

management

Approche intergénérationnelle des comportements professionnels et du travail en équipe

■ Par l'allongement de la durée de la vie et de l'exercice professionnel, la mixité générationnelle au travail est de plus en plus effective ■ Les générations doivent cohabiter pour œuvrer à la qualité des prestations de soins ■ La question de la cohésion d'une équipe se pose, lorsque ses membres, bien que formés à des valeurs professionnelles communes, ont parallèlement construit des valeurs personnelles susceptibles de diverger ■ L'exploitation du processus générationnel permet au cadre de santé d'adapter sa gestion de l'équipe aux exigences sociétales et aux valeurs véhiculées par chacune des générations.

LAETITIA
MARIAGE-GAUDRON

Les générations sont un révélateur des réalités sociales, économiques et politiques. La notion de génération est cruciale pour comprendre la complexité des processus au long terme tels que les retraites, les politiques scolaires, la gestion des ressources humaines... Elle appelle tant à une dynamique du renouvellement qu'à la dépendance des générations futures qui subiront les conséquences des décisions et indéterminations d'aujourd'hui. Cette théorie vaut dans le cadre de la vie privée et dans celui de la vie professionnelle. Dès lors qu'il y a un lien social, le concept de génération est effectif. Chacun peut constater que les personnes du même âge ont beaucoup de choses en commun parce qu'elles ont vécu des expériences similaires et subi des influences culturelles communes. Les différentes générations présentes sur le marché du travail ont des valeurs qui leur sont propres.

NOTION DE GÉNÉRATION

La transmission des savoirs et des valeurs se manifeste à travers deux processus. La description verticale est le lignage, la chaîne ininterrompue des ascendants-descendants. La strate horizontale, quant à elle, rassemble des gens du même âge. Elle est plus communément nommée génération.

■ **Une génération peut être définie** comme étant constituée d'individus partageant les mêmes traits et les mêmes valeurs culturelles, intégrés par ces derniers au moment de leur enfance et de leur jeunesse, qui sont en relation étroite avec leur époque et les influencent tout au long de leur vie¹. La jeunesse est la période de "haute tension où se joue la transmission des valeurs, ou du moins la confrontation avec les générations aînées. Durant l'enfance, chaque génération acquiert des valeurs sociales (morales, éthiques). Pour Francis Farrugia, professeur de sociologie et d'anthropologie²,

les valeurs sociales représentent des manières d'être et d'agir qu'une personne ou une collectivité reconnaît comme idéales et qui rendent désirables et estimables les êtres auxquels elles sont attribuées. Elles sont appelées à orienter l'action des individus dans une société, en leur fixant des buts, des idéaux. Elles constituent une morale donnant aux individus les moyens de juger leurs actes et de construire une éthique personnelle.

■ **D'après Bernard Prével, ancien directeur adjoint du Bureau d'information et de prévisions économiques (Bipe)³**, la situation est plus complexe que la simple analyse par l'âge car l'on appartient à une génération tout au long de sa vie et non pas à un âge. Ce qui unit les membres d'une même génération, c'est de vivre au même âge les mêmes événements. Notre comportement n'est pas seulement lié à notre cycle de vie. Il faut prendre en compte le temps, celui de l'individu et celui de la ►

MOTS CLÉS

- Cadre de santé
- Comportement
- Génération
- Management
- Représentation sociale
- Travail en équipe
- Valeur

NOTES

1. **Lambert J.** Nouvelle donne générationnelle et pédagogie, quelles différences de représentations ? *Soins cadres de santé* 2008 ; 65 : 46-49.
2. **Farrugia F.** La construction de l'homme social : essai sur la démocratie disciplinaire. Syllepse Eds, 2005.
3. **Préel B.** Les générations mutantes. La découverte, 2005.
4. **Préel B.** Le choc des générations. La découverte, 2000.
5. **Strauss W, Howe N.** Generations: The History of America's Future, 1584-2069. William Morrow & Co, 1991.
6. **Simon L.** Des perspectives intergénérationnelles. *Objectif Prévention* 2006 ; 29 : 10 - 12.
7. **Excousseau J-L.** La mosaïque des générations. Eyrolles, 2000.
8. **Lambert J.** Management intergénérationnel. Lamarre, 2009.
9. **Chauvel L.** Le destin des générations, structures sociales et cohortes en France. Puf, 2002.
10. **Viard J.** Éloge de la mobilité - Essai sur le capital temps libre et la valeur travail. Éditions de l'Aube, 2006.
11. **Riffaud S.** Âges et savoirs : vers un transfert intergénérationnel des savoirs, <http://education.csq.qc.net/sites/1676/documents/publications/D11753.pdf>.
12. **Insee.** taux de chômage selon l'âge. <http://www.statapprendre.education.fr/insee/chomage/qui/age1.htm>.
13. **Rouquette M-L, Rateau P.** Introduction à l'étude des représentations sociales. Presses universitaires de Grenoble : collection la psychologie en plus, 1998.

► société, dans le cours plus ou moins agité de l'histoire. Appartenir à une génération ne détermine pas les comportements au point que l'incidence de la position sociale, du niveau de formation, de la culture, de la personnalité soit considérée comme secondaire. Chaque classe d'âge, chaque sexe, chaque groupe social réagira à sa façon aux événements de l'histoire. Nonobstant, les membres d'une génération nouent entre eux des liens "horizontaux", fondés sur l'expérience immédiate du seul temps présent, vécu ensemble, sur la valeur de l'épreuve partagée⁴.

■ **Trois générations cohabitent sur le marché du travail (tableau 1).**

Les sociologues américains, William Strauss et Neil Howe⁵, pères des études sur les générations, décrivent trois générations chez les occidentaux⁶ :

- **génération des Baby-boomers**, nés entre 1945 et 1963 (individus âgés de 46 à 64 ans en 2009) ;
- **génération X**, individus nés entre 1964 et 1979 (âgés de 30 à 45 ans) ;
- **génération Y**, individus nés entre 1980 et 1995 (âgés de 14 à 29 ans).

En France, les sociologues Bernard Préel et Jean-Luc Excousseau⁷, ainsi que Jacques Lambert⁸, psychosociologue et systémicien, définissent les générations. Chacun emploie des termes différents pour illustrer les mêmes générations, mais les tranches d'âges restent sensiblement les mêmes. Quant au sociologue Louis Chauvel⁹, il décrit les rapports entre les générations et leur cohabitation.

LE MONDE DU TRAVAIL AU XXI^e SIÈCLE

■ **S'agissant de l'évolution de notre société et de celle de l'hôpital**, il n'y a pas de cloisonnement étanche entre le "dedans", l'hôpital, et le "dehors", la société. L'hôpital est un reflet de cette dernière. Notre civilisation occidentale exacerbe l'individualisme et la défense des intérêts particuliers. Le principe dominant est celui du service et de sa consommation immédiate. Jean Viard, directeur de recherches au Centre national de la recherche scientifique (CNRS), au Centre de recherche politiques de sciences po (Cevipof), signifie que la réduction du

temps du travail et l'allongement de l'espérance de vie nous ont fait passer, presque insensiblement, d'une société dominée par la valeur du travail à une société des loisirs et de la mobilité¹⁰. Le travail ne représente plus que 9 % de la vie. Le temps libre a été multiplié par quatre. Il est maintenant possible d'avoir une existence sociale en dehors du travail. Le travail est passé au rang d'une occupation périphérique, qui ne structure plus le temps de vie mais doit venir s'y insérer parmi d'autres activités : famille, loisirs, formation... La précarité de l'emploi et les désenchantements de l'entreprise "riche de ses ressources humaines", qui néanmoins licencie et délocalise pour faire face à un environnement de plus en plus turbulent, renforcent cette dynamique. D'ailleurs, la mondialisation puis la financiarisation galopante de l'économie aspirent le monde de l'entreprise dans une spirale du court terme, ce qui rend difficiles les mises en perspective tant pour le manager que pour les salariés. Le travail s'est donc métamorphosé. Les

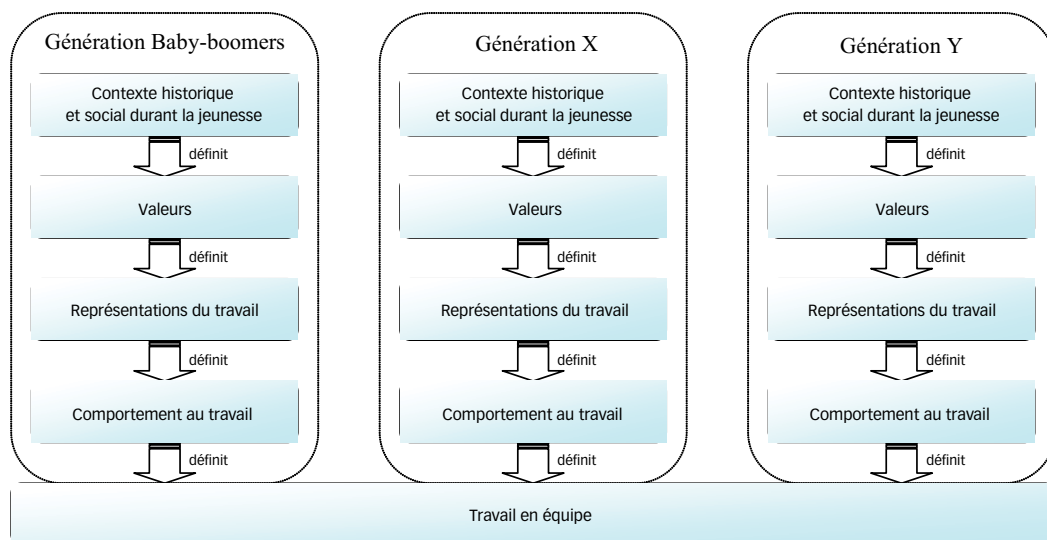


Figure 1. Définition du travail en équipe par le processus générationnel.

TABLEAU 1. Présentation des générations

| | Génération Baby-boomers (46 à 64 ans) | Génération X (30 à 45 ans) | Génération Y (14 à 29 ans) |
|----------------------------|---|---|---|
| Caractéristiques | ambitieuse; égoïste; grande consommatrice. | pragmatique; cynique; économe. | multitâche; contestataire; grande consommatrice. |
| Valeurs | pouvoir; quête de l'épanouissement. | survie; retour aux valeurs collectives. | tester et expérimenter; communautaire; soif de découvertes. |
| Gestion du temps | temps de projeter dans une vie, mise en perspective. | temps rythmé de plusieurs vies en parallèle du travail. | expérimentation de multiples vies en simultané. |
| Représentations du travail | identité; primauté; projet et finalités donnent sens à l'action. | employabilité; nécessité; perspectives d'évolution. | création/expression; financement des vies; liberté d'actions. |
| | salaire motivant; sentiment d'être utile; relation avec le patient. | | |

contrats précaires et le chômage obligent à une mobilité et à une adaptabilité. On ne reste plus toute sa vie professionnelle dans la même société et un actif aura tendance à changer plusieurs fois de métier au cours de son existence.

REPRÉSENTATIONS SOCIALES DU TRAVAIL SELON CHAQUE GÉNÉRATION

■ **Les Baby-boomers** sont proportionnellement plus nombreux à détenir des emplois bien rémunérés et permanents. Ils sont plus riches que leurs parents et que les plus jeunes¹¹. Ils valorisent tous les à-côtés de leur travail, les aspects extra-professionnels, les rencontres, l'ambiance. Ils ne banalisent pas le travail et le traitent comme une nécessité qui ne doit pas empiéter sur le reste de la vie. Celui-ci permet à un individu de s'intégrer dans la société, d'y trouver sa place, de donner un sens à sa vie¹.

■ **La génération X**, même si elle est souvent plus scolarisée que son aînée, occupe de plus en plus d'emplois précaires. Pour les membres de cette généra-

tion, trouver un emploi stable ne fait pas partie de leurs préoccupations premières. Connaissant de fortes crises, ils savent faire preuve d'une capacité d'adaptation dans une économie financiarisée. Ils cherchent à devenir pluricompetents et à faire ce qu'ils aiment. Ils aspirent à vivre le moment présent et à se réaliser pleinement. Il faut bien percevoir que partir à l'heure de son poste pour les membres de cette génération ne peut être pris comme un signe de moindre investissement ou de démotivation au travail. Simplement, pour eux, il ne peut pas y avoir de confusion entre temps personnel et temps professionnel et, pour pouvoir vivre ses différentes vies dans une vie, il faut être rigoureux sur les horaires qui font partie des termes d'un contrat⁸.

■ **La génération Y** a des difficultés à s'insérer sur le marché du travail, comme en témoigne le taux de chômage de leurs tranches d'âges. Au 4^e trimestre 2008, celui-ci est de 20,4 % pour les 15-24 ans contre 7 % pour les 25-49 ans et 5 % pour les 50 ans et plus¹². Cette génération a un

rapport différent avec le temps et veut bénéficier des fruits de ses efforts immédiatement. Elle n'est pas prête à attendre, ce qui peut en partie expliquer sa grande mobilité sur le marché du travail. Les membres de cette génération cherchent d'abord à obtenir un emploi leur permettant de concilier travail et vie de famille tout en offrant des défis stimulants et des perspectives de carrière. Ce qui les motive au travail, c'est la possibilité de s'exprimer, de créer et d'apprendre. Le travail est devenu un élément non prioritaire, derrière le temps personnel. L'emploi s'est transformé en un moyen de financer et de vivre « ses vies »⁸.

■ **Si les générations ont des représentations différentes du travail**, cela influence peu leurs comportements. Deux théories peuvent expliquer ce fait. Soit cela est dû au phénomène d'adaptation à l'évolution de l'environnement dans lequel les individus vivent, soit cela suggère que la valeur groupe prime sur l'individu. Dans le premier cas, face à l'évolution de la société et de ses mœurs, ►

► chacun ajuste son comportement pour pouvoir s'y intégrer. Dans le second cas, les uns et les autres font des concessions pour appartenir à un groupe.

LE RÔLE DU CADRE DE SANTÉ

■ **Dans un souci de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**, ainsi que de fidélisation, l'encadrant doit individualiser le temps de travail pour le "re-concilier" avec le temps personnel. Il s'agit par exemple de responsabiliser les salariés, de leur proposer un salaire attractif, un travail diversifié, source continue d'apprentissage. Il doit aussi favoriser un cadre de travail confortable et convivial, élaborer un espace de négociation permettant l'établissement et le suivi de contrats individuels régulièrement réactualisés. Enfin, la nécessaire capitalisation des compétences acquises par la personne au cours de son parcours professionnel passe par des formations continues personnalisées. L'époque influençant aussi les caractéristiques et la culture des dirigeants, l'organisation professionnelle doit, pour se développer, se modifier afin de tenter de s'adapter à l'environnement.

■ **Lors de la formation cadre de santé**, des cours de management sont proposés pour adapter la gestion de l'équipe au caractère de chaque professionnel. Il serait intéressant de mettre en pratique cette méthode en l'appliquant à la dimension générationnelle. En fonction des valeurs et des représentations du travail de chaque génération, le cadre doit adapter sa conduite, par exemple en utilisant le modèle proposé par Jacques Lambert⁸. Une fois en poste, le processus générationnel (*figure 1*) poursuit son chemin. Il faudrait donc prévoir des formations de psychosociologie

rappelant les valeurs véhiculées par la société en un temps donné. Le but est de comprendre ce qui différencie les nouvelles générations des anciennes, leur façon d'être, de se comporter et les évolutions de la société afin d'adapter le management aux exigences de la population.

■ **Pour que le travail en groupe soit efficace**, chacun de ses membres doit être conscient des motivations sous-jacentes des autres et vouloir que ces derniers atteignent leurs buts tout autant que lui. Le groupe doit travailler ensemble à des solutions mutuellement définies plutôt que prédéterminées, afin d'impliquer chacun de ses membres et d'en faire un acteur du projet. « *Si ce groupe n'est qu'un agrégat d'individus sans interaction, il n'y aura que peu d'efforts; parfois il se produira du parasitisme et occasionnellement de l'exploitation*¹³. »

CONCLUSION

La société rassemble les individus vers des attitudes communes, même si les anciens peuvent y percevoir une perte des valeurs. Malgré la montée de l'individualisme, le poids du groupe reste dans le monde hospitalier une notion forte qui permet de fédérer tous les soignants dans une dynamique commune. Il s'avère être en essor dans une société touchée par la crise où la valeur groupe retrouve toute sa légitimité. Le travail en équipe est renforcé par la richesse des échanges et des connaissances mais aussi complexifié par la confrontation des valeurs et des comportements entre les générations. La fonction du cadre est délicate. Le travail en équipe doit s'équilibrer entre les concepts de valeurs individuelles (transportées par chaque génération)

et de valeurs collectives (véhiculées par la société en un temps donné). Ce phénomène est un processus de régulation intrinsèque dont le cadre de santé est le garant. Il est aussi garant de la qualité des soins et contribue de ce fait à l'évaluation des pratiques professionnelles et à la valorisation des compétences de chacun des membres de l'équipe. Partant du principe que la qualité de la prise en charge du soigné est étroitement liée à la satisfaction de l'équipe soignante au travail, le cadre se doit de tout mettre en œuvre pour que les conditions de travail soient optimales, ce qui passe par le respect de chaque membre de l'équipe, la reconnaissance de son travail, de ses capacités et limites, de ses ambitions. Le but recherché est la cohésion d'une équipe qui tend vers les mêmes objectifs et qui vise à développer sa conscience professionnelle. En conséquence, le cadre doit connaître les attentes de chaque salarié tout en lui rappelant ses devoirs inaliénables. Il doit adapter son management aux valeurs véhiculées par la société en des temps donnés. L'intérêt est de garder une neutralité dans la gestion des générations pour ne pas créer de clivage au sein du groupe. Le phénomène générationnel doit être reconnu et exploité dès l'entrée en formation cadre de santé. Il doit être mis en application à sa sortie et réajusté durant le mandat des encadrants. De par sa responsabilité, son rôle organisationnel, managérial et pédagogique, le cadre de santé représente l'élément clé du développement conjoint des connaissances sur l'approche intergénérationnelle et la cohésion d'équipe. ■

L'AUTEUR

Laetitia Mariage-Gaudron,
cadre de santé, Ehpad
Donation Briere, MGEN,
Fontenay-en-Parisis (95),
lmariage@mgen.fr