoquées. Kelly et Tim mentionnent le manque de flexibilité des anciens face aux changements. Selon Mylène, certains collaborateurs plus âgés (>45 ans) "sont vraiment obtus, pas très flexibles. Kelly pointe aussi le manque de rigueur des jeunes qui "n'ont pas connu les mêmes conditions de travail". Tim relève que « les antennes » des plus jeunes ne sont pas suffisamment fortes pour rentrer dans l'aspect professionnel du travail. Avant, la vie était beaucoup plus compliquée, les gens devaient travailler très jeunes pour subvenir aux besoins de leur famille. Maintenant, ce n'est plus le cas. Le manque de respect est mentionné par Kelly et Roxana, venant parfois des deux côtés. Kelly parle « d'écart d'âge difficile à faire cohabiter ». Pour Tim, il est important de mettre des limites et de rester professionnel.

Face à ces difficultés, tous s'accordent sur l'importance de la communication, du respect mutuel et de la compréhension des différences. Mylène évoque la "bienveillance" tandis que Roxana mise sur "l'ouverture d'esprit". Pour Kelly, la clé est de "faire comprendre [...] qu'il est possible de se côtoyer sans nécessairement s'apprécier".

En conclusion, la collaboration intergénérationnelle est vue comme une chance à condition de mettre en place un cadre professionnel clair, basé sur le respect mutuel et la reconnaissance des apports de chacun. Avec de la bonne volonté, elle peut devenir une vraie richesse pour chacun des membres de l'équipe.

c. Perception du manager & leadership

Après avoir analysé les avis des 5 différents collaborateurs, plusieurs points ont été mis en avant concernant la relation avec les managers et les attentes en termes de management. L'ensemble des collaborateurs souligne l'importance de la disponibilité, de l'écoute et de la réactivité de leur manager. En effet, il est toujours plus rassurant pour un collaborateur que son manager prenne un temps pour l'écouter et comprendre réellement les besoins de la personne pour y répondre adéquatement.

Enfin, un style de management participatif est globalement préféré, où les avis des équipes sont pris en compte dans la prise de décision. Les employés se sentent alors impliqués dans la vie de l'institution. Même si un certain degré de directivité est parfois nécessaire, un équilibre est recherché entre participation et autorité.

En conclusion, ces résultats mettent en lumière l'importance pour ces employés de se sentir écoutés, compris et impliqués par leur manager. La disponibilité, la réactivité et l'équité du manager sont des facteurs clés pour une bonne relation managériale. Un style de management participatif, à condition d'être équilibré, semble le plus approprié selon eux.

d. Expérience et méthodes appréciées

De manière générale, les personnes interrogées n'ont pas ou peu d'expérience sous la supervision par un manager plus jeune qu'elles. L'âge du manager n'est pas considéré comme le critère le plus important, c'est davantage son tempérament, sa capacité à motiver et écouter l'équipe.

Un manager jeune peut apporter dynamisme et compréhension des enjeux des plus jeunes. « L'âge n'est qu'un chiffre. C'est plus au niveau du caractère et de la personne que cela doit matcher ». En réalité, seulement trois des cinq collaborateurs ont déjà été supervisés par un manager plus jeune qu'eux. Cependant, si on détermine l'aspect « jeune » comme une personne de moins de 43 ans, alors, les cinq personnes sont sous la supervision d'une personne considérée comme jeune. Dans ce cas, tous s'accordent à dire que : « l'âge du manager n'est pas un critère réellement important ».

L'ensemble des collaborateurs met en avant sa personnalité et sa capacité à motiver et écouter l'équipe. Un manager jeune n'est pas un handicap, il peut apporter une certaine dynamique d'équipe plus énergique et être plus compréhensif face aux difficultés des différentes générations. D'ailleurs, la relation avec eux est plus souvent ouverte, informelle et l'aspect hiérarchique n'est pas toujours réellement ressenti tant qu'il y a du respect dans la relation.

Ensuite, tous estiment que leurs managers actuels favorisent l'intégration intergénérationnelle, notamment en présentant les nouveaux employés à l'équipe. Le mentorat des jeunes est considéré comme positif.

Néanmoins, ils proposent des améliorations : réunions d'introduction, groupes de travail, des groupes de discussion, des formations ciblées, un espace de détente pour l'équipe. Cependant, Mylène précise qu'il faut « y mettre du sien pour collaborer et trouver un équilibre. Il faut avoir la volonté ».

En conclusion, si des actions concrètes sont proposées, la clé réside surtout dans l'attitude et la volonté de chacun de travailler ensemble de manière équilibrée, le manager jouant un rôle important en montrant l'exemple. Les points de vue se rejoignent donc sur le rôle primordial de la personnalité du manager, l'importance du mentorat des jeunes et la nécessité d'améliorer et favoriser les interactions entre les générations. Ils mettent cependant l'accent sur des leviers d'action différents : actions managériales pour certains, attitudes individuelles pour d'autres.

Discussion

La question de recherche de ce mémoire porte sur les outils et méthodes utilisés par les jeunes managers en maison de repos pour développer le potentiel intergénérationnel de leurs collaborateurs.

Cette thématique semble pertinente au vu du vieillissement de la population et de la mixité d'âge au sein des équipes. Ce sujet a permis de mettre en avant les enjeux liés aux managements en s'intéressant particulièrement au contexte du jeune manager des maisons de repos et de soins.

L'objectif était de comprendre quels sont les défis auxquels ils sont confrontés et quels outils ils utilisent pour développer le potentiel intergénérationnel de leur équipe.

En définitive, cette étude apporte un éclairage empirique complémentaire à la littérature, en illustrant concrètement les défis et les leviers du développement du potentiel intergénérationnel en maison de repos, du point de vue des acteurs de terrain.

Les résultats de cette recherche corroborent, dans une certaine mesure, la littérature existante sur la collaboration intergénérationnelle, mais apportent également un éclairage nouveau sur certains aspects comme l'aspect relationnel et l'intelligence émotionnelle.

a. Perception des générations

Les résultats des entretiens menés auprès des managers et collaborateurs rejoignent en grande partie la littérature sur le sujet. En effet, la mixité intergénérationnelle est perçue majoritairement comme une force pour les équipes, permettant la transmission du savoir et l'apport de nouvelles idées (Barabel & Meier, 2015a ; Meier, 2021). Comme le soulignent Barabel et Meier (2015), la collaboration intergénérationnelle peut encourager l'innovation, l'apprentissage mutuel et le partage des connaissances.

Cependant, les résultats mettent également en lumière des différences d'attitudes et de besoins entre les générations, conformément aux caractéristiques décrites dans la littérature (Barabel & Meier, 2015a ; Dejoux & Wechtler, 2011 ; Hélin, 2021 ; Ramond, 2022).

Les plus âgés sont perçus comme plus investis et expérimentés, tandis que les plus jeunes apportent leur dynamisme et leur flexibilité. Cependant, des difficultés peuvent survenir, notamment un manque de flexibilité des plus anciens face aux changements et un manque de rigueur des plus jeunes. Les jeunes générations recherchent davantage la souplesse, la formation et l'évolution professionnelle (Dreyfuss & Pijoan, 2015).

Contrairement à ce que laissait supposer la littérature, les tensions intergénérationnelles observées sur le terrain restent limitées. Elles semblent davantage liées à des différences de personnalité qu'à l'âge. Le dialogue et l'empathie apparaissent donc comme des leviers managériaux efficaces.

Les jeunes managers interrogés soulignent l'importance de l'écoute, de l'adaptation et de la communication pour gagner en légitimité auprès d'équipes plus âgées, comme le recommandent Aytaç et Mandou (2018) et Boukhira (2020).

Ainsi, les résultats empiriques confirment en grande partie les connaissances théoriques sur la perception des générations au travail et les défis du management intergénérationnel. Ils

permettent d'illustrer concrètement ces enjeux dans le contexte spécifique des maisons de repos et de soins.

b. Les managers et les collaborateurs

o Les compétences pour un manager

Les résultats des entretiens avec les jeunes managers révèlent que leurs perceptions et pratiques managériales rejoignent en grande partie les compétences techniques et comportementales mises en avant dans la littérature.

Les jeunes managers interrogés mettent l'accent sur l'importance de l'écoute, de l'adaptation et de la communication avec les équipes (Aytaç & Mandou, 2018a ; Hardy, 2020), compétences essentielles, selon la théorie (Barabel & Meier, 2015a ; Hamayon et al., 2019).

Ils privilégient un style de management collaboratif et flexible, tout en sachant être directifs lorsque nécessaire (Plane, 2016 ; Testa et al., 2021) et adaptent leur style de communication en fonction des collaborateurs (Aytaç & Mandou, 2018).

Ils soulignent l'importance de déléguer aux collaborateurs pour les responsabiliser et valoriser leurs compétences (Boukhira, 2020 ; Hardy, 2020) et mettent en avant leur capacité d'adaptation et d'apprentissage face à leur manque initial d'expérience (Hay, 2014 ; Michael, 2013). Ils cherchent à développer leur intelligence émotionnelle et leur esprit d'équipe (Badet, 2019 ; Hardy, 2020), compétences comportementales clés, selon la littérature (Bouret et al., 2014 ; Flaxington, 2021).

Les résultats des entretiens menés auprès des jeunes managers mettent en lumière leur perception d'eux-mêmes et de leur rôle au sein des équipes intergénérationnelles. Ils soulignent l'importance de développer à la fois des compétences techniques ("hard Skills") et comportementales ("soft Skills") pour être efficaces, comme le suggère la littérature (Hardy, 2020b ; Bouret et al., 2014).

Concernant les "hard Skills", les jeunes managers interrogés mettent en avant leur aisance avec les nouvelles technologies et leur capacité à les exploiter au service de la gestion des ressources humaines et de la communication (Chamorro-Premuzic, 2021). Ils soulignent également l'importance de savoir déléguer et de bien communiquer avec les différentes générations, en s'adaptant à leur style (Aytaç & Mandou, 2018 ; Hardy, 2020).

Ces résultats rejoignent les compétences techniques et comportementales qu'un jeune manager doit développer selon la littérature pour être efficace au sein d'une équipe intergénérationnelle (Hardy, 2020b ; Bouret et al., 2014 ; Aytaç & Mandou, 2018 ; Boukhira, 2020 ; Chamorro-Premuzic, 2021).

Au niveau des "soft Skills", ils insistent sur le développement de l'intelligence émotionnelle, de l'esprit d'équipe et de la capacité à prendre des décisions de manière réfléchie (Bouret et al., 2014 ; Boukhira, 2020). Ils mettent en avant des qualités comme l'écoute, l'adaptabilité et l'humilité face à l'expérience des collaborateurs plus âgés (Aytaç & Mandou, 2018 ; Boukhira, 2020).

○ Qualités et styles de leadership appréciés

Les collaborateurs interrogés apprécient globalement un style de management participatif où leur avis est pris en compte dans les décisions. Ils valorisent une relation managériale basée sur l'écoute, la disponibilité et la réactivité de leur supérieur hiérarchique. L'âge du manager n'est pas un critère important, c'est davantage sa personnalité et sa capacité à motiver l'équipe qui comptent. Ces résultats rejoignent la littérature qui met en avant l'importance pour un manager d'alterner entre différents styles de management en fonction du contexte et des collaborateurs (Testa et al., 2021).

Les qualités les plus appréciées chez un manager sont son ouverture d'esprit, son empathie, sa capacité à fédérer l'équipe autour d'un objectif commun et à valoriser les talents de chacun (Barabel & Meier, 2015). Il doit faire preuve d'écoute, de flexibilité et d'adaptation dans son style de management (Hardy, 2020). Selon les collaborateurs interrogés, un bon manager est avant tout quelqu'un qui sait motiver et accompagner son équipe, en s'adaptant aux besoins individuels.

En conclusion, les résultats des entretiens avec les collaborateurs rejoignent la littérature sur l'importance pour un manager de développer différents styles de management en fonction du contexte et des individus, et de cultiver des qualités d'écoute, d'empathie et d'ouverture d'esprit pour motiver et fédérer son équipe.

c. Défis

Les collaborateurs et managers de toutes les générations font face à des défis spécifiques liés à leur âge, leur expérience et leur environnement de travail. Les résultats des entretiens permettent d'illustrer ces difficultés.

Les baby-boomers, selon la littérature (Barabel & Meier, 2015), sont réputés pour leur rigidité face aux changements. Dans les entretiens, certains collaborateurs plus âgés sont décrits comme "obtus" et "pas très flexibles". Cependant, leur expérience et leur connaissance approfondie du terrain sont mises en avant.

Les générations Y et Z, d'après la théorie (Dreyfuss & Pijoan, 2015), recherchent davantage la flexibilité, la formation et l'évolution professionnelle. Dans les entretiens, les jeunes collaborateurs sont perçus comme manquant parfois de rigueur et de professionnalisme.

○ Les défis du jeune manager

Les jeunes managers, selon les résultats, doivent faire face au défi de gagner en légitimité auprès d'équipes plus expérimentées. Comme l'expriment Youssef, Stéphane, Emma et Cédric, ils ont rencontré des difficultés à s'imposer et à voir leur autorité reconnue par des équipes plus âgées et expérimentées (Dreyfuss & Pijoan, 2015). Les collaborateurs plus âgés peuvent être réticents à suivre les directives d'un manager plus jeune (Barabel & Meier, 2015).

Un autre défi majeur est la gestion du stress et des responsabilités associées à leur fonction. Cela peut conduire à une situation d'épuisement physique et psychique (Femarbel, 2021). Certains managers doivent également redresser des situations sociales et managériales dégradées ou succéder à des directeurs appréciés des équipes (Bouchet et al., 2015). La diversité générationnelle et culturelle au sein des équipes complexifie également leur mission (Hamayon et al., 2019).

Pour relever ces défis, les jeunes managers mettent en œuvre diverses stratégies : formations, constitution de réseaux de pairs, meilleure connaissance de soi, communication accrue avec les équipes (Hardy, 2020). Ils s'appuient sur leurs atouts, comme leur dynamisme et leur capacité d'adaptation, pour progressivement gagner en légitimité et mener à bien leurs missions (Cécile, 2020).

En conclusion, les jeunes managers interrogés font face à des défis liés à leur manque d'expérience mais également au contexte spécifique de leur institution. Ils doivent développer des compétences et des stratégies pour gagner en légitimité et mener à bien leur mission managériale.

○ Les défis liés au secteur

Les résultats des entretiens avec les managers et collaborateurs font écho aux difficultés évoquées dans la littérature concernant le turn-over important, la pénurie de personnel et le

manque de normes financées qui entravent le développement du potentiel intergénérationnel au sein des équipes.

En effet, plusieurs managers soulignent la pénurie de personnel soignant et la difficulté à recruter de nouveaux collaborateurs, notamment des infirmiers (Femarbel, 2021 ; Verbruggen, 2022). Cette pénurie, exacerbée par la pandémie de Covid, conduit à un épuisement professionnel et une rotation du personnel élevés (Femarbel, 2021 ; Verbruggen, 2022). Le turn-over important, avec le départ régulier de collaborateurs expérimentés, empêchent la transmission des connaissances entre générations et perturbent le fonctionnement des équipes (Hamayon et al., 2019 ; Meier, 2021).

Par ailleurs, les normes de personnel financées jugées insuffisantes par certains managers (Femarbel, 2021 ; Lechien, 2022) ne permettent pas de répondre adéquatement aux besoins des résidents et entraînent une surcharge de travail pour les collaborateurs.

En conclusion, le turn-over élevé, la pénurie de personnel et le manque de normes financées adaptées, tels qu'évoqués dans les entretiens et dans la littérature, constituent des obstacles majeurs au développement du potentiel intergénérationnel au sein des équipes en maisons de repos.

d. Les outils et moyens utilisés pour développer le potentiel intergénérationnel

Les résultats des entretiens avec les managers et collaborateurs font écho aux outils suggérés dans la littérature pour favoriser le potentiel intergénérationnel au sein des équipes.

○ La culture d'entreprise

La culture d'entreprise joue un rôle important dans le développement du potentiel intergénérationnel au sein des équipes, comme le montrent les résultats des entretiens et la littérature.

Les valeurs de cohésion d'équipe, d'écoute et de bienveillance mises en avant par les managers interrogés (Soumaya, Youssef) reflètent une culture organisationnelle inclusive, valorisant la diversité et favorisant les échanges entre générations, comme le soulignent Belmoeiti (2021) et Mercier (2014).

Youssef met en avant la bienveillance et le respect mutuel, conformément aux règles de conduite préconisées par de Vivie (2020) pour permettre à chaque génération de s'épanouir.

Plusieurs managers insistent sur l'importance de la communication, de la disponibilité et de l'écoute (David, Emma), en accord avec les articles de Hardy (2020) et Landry (2019) pour favoriser la connaissance mutuelle entre les générations.

La culture organisationnelle encourageant les liens avec les résidents, évoquée par Femarbel (2021), rejoint les propos de Bencherki et al. (2020) et Mercier (2014) sur l'importance d'une culture axée sur le respect, l'empathie et la qualité pour favoriser les échanges intergénérationnels.

○ La communication

La communication joue un rôle essentiel dans le développement du potentiel intergénérationnel au sein des équipes, comme le montrent les résultats des entretiens et la littérature.

En effet, plusieurs managers interrogés mettent en avant l'importance de la communication directe et de l'écoute active envers les collaborateurs, quelle que soit leur génération (David, Emma, Stéphane, Soumaya). Cela leur permet de mieux comprendre leurs besoins et attentes spécifiques, et de s'adapter à leur style de communication (Aytaç & Mandou, 2018).

La communication régulière et honnête permet également de rallier l'équipe autour d'une vision commune et d'instaurer la confiance, comme le soulignent Hardy (2020) et Landry (2019).

Les collaborateurs interrogés valorisent quant à eux la disponibilité, la réactivité et l'écoute de leur manager (Hardy, 2020). Ils soulignent l'importance d'une communication claire et bienveillante entre les générations pour éviter les conflits.

Dans la littérature, la communication est présentée comme un facteur clé pour une bonne gestion intergénérationnelle. Elle permet de comprendre les spécificités de chaque génération, de résoudre les conflits et de favoriser les échanges (Barabel & Meier, 2015; Hardy, 2020).

En conclusion, les résultats des entretiens et la littérature mettent en évidence le rôle primordial de la communication dans le développement du potentiel intergénérationnel au sein des équipes. Un jeune manager doit faire preuve d'écoute, d'adaptation et de transparence pour répondre aux besoins de ses collaborateurs de toutes générations. Les réunions d'équipe

régulières organisées par les managers, telles que mentionnées par David, Emma et Stéphane, permettent de renforcer la cohésion d'équipe et les échanges entre générations, comme le recommandent Barabel et Meier (2015) et Hamayon et al. (2019).

○ Prise en considération des besoins et attentes entre les générations

Les résultats des entretiens avec les managers et collaborateurs mettent en lumière des besoins et attentes spécifiques aux différentes générations, qui rejoignent en grande partie la littérature sur le sujet.

Les baby-boomers, selon les répondants, recherchent avant tout la stabilité, la reconnaissance de leur expérience et du travail bien fait. Ils aspirent à finir leur carrière tranquillement, sans trop de changements (Barabel & Meier, 2015; Hélin, 2021). Ils ont besoin de repos à cause de leur âge avancé et réclament une réduction de leur charge de travail.

La génération X exprime le besoin d'autonomie et de responsabilités, tout en recherchant la reconnaissance professionnelle (Barabel & Meier, 2015). Ils sont décrits comme obéissants et loyaux envers leur employeur.

Les *milléniaux*, quant à eux, mettent l'accent sur la souplesse, la formation et l'évolution professionnelle (Dreyfuss & Pijoan, 2015). Ils cherchent à concilier vie professionnelle et vie privée, ce qui n'est pas toujours bien compris par leurs aînés.

La génération Z aspire à la flexibilité, notamment en termes d'horaires, et souhaite explorer de nouvelles choses (Ramond, 2022). Ils privilégient une communication horizontale et peuvent changer fréquemment d'employeur.

En conclusion, si les besoins fondamentaux sont similaires (reconnaissance, épanouissement au travail), les attentes spécifiques à chaque génération sont bien réelles. Le manager doit être à l'écoute de ces différences pour répondre de manière adaptée aux besoins de chacun.

e. Recommandations

Suite aux résultats des entretiens et de la littérature, plusieurs recommandations peuvent être formulées pour favoriser le développement du potentiel intergénérationnel au sein des équipes en maisons de repos :

- **Organiser régulièrement des réunions d'équipe** pour encourager les échanges entre générations, comme le suggèrent Barabel et Meier (2015) et Hamayon et al. (2019). Cela permet

de renforcer la cohésion d'équipe et la connaissance mutuelle, comme le mettent en avant David, Emma et Stéphane dans les entretiens.

- ***Mettre en place un programme de mentorat des nouveaux arrivants par les seniors*** pour favoriser la transmission des connaissances et l'intégration, conformément aux préconisations de Hamayon et al. (2019) et Meier (2021), et comme le font Emma et Youssef.
- ***Proposer des formations intergénérationnelles*** pour mieux gérer les conflits potentiels entre générations, selon Ramond (2022). Cela correspond aux formations mentionnées par David, Emma et Stéphane dans les entretiens.
- ***Organiser des moments de convivialité en équipe*** (team building) pour renforcer la cohésion d'équipe, comme le recommandent Frimousse et Peretti (2021) et Laurent Granger (2023), et comme le font Youssef et Roosevelt.
- ***Offrir une flexibilité des horaires adaptée aux collaborateurs***, conformément aux préconisations de Cécile (2020), et comme l'apprécient les collaborateurs interrogés.

En résumé, il existe un alignement entre les attentes des collaborateurs et les approches managériales préconisées par les managers pour développer le potentiel intergénérationnel. La formation, la communication, les activités sociales, la flexibilité et la transmission des savoirs sont considérées comme essentielles par les deux parties.

Limites

Durant l'élaboration de ce mémoire et la passation des entretiens, nous avons pu rencontrer des obstacles qui pourraient influencer les résultats :

Tout d'abord, le **biais du chercheur** est inévitable étant donné notre proximité avec la fonction de directeur MR/MRS. L'analyse des résultats pourrait être influencée par notre propre expérience, malgré des efforts d'objectivité.

Les participants interrogés ont également pu être biaisés par leur propre expérience du secteur. De plus, l'échantillon est relativement restreint, avec seulement 12 entretiens menés auprès de managers et collaborateurs de notre réseau personnel. Cet échantillon non probabiliste limite la représentativité et la généralisation des résultats.

Le guide d'entretien n'a pas été testé au préalable et l'analyse thématique manuelle des entretiens comporte une part de subjectivité. La collecte de données complémentaires aurait permis de renforcer la validité des résultats via une triangulation des informations.

Le contexte actuel difficile des maisons de repos a également pu influencer les réponses des participants. La saturation théorique n'est probablement pas atteinte avec seulement 12 entretiens. Cependant, vu le manque de temps et de disponibilité des collaborateurs, il a été difficile d'en interroger plus.

Conclusion

Ce mémoire visait à comprendre les outils et méthodes utilisés par les jeunes managers en maison de repos pour développer le potentiel intergénérationnel de leurs collaborateurs. La question de recherche était la suivante : « Quels sont les outils ou moyens utilisés pour développer le potentiel intergénérationnel de ses collaborateurs, en maison de repos et de soins, pour un jeune leader/manager ? ».

Les entretiens menés auprès de collaborateurs de différentes générations comme Mylène, Kelly, Vanessa, Youssef ou encore de managers tels qu'Emma, Cédric, Stéphane, Soumaya et Roosevelt ont permis d'enrichir et de nuancer la compréhension de la collaboration intergénérationnelle au sein des équipes.

Cette confrontation entre les discours managériaux et la réalité du terrain nous a permis de mieux comprendre certains décalages ressentis par les collaborateurs. Par exemple, Roxana souligne que sa jeune manager est un "modèle motivant", "proche du terrain" et "à l'écoute". Cependant, Mylène pointe du doigt le manque de calme et la difficulté à oser les confrontations en face-à-face avec sa propre responsable. Cela montre qu'il peut y avoir un décalage entre la vision idéalisée du manager par certains collaborateurs et la perception plus nuancée de ceux qui travaillent au quotidien avec lui.

En donnant la parole à différents profils et en recoupant les discours, nous avons donc pu obtenir une image plus fidèle des forces et faiblesses réelles du management mis en place. Ces informations sont précieuses pour le manager lui-même qui peut ainsi prendre conscience de certains aspects à améliorer, mais aussi pour l'institution afin d'ajuster ses pratiques de formation et d'évaluation des responsables.

Au final, cette démarche de confrontation des discours au terrain nous a permis d'objectiver les pratiques managériales et de progresser vers un management intergénérationnel plus performant.

Au terme de cette étude, il apparaît clairement que la communication, l'écoute et l'adaptation aux besoins spécifiques de chaque génération représentent les leviers les plus

importants pour un jeune manager afin de développer le potentiel intergénérationnel de ses collaborateurs en maison de repos.

En effet, la communication directe et régulière avec les collaborateurs de toutes générations, associée à une écoute active et bienveillante, permet au manager de mieux comprendre leurs attentes et leurs difficultés. Cela lui donne les clés pour adapter au mieux ses méthodes de management et ses outils de gestion des ressources humaines en fonction des spécificités de chaque génération. La communication permet également de résoudre les éventuels conflits intergénérationnels et de fédérer l'équipe autour d'un projet commun.

Le jeune manager doit également faire preuve d'empathie et de flexibilité pour prendre en compte les besoins et attentes spécifiques à chaque génération. Il doit être capable de s'adapter aux modes de fonctionnement et aux préférences des baby-boomers, de la génération X, des *milléniaux* et de la génération Z. Si les besoins fondamentaux sont similaires (reconnaissance, épanouissement au travail), les attentes en termes d'horaires, de formation, d'évolution professionnelle diffèrent selon les générations.

Concrètement, le jeune manager peut mettre en place des outils inclusifs pour favoriser le développement du potentiel intergénérationnel de ses collaborateurs : réunions d'équipe régulières, mentorat des jeunes par les seniors, formations intergénérationnelles, moments de convivialité, flexibilité des horaires et des modalités de travail. Ces techniques permettent de renforcer la cohésion d'équipe, la transmission des connaissances, l'intégration des nouveaux et la reconnaissance des talents de chacun, quel que soit son âge.

Pour conclure, la diversité intergénérationnelle au sein des équipes en maison de repos représente une réelle opportunité à condition que le jeune manager sache communiquer, écouter et s'adapter aux besoins spécifiques de ses collaborateurs de toutes générations. C'est à cette condition que le potentiel intergénérationnel pourra être pleinement exploité au bénéfice de la performance et du bien-être au travail. Une thématique qui serait intéressante à approfondir en tant que jeune manager, serait l'impact d'un réseau d'entraide entre pairs.

Bibliographie

Aytaç, B., & Mandou, C. (2018). Chapitre 2. Les qualités attendues d'un manager 3.0. In *Un management heureux... Et performant !* (p. 39-58). De Boeck Supérieur. <https://www.cairn.info/un-management-heureux-et-performant--9782807314948-p-39.htm>

Aytaç, B., & Mandou, C. (2018). Conclusion. In *Un management heureux... Et performant !* (p. 113-117). De Boeck Supérieur. <https://www.cairn.info/un-management-heureux-et-performant--9782807314948-p-113.htm>

Badet, E. (2019, mai 21). *L'intelligence émotionnelle, le nouvel allié des managers*. HBR France. <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2019/05/26061-lintelligence-emotionnelle-le-nouvel-allie-des-managers/>

Barabel, M., & Meier, O. (2015). Chapitre 12. Manager les générations. In *Manageor: Vol. 3e éd.* (p. 643-682). Dunod. <https://www.cairn.info/manageor--9782100722464-p-643.htm>

Barabel, M., & Meier, O. (2015). Chapitre 12. Manager les générations. In *Manageor* (Vol. 3e, p. 643 682). <https://www.cairn.info/manageor--9782100722464-p-643.htm>

Belga. (2022, décembre 10). *Le parlement bruxellois valide la réforme du cadre pour les maisons de repos*. <https://www.pharma-sphere.be/fr/actualites/le-parlement-bruxellois-valide-la-reforme-du-cadre-pour-les-maisons-de-repos.html>

Belmoeiti, K. (2021). *Vers une culture inclusive : L'impact de la diversité générationnelle des équipes IT sur la transmission des compétences*. 31^{ème} Congrès de l'AGRH. <https://hal.umontpellier.fr/hal-03059766>

Bencherki, N., Cooren, F., Brummans, B. H. J. M., Benoit-Barné, C., & Matte, F. (2020). La culture en tant que cultivation : Vers une conception communicationnelle de la culture organisationnelle. *Communiquer. Revue de communication sociale et publique*, 29, 89-109. <https://doi.org/10.4000/communiquer.5674>

Benjamin, S.-F. (2022, août 25). Ce que la génération Z veut (et pourquoi elle va l'avoir). *24 heures*. <https://www.24heures.ca/2022/08/25/ce-que-la-generation-z-veut-et-pourquoi-elle-va-lavoir>

Bøgh Andersen, L., Bjørnholt, B., Ladegaard Bro, L., & Holm-Petersen, C. (2018). Leadership et motivation : Étude qualitative sur le leadership transformationnel et la motivation de service

public. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 84(4), 697-714.
<https://doi.org/10.3917/risa.844.0697>

Bouchet, J.-P., Lacombe, J., & Berger, L. (2015). *Manager sans se renier*.
<https://www.fnac.com/a8187135/Jean-Paul-Bouchet-Manager-sans-se-renier>

Boukhira, F. (2020). *101 bonnes pratiques de management : Le mode d'emploi du manager débutant ou confirmé Ed. 3. Gereso*. <https://univ-scholarvox-com.proxy.bib.uclouvain.be:2443/book/88905941>

Bouret, J., Hoarau, J., & Mauléon, F. (2014). *Le réflexe soft skills : Les compétences des leaders de demain*. Dunod.

bruxelles-capitale, ministere de la region de. (2008, avril 24). *Ordonnance du 24/04/2008 relative aux établissements d'accueil ou d'hébergement pour personnes âgées* [Ordonnance]. etaamb.openjustice.be; Moniteur Belge. https://etaamb.openjustice.be/fr/ordonnance-du-24-avril-2008_n2008031213.html

Bultel, J. (2015). Intergénérationnel et cohésion d'équipe : Où est la problématique ? *EM-Consulte*. <https://www.em-consulte.com/article/1024979/intergenerationnel-et-cohesion-d-equipe-ou-est-la->

Burger-Helmchen, T., Hussler, C., & Muller, P. (2019). Chapitre 2. Les théories du management. In *Management* (p. 43-81). Vuibert.
<https://doi.org/10.3917/vuib.burge.2019.01.0043>

Cécile. (2020, décembre 28). Jeune manager : Nos conseils pour réussir en 2021. *Blog ISCOD*.
<https://www.iscod.fr/blog/management/jeune-manager-2020-12-28>

Chamorro-Premuzic, T. (2021, novembre 23). Les composantes essentielles de la transformation numérique. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/11/the-essential-components-of-digital-transformation>

CHGADNA, J., EMHAOU, S., & KHATORI, Y. (2020, mai 30). *LE MANAGER CLE DE LA TRANSFORMATION DES ORGANISATIONS*. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.3866281>

Claude, G. (2020, janvier 16). *La démarche inductive pour les étudiants : Définition, méthodologie et exemple*. Scribbr. <https://www.scribbr.fr/methodologie/demarche-inductive/>

Conbere, J. (2020). Les faux principes au sujet des stéréotypes générationnels. In *Comment travailler ensemble ?* (p. 119-123). EMS Editions.
<https://doi.org/10.3917/ems.saval.2020.01.0119>

Courtois, P. (2023, juin 6). À partir de quel âge puis je partir en pension en Belgique ? *Mes Aides Financières*. <https://mes-aides-financieres.be/senior/pension/>

DEFFAYET DAVROUT, S. (2020, octobre 9). *Le Leadership Transformationnel*. EDHEC BUSINESS SCHOOL. <https://www.edhec.edu/fr/recherche-et-faculte/edhec-vox/le-leadership-transformationnel>

Dejoux, C., & Wechtler, H. (2011). Diversité générationnelle : Implications, principes et outils de management. *Management & Avenir*, 43(3), 227-238. <https://doi.org/10.3917/mav.043.0227>

de Vivie, A. (2020). La culture d'entreprise : Boussole et système immunitaire, notamment en cas de crise. *Regards*, 57(1), 175-186. <https://doi.org/10.3917/regar.057.0175>

Dreyfuss, L., & Pijoan, N. (2015). Pour une approche intergénérationnelle de la transmission des compétences et du métier dans le secteur social. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 17, 4(3), 45-63. <https://doi.org/10.3917/rimhe.017.0045>

Duchemin, M. (2022, février 4). Réforme des maisons de repos à Bruxelles : Alain Maron va réduire drastiquement le nombre de lits gérés par le privé. *DHnet*. <https://www.dhnet.be/regions/bruxelles/2022/02/04/reforme-des-maisons-de-repos-a-bruxelles-alain-maron-va-reduire-drastiquement-le-nombre-de-lits-geres-par-le-privé-USUERLDE75HKFL5ZF62VVHQYTA/>

Face à la diversité des générations, comment les organisations peuvent-elles favoriser la coopération intergénérationnelle ? (2014). *Question(s) de management*, 6(2), 125-149. <https://doi.org/10.3917/qdm.142.0125>

Femarbel. (2021). *DOMICILE OU MAISON DE REPOS? QUEL ACCOMPAGNEMENT POUR QUEL COÛT*. 129.

Flaxington, B. D. (2021, mai 11). *The Importance of Emotional Intelligence in the Workplace | Psychology Today*. Psychologytoday.Com.
<https://www.psychologytoday.com/us/blog/understand-other-people/202105/the-importance-emotional-intelligence-in-the-workplace>

Francois, D., Herbaux, V., Cordier, C., & Riga, V. (2021). Réformer nos maisons de repos & développer une authentique politique d'accompagnement des seniors. In *RÉFORMER NOS MAISONS DE REPOS & DÉVELOPPER UNE AUTHENTIQUE POLITIQUE D'ACCOMPAGNEMENT DES SENIORS*. Centre Jean gol. <https://www.cjg.be/wp-content/uploads/2021/03/CJG-ETUDE-Maisons-de-repos-ppp.pdf>

Francois, D., Herbaux, V., Cordier, C., & Riga, V. (2021b, mars). RÉFORMER NOS MAISONS DE REPOS & DÉVELOPPER UNE AUTHENTIQUE POLITIQUE D'ACCOMPAGNEMENT DES SENIORS. Centre Jean gol. <https://www.cjg.be/wp-content/uploads/2021/03/CJG-ETUDE-Maisons-de-repos-ppp.pdf>

Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2021). Repenser la culture d'entreprise après la crise Covid-19. *Question(s) de management*, 31(1), 151-206. <https://doi.org/10.3917/qdm.211.0151>

GRANGER, laurent. (2023, janvier 21). *Management intergénérationnel : Favoriser la coopération dans l'équipe*. manager-go. <https://www.manager-go.com/management/comment-manager-une-equipe-intergenerationnelle.htm>

GRANGER, R. (2021, août 19). *Leadership situationnel : Adoptez le bon style de management*. manager-go. <https://www.manager-go.com/management/management-situationnel.htm>

Hamayon, A., Isoré, J., & Testa, J.-P. (2019). Outil 51. Manager une équipe intergénérationnelle. In *La boîte à outils du Manager de managers* (p. 150-151). Dunod. <https://www.cairn.info/la-boite-a-outils-du-manager-de-managers--9782100807475-p-150.htm>

Hardy, M. (2020). 5 qualités d'un bon manager. *Cadremploi*. <https://www.cadremploi.fr/editorial/conseils/conseils-carriere/detail/article/cadres-reussissez-votre-passage-au-management.html>

Hardy, M. (2020b, septembre 24). *Quelles sont les compétences clés d'un manager ?* Cadremploi. <https://www.cadremploi.fr/editorial/conseils/conseils-carriere/quelles-sont-les-competences-cles-dun-manager>

Harvard Business Review France. (2019, mai 21). L'intelligence émotionnelle, le nouvel allié des managers. *HBR France*. <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2019/05/26061-lintelligence-emotionnelle-le-nouvel-allie-des-managers/>

Hay, A. (2014). 'I don't know what I am doing!' : Surfacing struggles of managerial identity work. *Management Learning*, 45(5), 509-524. <https://doi.org/10.1177/1350507613483421>

Hélin, C. (2021). *Le management intergénérationnel ou comment (mieux) travailler ensemble entre générations*. <https://www.now.be/le-management-intergenerationnel-ou-comment-mieux-travailler-ensemble-entre-generations/>

Hélin, C. (2021b, octobre 7). Le management intergénérationnel ou comment (mieux) travailler ensemble entre générations—NOW.be [Formation]. *now.be*. <https://www.now.be/le-management-intergenerationnel-ou-comment-mieux-travailler-ensemble-entre-generations/>

Humblert, A. (2022, novembre 25). *Pénurie d'étudiants infirmiers : Les jeunes désertent les bancs des écoles, les services hospitaliers en souffrance*. RTL Info. <http://www.rtl.be/actu/belgique/penurie-detudiants-infirmiers-les-jeunes-desertent-les-bancs-des-ecoles-les/2022-11-25/article/505537>

IFIC. (2023). *Description Responsable du département administratif et financier*. if-ic.org. <https://www.if-ic.org/fr/eventail-de-fonctions>

Infor-homes. (2021). Situation de l'offre d'hébergement pour personnes âgées en Maison de Repos et de Soins Bruxelloises 2020. *Infor-homes Bruxelles*, 44.

Iriscare. (2022, octobre 21). *Maisons de repos : La réforme est sur les rails !* | Iriscare. <https://www.iriscare.brussels/fr/2022/10/21/maisons-de-repos-la-reforme-est-sur-les-rails/>

Landry, L. (2019, novembre 14). 8 Essential Leadership Communication Skills | HBS Online. *Harvard Business School Online*. <https://online.hbs.edu/blog/post/leadership-communication>

L'EAP. (2021, août 5). Management intergénérationnel : Une équipe multiâge, un défi ou un atout ? *Le Bulletin de l'EAP*. <https://lebulletin.eap-wb.be/management/management-intergenerationnel-defi-atout/>

Lechien, A. (2022, janvier 27). *Maisons de repos : « Les normes de personnel datent de plus de 40 ans et ne couvrent pas les besoins réels »*. RTBF. <https://www.rtbef.be/article/maisons-de-repos-les-normes-de-personnel-datent-de-plus-de-40-ans-et-ne-couvrent-pas-les-besoins-reels-10923144>

Les millennials, portrait d'une génération. (2023, février 16). Apec. <https://www.apec.fr/recruteur/attirer-les-candidats/strategie-de-recrutement/fiches-conseils/les-millennials-portrait-dune-generation.html>

Mariage-Gaudron, L. (2009). Approche intergénérationnelle des comportements professionnels et du travail en équipe. *Soins Cadres*. https://www.anfh.fr/sites/default/files/fichiers/mariage_-

gaudron_2009_approche_intergenerationnelle_soins_cadres.pdf#:~:text=%5B%20Par%20l%E2%80%99allongement%20de%20la%20dur%C3%A9e%20de%20la,et%20aux%20valeurs%20v%C3%A9hicul%C3%A9es%20par%20chacune%20des%20g%C3%A9n%C3%A9ratio
ns.

Meier, O. (2021, mai 17). Le management intergénérationnel. *Journal de l'économie*. https://www.journaldeleconomie.fr/Le-management-intergenerationnel_a10014.html

Mercier, S. (2014). *III. Éthique et culture: Vol. 3e éd.* (p. 35-60). La Découverte. <https://www.cairn.info/l-ethique-dans-les-entreprises--9782707175892-p-35.htm>

Michael, W. (2013). *90 jours pour réussir sa prise de poste*. PEARSON.

Mulpas, M. (2021). Les constituants du leadership transformationnel sont-ils pertinents dans la gestion des unités de soins pour le bien-être du personnel et son efficience ? *UCLouvain*, 81.

OCDE. (2022). *Emploi—Taux d'emploi—OCDE Data*. theOECD. <http://data.oecd.org/fr/emp/taux-d-emploi.htm>

Ollivier, D., & Tanguy, C. (2017). *Génération Y & Z : Le grand défi intergénérationnel*. De Boeck Supérieur.

Ollivier, D., & Tanguy, C. (2017). *Génération Y & Z : Le grand défi intergénérationnel*. De Boeck Supérieur.

Pijon, N., & Chevance, A. (2012). Coopérations intergénérationnelles : Quels outils mobilisés pour quels objectifs ? Une analyse des accords et plans seniors en Bretagne. *La Revue des Sciences de Gestion*, 253(1), 69-78. <https://doi.org/10.3917/rsg.253.0069>

Plane, J.-M. (2016). Chapitre 1. Les théories du leadership : Évolution des pratiques et des modèles. In *Le Leadership* (p. 7-32). Vuibert. <https://doi.org/10.3917/vuib.agrh.2016.01.0007>

Ramond, A. (2022, janvier 21). *L'intergénérationnel en entreprise. Comment faire travailler ensemble les différentes générations ?* Atout-âge. <https://www.atout-age.fr/intergenerationnel-en-entreprise-comment-faire-travailler-ensemble-les-generations/>

Relyance. (2018, mars 1). La Génération Y, leaders de demain : Quelles conséquences ? *Relyance, cabinet de conseil et d'accompagnement par la confiance : audit, médiation, formation*. <https://www.relyance.fr/la-generation-y-leaders-de-demain-quelles-consequences/>

Retraite Plus. (2022). *Echelle de Katz – mesure de la dépendance en maison de repos*. <https://www.retraiteplus.be/>. <https://www.retraiteplus.be/les-maisons-repos-belgique/les-maisons-de-repos-en-belgique/echelle-katz-mesure-dependance/l-echelle-de-katz>

Ringelheim, S. (2021, janvier 26). L'avenir financier des maisons de repos abîmé par la crise sanitaire. *BXL*. <https://bxl.be/dossiers/dossiers-redaction/lavenir-financier-des-maisons-de-repos-abime-par-la-crise-sanitaire/>

Roberfroid, A. (2022, février 16). *Les Belges sont plutôt en bonne santé, mais des disparités régionales et socio-économiques existent*. RTBF. <https://www.rtbf.be/article/les-belges-sont-plutot-en-bonne-sante-mais-des-disparites-regionales-et-socio-economiques-existent-10935361>

Rocchesani, J.-M. (2019, juillet 29). *Le directeur d'un EHPAD : Missions, compétences, expérience*, .. ehpad.fr. <https://www.ehpad.fr/le-directeur-ehpad-et-ses-missions/>

RTBF. (2021, décembre 6). Une pénurie d'infirmiers et d'infirmières plus importante en temps de pandémie ? *RTBF*. <https://www.rtbf.be/article/une-penurie-d-infirmiers-et-d-infirmieres-plus-importante-en-temps-de-pandemie-10712464>

Schaller, E. (2023, mars 14). Comment développer (révéler) le potentiel de vos collaborateurs ? *Culture RH*. <https://culture-rh.com/developper-reveler-potentiel-collaborateurs/>

Sciensano. (2022, août 30). *Espérance de vie*. Vers une Belgique en bonne santé. <https://www.belgiqueenbonnesante.be/fr/etat-de-sante/esperance-de-vie-et-qualite-de-vie/esperance-de-vie>

Scoptalentuser. (2017, juin 19). Manager RH : Le rôle des RH dans l'implication des managers - ScopTalent. *Logiciel de recrutement et CRM de recrutement- ScopTalent*. <https://scoptalent.com/role-manager-rh/>

SDWorks. (2022, janvier 13). *Comment tirer tout le potentiel du management intergénérationnel | SD Worx* [Secrétariat social]. <https://www.sdworx.fr/fr-fr/ressources/experience-rh/comment-tirer-tout-le-potentiel-du-management-intergenerationnel>

Statbel. (2023, juin 8). *Structure de la population | Statbel*. <https://statbel.fgov.be/fr/themes/population/structure-de-la-population>

Testa, J.-P., Lafargue, J., & Tilhet-Coartet, V. (2021). Outil 1. Les 4 cercles du leadership. In *La boîte à outils du leadership: Vol. 2e éd.* (p. 14-17). Dunod. <https://www.cairn.info/la-boite-a-outils-du-leadership--9782100824533-p-14.htm>

Touchette Boivin, C., & Kilpatrick, K. (2018). Le soutien au leadership transformationnel des infirmières gestionnaires dans un contexte de changement organisationnel : La perspective des infirmières gestionnaires. *Science of Nursing and Health Practices - Science Infirmière et Pratiques En Santé*, 1(2). <https://doi.org/10.31770/2561-7516.1008>

Verbruggen, M. (2022). QUALITÉ, CONTRÔLE ET TRANSPARENCE : Les conditions pour rétablir la confiance. *Le MAG Femarbel*, 3, 32.

Verniest, R. (2020). *Les soins aux personnes âgées*. 16.

