

Le management intergénérationnel et rapport au travail : quelles réalités dans le domaine du soin?

ANNE MARIE PRONOST,

INFIRMIÈRE PHD, DOCTEUR PSYCHOLOGIE SOCIALE DÉVELOPPEMENT

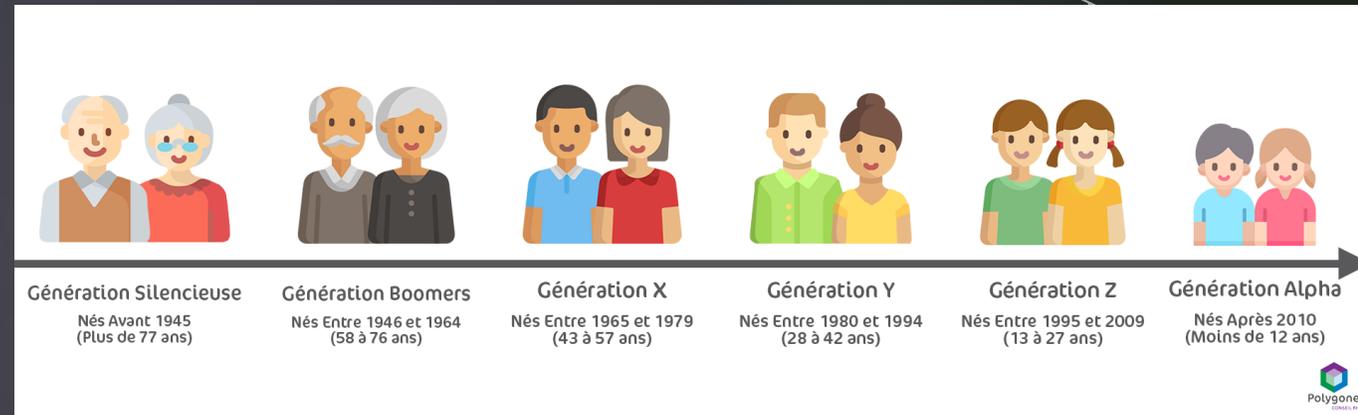
PROFESSEUR ASSOCIE TSM UNIVERSITÉ TOULOUSE 1

EXPÉRIENCE 40 ANS DIRECTRICE PÔLE DOMICILE (HAD,SAD,SSIAD)

Le management intergénérationnel

- ▶ Le management intergénérationnel se définit comme :
- ▶ « l'art de faire vivre et travailler efficacement ensemble des collaborateurs de générations différentes en capitalisant sur leurs différences et sur ce qui les relie ».
- ▶ **UNE FRACTURE GENERATIONNELLE?**
- ▶ comment tirer de cette diversité la richesse humaine nécessaire aux organisations ?
- ▶ Comment transformer en valeur ajoutée, ce qui aujourd'hui peut constituer des conflits, incompréhensions et blocages ?

Petite lecture des générations dans le temps... le concept de génération



EVÈNEMENTS MARQUANTS

BOOMERS :PREMIERS PAS DE L'HOMME SUR LA LUNE, 30 GLORIEUSES, MAI 68

X: CRISE ÉCONOMIQUE, CHUTE DU MUR DE BERLIN, PREMIER PC, SIDA, TCHERNOBYL

Y: ATTAQUES DU 11 SEPTEMBRE 2001, PLAYSTATION, TÉLÉRÉALITÉ, RÉSEAUX SOCIAUX, MONDIALISATION

Z : CRISE ÉCONOMIQUE, RÉCHAUFFEMENT CLIMATIQUE, WIKIPÉDIA

ALPHA : ADOLÉCRANS, « SCREENAGERS »

Génération silencieuse

Loyauté et sens du devoir



- ▶ Des temps sombres de la peur rouge (Mc Carthysme) aux sommets de l'accomplissement humain à l'ère spatiale (Neil Armstrong, Buzz Aldrin et Michael Collins ont atterri sur la lune avec Apollo 11), de nombreux événements ont marqué la jeunesse et l'âge adulte de la génération silencieuse.
- ▶ pour la plupart élevés dans un environnement paternaliste par l'ancienne génération, respect de l'autorité et du système. Que ce soit au travail ou à la maison, ils accordent une grande importance à la conformité.
- ▶ Loyauté, déterminisme, travailleur, traditionnel (suit les règles)
- ▶ un travail pour la vie

Les baby boomers Accomplissement dans le travail

entre 1945 et 1959, 33% de la population

5

La « **Beat Generation** » : souvent considérés comme les hippies, les punks, les consommateurs de drogues et d'alcools, les libertins, etc., nés entre 1948 et 1962.

- La « **Génération Jones** » : nés entre 1954 et 1965.

- Les « **Baby Busters** » : cette dernière semblant plutôt être une génération entre les Baby Boomers et les Génération X, nés entre 1958 et 1968.



- ▶ Entrés sur le marché du travail avec des possibilités d'emplois exceptionnelles et nombreux choix de vie
- ▶ Préoccupation des valeurs familiales, rapport ambigu avec les valeurs traditionnelles.
- ▶ Instigateurs des réformes sociales, des rébellions, ils crient pour la liberté, veulent changer le monde, et forment des unions (syndicats), sont déchirés entre la rébellion et le pouvoir.
- ▶ Nostalgiques et plutôt matérialistes, Veulent garder leur jeunesse à tout prix (vive le botox et les liftings...).
- ▶ Vie centrée sur le travail et la valorisation sociale liée à la carrière,
- ▶ Respect de l'autorité et de la structure hiérarchique, Sentiment d'appartenance à l'entreprise;
- ▶ Anciens idéalistes, Ils respectent l'autorité et le «job à vie», fidèles à leur employeur.

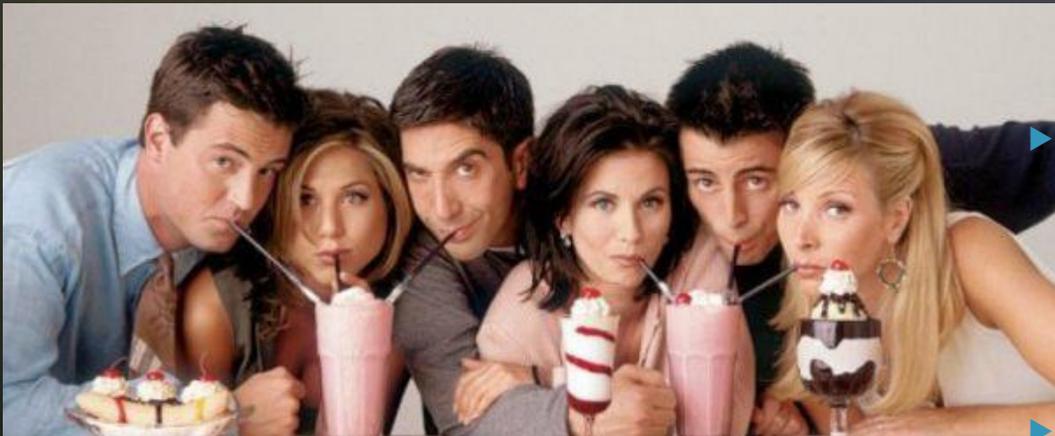
Génération X

Recherche de défis et besoin d'apprendre

entre 1960 et 1979, 35% de la population

la « **MTV Generation** » (ou « **No Generation** », vivant à l'air de la montée des médias dans les années 80 et 90, nés dans les années 70 jusqu'en 1985)

la « **Boomerang Generation** » (ceux quittant la maison parentale, avant d'y revenir, ainsi de suite, nés dans les années 80)



- ▶ Confrontation à une pénurie d'emplois, d'où une attitude égocentrique et sarcastique, critique face aux institutions et aux autres générations, remettant en question l'autorité (ne veulent pas de «boss ») plus dépendants de leurs parents, demeurent plus longtemps à la maison.
- ▶ Travail comme clé d'épanouissement ouverture au changement, recherche de défis, besoin d'apprendre, de se développer, d'expérimenter, (salaire n'étant pas l'élément moteur principal mais recherche de gratification immédiate).
- ▶ Désir de participer à la prise de décision et à la détermination des objectifs. Bassin d'entrepreneurs et d'artistes.
- ▶ Équilibre travail et famille (flexibilité des horaires de travail, possibilité de congé prolongé, etc.), centrés sur leurs propres besoins, vivent dans le présent et pour le présent. Ne s'attendent pas et ne garantissent pas de fidélité d'emploi et évoluent dans le multiculturalisme, l'égalité des sexes et l'écologie.
- ▶ Migrants numériques car il s'agit de la première génération qui intègre les nouvelles technologies dans leur quotidien. emails et SMS sont un moyen de communication privilégié

Génération Y Coaching et rétroaction

entre 1980 et 1995; Environ 45% de la population, 75% d'ici 2025

7

« les Millenials ou Milléniaux »

« **Echo Boom** » (considéré comme nés de 1986 à 1994),

« **iGeneration** » (« i » pour Internet, nés entre 1995 et 2000) et

« **Generation M** » (« M » pour « Me, myself and I »).



- ▶ « les 4 I » : **individualisme, interconnexion, impatience, inventivité.**
- ▶ **Enfants du divorce et de la monoparentalité, fonctionnent selon le principe du réseau ou de la tribu hors de la famille, largement imprégnés par la « lol culture » mode d'action contestataire et de dérision, mettant en avant la bêtise et le fou-rire, hyperconsommation et hyper sexualisation.**
- ▶ **Ouverture sur le monde et désir d'évoluer au sein d'un milieu «collégial», d'une communauté; valorisation du travail d'équipe, Équilibre travail, famille et loisir**
- ▶ **Rébellion face à l'autorité, Incompréhension du besoin de ponctualité, de marques traditionnelles de courtoisie, du port du costume, etc.**
- ▶ **Indépendance envers l'employeur : l'entreprise doit avoir quelque chose à offrir et non l'inverse. Recherche du plaisir dans le travail, d'un rythme et de résultats rapides, d'un emploi stimulant, pas de routine.**
- ▶ **Volonté de gravir les échelons au pas de course, Besoin de coaching : recherche d'un mentor et non d'un supérieur, intention d'avancer seul et d'avoir quelqu'un sur qui compter si ça ne fonctionne pas. Respect envers la personne qui sait devenir un modèle.**

Génération Z

La nouvelle génération silencieuse

« Génération C Communication, Collaboration, Connexion et Créativité »
entre 1995 et 2010; Environ 7% de la population, 26% d'ici 2030



▶ Ils vivent avec la guerre en Afghanistan, les tsunamis, le réchauffement climatique et le Printemps arabe.

▶ Considérés comme la nouvelle génération silencieuse, proche de la génération Y dans leurs attentes, ils aiment collaborer, sont tolérants et savent faire preuve d'adaptabilité.

▶ Créatifs, ils tentent leur chance, avec droit à l'erreur et en quête de sens et d'éthique. La diversité est naturelle et attendue, l'implication sociale et le soutien à la communauté forte. Narcissiques, ils ont besoin d'être complimentés, se nourrissent de leur image (selfie), se soucient de comment les gens les voient (popularité vs réputation et influence) et ont peur du rejet.

▶ Ils vont modifier le monde du travail car ils ont une vision différente des entreprises dans lesquelles ils souhaitent travailler en recherchant la sécurité et la stabilité dans leur travail et dans leur vie privée. Ils auront des carrières multitâches avec plusieurs changements de métiers.

▶ Totalement dépendant du numérique, ils sont appelés les Technoholics. Visuels, ils utilisent des outils de visioconférence pour voir leur interlocuteur.



Génération alpha : Gen Alpha,

Nés après 2010

9



- ▶ Selon M. McCrindle: *“Cette génération poursuivra ses études plus longtemps, commencera à gagner sa vie plus tard et restera donc à la maison avec ses parents plus longtemps qu’auparavant.”*
- ▶ La plupart des membres de la génération Alpha sont les enfants des Millennials. Ils vivent avec la Covid-19 et les changements climatiques. Sont à la recherche « Qu'est-ce que l'humain ? ».
- ▶ Ayant vécu avec l'arrivée de la crise sanitaire, ils sont habitués aux interactions virtuelles. Le moyen de communication privilégié est la voix : tout passe par des messages vocaux plutôt que le texte type SMS.
- ▶ Seraient définis par : Les écrans, les écrans, les écrans (adolécans « screenagers »), l'utilisation de l'intelligence artificielle, la neutralité du genre, la conscience sociale

- ▶ Les travailleurs d'une même génération ne présentent pas les mêmes caractéristiques, les mêmes attitudes, valeurs et attentes. En effet, « plusieurs différences quant aux attentes sont [...] attribuables à des catégories d'emplois ou à des secteurs d'emplois, voire à des différences individuelles, et non à des différences de générations » (Saba, 2009).
- ▶ Ainsi, bien **qu'il soit intéressant de prendre en compte les traits caractéristiques marquants d'une génération, il faut prendre en compte divers facteurs de contingence dont l'âge, le poste occupé, le type d'organisation, ...**
- ▶ La cohésion entre toutes les personnes nées entre deux bornes de temps n'a de sens que si elle est affinée par des critères socio-économiques. Les classes d'âges sont traversées par les divisions sociales.
- ▶ **« Une génération [...] participe en parallèle à la même période du devenir collectif ». A cette situation correspond, selon G Mauger (2015), une « tendance à un mode de comportement, une façon de sentir et de penser déterminés »**

Smith, Taylor, Ford ...

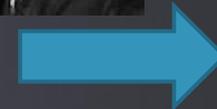
Adam Smith
(1723 - 1790)



Division du travail



Frederick Winslow Taylor
(1856, 1915)
Organisation Scientifique
du Travail



Henry Ford
(1863 1947)
OST + travail à
la chaîne +
standardisation
+ salaires élevés

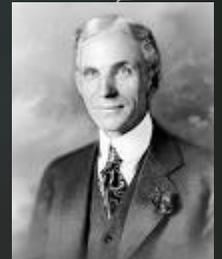
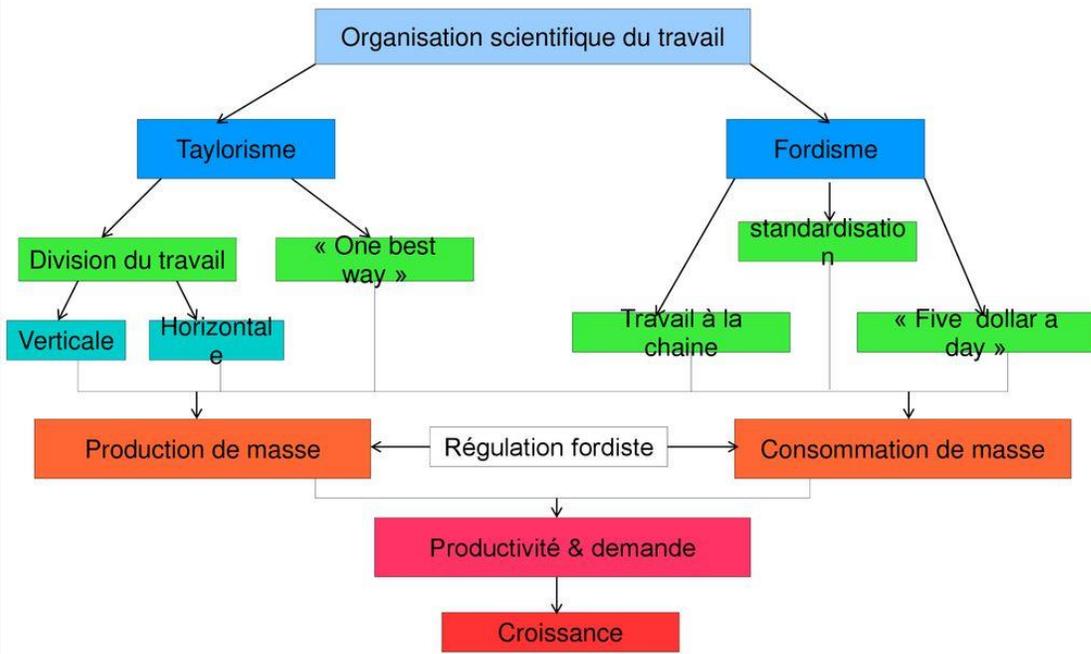


Schéma de synthèse : Taylorisme & Fordisme



► Taylorisme :

► la division du travail

- division du verticale travail = Séparation des tâches de conception et des tâches d'exécution
- division horizontale du travail = Spécialisation des salariés dans une seule et même tâche
- La standardisation du travail des ouvriers (outils, machines, gestes, délais, etc.) s'accompagne également d'une surveillance (chronométrage) qui permet d'instaurer un salaire directement lié au rendement (salaire aux pièces).

► Fordisme :

► La particularité du fordisme est l'accent porté sur le **salaire des ouvriers**.

- Henry Ford a institué le salaire à un dollar la journée, dans l'idée d'augmenter le niveau de vie des ouvriers et de faire de tout travailleur un consommateur potentiel de ses voitures.

Le lean management ou management participatif

14

- ▶ Le **lean management** issu du toyotisme (1960 par l'ingénieur japonais **Taiichi Ono**) : méthode de gestion et d'organisation du travail dans la **recherche de performance** à tous les niveaux de l'organisation en passant par un **programme d'amélioration continue** et **l'élimination des gaspillages**, ceci, dans le but de garantir la **satisfaction client**.
- ▶ Le **management participatif** : construction d'une **relation de confiance** entre le manager et ses collaborateurs, conduisant à l'implication des collaborateurs. Chaque membre de l'équipe, manager inclus, s'engage et contribue au développement de l'entreprise
- ▶ Les principes fondamentaux :
 - ▶ **délégation du pouvoir**, la **décentralisation** du règlement des **conflits** avec **résolution des problèmes** à l'échelon où ils sont nés, la **mise en place** de dispositifs de régulation individuels et collectifs.
 - ▶ Le respect du principe de **subsidiarité** avec **autonomie décisionnelle** et **reporting** au manager sans négliger l'**autocontrôle**.



L'équation du Lean Management

QUI ? L'équipe de travail

OÙ ? Sur le Terrain

POUR ? Réussir le Juste à Temps

ET ? Réduire les Gaspillages

AVEC ? Kaizen, 5S, Jidoka...

RÉSULTAT ? Satisfaction des clients

DONC ? Meilleure rentabilité

Le management coopératif

15

Congrès UNASSI Colmar Juin 2024

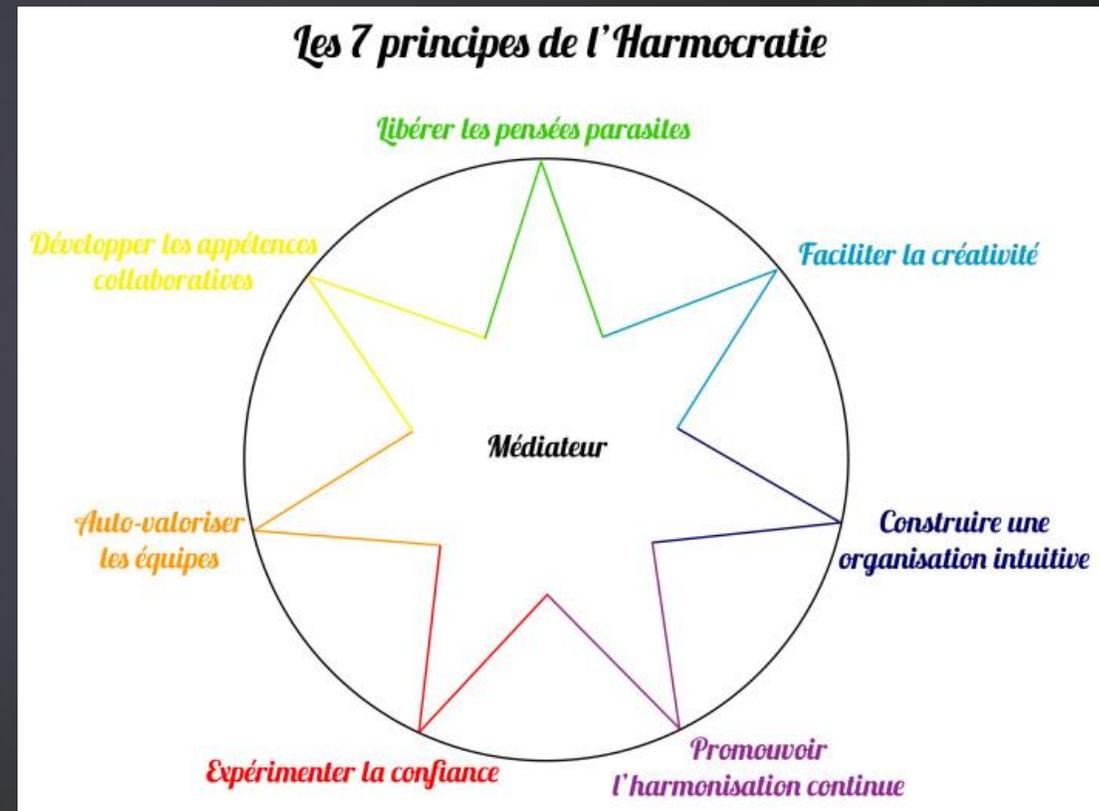
- ▶ **Forme "moderne" du management participatif, le management coopératif s'appuie sur les principes de la coopération.**
- ▶ le modèle est centré sur l'identification à une culture d'entreprise et repose sur une vraie coopération car aucun acteur n'est dominant et s'articule autour d'axes comme:
 - ▶ une transversalité des échanges
 - ▶ une simplification des rapports hiérarchiques
 - ▶ une organisation plus souple
 - ▶ une implication réelle des équipes
- ▶ **Le management collaboratif entraîne donc un système de hiérarchie horizontale**, où les membres de différents services peuvent collaborer et sont acteurs des projets qu'ils décident de mener à bien.



L'harmocratie comme une philosophie de gouvernance

16

- ▶ C'est une **philosophie managériale** garantissant la motivation, l'implication et l'engagement, la valorisation et l'enrichissement des talents avec la promotion d'un collectivisme fort où chacun aide l'autre à s'améliorer.
- ▶ **L'organisation est de type organo-intuitive** dans lequel le manager est un compositeur attentif à l'expression de la créativité et de l'innovation.
- ▶ Ce type d'organisation tend vers une quasi suppression des lignes hiérarchiques avec l'objectif que chacun responsable de ses tâches est à même de s'autogérer.



Management des générations traditionnalistes ou silencieuses

Modèle de management dominant lors de leur arrivée sur le marché du travail

- ▶ -Management paternaliste (patron parent, entreprise famille)
- ▶ -Puis management directif (Taylorisme)
- ▶ Travail en face à face



L'EMPREINTE TRADITION

Modèle de management dominant lors de leur arrivée sur le marché du travail

- ▶ Management directif (Taylorisme)
- ▶ - Puis Management bureaucratique (rigueur, respect des règles et des procédures...)
- ▶ - Puis management stratégique (fonctionnement en mode projet, management par les objectifs...).
- ▶ **les réunions en face à face sont une préférence de communication mais ils évoluent vers des réunions dématérialisées**



Management des générations X

19

Modèle de management dominant lors de leur arrivée sur le marché du travail

- ▶ Management participatif et management stratégique (fonctionnement en mode projet, management par les objectifs...)
- ▶ Au travail, leur préférence tend vers des réunions dématérialisées mais elles restent en face à face si possible.



Congrès UNASSI Colmar Juin 2024

L'EMPREINTE SUCCES

Management des générations Y

20

Modèle de management dominant lors de leur arrivée sur le marché du travail

- ▶ - Management **collaboratif agile** (mobilisation de l'intelligence collective)
- ▶ - Et **management coresponsable** (confiance des managers et autonomie des collaborateurs qui ne veulent être jugés que sur les résultats)
- ▶ Les moyens de communication privilégiés sont les SMS et les réseaux sociaux (outils connectés et smartphone). Au travail, ils reviennent au face à face mais ne conservent pas cet aspect de réunion classique.



Management des générations Z

21

Modèle de management dominant lors de leur arrivée sur le marché du travail

- ▶ - Management **collaboratif agile** (mobilisation de l'intelligence collective)
- ▶ - Et management **coresponsable** (confiance des managers et autonomie des collaborateurs qui ne veulent être jugés que sur les résultats)
- ▶ Le management agile constitue une partie de la solution, mais le management idéal pour cette génération réside dans le **modèle harmocratique**.
- ▶ Au travail, ils utiliseront des solutions de groupe dématérialisés comme le crowdsourcing qui signifie production participative, par exemple. Cependant ils ont une préférence pour la communication en face à face.



Sources importantes de conflits intergénérationnels

- ▶ l'impatience des jeunes salariés vis-à-vis du départ à la retraite des seniors
 - ▶ pour accéder aux postes de niveau exécutif supérieur,
 - ▶ situations d'encadrement entre un manager jeune et un subordonné plus âgé »
- ▶ l'allongement de la durée de vie active des séniors
 - ▶ peut limiter les « opportunités d'avancement dans la carrière disponible ou possibilités d'obtenir un contrat de travail stable
- ▶ **« La situation est conflictuelle. Les anciens ont pouvoir et statut. Les jeunes sont quant à eux condamnés à être intérimaires, ultra-flexibles, peu payés, alors qu'ils sont surdiplômés »**

Les conséquences de la diversité générationnelle dans les organisations

Mason et al. (1995); Pelled (1996)

23

Congrès UNASSI Colmar Juin 2024

Conflits affectifs (facteurs de diversité visibles âge ou sexe)



Conséquences négatives pour le groupe et l'organisation (turnover, et moindre performance).

Conflits relatifs à l'activité de travail (« cognitive conflicts » ou « substantive conflicts »)



Conséquence positives
Amélioration de l'efficacité de tous, expression de différentes visions et opinions, s et des décisions d'équipe de meilleure qualité.

facteurs de diversité non visibles (tels que le niveau d'éducation ou l'expérience professionnelle)



Conflits relatifs à l'activité de travail, positifs pour l'organisation.

La diversité générationnelle pourrait être source de conflits affectifs dans les groupes de travail, ce qui les rendrait moins performants

le management intergénérationnel: un enjeu majeur dans le domaine du soin

24

- ▶ faire preuve d'un certain discernement



- ▶ ne jamais résumer une tension entre employés à un simple conflit de génération : conserver toujours une vision plus globale de la situation, bien d'autres éléments que l'âge pouvant rentrer en ligne de compte.
- ▶ éviter de mettre en place une **politique RH à plusieurs vitesses**



- ▶ Plutôt qu'une stratégie RH par génération, tentez de considérer le **management intergénérationnel comme un tout indivisible dans lequel toutes vos actions devront s'intégrer en douceur.**

▶ 1. BIEN IDENTIFIER LES ENJEUX INTERGÉNÉRATIONNELS

- ▶ faire un état des lieux le plus complet possible des différentes compétences détenues, déployées ou nécessaires.

▶ 2. RÉINVENTER LE MANAGEMENT DE PROXIMITÉ

- ▶ repenser votre système de management opter pour un système de management collaboratif

▶ 3. FAVORISER L'INTÉRESSEMENT DE TOUS

- ▶ s'impliquer dans le processus de normalisation des relations intergénérationnelles oblige à trouver un terrain d'entente accessible à tous sans discrimination (outils utilisés par tous en interne, conditions de télétravail, activités hors-les-murs proposées aux salariés, ...)
- ▶ veillez à toujours considérer vos équipes comme un ensemble cohérent.



▶ 4. L'APPROCHE TEAM BUILDING

- ▶ Construire la cohésion d'équipe en proposant une démarche ludique et impliquante pour chaque personne (ce qu'elle aime faire mais aussi ce qu'elle redoute, ses attentes vis à vis du collectif). L
- ▶ **L'authenticité est de rigueur pour développer la confiance et le goût du partage.**



▶ 5. LE MANAGEMENT PAR LES VALEURS

- ▶ Promouvoir les valeurs communes qui donnent du sens à l'action collective, telles que l'innovation, la confiance ou l'agilité qui se déclinent consensuellement en pratiques observables.



▶ 6. LE SYSTÈME D'ÉVALUATION ADEQUAT

- ▶ décentraliser le système d'appréciation en développant l'évaluation par les pairs plutôt que de procéder à des évaluations individuelles.

▶ 7. LE PARCOURS D'INTEGRATION

- ▶ co-construire les parcours avec les nouveaux arrivants représente la meilleure manière de les responsabiliser à la réussite de leur propre intégration dans l'équipe.



▶ 8. LE TUTORAT INVERSE

- ▶ Apprendre des autres : les plus jeunes tiennent le rôle de mentor pour enseigner de nouvelles compétences (en particulier numériques) aux plus âgés qui, en échange, les feront bénéficier de leur expérience acquise.

▶ 9. LE BINOMAT INTERGENERATIONNEL

- ▶ faire travailler deux personnes appartenant à des générations différentes devient un atout de plus dans cette ambition d'enrichir les échanges et les interactions.



▶ 10. LA CONDUITE DE PROJET

- ▶ permet une opportunité dans des entreprises fortement hiérarchisées de faire confiance à la nouvelle génération pour apporter de l'agilité dans les méthodes et proposer des idées qui sortent des sentiers battus.

▶ 11 LE TRAVAIL COLLABORATIF

- ▶ Formidable outil pour développer le réseau en associant les partenaires situées hors de la structure hiérarchique. L'heure est à la transversalité...

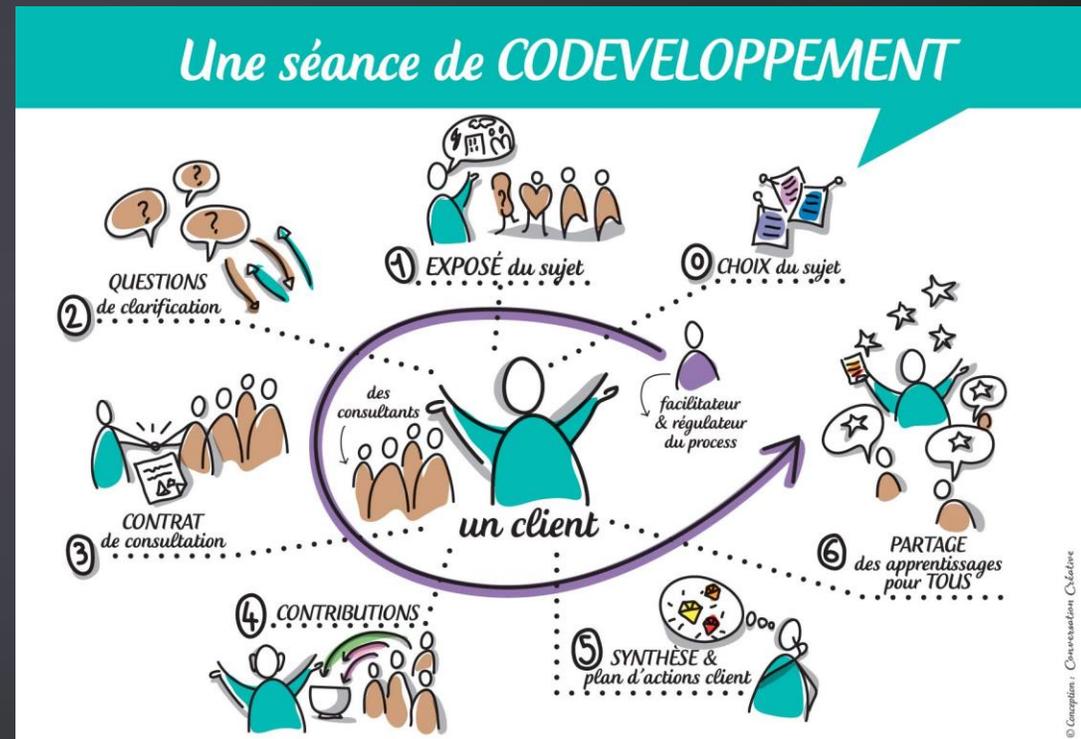


▶ 12. LA PRATIQUE DU MENTORAT

- ▶ C'est une relation d'aide et d'apprentissage dans laquelle une personne offre, sur la base du volontariat, son expertise à une autre personne, portant plus sur le développement personnel que sur des questions techniques. Les baby boomers aiment transmettre leur expérience et les jeunes peuvent y trouver matière à mieux gérer leurs projets personnels et professionnels.

▶ 13. LE CO-DEVELOPPEMENT

- ▶ approche pragmatique et stimulante du travail collectif, visant à permettre à une personne d'exposer face à ses pairs une difficulté professionnelle et de recueillir des résolutions possibles de leur part après une phase de questionnement collectif. Une manière intéressante de partager les compétences et de faire de l'amélioration continue.



▶ 14. LE RESEAU SOCIAL D'ENTREPRISE

- ▶ Permet l'expression libre et spontanée. Des échanges simples et directs où l'on peut partager des bonnes adresses de restaurant mais aussi s'échanger des idées innovantes au service des patients

▶ 15. L'APPRENTISSAGE EN MODE MOOC

- ▶ Auto formation sur internet, avec des supports de e-learning et des capsules vidéo permettant à travers les forums d'échange que la compétence devienne collective. L'évaluation par les pairs devient aussi un acte de partage et d'entraide.



Les clés du management intergénérationnel : le management agile

- ▶ Le management agile est défini comme une **organisation de type humaniste**, basée sur la motivation des ressources humaines de l'entreprise. Le principe est de **remettre l'humain au cœur de l'entreprise**.
- ▶ Cette nouvelle approche permet de se **centrer sur le changement** (au service du besoin des clients) au lieu d'être focalisé sur les processus. Le management agile permet aux entreprises de **gagner en efficacité et de mieux s'armer face aux changements** imposés par leur environnement.
- ▶ Repose sur le **sensemaking** : **donner du sens au travail**

4 valeurs



Les 4 principes

Le management par le sens
L'anticipation
La coopération
La juste innovation

Le management agile : les concepts

33

Congrès UNASSI Colmar Juin 2024

- ▶ **l'intelligence collective et le Knowledge Management** sont les concepts centraux qui ont pour ambition de comprendre pourquoi la performance collective est supérieure à la somme des performances individuelles
- ▶ **l'intelligence émotionnelle**
Concept à mobiliser dans le management agile

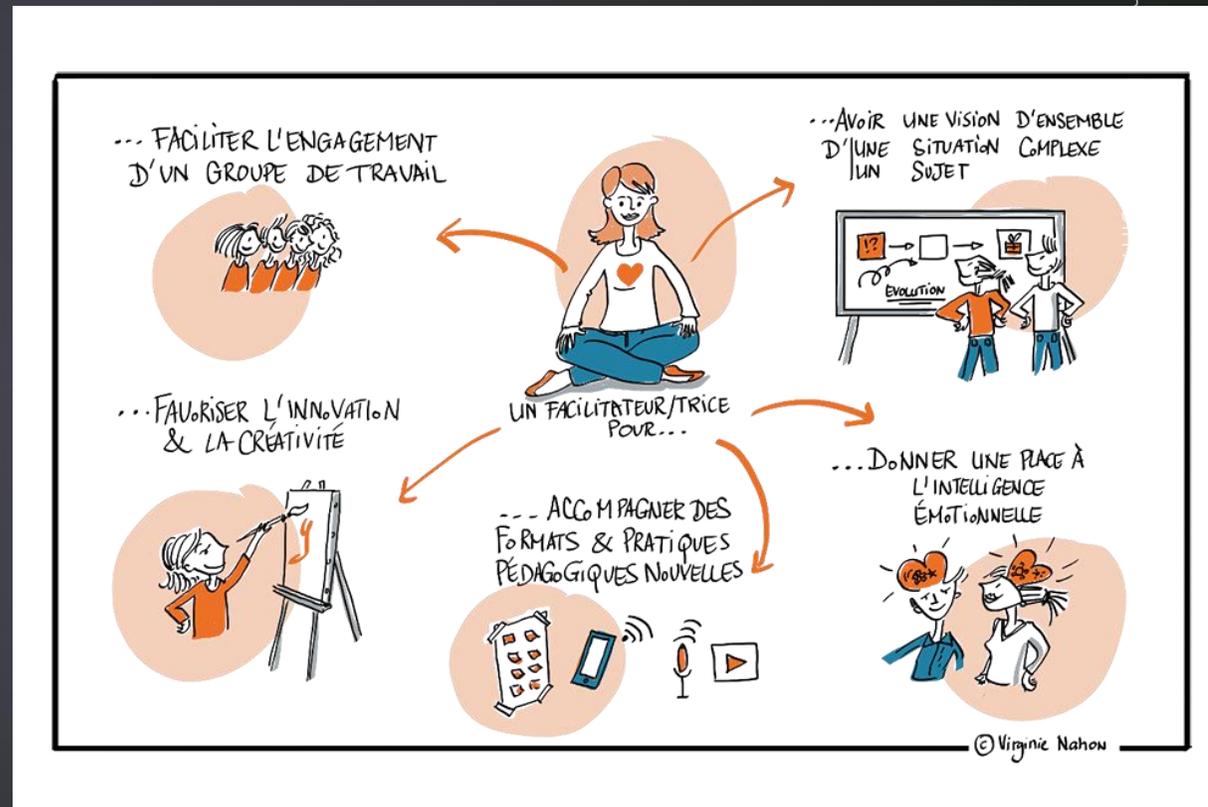


L'intelligence collective

34

Con

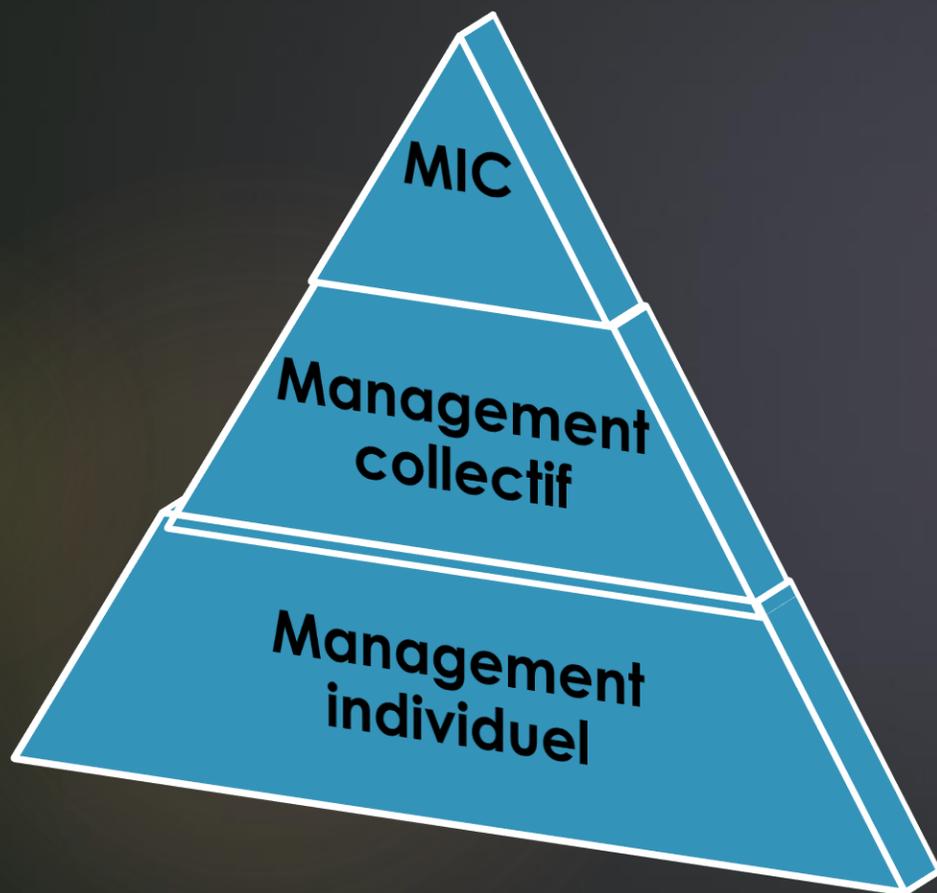
- ▶ « L'intelligence collective, dans sa dimension opérationnelle, est la capacité d'une organisation, d'un collectif à se poser des questions et à chercher les réponses ensemble. » (ZARA, 2008, 2016)
- ▶ « la capacité d'un groupe de personnes à collaborer pour formuler son propre avenir et y parvenir dans un système complexe » (NOUBEL, 2004).
- ▶ Le management de l'intelligence collective sert à préparer l'avenir, les projets futurs, à accélérer et sécuriser la prise de décision, innover, optimiser les processus, résoudre des problèmes opérationnels plus vite et plus efficacement.



Le management de l'intelligence collective

35

Le Management de l'intelligence collective, O. ZARA (2008)

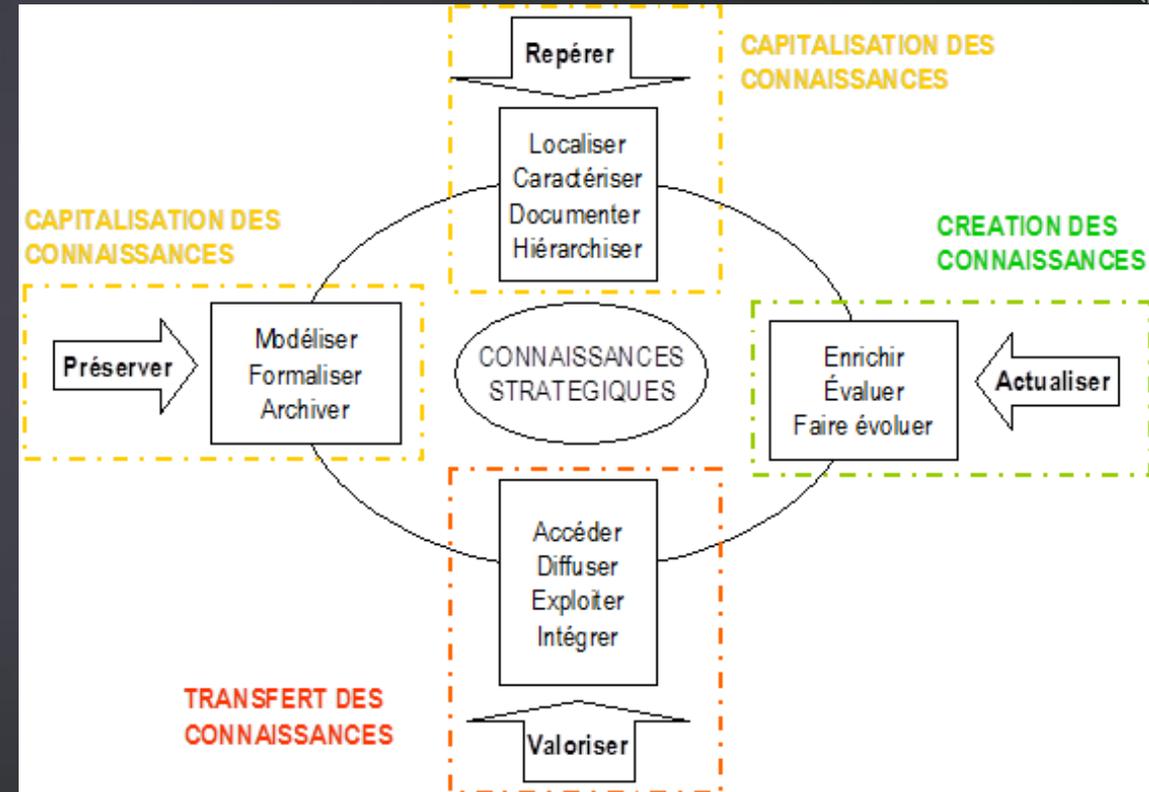


- ▶ Le **management individuel** est la base du management. Il s'agit ici de développer l'autonomie d'un collaborateur, sa motivation et sa compétence, afin qu'il soit un **co-équipier efficace**.
- ▶ Le **management collectif** ou le **management d'équipe** s'appuie sur le précédent afin de développer l'autonomie d'une équipe, sa motivation et sa compétence à travailler ensemble.
- ▶ Le **management de l'intelligence collective (MIC)** permet de gérer et de développer les ressources intellectuelles d'une équipe. Le MIC favorise une manière de travailler qui se base sur le partage, l'entraide intellectuelle, la **co-création**.

Le Knowledge Management

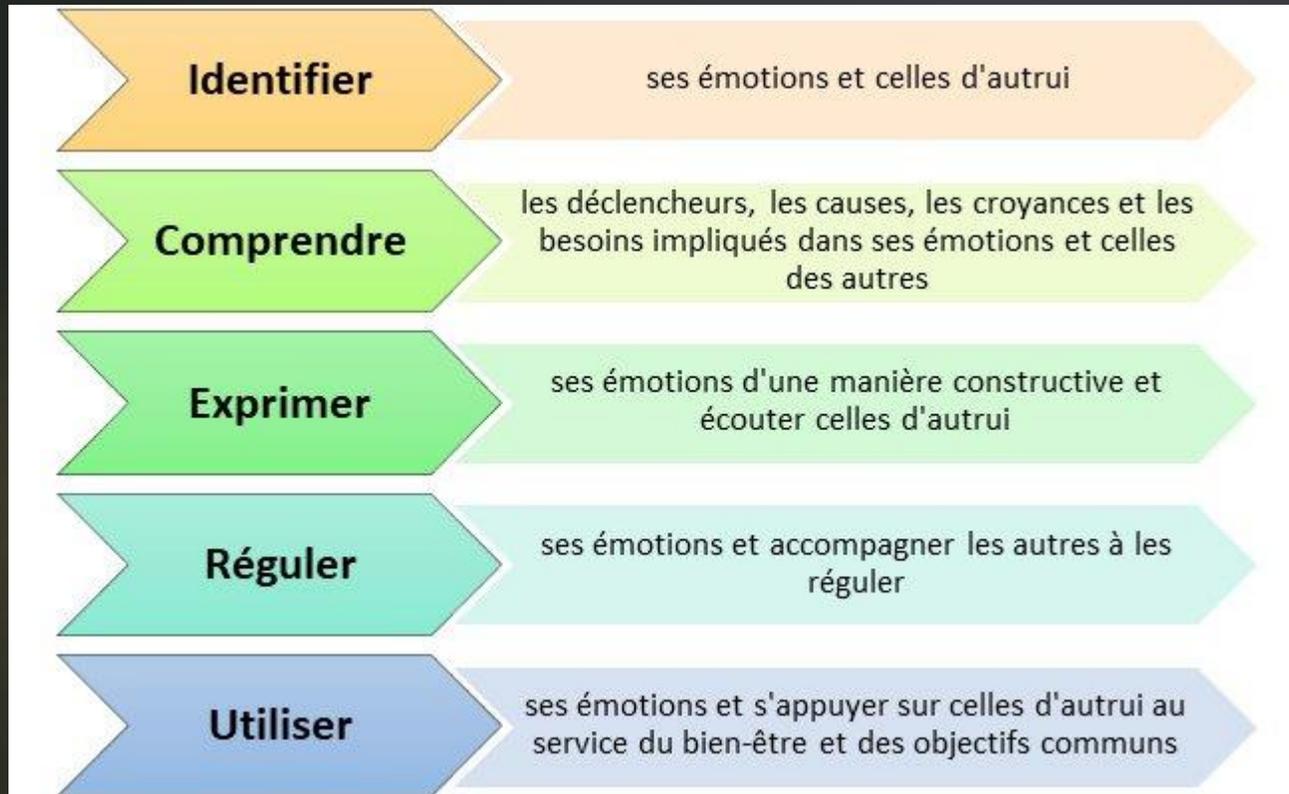
36

- ▶ Le Knowledge Management est l'action **de capitaliser des connaissances et de les partager**
- ▶ Organisation du knowledge management :
 - ▶ Des structures plus « plates »
 - ▶ Une circulation d'information verticale et horizontale (transversalité)
 - ▶ Une participation accrue (mobilisation)
 - ▶ Une plus grande flexibilité, réactivité (changement)
- ▶ **Une plus grande disponibilité à l'innovation, à l'émergence, à l'intelligence collective**



Le management de l'intelligence émotionnelle

37



10 compétences émotionnelles

Ses propres émotions (intelligence émotionnelle individuelle)

Les émotions d'autrui (intelligence émotionnelle sociale)

permettent de travailler sur des **problématiques complexes** surtout en s'appuyant sur l'intelligence collective

Conclusion

- ▶ **Le management intergénérationnel** est une formidable opportunité de relever un vrai défi pour les managers de proximité qui sont la pierre angulaire du changement.
- ▶ C'est faire preuve « **d'arrangements et de compromis** » si le manager veut continuer à tenir son rôle central de manager de proximité. C'est se soumettre à la recherche de solutions permanentes, dynamiques voire de consensus entre les générations car le dénominateur commun reste bien **l'implication des individus avant tout**. Un authentique changement de paradigme pour le monde du travail et les managers s'impose avec l'entrée des générations Z, nomades suréquipés avec des aspirations contradictoires et des valeurs paradoxales.
- ▶ Le management de l'intelligence collective, le Knowledge management et le management de l'intelligence émotionnelle nous semblent être les bases du management collaboratif que les managers de proximité doivent maîtriser.
- ▶ **Comment les responsables de soins pourront s'emparer de ce challenge : accompagner cette génération émergente sur des nouveaux modes managériaux innovants qui ouvrent grand le champ des possibilités ?**

Bibliographie : quelques références

39

Congrès UNASSI Colmar Juin 2024

- ▶ Attias-Donfut, C. (1991). *Génération et âges de la vie*. Paris. Presses universitaires de France.
- ▶ Barrand, J (2017) *le manager agile agir autrement pour la survie des entreprises 3ème édition*
- ▶ Daoud Ben Arab, S., & Masmoudi Mardessi, S. (2011). L'implication organisationnelle : Levier pour la performance financière ? Une étude dans le contexte tunisien. *Revue Libanaise de Gestion et d'Économie*, n°4, p.21-46.
- ▶ Deluzet, M., & Proust, S. (2020). Approche sociologique de la génération. *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, n°22, p.11-16.
- ▶ Fellinger, F., & Boiron, F. (2012).
- ▶ De Boeck. Paillé, P. (2004a) *Génération Y, mode d'emploi : Intégrez les jeunes dans l'entreprise ! (2e éd.)*. Bruxelles. *Transformation des entreprises et engagement organisationnel : Tendances actuelles et pistes de recherche. Revue de gestion des ressources humaines*, n° 54, p.45-55.
- ▶ Devriese, M. (1989). Approche sociologique de la génération. *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, n°22, p.11-16.
- ▶ Le Flanchec, A., Mullenbach, A. (2016). Génération Y. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, n°53, p.3-3.
- ▶ Lewi, G. (2018). *Génération Z : Mode d'emploi*. Paris. Vuibert.
- ▶ Marsan, M et al (2014) *L'Intelligence Collective Co-créons en conscience le monde de demain* Yves Michel Eds
- ▶ Pauget, B. (2012) *L'arrivée de la génération Y : Quelles conséquences managériales et organisationnelles pour les organisations sanitaires et sociales françaises ?* *Pratiques et Organisation des Soins*, n°43, p.25-33.
- ▶ Zara, O. (2016). *Le management de l'intelligence collective, Vers une nouvelle gouvernance*, CreateSpace Independent Publishing Platform; 3e édition

Merci pour votre attention