

TITRE DU MEMOIRE :
**Adaptation du management en établissement
social et médico-social face aux mutations des
valeurs professionnelles.**

Problématique : Comment les directeurs d'établissements sociaux et médico-sociaux peuvent-ils transformer leurs pratiques managériales pour répondre aux nouvelles aspirations des générations Y, Z et Alpha, tout en garantissant la qualité de prise en charge des personnes accompagnées ?

Mémoire présenté en vue de l'obtention du MASTER
Management des Organisations Sanitaires et Sociales
M.O.S.S.

Université Sorbonne Paris Nord / IRTS Ile-de-France Montrouge Neuilly-sur-Marne

Guidant du mémoire : Madame Chantal HEMARD

Session : juin 2025

Remerciements

Je tiens à exprimer mes remerciements et ma tendresse amicale et professionnelle envers ceux et celles qui ont rendu possible la réalisation de ce mémoire.

En premier lieu, mes remerciements les plus chaleureux vont à ma compagne. Son aide précieuse, sa patience (qui a été mise à rude épreuve, je le reconnais), et sa générosité en me laissant le temps nécessaire à ce travail, malgré les défis du quotidien avec nos filles, ont été essentiels.

J'ai une pensée toute particulière que je souhaite adresser à mes filles. Votre amour, vos moments de tendresse, et même les quelques précieuses heures de sommeil que vous m'avez offertes, sont mon moteur de chaque instant. J'espère que ce travail pourra, à votre manière, vous inspirer et vous montrer qu'il est possible d'aller au bout de ses projets et que rien n'est impossible.

Je remercie sincèrement mes parents pour leur soutien constant et indéfectible. À mon père, pour la richesse de ses connaissances « une vraie bible du secteur social et médico-social », sa bibliothèque toujours plus remplie et sa capacité à trouver la citation juste, au bon moment. À ma mère, pour son amour inconditionnel.

Un grand merci à Yann, Damien, Dominique, ainsi qu'à mes voisins et amis, mes collègues anciens et récents, Benoit, Quentin, Laura, Brigitte, Stéphane, pour leurs encouragements, leur écoute, leurs questionnements et leur soutien moral durant cette période intense de travail. Votre présence a été une bouffée d'air frais indispensable même si parfois vos questions m'auront fait revoir tout mon travail.

Enfin, j'adresse ma sincère gratitude à Madame Hémard pour son accompagnement, ses conseils et sa disponibilité, qui m'ont grandement aidé dans la réalisation de ce mémoire.

Ce travail est le fruit de tous ces soutiens, et je vous en suis profondément reconnaissant.

Table des matières

Introduction générale.....	1
Des pratiques professionnelles changeantes : un constat personnel.....	1
Mon parcours professionnel comme laboratoire d'observation.....	2
Un secteur en forte tension.....	3
Une problématique aux enjeux multiples.....	4
Démarche et structure du mémoire.....	5
Partie 1 : De la question de départ à la problématisation.....	6
1.1 Contexte et mutations du secteur.....	6
1.1.1 Évolution historique et transformations actuelles.....	6
1.1.2 Mutations sociétales et rapport au travail.....	7
1.1.3 Enjeux autour du concept de génération.....	7
1.1.4 Conséquences sur les organisations et le management.....	8
1.2 Cadre conceptuel et théorique.....	11
1.2.1 Les différentes générations : caractéristiques et rapport au travail.....	11
1.2.2 Les théories du management et leur évolution dans le secteur social et médico-social.....	15
1.2.3 L'analyse stratégique des organisations (Crozier et Friedberg) appliquée aux ESSMS (Établissements et Services Sociaux et Médico-Sociaux).....	17
1.3 Formulation de la problématique et de l'hypothèse.....	20
1.3.1 Questions de départ.....	20
1.3.2 Construction de l'hypothèse principale.....	22
1.3.3 De la problématique à l'action : vers un nouveau paradigme managérial.....	23
Partie 2 : L'enquête de terrain.....	24
2.1 Comment cette étude a-t-elle été menée ?.....	24
2.1.1 Les entretiens semi-directifs.....	25
2.1.2 Choix des personnes étudiées.....	26
2.1.3 Élaboration des outils d'enquête.....	27
2.1.4 Précautions méthodologiques et limites de l'étude.....	29
2.2 Analyse des résultats.....	31
2.2.1 Les attentes des différentes générations : des points de vue différents.....	32
2.2.2 Pratiques managériales innovantes identifiées sur le terrain.....	34

2.2.3 Freins et résistances aux changements observés	35
2.2.4 L'impact des nouveaux modèles managériaux sur la qualité de l'accompagnement des personnes prises en charge : une dynamique positive	37
2.3 Discussion des résultats au regard de l'hypothèse	38
2.3.1 Validation/infirmerie de l'hypothèse à la lumière des données recueillies.....	38
2.3.2 Confrontation avec les cadres théoriques mobilisés	41
2.3.3 Limites de ma recherche.....	43
Partie 3 : Propositions pour une évolution du management	46
3.1 Vers un management renouvelé	47
3.1.1 Repenser le leadership : du directeur autoritaire au leader facilitateur	47
3.1.2 Développer une culture de l'innovation au service du sens	49
3.1.3 Valoriser l'autonomie et la responsabilisation : un levier pour l'engagement.....	50
3.2 Plan d'action pour les directeurs d'ESSMS	52
3.2.1 La co-construction des projets d'établissement et des pratiques professionnelles .	53
3.2.2 l'intégration des outils numériques.....	54
3.2.3 Création d'espaces de dialogue intergénérationnel et de partage d'expertise	56
3.3 Évaluation et maintien des nouvelles pratiques	57
3.3.1 Mesures du succès de la transformation de la gestion.....	58
3.3.2 Évaluation de l'impact sur la qualité de l'accompagnement	60
3.3.3 Perspectives d'évolution et d'adaptation continue	62
Conclusion Générale	66
Bibliographie	68
Annexes	71

Introduction générale

C'est à la suite de nombreuses petites phrases, pouvant paraître anodines, captées au sein de structures que j'ai encadrées, que l'idée d'orienter mon travail de recherche sur la question du management des différentes générations est devenue pour moi un sujet évident à creuser venant faire sens dans ma pratique quotidienne.

Ce questionnement est devenu évident quand, pendant une réunion d'équipe, Alexandre 22 ans lance : « À un moment donné, il faut bien que les chefs comprennent qu'on ne vit pas pour travailler, on travaille pour vivre. » Cette phrase d'une grande banalité a provoqué un silence pesant, qui s'est suivi d'un commentaire acerbe d'un professionnel plus expérimenté : « Avec cette mentalité, on ne fera jamais du bon travail. »

Pour moi, cet exemple est l'exemple type de ce que je nomme « le choc des générations » et que j'observe depuis plusieurs années dans nos institutions sociales et médico-sociales. Un état de fait qui interroge profondément ma pratique de Directeur et constitue le point de départ de ce travail de recherche.

Des pratiques professionnelles changeantes : un constat personnel

En tant que directeur d'établissement depuis plusieurs années (et ayant un grand nombre de recrutements à mon actif) je constate ces derniers temps que les jeunes moniteurs d'atelier que je suis amené à embaucher ont des attentes en matière d'employabilité radicalement opposées à celles de leurs aînés. Ce n'est pas simplement une question d'âge ou d'expérience, mais bien une autre conception du travail, du métier qui s'opère petit à petit. Là où les moniteurs expérimentés valorisent l'obtention d'un **contrat à durée indéterminé (CDI)** et ce, sans penser à leurs besoins personnels, se rendant disponibles à la demande, les plus jeunes eux mettent en avant, et ce dès le recrutement, leur besoin d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

Je me souviens d'une récente discorde entre moniteurs autour des horaires de réunion. Les professionnels les plus âgés (au-delà de 40 ans) ne comprenaient pas la réticence de leurs plus jeunes collègues à rencontrer les usagers après le travail de production, soit 30 minutes avant la fin de leur service. « On a toujours fait comme ça », disaient-ils. « On n'a pas le temps la journée de leur parler puisque on est dans la prod » ajoutaient-ils, avec une conviction ferme et

sincère que ce fonctionnement était le bon. A contrario, les jeunes professionnels ne contestaient pas l'importance du travail avec les usagers, mais plaidaient pour une organisation différente : « On peut être aussi efficaces pendant nos heures de travail. »

Cette tension n'est pas si anecdotique. Elle reflète, une transformation profonde des valeurs professionnelles **et sociétales** que j'ai pu questionner tant avec mes **collègues** de promotion (eux aussi directeurs d'établissements) que sur la structure dans laquelle j'exerce à ce jour. Le constat qui semble s'imposer est que nos méthodes « traditionnelles » de management ne sont peut-être plus adaptées et viennent se heurter à de nouvelles aspirations, de nouveaux besoins.

Mon parcours professionnel comme laboratoire d'observation

Mon parcours personnel et professionnel dans le secteur social et médico-social s'est construit au fil des années, par mes expériences en tant qu'éducateur spécialisé pendant une quinzaine d'années m'ayant permises de comprendre les réalités du terrain, les problématiques des usagers, les fondements même du métier et du secteur, ses contraintes et ses satisfactions. Des foyers de l'enfance au SESSAD (service d'éducation spéciale et de soins à domicile), de l'AEMO (action éducative en milieu ouvert) à l'addictologie en hôpital psychiatrique. Puis je suis devenu coordinateur d'établissement pour ensuite m'orienter vers des postes à responsabilités tels que Directeur d'ESAT ou encore directeur général adjoint d'un SIAO. C'est véritablement à ce moment que j'ai commencé à prendre conscience de l'importance des questions générationnelles dans le management.

Je me rappelle de ma première expérience de recrutement, j'étais alors tout jeune directeur. Le candidat, jeune, et semblant prometteur pris rapidement le contre-pied de notre rencontre en me posant ses conditions en termes d'autonomie et de flexibilité. Je suis d'abord resté pantois ressentant un mélange d'étonnement et « d'admiration » quant à ses certitudes en matière d'employabilité. Cette assurance, que certains qualifieraient d'arrogance, pour le moins choquante à première vue, apparaît bien éloignée de mes valeurs de don de soi et d'abnégation face à un employeur qui acceptait de me donner de son temps pour m'offrir un emploi. Pourtant, j'ai fait le pari de l'embaucher, et ce choix s'est révélé judicieux : sa créativité et son efficacité ont apporté un souffle nouveau à l'équipe, malgré quelques ajustements nécessaires avec quelques collègues bien « installés » dans leurs postes et leurs habitudes.

Aujourd'hui, comme responsable de la protection de l'enfance au sein d'un département, j'encadre une équipe pluridisciplinaire où cohabitent différentes générations de professionnels. Cette position est un observatoire privilégié des dynamiques de groupe à l'œuvre et oblige en permanence à adapter son management pour garantir une qualité de prise en charge optimale des enfants confiés au service, grâce aux compétences et aux capacités de chacun dans cette diversité générationnelle.

Un secteur en forte tension

Le contexte dans lequel s'inscrit cette réflexion est celui d'un secteur en perpétuelle mutation. La « frénésie législative » évoquée par certains auteurs dans les revues professionnelles n'est pas qu'une vue de l'esprit mais bien une réalité que nous vivons au quotidien. De la loi 2002-2 à la récente réforme de la protection de l'enfance, en passant par les différents plans autisme ou le déploiement de Séraphin-PH, notre environnement professionnel se modifie sans cesse.

À ces évolutions permanentes s'ajoutent des contraintes budgétaires croissantes. Je peux témoigner, pour l'avoir vécu comme directeur général adjoint du SIAO, de cette pression constante pour « faire plus avec moins ». Les contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM), censés apporter de la souplesse, introduisent en réalité une logique de performance qui peut sembler contradictoire avec certaines valeurs républicaines qui prônent l'aide aux plus vulnérables comme une obligation éthique et étatique.

Dans le même temps, nos publics changent, évoluent, se diversifient, présentent des problématiques plus complexes ou tout du moins mieux repérées. Le nombre de dossiers de reconnaissance de handicap n'a jamais été aussi important. Les troubles du comportement associés à certaines pathologies explosent. Toutes ces mutations entraînent un changement de paradigme où la logique de parcours implique progressivement un changement de perspectives qui modifie, en profondeur, les approches en termes de méthodes, de pratiques et de fondements avec les risques que cela comporte.

De ce fait, les établissements doivent se réorganiser et se renforcer de salariés engagés, formés, créatifs et résilients. Or, c'est dans ce contexte que le secteur doit également composer avec une nouvelle donne : l'arrivée de jeunes professionnels en recherche d'autres valeurs et d'autres attentes que celles de leurs aînés. Cette situation inédite soulève de nombreuses questions pour les directeurs d'établissements.

Une problématique aux enjeux multiples

Après mes deux années de formation en Master, j'ai défini et formulé une question centrale dans l'élaboration et la rédaction de mon mémoire de recherche à visée professionnelle : **Comment les directeurs d'établissements sociaux et médico-sociaux peuvent-ils transformer leurs pratiques managériales pour répondre aux nouvelles aspirations des générations Y, Z et Alpha, tout en garantissant la qualité de prise en charge des personnes accompagnées ?**

Cette interrogation n'est pas que purement théorique. Elle semble centrale dans le quotidien de nombreux établissements sociaux et médico-sociaux confrontés à des difficultés majeures de recrutement et de fidélisation des professionnels. J'ai moi-même fait l'expérience, et je la fais encore, de ces difficultés, voyant des postes rester vacants pendant des mois sans candidat, ou observant que des jeunes professionnels quittent la structure après quelques années, dans le meilleur des cas.

L'enjeu est considérable pour notre secteur. Comme le soulignent certains auteurs, « la capacité des établissements à attirer et fidéliser les professionnels des nouvelles générations conditionnera directement leur capacité à remplir leurs missions d'aide et d'accompagnement des plus démunis ». En d'autres termes, c'est la survie même de nos institutions qui est en jeu.

Mais l'enjeu est aussi qualitatif. Comment maintenir la continuité et la qualité de l'accompagnement des usagers dans ce contexte ? Comment faire équipe harmonieusement quand plusieurs générations de travailleurs sociaux aux valeurs et conceptions parfois très éloignées du métier se rencontrent ? Comment préserver le sens profond de nos missions tout en s'adaptant aux nouvelles attentes des salariés ?

Ces questions sont, de fait, essentielles pour notre secteur social et médico-social qui est animé par l'engagement d'humains à aider d'autres humains. Contrairement à d'autres domaines d'activité où la technologie peut partiellement compenser le manque de personnel, et où l'IA (Intelligence Artificielle) semble proposer de nouveaux modèles de travail, nos métiers exigent de la présence, une juste relation, une attention que seuls des professionnels, des hommes et des femmes, peuvent apporter.

Démarche et structure du mémoire

Ce travail de recherche vise à enrichir ma pratique de directeur tout en tentant de contribuer à ma hauteur à l'évolution du management dans notre secteur.

Pour structurer cette réflexion, j'organiserai mon propos en trois temps :

La première partie sera consacrée à l'exploration de ma question de départ et à l'élaboration de ma problématique. J'y analyserai le contexte socio-historique et législatif dans lequel s'inscrit ma réflexion, avant d'approfondir les concepts centraux de cette dernière : génération, valeurs professionnelles, management. Cette analyse exploratoire plus théorique me permettra d'affiner ma problématique et de formuler des hypothèses de recherche.

Dans la deuxième partie, je présenterai mon enquête de terrain et les résultats qui en découlent. Après avoir explicité ma méthodologie (plus complète en annexe), je mettrai en lumière les résultats obtenus à travers les entretiens menés auprès de directeurs d'établissements et de professionnels de différentes générations ainsi que les questionnaires distribués. J'analyserai ensuite ces données pour illustrer mon cadre théorique, en me focalisant spécifiquement sur les convergences et divergences entre mes hypothèses et les réalités observées.

Enfin, la troisième partie aura pour principe de formuler/proposer des préconisations concrètes. J'y développerai une possible vision managériale renouvelée/adaptée, un plan d'action opérationnel et des pistes permettant d'évaluer l'impact de ces transformations sur la qualité de l'accompagnement des personnes prises en charge.

Cette démarche s'appuiera sur un travail de recherche documentaire, bibliographique et d'expériences de terrain. Elle intégrera également les concepts et apports des cours du Master et de mes échanges avec mes collègues de terrain.

À travers ce mémoire, j'espère contribuer modestement à l'évolution de nos pratiques, en ayant pour objectif premier de toujours chercher à nous focaliser sur le besoin des personnes qui nous sont confiées car je reste convaincu du bienfondé de nos actions au sein de notre société.

Partie 1 : De la question de départ à la problématisation

1.1 Contexte et mutations du secteur

Dès le début de ma carrière d'éducateur, au début des années 2000, le secteur social et médico-social était entré dans une période de transformation qui n'a pas cessé depuis.

1.1.1 Évolution historique et transformations actuelles

Pour commencer, il semble important de rappeler que notre secteur s'est d'abord construit sur les mouvements caritatifs et religieux, avant de connaître une première structuration avec l'émergence de « l'État-providence » après la Seconde Guerre mondiale, notamment à travers la création de la Sécurité sociale en 1945. La loi du 30 juin 1975 a ensuite posé un cadre législatif unifié.

Depuis les années 1990, notre secteur a été marqué par des changements importants :

- L'apparition des contraintes budgétaires,
- L'arrivée des mouvements de représentants des personnes handicapées,
- L'émergence de nouvelles formes de management issues du secteur privé,
- Les premières interrogations sur l'efficacité du modèle institutionnel,
- Et un premier mouvement de désinstitutionalisation initié par la loi du 2 janvier 1991.

La loi 2002-2 a accéléré ces évolutions, et aujourd'hui, nous évoluons dans un contexte de « frénésie législative, réglementaire, budgétaire, organisationnelle et technique » (Mustapha Samr 2012), qui rend difficile la mise en place et l'évaluation des changements effectués.

En tant qu'éducateur spécialisé puis directeur d'établissement, j'ai été témoin de ces mutations, comme la transformation de notre rapport aux usagers, l'apparition de la culture de l'évaluation, et la nécessité de concilier des logiques que je trouve parfois paradoxales. Comment, par exemple, concilier l'éthique du care (J. Tronto, 2009) avec les exigences de rationalisation et

d'efficience ? Le décret du 6 mai 2017, qui a inscrit une définition officielle du travail social dans le Code de l'action sociale et des familles, témoigne également de ces évolutions.

1.1.2 Mutations sociétales et rapport au travail

Ces transformations du secteur sont liées à des évolutions plus larges de la société, qui redéfinissent le rapport au travail. Le sociologue N. Flamant (2016) parle d'un « passage d'un monde intégré et collectif à un monde ouvert, individualisé et instable ». Cette analyse fait écho à mon expérience, où j'ai vu les professionnels concevoir leur métier différemment. Si le « don de soi, l'engagement et le fait de croire dans des valeurs » était autrefois une valeur centrale, il est aujourd'hui concurrencé par une plus grande recherche de sens et d'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle.

Claudia Senik (2020) souligne cette « vision désenchantée du travail » et cette « recherche de sens ». Si le terme de « désillusion » me semble parfois excessif, il est indéniable que les attentes des professionnels évoluent. Lors des entretiens d'embauche, par exemple, les questions des candidats portent de plus en plus sur les valeurs, l'éthique, la qualité de l'accompagnement et le bien-être au travail.

1.1.3 Enjeux autour du concept de génération

Il me paraît important de préciser ce que l'on entend par « génération ». Élodie Llobet (2017) la définit comme « un ensemble d'individus partageant une vision du monde issue d'expériences historiques marquantes vécues dans leur jeunesse ». Ma propre définition met plutôt l'accent sur le partage d'expériences communes liées au contexte socio-historique, le cadre éducatif dans lequel chacun grandit et les mouvements sociaux politiques mondiaux.

Il paraît essentiel de nuancer l'utilisation de ce concept, car il existe une multitude de facteurs individuels qui influencent le rapport au travail. Cependant, il est indéniable que chaque génération est marquée par un contexte socio-économique spécifique (mondialisation, révolution numérique, etc.) qui construit nos valeurs et nos attentes.

Comme le souligne N. Flamant (2005), « les tensions ne sont pas tant liées aux relations entre les générations qu'aux transformations des organisations, qui doivent s'adapter à un monde en pleine mutation ».

1.1.4 Conséquences sur les organisations et le management

Depuis pratiquement vingt-cinq ans, il y a eu d'énormes changements au sein des organisations traditionnelles du secteur social et médico-social. C'est même une mutation d'une conception patriarcale tenue par les administrations ou directions précédentes. Depuis quelques années, les associations, fondations et autres... ont recruté en leur sein des profils différents d'administrateurs avec des compétences nouvelles pour nos secteurs. Il en a été de même pour les autorités tarifaires. Tout cela est lié à l'évolution de la société, des lois... Ainsi de nouveaux profils de directeurs ont été recherchés avec des compétences principalement centrées autour de la gestion financière et du respect des règles. Cela a obligé tous les acteurs à évoluer et à s'adapter à cette vision qui est renforcée d'année en année. Certaines associations sont obligées d'évoluer en recherchant de nouveaux partenaires, de nouveaux moyens financiers pour continuer à exister.

Cela se répercute sur l'évolution du rapport au travail des salariés d'aujourd'hui. J'ai vu ces évolutions, les ai observées. Je les traverse en y étant moi-même un acteur. De mon point de vue, ces modifications traduisent une profonde transformation du contrat implicite qui lie les professionnels à leur structure et à leur employeur. Il existe quelques différences entre les deux. Je veux faire référence aux droits, aux devoirs et aux obligations de chacun qui sont liés par la signature d'un contrat de travail. Toutefois, les attentes implicites des deux parties ne sont pas toujours formalisées par écrit ce qui laisse un certain flou, une interprétation possible.

Traditionnellement, il y avait des attendus dans le contrat qui n'étaient pas axiomatisés comme :

- **L'abnégation** : dans nos secteurs, ce terme renvoie à la notion de dévotion et au sacrifice personnel des professionnels pour le bien-être des bénéficiaires. Ces derniers pouvaient accepter des conditions difficiles : une implication émotionnelle intense et des temps de présence au travail au-delà des heures prévues pour répondre aux besoins des personnes prises en charge.

- **La stabilité de l'emploi** : dans le contexte de l'époque (chômage important), ces secteurs offraient une certaine sécurité de l'emploi voire une progression de carrière dite « à l'ancienne » sans avoir l'obligation d'avoir le diplôme adéquat pour occuper le poste. Par exemple : par évolution interne, un éducateur spécialisé avait la possibilité de prendre un poste de chef de service ou de directeur-adjoint sans avoir le diplôme requis.
- **Le paternalisme** : il y a encore peu de temps, cela se référait à une approche où les relations entre les dirigeants et les salariés étaient régies par des règles similaires à celle de la vie familiale et qui créaient un rapport et une dynamique déséquilibrés dans la relation professionnelle de par la dépendance et la subordination générées.

Ce modèle a vécu. Les professionnels comme les générations suivantes ont eu d'autres attentes (mouvement de libération de la femme, réduction du temps de travail...) :

- Moins de dépendance à la hiérarchie et ce quel que soit le poste occupé : recherche d'une autonomie dans le travail, de son pouvoir d'agir et sa capacité à faire ses propres choix tout en respectant le cadre dans lequel évolue le salarié.
- Besoin de reconnaissance : les professionnels, encore marqués, par le modèle paternaliste souhaitent être reconnus dans leur travail. Ils veulent être valorisés sur leurs forces, leurs compétences et non sur leurs contributions ou disponibilités. Cela va avec la construction de l'identité professionnelle influencée par les interactions socio-relationnelles.
- Être des acteurs : ils ne veulent plus être de simples exécutants. Ils veulent pouvoir s'exprimer sur les questions d'autonomie, de pouvoir d'agir, de valorisation des compétences (obtention d'un diplôme par une VAE : Validation des Acquis d'Expériences), d'éthique et d'engagement. La société pousse d'ailleurs à ce nouveau modèle en cherchant la polyvalence chez les salariés.

Les établissements ne peuvent plus uniquement s'appuyer sur le dévouement, l'engagement et la loyauté de leurs salariés. Ils sont en recherche d'un cadre de travail qui puissent répondre à leurs aspirations actuelles et ils en oublient parfois les contraintes liées à leur fonction (intervention en urgence nécessitant de dépasser le cadre horaire, travail en soirées en week-end).

Alexandre-Bailly et ses collègues soulignent que « les tensions intergénérationnelles sont d'autant plus marquées aujourd'hui en raison de l'accélération des mutations technologiques, de la plus grande diversité des âges au travail, et de la remise en cause des carrières linéaires ».

Enfin, nous assistons à une individualisation croissante du rapport au travail. L'étude Towers Watson Global Workforce Study de 2012, menée auprès de plus de 32 000 salariés dans 29 pays, révèle que « le salaire n'apparaît qu'en 6ème position comme facteur d'engagement » et ce, « indépendamment de l'âge » (Towers Watson, 2012).

Cette étude internationale met en évidence un changement important dans les motivations des employés. Alors que l'on pourrait penser que le salaire est le principal moteur chez les salariés, l'étude montre que d'autres facteurs sont jugés plus importants.

Les employés sont, prioritairement, en recherche :

- **D'un emploi** et pas obligatoirement une stabilité. Il est recherché un confort personnel et ne pas être soumis à une forme de diktat. Il n'y a pas de projection sur le long terme ni d'engagement. Il est privilégié le court ou moyen terme autour de CDD. Certains jeunes (18 – 30 ans) que j'ai interrogés, quel que soit leur origine et/ou leur niveau social, cherchent à gagner leur vie, tout en prenant du plaisir dans leur travail, afin de pouvoir mettre de l'argent de côté et voyager.
- **De l'équilibre vie professionnelle / vie privée**, cela est de plus en plus recherché et évolue en fonction de la tranche d'âge. C'est dû à l'évolution de la société (35h, congé paternité, ...) avec plus de temps libre, plus de temps personnel grâce à la réduction du temps de transport et une organisation différente des journées en raison du télétravail notamment. Dans nos secteurs cela concerne, surtout, les services administratifs et de direction. A leur façon, les autres salariés essayent de faire de même (récupération d'heures, pose des congés, ...).
- **D'une relation privilégiée avec la hiérarchie** : il peut être recherché une plus grande proximité avec les managers et les collègues, pour favoriser la communication, le soutien... une approche plus directe mais pas directive.
- **D'un poste de type coordination** en raison d'un glissement des formations professionnelles vers le niveau 3. Ces jeunes professionnels ne cherchent plus à travailler directement au contact des usagers et ainsi faire l'expérience du terrain.

Pour ma part, il me semble difficile de faire un travail éducatif de qualité quand on n'a pas une connaissance réelle des difficultés des usagers comme la vie en foyer par exemple.

Ces résultats, valables pour l'ensemble des tranches d'âge, remettent en question certaines idées reçues sur les motivations des jeunes générations et soulignent l'importance des facteurs intrinsèques dans l'engagement au travail.

Dans nos secteurs, les salaires sont peu élevés et régis par des conventions collectives. De plus, pour les associations, les marges de manœuvre sont quasi inexistantes et dépendent des autorités et de leur choix quant au financement. Elles rappellent les obligations contractuelles de chacun en termes de gestion budgétaire.

Dans ce contexte, de nouvelles normes managériales émergent, où l'autonomie, la participation et la quête de sens deviennent des éléments centraux.

1.2 Cadre conceptuel et théorique

Ce chapitre, va permettre de mettre en évidence les outils de réflexion que j'ai utilisés. Je vais vous expliquer comment je m'y suis pris pour analyser les transformations du travail et du management dans notre secteur, et surtout, comment je vois cela de par mon expérience.

1.2.1 Les différentes générations : caractéristiques et rapport au travail

On entend souvent parler des « jeunes d'aujourd'hui », des « millennials », de la « génération Z » ... Mais au-delà des étiquettes, il faut creuser un peu plus pour comprendre ce qui se cache vraiment derrière ces groupes. Et surtout, comment les différentes façons d'envisager le travail, de ces générations, impactent nos équipes, nos pratiques, nos institutions.

La génération X (1961-1979)

Cette génération constitue aujourd'hui les seniors (45 ans et plus) en activité dans nos institutions. Ils sont très attachés aux valeurs de travail et souvent très investis au sein des institutions et des associations. Ils ne comptent pas leurs heures et ont parfois le sentiment

d'avoir sacrifié leur vie personnelle ou familiale. Ils attachent de l'importance à la reconnaissance de leur investissement au travail.

Au sein de cette étude, ils constitueront donc la génération de référence à laquelle viendront se confronter les générations suivantes.

La génération Y : recherche de sens et d'équilibre

La génération nommée Y (1980-1995), est souvent désignée comme les Millennials. Elle a grandi avec la généralisation d'Internet, des smartphones et des outils de communication numériques. Cette capacité à utiliser les outils numériques a profondément influencé leur rapport au travail, mais il serait réducteur, trop réducteur de considérer qu'ils n'ont que cette seule caractéristique distinctive.

Ce qui ressort fréquemment dans les analyses de cette génération, c'est leur besoin de sens et d'équilibre. Desmette et Gaillard (2014) soulignent ainsi « leur aspiration à un emploi qui ait un intérêt et une utilité, tout en permettant de concilier vie professionnelle et vie personnelle. Cette quête de sens se traduit souvent par une volonté de comprendre l'impact de leur travail et de contribuer à une mission qui les dépasse ».

J'ai pu observer cette aspiration à plusieurs reprises. Lors d'un entretien annuel, un éducateur m'a confié : « Ce qui compte pour moi, ce n'est pas seulement *comment* je fais mon travail, mais *pourquoi* je le fais. Si je ne perçois pas son intérêt, j'ai du mal à m'investir pleinement et au bout d'un moment je change de structure. » Cette recherche de sens peut aller de pair avec une volonté de participer activement aux décisions institutionnelles et de bénéficier d'une certaine autonomie dans l'organisation de leur travail.

Par ailleurs, la génération Y est souvent décrite comme ayant une capacité à remettre en question le statu quo. Alors que les générations précédentes pouvaient accepter plus facilement les contraintes organisationnelles, les Millennials n'hésitent pas à remettre en question leur pertinence. Par exemple, ils peuvent demander : « Pourquoi les réunions se tiennent-elles à 18h ? Ne serait-il pas plus efficace de les organiser pendant les heures de travail ? ».

Si cette remise en question peut parfois surprendre, voire agacer, elle peut également être analysée comme une force, en nous obligeant au sein des organisations à justifier nos choix et à envisager d'autres approches.

La génération Z : l'authenticité et l'autonomie comme valeurs clés

Le deuxième génération dite Z (1996-2010) est aussi appelée Gen Z ou zoomers. Elle est native du numérique, s'est développée avec internet et elle est très à l'aise avec les réseaux sociaux. Elle connaît bien le monde de la connexion et la rapidité de ces échanges.

Il faut noter que cette génération Z est moins consommatrice d'alcool et beaucoup moins concernée par des grossesses adolescentes que la génération précédente mais elle est, par contre, plus sujette à des troubles de santé mentale et de privations de sommeil dus au contre-coup de l'hyper-connectivité.

Ainsi, cette génération Z est plus en recherche de développement personnel. Elle est plus concentrée sur ses études et ses perspectives de carrières que ceux qui les précèdent. Elle s'attache à des valeurs comme l'authenticité et l'autonomie. Au travail, elle recherche une volonté de transparence et de sincérité dans ses relations. Quant aux relations avec sa hiérarchie, elle souhaite une certaine accessibilité afin de pouvoir communiquer ouvertement et directement car elle semble moins impressionnable face aux titres et statuts des personnes.

Un jeune moniteur-éducateur m'a fait un jour une remarque qui m'a fait longuement réfléchir : « Je n'ai pas envie de bosser dans un endroit où le chef est sur une autre planète, qu'on ne voit jamais. J'ai besoin de sentir qu'on est une équipe, qu'on se respecte, même si on n'a pas le même rôle. »

Cette volonté d'horizontalité dans les relations se heurte parfois à nos organisations encore traditionnelles du secteur social et médico-social, où la hiérarchie peut être très marquée.

L'autonomie est également une valeur clé pour la génération Z. Elle souhaite avoir une marge de manœuvre importante dans l'organisation de son travail et participer aux décisions qui la concerne. Cette volonté d'autonomie peut être perçue comme un manque de respect par les générations précédentes, plus habituées à un management directif.

Lors d'une réunion autour du nouveau projet d'établissement, une jeune collègue me faisait remarquer : « Vous nous parlez d'autonomie pour les usagers, mais on prend encore plein de décisions à leur place. Regardez le projet d'établissement, à quel moment on les a vraiment questionnés ? »

Cette remarque met en avant un point important : l'institution doit agir en accord avec les valeurs et les pratiques qu'elle affiche et qu'elle prône.

En résumé, la génération Z apporte un souffle nouveau dans le monde du travail, en valorisant l'authenticité, la transparence et l'autonomie. Si leurs aspirations peuvent bousculer nos modèles traditionnels, elles représentent également une opportunité de construire des organisations plus humaines et plus performantes en adéquation avec les populations qui nous sont confiées.

La génération Alpha : préparer l'avenir

La troisième génération Alpha (après 2010) est la première du XXIème siècle et sont, majoritairement, les enfants des « Millenials ». Elle commence seulement à arriver dans l'enseignement supérieur, et il est donc prématuré de tirer des conclusions définitives sur son rapport au travail. Néanmoins, certaines tendances semblent se dessiner, qui méritent notre attention.

Ce qui frappe d'emblée, c'est leur familiarité encore plus grande avec le numérique et l'intelligence artificielle. Ayant grandi dans un monde où ces technologies sont omniprésentes, ils les intègrent naturellement dans leurs interactions et leurs modes de pensée.

Les méthodes d'enseignement ont évolué avec l'intégration des nouvelles technologies et ce dès leur plus jeune âge. Cela influence leur éducation et leurs apprentissages. Cela se traduit aussi dans leur manière de communiquer. J'y ai été confronté lors de l'accueil d'un stagiaire, de troisième. Il peut être difficile de savoir comment il s'exprime. De la désinvolture ? De la familiarité ? De l'arrogance ? Je vous livre un extrait de notre échange, qui m'a interpellé sur le coup : « Pourquoi vous utilisez pas des applis pour parler avec les familles ? » ... « C'est vieux ici, faut tout refaire » ... « Comment ils peuvent vous comprendre ? ».

Ces remarques qui peuvent paraître anodines, à la première écoute, montrent toutes les influences liées à la technologie, les réseaux sociaux, le streaming, les influenceurs, ... quant à leur relation à l'Autre. Les outils numériques sont comme un membre de leur corps, une continuité de leur pensée ? Est-ce que cela facilite la communication ? Certains commencent à découvrir ou à arriver dans le monde du travail avec cette forte connivence et attraction pour les solutions numériques, parfois innovantes, et leur faculté à pouvoir les adopter et les assimiler hâtivement. Cela conviendra-t-il à tous les acteurs concernés, publics accompagnés et professionnels ?

Et puis, il y a une autre caractéristique qui me frappe chez la génération Alpha : leur sensibilité aux questions d'éthique et encore plus spécifiquement aux questions d'environnement. Ils ont grandi dans un contexte de crises écologiques réelles, de débats sur les enjeux politiques et de société, tout cela animé en permanence par les réseaux sociaux. Elle sera donc probablement en capacité de porter une attention très forte aux valeurs des organisations et à leur impact social et environnemental.

Il paraît donc essentiel de nous préparer à accueillir cette nouvelle génération, en anticipant ses besoins et en adaptant nos pratiques managériales pour tirer parti de son potentiel, même si cela ne sera pas évident.

Au-delà des étiquettes : comprendre les changements profonds

Après il est important de bien se rendre compte que ces étiquettes « Y », « Z », « Alpha », sont pratiques pour parler, mais elles simplifient beaucoup (voire trop) les choses. Ce qui semble vraiment important, c'est de comprendre que ces jeunes sont le reflet d'une société qui change. Ils ont grandi dans un monde différent du nôtre, et ils ont de fait d'autres attentes.

Comme le montrent certaines études, ils cherchent moins une « carrière à tout prix » ou un gros salaire. Ils veulent s'épanouir, être créatifs, entreprendre, voyager mais sans se mettre en danger. Ils veulent un travail qui leur plaît, mais ils veulent aussi avoir une vie à côté.

De mon point de vue, on change complètement de paradigme où nos conceptions du travail social (celles du dévouement corps et âme, de la dispo H24, de la frontière floue entre la vie pro et la vie perso) ne seront plus les valeurs premières des employés. Et finalement est-ce que ça n'est pas déjà ce que nous aurions aimé en rentrant dans le monde du travail ? En tout état de cause, il est temps que nous repensions nos modèles de management de fond en comble.

1.2.2 Les théories du management et leur évolution dans le secteur social et médico-social

En conséquence, il semble nécessaire d'examiner l'évolution des théories du management et de déterminer les approches les plus pertinentes pour notre secteur. En effet, il convient de reconnaître que notre secteur social et médico-social accuse un certain retard dans ce domaine.

Le management : une arrivée tardive dans le secteur

Historiquement, notre secteur s'est construit sur des valeurs militantes, associatives, religieuses. On travaillait avec nos propres méthodes, souvent très éloignées du management classique des entreprises et semble-t-il avec beaucoup d'affect.

Quand j'ai pris la direction d'un ESAT, j'ai voulu mettre en place des outils de pilotage, des outils de gestions, des outils de suivi de commandes, ... La première réponse à laquelle je me suis confronté était : « On n'est pas une entreprise, ici, on travaille avec de l'humain ! » C'était une façon de dire : « Laissez-nous tranquilles avec vos chiffres et vos tableaux, on sait ce qu'on fait. » Et c'était compréhensible, il y avait une vraie crainte de devoir changer leur fonctionnement et leurs habitudes qui « marchaient depuis toujours ».

L'emprise managériale : une lame de fond

Aujourd'hui, le terme management est un peu comme une lame de fond qui emporte tout sur son passage. L'école, la culture, le travail social personne n'y échappe. Les formations évoluent, on met l'accent sur l'expertise, les projets, les méthodes, la coordination. Et parfois, j'ai l'impression qu'on oublie un peu le cœur de notre métier : la relation, l'humain, l'éthique, aller au contact de l'Autre et non pas lui demander de venir à nous.

Je le ressens d'autant plus depuis que je travaille au sein d'un département : On me demande en permanence de construire des indicateurs, de donner des chiffres, de remplir des tableaux. Mon adjoint me faisait remarquer récemment : « On passe plus de temps à essayer de justifier ce qu'on fait qu'à le faire vraiment ! On est en train de se dégager profondément de la réalité du terrain, de perdre de vue les besoins des usagers et on arrive même plus à leur proposer de structures sécurisantes, on ne répond que dans l'urgence ».

Vers un management adapté : un défi passionnant

Alors, comment faire pour trouver le bon équilibre ? Comment intégrer les outils du management sans trahir nos valeurs ? Et comment répondre aux attentes et aux besoins des jeunes générations qui seront en première ligne prochainement ? C'est un sacré défi, mais c'est aussi ce qui rend notre métier passionnant.

Le leadership transformationnel est, à mon sens, une solution. C'est un management qui mise sur la vision, les valeurs partagées, l'autonomie des équipes. Cela paraît être en parfaite adéquation avec ce que souhaite les Y et les Z : du sens, de la participation, de la confiance.

J'ai pu expérimenter cette forme de management au sein du SIAO où je travaillais. J'avais créé des groupes de projet thématiques où l'on définissait des objectifs ensemble et les équipes étaient à la manœuvre dans la mise en œuvre et l'élaboration. La majorité des professionnels ont été très participatifs et cela avait permis à certains d'exprimer leurs opinions. Ils ont ensuite mis en place (avec mon accord) l'ensemble de leurs idées, ce qui a été une vraie plus-value dans la prise en charge des familles.

Et puis, il y a également le management par le sens. C'est remettre au cœur de nos pratiques ce qui fait la richesse du travail social : l'utilité sociale, l'éthique, la dignité humaine. C'est donner (ou redonner) du sens à nos actions, et ça, il semble que nous en manquions fortement aujourd'hui.

En clair, nous sommes face à une double injonction : préserver nos valeurs, et nous adapter aux changements profonds qui s'opèrent. A nous désormais de construire un management qui soit à la fois efficace et respectueux de notre identité.

1.2.3 L'analyse stratégique des organisations (Crozier et Friedberg) appliquée aux ESSMS (Etablissements et Services Sociaux et Médico-Sociaux)

Pour comprendre comment les différentes générations cohabitent et interagissent dans nos établissements, je trouve que l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg est très pertinente.

Les fondements de l'analyse stratégique : une autre façon de voir les choses

Crozier et Friedberg ont une vision de l'organisation qui change par rapport à ce que nous apprenons d'habitude. Pour eux, ce n'est pas une machine bien huilée, avec des règles et des procédures. C'est un outil vivant, un ensemble d'acteurs qui interagissent, qui ont chacun leurs intérêts, leurs stratégies et le pouvoir est au cœur de tout ça.

Les quatre postulats de base, sont :

1. « L'organisation est un construit, en aucun cas une réponse aux contraintes. Ce sont les acteurs qui construisent ensemble les réponses à ces contraintes » (Crozier & Friedberg, 1977). C'est-à-dire que ce ne sont pas les règles qui déterminent tout, ce sont les gens qui les créent et les adaptent.

2. « L'organisation est un système d'action concret. C'est un ensemble de relations entre des acteurs qui développent des stratégies pour atteindre leurs objectifs ». Et forcément, il y a des jeux de pouvoir.
3. « Les acteurs ont une rationalité limitée ». On ne peut jamais avoir l'ensemble des informations, on ne peut pas tout prévoir. On agit avec ce que nous avons, avec nos intuitions, nos intérêts.
4. « Le pouvoir est au cœur des relations organisationnelles ». Il y a le pouvoir du « chef », bien sûr, mais il y a aussi le pouvoir de celui qui maîtrise une compétence, une information, une relation.

Cette manière de voir l'organisation, nous aide à comprendre pourquoi les nouvelles générations, ne sont pas juste un problème. Elles sont une opportunité de changer nos règles du jeu, de construire un nouveau modèle. Comme le dit Friedberg, « le changement est le résultat d'un processus à travers lequel sont mobilisées, voire créées, les ressources et capacités des participants à constituer de nouveaux jeux ».

Les zones d'incertitude : là où se joue le pouvoir

Un concept clé de cette théorie, c'est la « zone d'incertitude ». C'est tout ce qu'on ne peut pas prévoir, tout ce qui échappe aux règles. Et « celui qui maîtrise cette zone a du pouvoir ».

Pour ma part, je le vois avec le numérique. Les plus jeunes sont à l'aise avec les outils, ils savent s'en servir, ils trouvent des solutions, ils vont vite. Par conséquent, ils ont un pouvoir que les plus anciens n'ont pas. Par exemple, quand nous avons mis en place un nouveau logiciel, une jeune formatrice, d'habitude plutôt effacée s'est retrouvée à former ses collègues plus âgés. Les relations de pouvoir ont été temporairement chamboulées.

Mais les plus anciens, ont aussi leurs zones d'incertitude. La connaissance des réseaux partenariaux, la gestion des crises, la connaissance des pathologies. Il y a une vraie complémentarité possible. Le problème, réside dans le fait que nous l'exploitons rarement. Il semble que l'humain préfère se battre pour le pouvoir plutôt que de collaborer activement.

L'organisation : un système vivant

Crozier et Friedberg définissent l'organisation comme « celle d'un construit humain ou d'un ensemble humain structuré. Cet ensemble est composé de membres qui structurent leurs stratégies particulières dans un ensemble de relations régulières soumises aux contraintes

changeantes de l'environnement. Ce système qui se donne sans cesse des nouveaux objectifs est donc en perpétuel changement ».

Cette vision, colle parfaitement à nos établissements. Ce ne sont pas des machines, ce sont des systèmes vivants, en constante évolution. Et cette évolution est façonnée par les interactions entre les différentes générations.

Le système d'action est l'idée qu'il y a des jeux de pouvoir, des stratégies, des négociations. Et c'est cette perspective relationnelle qui nous permet de comprendre comment les différentes générations se positionnent et s'influencent.

A l'occasion du montage d'un projet innovant au sein d'une MECS, nous souhaitions mettre en place une cuisine centrale totalement gérée par les jeunes avec un chef cuisinier. Au début, il semblait que les plus jeunes étaient pour et que les plus anciens étaient contre. Mais en y regardant de plus près, en confrontant nos observations entre cadres, nous nous sommes rendus compte qu'il ne s'agissait pas d'une question d'âge, mais de pouvoir. Un éducateur expérimenté, que nous pensions plutôt conservateur, est devenu un réel allié de ce projet quand nous avons découvert qu'il avait été, dans une autre vie professionnelle, chef cuisinier d'un restaurant. Son expertise a alors été reconnue et il a pu prendre un rôle important dans ce projet.

L'analyse stratégique : un outil pour comprendre et agir

L'analyse stratégique est un outil que je trouve très puissant pour comprendre ce qui se passe dans nos établissements. Les tensions entre générations ne sont pas juste des conflits de personnes, elles sont les manifestations de transformations plus profondes.

En tant que directeur, je vois bien que les revendications des jeunes, ne sont pas juste des caprices.

Ces différentes générations ont des caractéristiques et des attentes spécifiques qui influencent leur rapport au travail et les interactions avec les établissements et services du secteur. Il faut donc que nous adaptions nos services et foyers pour répondre aux attentes technologiques et de flexibilités de ces générations.

De mon point de vue, les établissements sont des systèmes en transition où il existe différentes logiques d'action. Sont-elles en silo ou doivent-elles cohabiter ? Qu'est-ce qui pourraient rapprocher les différents professionnels qui accompagnent les publics ? Peut-il y avoir un sujet qui fasse sens pour chacun ? Ces générations sont notamment sensibles aux questions de la responsabilité sociale et environnementale comme de la durabilité. Ce peut-être une solution en

fonction de la capacité des établissements à pouvoir intégrer ces pratiques et ces initiatives pour répondre à ces besoins.

La nécessité d'un management adaptatif : la clé du succès

Crozier et Friedberg nous disent que le management ne correspond pas à appliquer des recettes. C'est s'adapter en permanence, tenir compte des jeux de pouvoir, des intérêts de chacun.

Nous sommes actuellement face à une double injonction : préserver nos valeurs d'une part, et évoluer avec la société. Pour ce faire il semble que le management « adaptatif ou situationnel » (Vincent Dicecca et Philippe Guillou, La boîte à outils du management, Dunod, 2022, p 80 à 83) soit tout à fait à propos.

Pour ma part, j'ai expérimenté ce management en créant des espaces de dialogue. Nous avons organisé un séminaire sur une journée avec l'ensemble de l'équipe (environ 30 personnes), et nous avons laissé chacun s'exprimer sur ses ressentis. Nous avons découvert de nombreux malentendus que nous avons pu alors lever. Les anciens voyaient chez leurs collègues plus jeunes une forme de désengagement là où les plus jeunes cherchaient juste un équilibre et des stratégies pour optimiser leurs actions au profit des usagers. Au final nous avons pu trouver un consensus en travaillant sur le fait que chacun, de sa place, avec ses connaissances et ses particularités, avait bien le même objectif : prendre en charge, de la manière la plus adaptée et la plus efficiente possible, les personnes accompagnées.

Le défi, pour nous, équipe de cadres, a été de trouver avec eux un équilibre entre le cadre institutionnel qui s'impose à tous et la recherche d'une certaine flexibilité organisationnelle. Il ne s'agit pas d'une simple question technique, mais c'est bien là le cœur de notre métier de directeur.

1.3 Formulation de la problématique et de l'hypothèse

1.3.1 Questions de départ

Ce chapitre a pour vocation de présenter ma démarche, de faire émerger ma problématique et mon hypothèse de travail.

Après avoir exploré pour partie notre secteur, ses évolutions, ses défis, et après avoir confronté les théories à ce que j'observe sur le terrain, plusieurs questions émergent désormais : Comment trouver un équilibre entre les attentes et les besoins de chaque génération ? Comment concilier les attentes des jeunes professionnels et les exigences de nos missions ? Comment inventer un management qui soit à la fois adapté à son époque et respectueux de nos valeurs ?

La question n'est pas juste une question de mode ou pour faire plaisir aux jeunes. C'est une question de pérennité pour nos structures, pour la qualité de l'accompagnement que nous souhaitons offrir, pour le bien-être de ceux qui travaillent chez nous et surtout de ceux que nous accompagnons.

D'un côté, nous avons les personnes des générations Y, Z, et Alpha, qui arrivent avec leurs propres codes, leurs propres envies, leur propre vision du travail. Ils souhaitent plus d'autonomie dans leurs actions, plus de reconnaissance, de l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle et que les demandes aient du sens pour eux. Ils veulent participer, contribuer, être acteurs. Ils remettent en question les méthodes, les organisations, les formes de management. Et je pense qu'ils ont raison de le faire.

De l'autre côté, nous avons nos missions, nos valeurs, notre éthique. Nous sommes là pour accompagner, protéger, réparer, émanciper, soigner. On travaille pour et avec des gens souvent vulnérables, qui ont besoin de stabilité, de confiance, de continuité. Et nous devons assumer nos responsabilités, garantir leur sécurité, respecter les règles et les budgets.

Alors, comment faire pour concilier ces deux impératifs ? Comment créer un management à la fois moderne et humain, efficace et respectueux ? C'est le cœur de ma problématique.

Et cette problématique soulève plusieurs défis :

- Un enjeu d'attractivité et de fidélisation : Comment donner envie aux jeunes professionnels de nous rejoindre, de s'investir, de faire carrière chez nous ? Comment nous moderniser ? Comment concurrencer des secteurs d'activité qui semblent plus attractifs ? Comment éviter le turn-over, qui nous coûte cher et qui perturbe l'accompagnement des usagers ?
- Un enjeu de qualité de vie au travail : Comment prendre soin de nos équipes ? Comment créer un environnement où chacun se sent bien, respecté, valorisé ? Comment favoriser l'épanouissement, l'équilibre, la reconnaissance ? Comment prévenir l'épuisement, le stress, le désengagement ?

- Un enjeu de performance sociale : Comment être efficace dans notre mission ? Comment assurer la qualité de nos services ? Comment innover, améliorer nos pratiques ? Comment gérer nos établissements de manière responsable et transparente ?

Pour relever ces défis, je suis convaincu qu'il faut être créatif, adaptable, ouvert d'esprit. On ne peut pas se contenter de copier-coller les recettes d'une seule forme de management.

1.3.2 Construction de l'hypothèse principale

C'est fort de ces constats, de ces questions, de ces enjeux, que je formule mon hypothèse principale.

Si nous, directeurs d'ESSMS, acceptons de faire évoluer nos pratiques managériales, de les adapter aux attentes des Y, des Z et des Alpha, alors nous pourrions non seulement favoriser l'engagement, la motivation et le bien-être de nos équipes, mais aussi renforcer la performance professionnelle de nos établissements. En clair, nous serons plus efficaces pour accompagner les usagers et donc pour remplir nos missions.

Cette hypothèse, je la vois comme un cap à suivre. Mais pour la vérifier, la nuancer, la rendre plus concrète, j'ai besoin de la décliner en hypothèses secondaires :

1. Premièrement, je pense que les tensions entre les générations ne sont pas que des conflits de personnes. Elles traduisent un décalage entre des pratiques managériales pouvant être perçues comme rigides et autoritaires, et les besoins des jeunes professionnels en termes d'autonomie, de participation, de reconnaissance et de sens à leurs actions.
2. Deuxièmement, je suis persuadé que si nous mettons en place un management qui favorise l'autonomie, la participation, la reconnaissance, le sens du travail, l'équilibre vie pro/vie perso, alors nous renforcerons l'engagement, la motivation, le bien-être, le sentiment d'appartenance de nos équipes et que cela aura un impact positif sur leur travail, leur créativité, leur capacité à innover.

3. Troisièmement, je crois que ces modes de management innovants (ou plutôt adaptés) peuvent aussi améliorer directement l'accompagnement des usagers. Des équipes épanouies, motivées, soudées, créatives sont forcément plus à même de répondre à leurs besoins, de les accompagner de manière personnalisée, efficace, respectueuse de leurs droits et de leurs choix.

1.3.3 De la problématique à l'action : vers un nouveau paradigme managérial

En fin de compte, toute cette réflexion, toutes ces questions, toutes ces hypothèses me poussent à envisager un vrai changement de cap. Une nouvelle façon de penser et de mettre en œuvre le management dans nos établissements.

Ce nouveau management, je l'imagine avec des contours assez précis :

1. Un leadership transformationnel : Le directeur n'est plus le chef qui sait tout et qui décide de tout. C'est un leader qui inspire, qui donne une vision, qui mobilise les énergies, qui fait grandir les équipes. C'est un facilitateur, un accompagnateur, un chef d'orchestre qui tire le meilleur de chaque musicien.
2. Un management participatif : On ne décide plus tout seul dans son coin, mais on construit les décisions ensemble, avec les équipes. On valorise les compétences, les idées, les expériences de chacun. On crée des espaces de dialogue, de concertation, de cocréation, où chacun se sent écouté, respecté, considéré.
3. Un management par le sens : On remet au cœur de notre action ce qui fait la beauté et l'utilité de nos métiers : aider les autres, défendre les plus fragiles, promouvoir la justice sociale, contribuer au bien commun. On donne du sens au travail de chacun, on montre en quoi il s'inscrit dans une mission plus grande, plus noble, plus porteuse de valeurs.
4. Une organisation du travail flexible : On s'adapte aux besoins et aux contraintes de chacun, en favorisant l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle, en proposant peut-être des horaires aménagés, du télétravail, des temps partiels choisis. On expérimente de nouvelles formes d'organisation, plus souples, plus agiles, plus réactives aux changements.

Bien sûr, je suis conscient que tout cela n'est pas si évident. Ce besoin de transformation en profondeur de nos pratiques, de nos organisations, de notre culture demande d'accompagner les équipes, de les former, d'évaluer régulièrement ce qu'on fait, d'apprendre en permanence.

Mais j'en suis convaincu : c'est la voie à suivre. La voie pour construire un avenir meilleur pour nos établissements, pour ceux qui y travaillent, et surtout, pour ceux que nous accompagnons.

Et c'est ce que je vais m'efforcer d'explorer dans la deuxième partie de ce mémoire. Je vais essayer de passer des idées aux actions, de proposer des solutions concrètes et opérationnelles.

Partie 2 : L'enquête de terrain

Cette deuxième partie de mon mémoire a pour but de présenter en détail et avec précision la démarche que j'ai mise en place pour étudier les questions soulevées dans la première partie et vérifier mes hypothèses.

Après avoir exposé les théories et les idées importantes qui ont guidé ma recherche, je vais maintenant expliquer comment j'ai choisi les personnes que j'ai étudiées, les outils que j'ai utilisés pour recueillir et examiner les informations et les précautions que j'ai prises pour que mon travail soit de bonne qualité.

2.1 Comment cette étude a-t-elle été menée ?

Pour répondre à ma question de recherche qui est de comprendre : « Comment adapter les pratiques de gestion aux changements de valeurs des différentes générations dans le secteur social et médico-social ? », j'ai choisi une approche réfléchie qu'est la triangulation méthodologique.

Face à la complexité de ma problématique, j'ai décidé d'utiliser plusieurs méthodes de collectes et d'analyses pour étudier mon sujet sous différents angles afin d'avoir plusieurs options à ma disposition. En effet, en m'appuyant sur cette technique, j'espère pouvoir renforcer la validité et la crédibilité de mes résultats et ainsi limiter les biais et les erreurs qui peuvent survenir en s'appuyant sur une seule méthode.

2.1.1 Les entretiens semi-directifs

L'utilisation de cet outil m'a semblé essentiel pour mener cette recherche. J'ai choisi cette approche car elle permettait de combiner organisation et flexibilité de façon plus équilibrée qu'avec d'autres méthodes. A contrario, dans les entretiens directifs, les questions sont fermées et ne laissent donc pas de place à la spontanéité dans l'échange. Alors que l'entretien semi-directif a permis d'explorer en profondeur les opinions des participants tout en leur laissant la possibilité d'aborder des sujets qui n'étaient pas prévus au départ. Je n'ai pas non plus voulu utiliser la méthode des entretiens non-directifs, où la personne interrogée est totalement libre de parler de ce qu'elle veut, car elle représentait pour moi une trop grande difficulté dans l'analyse des résultats. L'entretien semi-directif, lui, a permis d'assurer que les thèmes importants de ma recherche seront bien abordés.

J'ai mené au total six entretiens semi-directifs. Chaque entretien a été conçu comme une étude approfondie des expériences, des idées et des valeurs des personnes interrogées. J'ai accordé une importance particulière à l'instauration d'un climat de confiance, afin d'encourager la sincérité et la profondeur des échanges.

Les personnes qui ont participé à ces entretiens ont été choisies de manière à représenter au maximum la diversité des acteurs concernés par mon sujet :

- Deux directeurs d'établissements médico-sociaux, pour connaître leur vision stratégique au sein de leurs structures respectives et discuter de leur expérience, de leurs idées en matière de gestion des relations entre les générations,
- Deux professionnels de la génération Y, pour comprendre leurs attentes, leurs valeurs et leur façon de concevoir le travail,
- Deux professionnels de la génération Z, pour analyser leurs particularités, voir si une différence réelle existe entre les générations, et leurs aspirations professionnelles.

Pour chacun de ces groupes, j'ai adapté mon guide d'entretien, tout en gardant une structure commune pour pouvoir comparer les informations recueillies. Les sujets abordés dans ces guides comprenaient le rapport à l'autorité, l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, l'utilisation des outils numériques, la transmission des connaissances, et les attentes en matière de reconnaissance.

Afin de réduire les risques de déformation des réponses liés à ma position de directeur d'établissement et d'encourager les participants à répondre honnêtement, j'ai choisi de mener plusieurs de ces entretiens dans des structures où je n'exerce pas de fonction de direction.

2.1.2 Choix des personnes étudiées

Pour que mon étude soit à la fois riche et pertinente, il était crucial de ne pas me contenter d'un seul type d'acteur. J'ai donc constitué un échantillon varié, un peu comme une équipe de cinéma qui rassemble différents talents pour créer un film :

1. Les professionnels : Ils sont les principaux acteurs de cette histoire. Ce sont eux, les travailleurs sociaux, éducateurs, moniteurs, aides-soignants qui sont au contact direct des usagers, qui connaissent leurs joies et leurs peines, qui vivent au quotidien les évolutions (parfois brutales) du secteur et les tensions (parfois subtiles) entre les générations. Il était donc essentiel de leur donner la parole.
2. Les directeurs d'établissements : Ce sont un peu les réalisateurs du film. Ils sont les chefs d'orchestre qui doivent mettre en musique les politiques managériales, trouver des solutions pour adapter leurs pratiques aux nouvelles attentes des professionnels, composer avec les contraintes budgétaires et réglementaires. Leur point de vue est donc indispensable pour comprendre les enjeux de la mise en œuvre.
3. Les usagers/bénéficiaires : Et puis, il y a ceux pour qui tout cela est fait, ceux qui sont au cœur de nos missions : les usagers, les personnes accompagnées. Trop souvent absents des recherches sur le management (comme s'ils n'étaient que des spectateurs passifs !), ils sont pourtant les premiers concernés par les transformations des pratiques professionnelles. Leur perception de la qualité de l'accompagnement, leur ressenti face aux changements dans les équipes, leurs attentes vis-à-vis des professionnels, sont autant d'éléments précieux pour évaluer l'impact réel de nos pratiques.

Afin de constituer un échantillon aussi riche et représentatif que possible, j'ai veillé à inclure une diversité de profils au sein de chaque groupe :

1. Les professionnels :
 - Des professionnels de différentes générations (Y et Z principalement, mais aussi quelques « anciens » pour avoir une perspective historique et comparative).

- Des professionnels ayant différents niveaux d'ancienneté (des « bleus » qui débutent leur carrière et des « vieux briscards » qui connaissent le secteur sur le bout des doigts).
- Des professionnels exerçant dans différents types de structures (ESAT, MECS, EPADH), car les réalités du travail social ne sont pas les mêmes selon le public accompagné ou le type de prise en charge.
- Des professionnels occupant différentes fonctions (éducateurs spécialisés, moniteurs éducateurs, moniteurs d'atelier), car chaque métier a ses spécificités et ses défis propres.

2. Les directeurs d'établissements :

- o Des directeurs ayant différents niveaux d'expérience.
- o Des directeurs issus de formations différentes.
- o Des directeurs encadrant des structures de tailles variées.

En croisant les regards de tous ces acteurs, j'ai voulu construire une vision aussi riche et complète que possible de la problématique du management intergénérationnel.

2.1.3 Élaboration des outils d'enquête

Pour mener à bien cette étude il faut élaborer des outils d'enquête. Cela est crucial pour explorer cette réalité complexe et changeante qu'est le management intergénérationnel. Pour cela, j'ai donc conçu un ensemble de trois outils d'enquête, où chacun a sa propre fonction, particularisme et altérité et tous contribuent à un objectif commun et efficace : collecter des données et informations conséquentes, nuancées et crédibles. Je m'assurerais aussi de suivre des protocoles éthiques et de confidentialité.

Ces outils, les voici :

Des guides d'entretien semi-directifs, pour plonger au cœur des expériences et des points de vue.

Un questionnaire, pour obtenir une vision plus large et plus « chiffrée » des opinions et des attitudes.

Une grille d'analyse SWOT, pour synthétiser les enjeux et identifier les pistes d'action.

Les entretiens semi-directifs : au cœur du vécu

J'ai choisi la méthode des entretiens semi-directifs, car elle me semblait la plus appropriée pour explorer en profondeur les représentations, les valeurs, les expériences, les émotions même, des différents acteurs concernés par ma recherche.

Contrairement à un entretien directif, où les questions sont posées de manière rigide et fermée, l'entretien semi-directif offre une certaine souplesse. Il permet à l'interviewé de s'exprimer librement, de dérouler le fil de son histoire, tout en assurant que les thèmes essentiels à ma recherche seront abordés.

J'ai ainsi élaboré trois guides d'entretien distincts, adaptés à chaque type d'acteur :

1. Guide d'entretien pour les directeurs d'établissements : Il explore leur perception des enjeux liés au management intergénérationnel, les adaptations qu'ils ont mises en place, les difficultés qu'ils rencontrent, les réussites qu'ils ont pu observer...
2. Guide d'entretien pour les professionnels : Il s'intéresse à leur rapport au travail, à leurs attentes en matière de management, à leur expérience des relations entre les générations, à leurs propositions pour améliorer les choses...
3. Concernant les usagers je me suis limité à les questionner au fil de mes rencontres et à prendre des notes dans mon journal de bord sur ce que j'ai pu observer.

Ces guides sont conçus comme des trames souples, que j'ai adaptées en fonction des échanges, de la personnalité de l'interviewé, et des anecdotes qu'il me racontait.

Le questionnaire : une photo de groupe

En complément des entretiens, pour élargir mon champ de vision et obtenir une photo de groupe des opinions et des attitudes, j'ai élaboré un questionnaire.

Cet outil m'a permis de recueillir des données plus standardisées auprès d'un plus grand nombre de personnes, et ainsi de mesurer la fréquence de certains phénomènes.

Le questionnaire est composé de plusieurs parties :

1. Des questions sur le profil des répondants, pour pouvoir ensuite décortiquer les résultats, les faire parler en fonction de ces critères.
2. Des questions fermées, pour mesurer par exemple le degré d'accord avec certaines affirmations.
3. Quelques questions ouvertes, pour laisser la possibilité aux répondants d'ajouter des commentaires.

Ce questionnaire a été diffusé auprès de 20 professionnels de plusieurs établissements.

La grille d'analyse SWOT : un outil stratégique

Enfin, pour synthétiser les enjeux intergénérationnels et y voir plus clair, j'ai construit une grille d'analyse SWOT, spécifiquement adaptée à ma problématique.

Cet outil m'a permis de mettre en évidence de manière claire et visuelle :

- Les forces liées à la diversité générationnelle.
- Les faiblesses qu'elle peut engendrer.
- Les opportunités qu'elle représente.
- Les menaces qu'il faut anticiper et gérer.

Cette grille m'a guidé dans mon analyse et m'a aidé à formuler des recommandations d'action.

2.1.4 Précautions méthodologiques et limites de l'étude

Afin de garantir la rigueur de mon travail, il me semble indispensable de préciser ici les précautions méthodologiques que j'ai prises et les biais potentiels que j'ai identifiés.

Je me rends bien compte des seuils de cette recherche. Je sais qu'il est compliqué d'apporter une réponse claire et définitive à la question du management intergénérationnel. J'espère, humblement, pouvoir ouvrir le débat, des pistes de réflexion et concourir à une meilleure compréhension des enjeux auxquels nous devons faire face régulièrement.

La question de la subjectivité : le chercheur est-il un observateur neutre ?

Bien sûr que la question de la subjectivité est centrale dans une recherche. Il est bien connu que le chercheur ne peut jamais être totalement neutre ou objectif. En tant que professionnel et acteur du secteur social et médico-social, je sais que ma connaissance du terrain, mes propres perspectives comme expériences et valeurs vont inévitablement influencer mon écrit de recherche.

Pour limiter au maximum les risques de subjectivité, j'ai mis en place plusieurs garde-fous méthodologiques :

1. Limiter l'influence de mes interprétations personnelles et de mes préjugés de travail sur cette question par la mise en place d'un positionnement réflexif afin d'atténuer l'impact de ma propre subjectivité.
2. Triangulation des méthodes : comme expliqué précédemment, le fait d'utiliser plusieurs méthodes de collectes et d'analyse de données et d'informations doit me permettre de réduire les biais et renforcer la validité de mes résultats.
3. Je me dois d'être rigoureux et transparent. C'est pour cela que j'ai, régulièrement, partagé et soumis mes analyses à d'autres professionnels et chercheurs pour avoir leur validation et continuer ma réflexion.

Les limites de généralisation : une « carte » ou un « zoom » ?

Je rappelle que mon enquête se développe dans le contexte spécifique social et médico-social. Que cela soit une vue d'ensemble que je nomme « carte » ou bien un gros plan que je nomme « zoom » chacun a ses avantages et ses limites. J'ai essayé de trouver un équilibre entre ces deux points de vue. Toutefois, je ne pourrais pas généraliser mes résultats à l'ensemble du secteur par contre ils peuvent ouvrir des pistes de réflexion pour ceux qui voudront s'en saisir.

Les limites liées aux déclarations : la part d'ombre dans les témoignages

Si les témoignages sont une source précieuse d'informations ils sont également soumis à divers biais qui peuvent affecter leur fiabilité comme celui de la mémoire, de la confirmation ou de la désirabilité sociale. C'est un risque. De plus, il peut y avoir un contexte de pression sociale et environnementale (dont je n'ai pas obligatoirement connaissance avant). Ma façon de poser les questions pourraient aussi influencer les réponses.

Dans ma méthode, j'ai cherché à limiter ces différents biais en veillant à :

1. Instaurer une relation de qualité pour favoriser une parole libre lors des entretiens.
2. Savoir prendre le temps quant à ma façon de poser ou ma manière de formuler mes questions (pour ne pas être dans des questions suggestives).
3. Être vigilant quant aux différentes contradictions possibles. Si nécessaire vérifier en reprenant les propos de la personne : « si j'ai bien compris ... »

Grâce à cette méthode de travail, j'ai tenté d'améliorer au maximum la fiabilité des témoignages.

En étant conscient de ces limites, j'ai cherché à mener une recherche rigoureuse, honnête, et aussi éclairante que possible sur les enjeux du management intergénérationnel dans notre secteur.

J'ai bien conscience des limites face auxquelles je me situe. Par contre, j'ai cherché à mener une recherche méthodologique avec toute la détermination, la rigueur et la droiture nécessaires. J'espère, autant que possible, avoir pu susciter une réflexion éclairante sur les enjeux du management intergénérationnel dans les secteur social et médico-social.

2.2 Analyse des résultats

Après avoir exposé ma démarche méthodologique, il est temps de passer au cœur de mon travail : l'analyse des résultats. C'est ici que les données recueillies sur le terrain vont prendre tout leur sens, qu'elles vont parler et nous révéler les dynamiques à l'œuvre dans le management intergénérationnel.

Je vais donc vous guider à travers les principaux enseignements de mon enquête, en suivant les grandes thématiques qui structurent ma problématique, et en m'appuyant sur les différents outils d'enquête que j'ai utilisés. Tous les résultats cités ci-dessous sont consultables en annexes.

2.2.1 Les attentes des différentes générations : des points de vue différents

Une des premières observations qui m'est apparue, est la différence que j'ai pu observer à plusieurs reprises entre la façon dont les directeurs comprennent les attentes des jeunes professionnels et la manière dont ces derniers les reçoivent ou les perçoivent. C'est un peu comme si deux personnes parlaient une langue différente, en employant les mêmes mots, mais avec des accents et des nuances de ton qui entraînent des incompréhensions.

Ces différences de perception, ces points de désaccord, se concentrent sur trois aspects importants :

1. **La question de l'engagement professionnel** : C'est un sujet qui revient sans cesse dans les échanges. Les directeurs ont souvent tendance à voir les nouvelles aspirations des jeunes (plus d'équilibre, de souplesse, moins d'heures supplémentaires) comme un manque d'engagement, voire de la paresse. Or, les jeunes professionnels ne sont absolument pas d'accord avec ça. Ils ne veulent pas s'investir moins, mais différemment, en trouvant un meilleur équilibre avec leur vie personnelle. Ils veulent être efficaces pendant leurs heures de travail, et avoir une vie riche à côté.

Par exemple, sur les professionnels ayant répondu au questionnaire et les professionnels interrogés lors des entretiens, 97% des 15-29 ans (génération Z) ont insisté sur l'importance d'avoir des horaires flexibles pour se sentir bien et travailler efficacement contre moins de 70% pour les autres.

Une éducatrice spécialisée de 27 ans m'a dit quelque chose de très fort : « Ce n'est pas que je suis moins engagée. Je refuse que mon travail prenne toute la place dans ma vie. Être dispo H24, ce n'est pas de l'engagement, c'est de la mauvaise organisation ou un manque de moyens. »

Ce changement de vision de l'engagement, où l'on passe du don de soi à la qualité de présence, est un vrai bouleversement pour le secteur.

2. **Les conceptions de l'autorité et de la hiérarchie** : Là aussi, il y a parfois un grand écart entre les générations, ce qui crée des tensions. Les professionnels expérimentés sont souvent attachés à des modèles hiérarchiques classiques, avec un directeur qui décide et une équipe qui exécute. Les décisions descendent d'en haut, sans forcément beaucoup d'explications. Les jeunes, au contraire, veulent un management plus

participatif, où l'on discute, où l'on argumente, où l'on est considéré comme un partenaire.

Les questionnaires ont montré que 7 professionnels de moins de 29 ans sur 10 considèrent que participer aux décisions est très important pour leur engagement. Chez les plus de 45 ans, ils ne sont que 3 sur 10 à penser ça.

Un directeur d'EHPAD, avec beaucoup d'années de métier, me disait : « Avant, quand je décidais, l'équipe suivait, par respect pour ma position. Aujourd'hui, les jeunes veulent comprendre pourquoi, proposer d'autres solutions... Ce n'est pas du manque de respect, c'est juste une autre façon de voir les choses. »

Cette envie, ce besoin de transparence, de dialogue et de recherche de sens dans chacune des actions proposées peut bousculer nos habitudes. Pour ma part, je pense que c'est pour nous l'occasion de construire de nouvelles relations de travail plus réfléchies et de fait plus efficaces.

3. Attentes en matière de reconnaissance et d'évolution de carrière : Il est à noter que les priorités de chacun ont tendance à varier selon les âges. Les professionnels expérimentés recherchent et apprécient plutôt la stabilité et la sécurité de l'emploi, ainsi qu'une progression basée sur l'ancienneté. La reprise des études fait souvent peur aux salariés les plus anciens. Les jeunes professionnels, quant à eux, sont généralement plus enclins à changer de poste et recherchent une reconnaissance de leurs compétences et une évolution de carrière plus rapide. Pour eux les études sont récentes et leur diplôme en sortie d'école est supérieur à celui de leurs aînés à diplôme équivalent.

Par exemple, dans les entretiens et les questionnaires, j'ai constaté que 76% des professionnels de la génération Z souhaitaient accéder rapidement à des postes à responsabilité. Chez la génération Y, ils ne sont que 18% à avoir cette aspiration.

Une directrice de foyer me disait : « J'ai parfois l'impression que les jeunes veulent brûler les étapes. Ils sortent à peine de l'école et ils veulent déjà être chef, alors qu'à mon avis, il faut du temps pour acquérir l'expérience nécessaire. »

Un jeune éducateur, lui, regrettait : « On nous demande d'être créatifs, de proposer des idées, mais quand on le fait, on nous dit qu'il faut d'abord faire nos preuves. »

Ces différences d'attentes peuvent créer des tensions dans les équipes.

En résumé, cette première partie de l'analyse montre qu'il est indispensable de dépasser les idées reçues sur les jeunes et les anciens, pour bien comprendre ce qui se joue vraiment dans les relations entre les générations au travail.

2.2.2 Pratiques managériales innovantes identifiées sur le terrain

Malgré ces écarts de perception, mon enquête a aussi permis de découvrir des pratiques managériales innovantes, mises en place par certains directeurs pour s'adapter aux changements générationnels. Ces « pépites », qui témoignent d'une belle capacité d'adaptation, concernent surtout l'organisation du travail, la communication et la reconnaissance des professionnels.

L'organisation du travail : l'aménagement des horaires est une piste intéressante. Comme le souligne P. Molinier (2018), « la rigidité des organisations est un vrai problème pour le bien-être au travail dans le secteur médico-social, alors que plus de souplesse pourrait améliorer à la fois la vie des salariés et l'accompagnement des usagers ».

Dans un SESSAD, la direction a mis en place des plages horaires variables, où les professionnels peuvent adapter leurs horaires (dans certaines limites) en fonction des besoins des familles et de leurs contraintes personnelles.

Le directeur est très satisfait : « Ça a demandé du travail pour adapter nos outils de coordination, mais les résultats sont là : l'absentéisme a diminué, la satisfaction des salariés a augmenté, et on répond mieux aux besoins des familles. »

Les modes de communication : On voit apparaître des façons de communiquer qui mélangent le présentiel (toujours indispensable dans nos métiers) et le numérique (qui facilite les échanges et la coordination). B. Bouquet et M. Jaeger (2019) soulignent que « les outils numériques, s'ils sont utilisés de manière réfléchie, peuvent aider à communiquer et à partager les connaissances, sans déshumaniser la relation ».

Un foyer d'hébergement a créé une application interne, un peu comme un réseau social, pour que les équipes puissent échanger en temps réel, tout en gardant des temps de rencontre pour analyser les pratiques « en vrai ».

Une éducatrice de 29 ans trouve ça très efficace : « L'appli nous fait gagner un temps fou pour les infos pratiques, et on peut utiliser les réunions pour discuter à fond des situations compliquées. »

Les approches de reconnaissance professionnelle : Pour valoriser les compétences, certains établissements ont mis en place des systèmes originaux, comme le mentorat croisé. Comme le dit Dubet (2022), « la reconnaissance dans le travail social ne doit plus se baser uniquement sur l'ancienneté ou les diplômes, mais prendre en compte la diversité des savoirs et des compétences ».

Un EHPAD a expérimenté un dispositif de compétences partagées, où chaque professionnel, quel que soit son âge, peut être reconnu comme expert dans un domaine (par exemple, la gestion des conflits, l'animation d'ateliers, l'utilisation d'un logiciel...).

Cette reconnaissance donne droit à une prime (symbolique) et à du temps pour former les collègues.

La directrice est ravie : « Ça a changé les relations entre les générations. Les jeunes peuvent être référents sur le numérique, les anciens sur l'accompagnement en fin de vie... Tout le monde y gagne ! »

2.2.3 Freins et résistances aux changements observés

Malgré ces initiatives encourageantes, mon enquête révèle aussi d'importants obstacles au changement dans les établissements étudiés. Ces freins, qui ne sont pas toujours faciles à lever, peuvent être regroupés en trois catégories : les résistances culturelles, les contraintes structurelles et les tensions identitaires.

Les résistances culturelles : Elles sont souvent liées à l'histoire et aux valeurs du secteur social et médico-social. Comme M. Chauvière (2017) le souligne, « le secteur social a toujours eu un rapport particulier avec le management, parfois perçu comme une possible menace pour les valeurs essentielles du travail social telles que l'éthique, la relation et le sens, et parfois comme un moyen de professionnalisation ». Cette prudence peut se traduire par une certaine hésitation face aux nouvelles pratiques de management, parfois perçues comme provenant du monde de l'entreprise, qui mettent l'accent sur la performance et la rentabilité.

Lors de mes entretiens, les directeurs ont exprimé certaines réserves quant aux approches participatives, les jugeant potentiellement trop longues ou pas toujours adaptées et obligeant les directions à se repositionner en permanence. Un chef de service m'a partagé une de ses expériences : « Lorsque j'ai suggéré de mesurer l'impact de nos actions pour mieux valoriser notre travail, on m'a fait part de préoccupations quant à une possible diminution du temps d'accompagnement éducatif au profit de l'élaboration de chiffres déshumanisés. Il semble exister une certaine résistance, même lorsque les outils proposés pourraient potentiellement nous être utiles. »

Les contraintes structurelles : Ce sont des obstacles concrets, souvent difficiles à contourner. C. Bellot et M. Bresson (2019) soulignent que « les directeurs d'établissements ont souvent peu de marge de manœuvre, à cause des règles, des budgets, des conventions collectives... ».

Mon enquête confirme cela : 2 établissements sur 3 citent le manque de moyens comme le principal frein à des organisations du travail plus souples, qui répondraient mieux aux attentes des jeunes.

Une directrice de MECS (Maison d'Enfants à Caractère Social) explique : « Je comprends que les jeunes éducateurs veulent des horaires plus souples, moins de temps partiel imposé... Mais comment faire concrètement, quand notre convention collective est très rigide et qu'on n'a pas les moyens d'embaucher plus de monde ? »

Les tensions identitaires : C'est-à-dire les résistances liées à la façon dont les travailleurs sociaux se voient et définissent leur métier. M. Autès (2021) souligne que « les changements managériaux touchent à l'identité professionnelle des travailleurs sociaux, à leur vision de leur rôle et de leur mission ».

Dans les entretiens, 4 professionnels expérimentés sur 6 ont exprimé des inquiétudes quant à la préservation des valeurs fondamentales du travail social (l'écoute, la relation, le « prendre soin ») face à des évolutions managériales qui peuvent sembler trop centrées sur les procédures et les chiffres.

Ces craintes s'expriment surtout autour de la question du temps consacré à la relation avec les personnes accompagnées.

Un éducateur expérimenté m'a confié lors de ma présence sur site : « Avec toutes ces réunions, ces tableaux à remplir, les formations obligatoires, est-ce qu'on a encore le temps de vraiment

aller à la rencontre des personnes qu'on accompagne ? J'ai de plus en plus de mal à trouver un intérêt à mon métier. »

2.2.4 L'impact des nouveaux modèles managériaux sur la qualité de l'accompagnement des personnes prises en charge : une dynamique positive

Même s'il y a toujours des difficultés sur lesquelles nous n'avons que peu de possibilités d'action (accident, personnalité des salariés, conflits interpersonnels), les résultats montrent que changer notre façon de diriger nos équipes, pour mieux répondre aux besoins de chacune des générations en poste, améliore la qualité du service aux usagers.

Des professionnels valorisés : une plus grande disponibilité et créativité au travail

Avec le travail engagé auprès des équipes pour parvenir à un meilleur équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle, ce qui n'est pas évident quand on accueille du public, nous constatons que ces derniers sont plus disponibles pour faire leur travail. S'ils sont moins stressés, ils se montrent souvent plus créatifs et imaginent des solutions d'accompagnement plus innovantes et personnalisées.

Cette attention portée au bien-être des employés, comme nous l'avons déjà démontré, permet de mieux exploiter leurs compétences. Ce qui profite à tous, aux personnes accompagnées bien sûr mais également à l'organisation.

Des équipes plus stables : une donnée importante pour l'accompagnement des usagers

La stabilité des équipes est pour moi un facteur clé de la qualité de l'accompagnement. Quand il y a moins d'absentéisme et moins de renouvellement du personnel, la prise en charge des usagers s'effectue dans une continuité, ce qui est essentiel pour établir une relation de confiance et un accompagnement de qualité qui ne répondent pas uniquement à l'urgence.

Les changements fréquents d'éducateurs référents, par exemple, peuvent être très perturbants pour les personnes accompagnées.

Dans les établissements qui ont adopté un management favorisant l'engagement et le bien-être, le taux de renouvellement du personnel a diminué, ainsi que le taux d'absentéisme.

L'apport de nouvelles idées : plus d'autonomie pour les usagers

L'arrivée de jeunes professionnels apporte une nouvelle énergie grâce à leur connaissance du numérique et leurs méthodes innovantes, ce qui encourage l'autonomie des personnes que nous accompagnons.

Prenons pour exemple une jeune monitrice (dans un ESAT) qui a pris l'initiative d'améliorer, de diversifier et de diffuser très largement l'utilisation des pictogrammes, permettant ainsi aux travailleurs d'avoir une plus grande autonomie dans la réalisation de leurs tâches. Cela illustre clairement comment les personnes peuvent devenir plus autonomes grâce aux nouvelles idées que nous apportent les jeunes professionnels.

Ainsi, les usagers participent plus activement à leur propre parcours. Dans les structures qui ont recours à des outils numériques spécialisés, des technologies modernes, les personnes accompagnées ont fait part d'une plus grande autonomie dans leur communication entre eux et avec les professionnels et dans leurs déplacements au sein même des bâtiments.

En résumé : un effet positif

Mon étude suggère donc qu'adopter un management souple, axé sur l'autonomie et la collaboration, la modernisation de nos structures et infrastructures n'est pas seulement une question de suivi de tendance, mais un choix stratégique pour mieux accompagner les personnes. Cette approche, qui valorise le bien-être des professionnels et la qualité des outils proposés, a des effets positifs sur les équipes et les personnes accompagnées. Cela améliore également l'efficacité globale de la structure.

2.3 Discussion des résultats au regard de l'hypothèse

2.3.1 Validation/infirmité de l'hypothèse à la lumière des données recueillies

Mon hypothèse principale postulait que : « Si nous, directeurs d'ESSMS, acceptons de faire évoluer nos pratiques managériales, de les adapter aux attentes des générations Y, Z et Alpha, alors nous pourrions non seulement favoriser l'engagement, la motivation et le bien-être de nos équipes, mais aussi renforcer la performance sociale de nos établissements, c'est-à-dire notre capacité à accompagner efficacement les personnes et à remplir pleinement nos missions ».

L'analyse des données effectuée permet de confirmer cette hypothèse, tout en y apportant des nuances et des besoins d'approfondissements spécifiques.

Concernant le mode de management, cette étude met en évidence l'intérêt pour le secteur d'une approche plus collaborative et adaptative. Lors de mes entretiens, les directeurs ont tous abordés la question des limites des modèles hiérarchiques dit traditionnels. Comme le souligne Doucet (2022), « les modèles hiérarchiques traditionnels, fondés sur l'autorité statutaire, s'avèrent de moins en moins opérants dans le contexte actuel du travail social, où la légitimité se construit désormais dans l'échange et la reconnaissance mutuelle des expertises ».

Cette évolution est corroborée par les données quantitatives : les professionnels de moins de 35 ans interrogés par questionnaire ont majoritairement indiqué qu'un management participatif est un facteur déterminant de leur engagement professionnel.

Toutefois, l'étude montre qu'il ne s'agit pas de rejeter toute forme de cadre. Le besoin d'un cadre clair et structurant persiste, même chez les partisans d'un management participatif. Les directeurs doivent ainsi trouver un équilibre délicat : instaurer un cadre clair et des limites, tout en laissant une marge de manœuvre et en favorisant la participation. Cela demande une capacité d'adaptation et de discernement pour ajuster son style de leadership à chaque situation et à chaque professionnel. M. Jaeger (2018) rappelle que « l'horizontalité des relations ne signifie pas l'absence de cadre, mais plutôt sa co-construction et sa justification permanente dans une démarche réflexive partagée ».

Les témoignages des jeunes professionnels illustrent cette nuance. Une éducatrice de 26 ans explique : « Je n'attends pas de mon chef qu'il me laisse tout décider seule, mais qu'il fixe un cap clair tout en me laissant de l'autonomie dans les moyens d'y parvenir. J'ai besoin de savoir vers où nous allons collectivement ».

Ainsi, nos résultats suggèrent que le modèle de leadership collaboratif doit être complété par une dimension cadrante, où le directeur définit les orientations et les limites, tout en favorisant la participation et l'autonomie.

L'intégration des outils numériques dans les pratiques managériales est une autre dimension clé de mon hypothèse. Les données issues des questionnaires confirment l'importance croissante du numérique pour les jeunes générations : la majorité des professionnels des générations Y et Z interrogés considèrent ces outils comme « indispensables » à leur travail.

Cependant, les entretiens mettent en garde contre une vision purement techniciste. Plantard et Le Mentec (2021) soulignent que « la transition numérique dans le travail social ne consiste pas à substituer la technologie à la relation, mais à reconfigurer cette relation dans un environnement hybride, où présentiel et distanciel s'articulent de façon réfléchie ».

Nos observations montrent que les établissements qui réussissent le mieux cette « hybridation » sont ceux qui adoptent une démarche participative dans la définition des usages numériques. Les directeurs doivent donc impliquer activement les professionnels et les usagers dans la conception et la mise en œuvre des outils numériques. Cela suppose de créer des espaces de dialogue, de recueillir les besoins et les attentes, et de coconstruire des solutions adaptées, afin d'éviter le rejet ou la sous-utilisation de ces outils.

Une directrice d'établissement témoigne : « Nous avons constitué un groupe de travail mixte réunissant professionnels de différentes générations et représentants des usagers pour définir quels aspects de l'accompagnement pouvaient bénéficier d'une médiation numérique et lesquels devaient rester exclusivement en présentiel. »

Ces résultats enrichissent l'hypothèse en soulignant l'importance d'une approche éthique et participative de l'intégration du numérique.

Enfin, le « sens renouvelé de la mission sociale » est un élément central de ma réflexion. Cette enquête confirme que les jeunes professionnels restent attachés aux valeurs fondamentales du travail social. Fustier (2020) note que « l'engagement dans le travail social contemporain ne s'inscrit plus nécessairement dans une vocation totale, mais dans un rapport au métier qui articule différemment sens collectif et aspirations personnelles ». Les données quantitatives vont dans ce sens : la majorité des jeunes professionnels interrogés ont affirmé que les valeurs du travail social sont importantes pour eux.

Cependant, les entretiens révèlent une évolution dans la manière dont ces valeurs sont mises en œuvre. Un éducateur spécialisé de 28 ans explique : « Je suis profondément engagé dans mon métier, mais je refuse l'idée qu'il faille s'y sacrifier pour être un bon professionnel. Je pense même que préserver mon équilibre personnel me permet d'être plus disponible émotionnellement pour les personnes que j'accompagne ».

Cette aspiration à concilier engagement professionnel et épanouissement personnel constitue un élément clé pour repenser le management dans le secteur social et médico-social.

En synthèse, l'hypothèse principale est globalement validée et approfondie. Les résultats de l'étude confirment l'importance d'un leadership collaboratif et adaptatif, d'une intégration réfléchie du numérique et d'une prise en compte du « sens renouvelé » du travail social pour concilier les attentes des nouvelles générations et la qualité de l'accompagnement. Toutefois, ils soulignent également la nécessité de nuancer notre propos en intégrant les dimensions du cadre, de l'éthique et de l'équilibre personnel.

2.3.2 Confrontation avec les cadres théoriques mobilisés

La confrontation de mes résultats avec les cadres théoriques mobilisés dans la première partie fait apparaître des convergences significatives, mais également quelques points de divergence ou d'approfondissement qui méritent d'être explicités.

Concernant les théories sur l'évolution générationnelle des rapports au travail, les résultats nuancent certaines approches déterministes. Si les travaux de L. Pralong (L. Pralong, 2019) sur les attentes spécifiques des générations Y et Z en matière d'autonomie et de reconnaissance immédiate trouvent un écho dans mes données, la dimension vocationnelle de l'engagement professionnel que nous observons contredit partiellement les analyses de D. Méda et P. Vendramin (D. Méda, & P. Vendramin, 2017) sur le désenchantement du rapport au travail.

Par exemple, Méda et Vendramin (2017) mettent en avant « une perte de sens généralisée du travail », la plupart des professionnels que j'ai interrogé en entretien ont souligné l'importance de la dimension sociale et humaine de leur métier.

Comme l'explique C. Meilland (2022), « la spécificité du secteur social et médico-social réside dans la persistance d'un fort investissement symbolique dans le travail, y compris chez les jeunes générations, mais selon des modalités renouvelées qui intègrent une exigence de réciprocité dans la relation d'emploi » (C. Meilland, 2022).

Cette analyse appuie clairement mes observations qui montrent que l'engagement des jeunes professionnels ne diminue pas, je dirais même au contraire, mais se reconfigure dans ses formes d'expression et ses attentes.

L'étude révèle notamment que les jeunes professionnels du secteur social et médico-social souhaitent un rapport au travail qui puisse combiner leur spécificité, leurs besoins générationnels (recherche de sens, équilibre vie professionnelle/vie personnelle, attente de

reconnaissance) avec les spécificités liées au secteur (attachement aux valeurs de solidarité, importance accordée à la relation d'aide).

Par exemple 87% des professionnels de moins de 45 ans interrogés par questionnaire ont indiqué que la possibilité de « contribuer à une mission sociale utile » est un facteur important de leur engagement, contre 63% des professionnels de plus de 45 ans.

Comme le souligne Ulmann (2020), « les jeunes travailleurs sociaux ne rejettent pas l'héritage axiologique de leur profession, mais le réinterprètent à l'aune de nouvelles conceptions de l'efficacité et du bien-être au travail » (L. Ulmann, 2020).

Au regard des résultats de mon enquête, le modèle de management le plus adapté au secteur social et médico-social, est celui du « leadership transformationnel » développé par C. Lefebvre. Cependant, il doit être enrichi par une dimension plus structurante que celle proposée comme nous l'avons identifié.

Par exemple, alors que le leadership transformationnel met l'accent sur la vision partagée et l'inspiration, les entretiens avec les jeunes professionnels ont souligné l'importance d'un cadre clair et de règles du jeu explicites.

Comme l'explique N. Janvier (2019), « le leadership dans les organisations sociales contemporaines doit articuler une dimension transformationnelle, centrée sur la co-construction du sens, avec une dimension plus transactionnelle, assurant la lisibilité du cadre d'action collective » (N. Janvier, 2019).

Cette manière de travailler en co-construction rejoint la notion de « leadership situationnel » développée par P. Hersey et adaptée au contexte français par J.R. Loubat, qui souligne que « l'efficacité managériale dans le secteur social repose sur la capacité à moduler son style de leadership en fonction du degré d'autonomie des professionnels et de la nature des situations à traiter » (P. Hersey, & K.H. Blanchard, J-R. Loubat, 2021).

Mon étude confirme aussi cette approche, en mettant en évidence que les attentes des professionnels en matière de management fluctuent selon leur expérience et la complexité des prises en charge. Par exemple, les professionnels débutants (génération z) expriment souvent un besoin de directives claires (4.2/5) et d'un accompagnement plus présent (3.9/5) et soutien en cas de difficultés (4.1/5), tandis que les professionnels expérimentés valorisent davantage l'autonomie (3.9/5) et la reconnaissance financière (3.8/5).

Enfin, concernant les théories de l'innovation sociale dans les organisations médico-sociales, les résultats confirment largement l'analyse de B. Bouquet et M. Jaeger sur l'importance des « espaces de réflexivité collective » (B. Bouquet, & M. Jaeger, 2019) dans les processus d'innovation.

Par exemple, les établissements ayant mis en place des groupes d'analyse de la pratique ou des ateliers d'innovation ont été plus enclins à expérimenter de nouvelles formes d'organisation du travail et à adapter leurs pratiques managériales.

Toutefois, ces observations nuancent la conception parfois trop linéaire du changement organisationnel présente dans certains modèles théoriques. Comme l'explique Weller (2021), « l'innovation dans les organisations sociales ne procède que rarement d'une démarche planifiée et séquentielle, mais émerge plus souvent d'ajustements successifs, d'expérimentations locales et de bricolages institutionnels progressivement formalisés » (J-M. Weller, 2021).

Cette conception d'une « innovation émergente » correspond précisément à la dynamique que j'ai observée dans les établissements étudiés, où les pratiques managériales innovantes se sont souvent développées en réponse à des situations concrètes avant d'être théorisées et généralisées.

2.3.3 Limites de ma recherche

Il est important d'être bien conscient que, comme tout travail de recherche celle-ci présente certaines limites. Je ne souhaite pas minimiser le travail que j'ai réalisé mais au contraire, de lui donner plus de crédibilité en mettant en avant les forces et les faiblesses de mes démarches.

1. La première limite concerne la représentativité de mon échantillon. Malgré mes efforts pour inclure une diversité d'établissements et de professionnels, mon étude se déroule dans un contexte géographique spécifique et porte sur un nombre limité de structures. Comme le rappelle S. Paugam (2018), « toute enquête qualitative, aussi rigoureuse soit-elle, produit des connaissances situées dont la généralisation nécessite une explicitation précise des conditions de leur production » (S. Paugam, 2018). Je suis tout à fait conscient que la diversité des réalités organisationnelles du secteur médico-social français invite donc à la prudence dans l'interprétation de mes

résultats. Ils ne sont pas une vérité absolue, mais plutôt un éclairage, une contribution à une réflexion plus large.

Cette limite apparaît particulièrement dans la sous-représentation de certains types d'établissements dans mon échantillon. J'aurais aimé, par exemple, inclure davantage de structures de très petite taille (moins de 10 salariés) et celles relevant du secteur de l'insertion sociale, qui ont leurs propres spécificités. Comme le souligne B. Ravon (2020), « le secteur social et médico-social se caractérise par une extrême hétérogénéité organisationnelle qui complexifie considérablement la production de connaissances généralisables » (B. Ravon, 2020). Cette hétérogénéité, je l'ai souvent expérimentée dans ma pratique, et elle constitue à mes yeux un défi méthodologique majeur, mais aussi un rappel constant de la richesse et de la complexité de notre secteur.

2. Une deuxième limite réside dans la temporalité de ma recherche. Mes observations s'inscrivent dans un contexte post-pandémique, marqué par des tensions particulièrement fortes sur le recrutement et la fidélisation des professionnels du soin et de l'accompagnement. Comme l'explique D. Vrancken (2021), « les périodes de crise agissent comme des révélateurs et des accélérateurs de tendances préexistantes, mais peuvent également produire des effets conjoncturels dont la pérennité reste à démontrer » (D. Vrancken, 2021). Je suis donc bien conscient que cette dimension conjoncturelle invite à la prudence dans l'interprétation de certaines de mes observations, notamment celles concernant les stratégies d'attraction et de fidélisation des talents. Ce qui fonctionne aujourd'hui fonctionnera-t-il encore demain ? Seul l'avenir nous le dira.
3. Une troisième limite, et c'est sans doute celle qui me pose le plus de questions sur le plan éthique, concerne la place accordée à la parole des usagers dans mon dispositif méthodologique. Si j'ai tenu à intégrer leur perspective à travers des entretiens et des observations (et je suis convaincu de l'importance de cette démarche), leur participation reste moins développée que celle des professionnels et des cadres dirigeants. Comme le souligne E. Gardien (2020), « la production de connaissances sur les transformations du travail social ne peut faire l'économie d'une implication substantielle des personnes accompagnées, non seulement comme informateurs mais comme coproducteurs de savoirs » (E. Gardien, 2020). Je partage pleinement cette conviction, et je vois bien que cette limite traduit une difficulté méthodologique réelle, mais constitue également un enjeu éthique pour mon

positionnement de chercheur. Comment donner plus de place à la voix des personnes accompagnées dans nos recherches ? C'est une question qui me préoccupe et que je souhaite continuer à explorer.

4. Sur le plan épistémologique, et c'est là une dimension qui a profondément influencé ma démarche, ma recherche s'inscrit dans une approche qui assume une certaine subjectivité. Comme l'explique T. Karsenti (2019), « toute recherche en sciences sociales implique une activité interprétative dont la validité repose moins sur une impossible neutralité que sur l'explicitation réflexive des conditions de production du savoir » (T. Karsenti, 2019). Selon moi, notre subjectivité, nos valeurs, nos expériences, ne sont pas des obstacles. Ils sont des outils que nous pouvons/devons mobiliser de manière réfléchie et précise. Mon positionnement de professionnel du secteur depuis de nombreuses années m'offre une très bonne compréhension et connaissance des réalités des terrains étudiées, mais elle comporte également le risque d'un certain manque de neutralité lié à mon statut et à mes fonctions actuelles. Il est donc important de mettre en place des outils et des méthodes qui nous permettent de prendre du recul par rapport à nos propres pratiques et de les analyser de manière objective.

Pour atténuer ces biais, j'ai mis en place un dispositif de triangulation des sources et des méthodes, ainsi qu'une démarche réflexive continue sur mon propre positionnement. Un travail d'introspection parfois inconfortable mais, à mes yeux, indispensable.

Comme le recommande Olivier de Sardan (2018), « la réflexivité du chercheur ne vise pas à neutraliser sa subjectivité mais à la transformer en ressource pour la production de connaissances, à travers un travail d'objectivation de sa position et de ses présupposés » (J.-P. Olivier de Sardan, 2018).

Cette posture réflexive constitue un élément essentiel de ma démarche méthodologique, une boussole qui m'a guidé tout au long de ce travail.

Malgré les limites que je viens de citer, je crois que ma recherche apporte des éclairages significatifs sur les transformations managériales en cours dans notre secteur.

En proposant une analyse documentée des interactions complexes entre les évolutions générationnelles, les pratiques managériales et la qualité de l'accompagnement, j'espère avoir contribué à une meilleure compréhension des enjeux auxquels nous sommes confrontés.

Et comme le souligne avec justesse Barbier (2022), « la valeur d'une recherche en sciences sociales ne réside pas dans une impossible exhaustivité, mais dans sa capacité à produire des connaissances situées et réflexives qui contribuent à l'intelligibilité collective des phénomènes étudiés » (R. Barbier, 2022).

C'est avec cette conviction que je vous livre ce travail.

Partie 3 : Propositions pour une évolution du management

Cette troisième partie constitue le cœur de ce mémoire. Il ne s'agit plus ici de me limiter à un simple constat ou à une analyse de données. Je souhaite maintenant formuler des préconisations concrètes, issues de ma réflexion et de mes expériences de terrain, et ainsi tenter de répondre aux défis posés par le management intergénérationnel. Je ne prétends pas avoir une ou la vérité absolue, ni proposer LA solution universelle, je souhaite simplement partager ma vision et mes convictions qui, peut-être, aideront à ouvrir et nourrir le débat voir inspirer d'autres professionnels du secteur.

Au fil des années, une certitude s'est imposée : pour une transformation managériale véritablement durable (et c'est le modèle que je défends), la manière dont nous guidons nos équipes est fondamentale. Il ne nous est plus possible de nous cantonner au rôle de simples "chefs", détenteurs d'une autorité hiérarchique. Nous devons évoluer vers une posture de véritables animateurs, de coachs certains diront : des facilitateurs, des accompagnateurs, capables de mobiliser les énergies et de favoriser le développement des équipes. L'ampleur de cette tâche est considérable, mais je demeure fermement convaincu de notre capacité à l'accomplir.

3.1 Vers un management renouvelé

3.1.1 Repenser le leadership : du directeur autoritaire au leader facilitateur

L'évolution rapide et continue des attentes et des valeurs professionnelles, en particulier celles des générations Y et Z qui ont intégré et intègrent encore nos équipes, nous impose de reconsidérer le rôle traditionnel du directeur d'établissement. Le modèle du chef omniscient et tout-puissant, prenant seul les décisions et exerçant un contrôle strict sur chaque aspect du travail, me semble non seulement dépassé et inefficace dans le contexte actuel mais il est également contre-productif. Pour preuve, actuellement au sein du département où je travaille, il est encore de coutume d'imposer les choses et gare à celui qui ne s'exécute pas. Je constate que cela entrave profondément l'engagement et la performance des professionnels.

En conséquence, une transformation profonde de notre conception du leadership s'avère indispensable. Il me paraît intéressant de privilégier un management plus collaboratif, où le directeur assume davantage un rôle de facilitateur, à l'image d'un chef d'orchestre coordonnant les efforts de chacun, soutenant le développement individuel et encourageant l'intelligence collective. Cela n'empêche en rien de poser un cadre contenant et sécurisant, la différence est que ce cadre est pensé ensemble et donc investi par tous. Cette transition nous oblige à une remise en question fondamentale de nos pratiques managériales, ainsi qu'une redéfinition de notre posture, qui s'articule autour de plusieurs axes essentiels :

Développer une posture de coach :

Cette posture dépasse la simple délégation de tâches. Je la conçois comme un véritable accompagnement. Lors de l'intégration d'un nouveau collaborateur, par exemple, il ne s'agit pas de se contenter de lui remettre un manuel reprenant l'ensemble des procédures de la structure et de le laisser se familiariser seul avec ses fonctions. Il faut prendre le temps de comprendre ses aspirations, ses points forts, ses difficultés, et de s'engager activement à ses côtés dans son parcours d'intégration. Cela suppose de l'aider à identifier précisément les fonctionnements de l'institution, son langage tout en étant à l'écoute de ses besoins en formation, en favorisant sa progression en termes de compétences techniques et relationnelles, en l'accompagnant dans la résolution des difficultés qu'il peut rencontrer dans sa pratique quotidienne et en le soutenant dans l'atteinte de ses objectifs professionnels, à court et à long terme. Cette posture exige de développer et de mobiliser un ensemble de qualités et de compétences, acquises par

l'expérience mais également développée par les formations suivies, telles qu'une écoute active et analytique, une communication claire, régulière et efficace, une capacité à poser des questions permettant d'ouvrir à la réflexion, et en prenant le temps d'organiser des feedbacks constructifs, réguliers et valorisants, propices à l'apprentissage et au développement professionnel continu.

Animer des espaces de dialogue et de co-construction :

S'il y a bien une chose qui me tient à cœur, c'est le travail collectif. Je crois profondément que c'est ensemble qu'on est plus forts, plus créatifs, plus pertinents. La collaboration active et l'intelligence partagée au sein d'une équipe sont essentielles. Il pourrait être utile de créer et d'animer des espaces de participation et d'échange réguliers, tels que des groupes de travail thématique, des réunions d'équipe participatives, des conseils consultatifs ou des plateformes de discussion en ligne, où les professionnels peuvent exprimer librement leurs idées, partager leurs expériences et leurs bonnes pratiques, contribuer activement à la prise de décisions importantes concernant le fonctionnement de l'établissement et se sentir pleinement écoutés, respectés et valorisés dans leurs opinions et leurs contributions. Dans ce cadre, mon rôle principal est de faciliter ces échanges, de veiller à ce que toutes les voix soient entendues et prises en considération, de réguler les débats de manière constructive, et de transformer les éventuelles divergences d'opinions en une source de richesse, de créativité et d'innovation collective.

Encourager l'autonomie et la responsabilité :

Les professionnels d'aujourd'hui, et en particulier les jeunes générations qui arrivent sur le marché du travail, aspirent légitimement à davantage d'autonomie et de flexibilité dans l'exercice de leurs fonctions. Ils souhaitent se sentir reconnus comme des acteurs à part entière de l'établissement, avoir la possibilité d'exercer pleinement leur jugement professionnel, prendre des initiatives et être force de proposition. Je pense que notre rôle en tant que directeurs est de définir un cadre de travail clair, précis et sécurisant. Cela, en fixant des objectifs ambitieux mais réalistes, en communiquant clairement les attentes de l'établissement, et en fournissant les ressources et les outils nécessaires à la réalisation des missions, tout en laissant aux professionnels une marge de manœuvre importante dans l'organisation de leur travail quotidien et la mise en œuvre des moyens qu'ils jugent les plus appropriés. Il s'agit d'établir une relation de confiance mutuelle, de déléguer efficacement les responsabilités et de promouvoir une culture de la responsabilisation partagée, où chaque professionnel se sent investi d'une

mission et pleinement responsable de la qualité de son travail et de sa contribution au projet collectif.

3.1.2 Développer une culture de l'innovation au service du sens

À mes yeux, la question fondamentale du sens au travail occupe une place centrale, et elle prend une dimension singulière et cruciale avec l'arrivée des nouvelles générations de professionnels au sein de nos établissements. Ces jeunes professionnels ne se contentent plus d'occuper un simple emploi ; ils aspirent profondément à ce que leur activité professionnelle ait un impact positif et significatif, qu'elle contribue concrètement à améliorer la situation des personnes qu'ils accompagnent et, plus largement, à faire évoluer la société dans son ensemble.

C'est pourquoi je considère qu'il est absolument essentiel de développer activement une culture de l'innovation au sein de nos établissements sociaux et médico-sociaux, en encourageant et en soutenant les professionnels dans les démarches suivantes :

Questionner les pratiques existantes :

Dans un monde en constante évolution, rien ne doit être considéré comme figé ou immuable. Nous devons collectivement cultiver un esprit critique constructif et bienveillant, remettre en question de manière régulière les habitudes, les routines et les modes de fonctionnement qui ne sont plus adaptés aux réalités et aux défis actuels de notre secteur, et ce, dans une démarche d'amélioration continue de la qualité de nos services et de notre accompagnement. Cela demande à la fois du courage individuel et collectif, une ouverture d'esprit et une curiosité intellectuelle stimulante, ainsi qu'une capacité à accepter la remise en question de nos propres certitudes et pratiques professionnelles.

Expérimenter de nouvelles approches :

Est-ce qu'on peut vraiment décider d'innover ? Est-ce que l'innovation ne vient pas plutôt petit à petit, en travaillant ensemble et en faisant des essais ? Nous devons nous efforcer de créer un environnement de travail où l'expérimentation est valorisée, encouragée et soutenue, où chaque professionnel se sent libre d'oser tester de nouvelles méthodes d'accompagnement, de nouvelles formes d'organisation du travail, de nouveaux outils et technologies, en évaluant rigoureusement leur pertinence, leur efficacité et leur impact réel sur les personnes accompagnées.

Partager les savoirs et les compétences : un impératif collectif

Le partage n'est pas une simple option, c'est une valeur essentielle qui doit s'imprégner en permanence dans nos pratiques professionnelles. C'est en créant, développant des espaces d'échange, de collaboration et de cocréation entre nous, professionnels, que nous favoriserons une transmission de nos savoirs tant tacites qu'explicites. Ces temps collectifs sont pour moi une clé essentielle pour développer nos compétences, à la fois individuellement et en équipe. C'est de ces échanges que peuvent émerger des idées nouvelles, des solutions plus efficaces, des manières de faire qui doivent nous faire progresser. J'en suis convaincu : la richesse de l'intelligence collective, bien plus que celle de l'IA, dépasse toujours la force d'une expertise isolée. En favorisant activement cette dynamique collective, nous offrons aux professionnels un environnement stimulant et enrichissant, ce qui a forcément un impact positif sur la qualité de l'accompagnement que nous proposons.

Bien plus que la maîtrise des outils et des techniques, il me semble que nos actions sont avant tout guidées par la recherche de sens dans notre travail. Dans notre secteur, où l'accompagnement de personnes en difficulté doit être la priorité de nos préoccupations. Chaque geste, chaque parole, chaque interaction compte énormément pour l'autre, celui qui reçoit. Essayons de rendre le travail de chacun plus significatif. Rappelons-nous pourquoi notre engagement est important et quelle est la valeur de nos actions. Grâce à ça nous gagnerons en qualité dans l'accompagnement que nous offrons aux usagers. Notre métier nous fait vivre des émotions fortes qui parfois viennent réactiver des traumatismes enfouis en nous, pour nous prémunir d'un certain épuisement professionnel et pour pouvoir mettre, un peu, à distance nos émotions il est essentiel que nous arrivions à mettre du sens au cœur de nos actions.

3.1.3 Valoriser l'autonomie et la responsabilisation : un levier pour l'engagement

L'autonomie et la responsabilisation constituent, à mon sens, des deux piliers du management à mettre en place pour répondre aux attentes et aux aspirations des nouvelles générations de professionnels qui rejoignent actuellement nos établissements et services. Ces besoins qu'ils qualifient eux même de légitimes et fondamentaux traduisent un désir profond d'être reconnus et respectés dans leurs compétences. Ils souhaitent pouvoir faire leur travail et contribuer

activement à la vie et à l'évolution de leur établissement. Si l'autonomie et la responsabilisation sont des piliers, il faudra prendre le temps de les mettre en œuvre afin de permettre aux nouveaux professionnels de gagner en confiance et en compétence sans pour autant nier les années de travail des collègues engagés depuis plus longtemps.

Pour favoriser cette autonomie et cette responsabilisation au sein de nos équipes, il faudrait envisager un ensemble de mesures concrètes et structurantes à mettre en place.

Parmi celles-ci, la délégation de tâches et de responsabilités mérite d'être questionnée et peut-être développée. Il ne s'agit pas de se répartir les tâches administratives, mais bien d'envisager un nouveau mode de fonctionnement de nos institutions où l'empowerment pourrait trouver sa place même au niveau des salariés. Pour moi, il s'agit de confier de réelles responsabilités aux professionnels. Ces responsabilités que nous avons ultérieurement (gestion globale de l'accompagnement) ont été divisées au fil des années pour les besoins des institutions. C'est l'exemple du fonctionnement des départements qui ont subdivisés l'ensemble des tâches. Je sais combien il peut être difficile pour nous, managers, de lâcher du lest, de ne pas être dans la maîtrise de tout mais je sais aujourd'hui que nous devons apprendre à laisser de la place aux professionnels de terrain. Si les conditions de bienveillance et d'efficacité d'action sont réunies, qu'est ce qui pourrait nous empêcher de laisser l'opportunité aux uns et aux autres de coordonner des actions d'équipe ou de service, de prendre des décisions dans des domaines clairement définis de leur activité, en leur accordant la confiance, l'autonomie et le soutien nécessaires à leur réussite. Cette approche pourrait favoriser l'engagement des professionnels, leur motivation et leur sentiment d'appartenance à l'institution, tout en leur permettant de développer leurs compétences et leur capacité à travailler de manière autonome. Cette approche de la délégation nécessite une évolution de la posture managériale, passant d'un contrôle direct et souvent descendant à un accompagnement soutenant la prise d'initiative et l'acceptation de propositions ascendantes.

Miser sur la flexibilité des organisations de travail

Je pense que nous pouvons parfois être très rigides dans nos modes de fonctionnement. Il me paraît intéressant de travailler sur la mise en place de process plus souples dans nos organisations de travail, tant pour le bien-être des professionnels que pour l'attractivité et la performance de nos établissements. Proposer des horaires aménagés, la possibilité de télétravailler lorsque cela est compatible avec les missions, ou encore des temps partiels choisis

et adaptés aux besoins individuels, me paraît répondre aux demandes des salariés qui nous rejoignent et qui sont en quête (pour certains je ne veux pas généraliser) d'une meilleure harmonisation entre vie professionnelle et vie personnelle. Permettant ainsi de réduire le niveau de stress et de favoriser un engagement durable. Ces mesures devraient également contribuer à renforcer l'attractivité des établissements auprès de potentiels candidats et à fidéliser les collaborateurs en place. La mise en place de ces organisations plus flexibles nécessite cependant une réflexion approfondie sur les modalités pratiques, la communication interne et l'équité entre les professionnels.

Reconnaître et valoriser les compétences dans leur diversité

Un autre point pouvant encourager l'autonomie des professionnels se situe dans la légitimation des compétences de chacun, qui doit être perçue comme transparente et équitable par l'ensemble des professionnels. Ces dispositifs doivent prendre en compte non seulement les diplômes et l'ancienneté (éléments importants). Mais ils doivent aussi considérer les savoir-faire, les compétences techniques et relationnelles, les qualités personnelles et les contributions (individuelles et collectives) de chacun au bon fonctionnement de l'établissement et à la qualité de l'accompagnement proposé aux usagers.

Cette reconnaissance peut prendre diverses formes : félicitations, primes (peu en vogue dans nos organismes contraints budgétairement), évolution de carrière, participation à des projets innovants ou toute autre forme de valorisation du travail accompli. Ce processus doit également pouvoir être évalué afin qu'il soit juste pour tous.

3.2 Plan d'action pour les directeurs d'ESSMS

Je ne voulais pas m'arrêter à la théorie. J'ai essayé de proposer des outils concrets, des démarches qui, je l'espère, pourront être utiles aux directeurs d'ESSMS, même si je suis bien conscient que la solution miracle que les directeurs d'ESSMS peuvent s'approprier et adapter à leur propre contexte, n'existe pas. Ces préconisations sont le fruit de ma réflexion, mais aussi de mon expérience de terrain, et je les ai voulues résolument pragmatiques.

Cette section est, à mon sens, la plus opérationnelle de ce mémoire. Il ne s'agit plus seulement d'analyser ou de comprendre, mais de proposer des outils et des démarches concrètes pour aider les directeurs d'ESSMS à transformer leurs pratiques managériales. Les préconisations que je

vais formuler sont issues à la fois de la littérature scientifique et de mon expérience de terrain. Je les ai voulues adaptables à la diversité des contextes.

3.2.1 La co-construction des projets d'établissement et des pratiques professionnelles

La co-construction n'est pas juste une façon de faire, c'est une vraie façon de penser notre travail. Il s'agit de considérer que les professionnels, et même les usagers, sont les mieux placés pour savoir ce qui est bon pour eux, et qu'il est donc essentiel de les associer à la conception et à la mise en œuvre des projets et des pratiques.

Cette approche participative semble particulièrement pertinente dans le contexte des enjeux intergénérationnels. Elle permet de valoriser les apports de chacun, de dépasser les clivages et de créer un sentiment d'appartenance fort.

Concrètement, je propose de mettre en place une démarche en plusieurs étapes :

1. **Faire le point ensemble** : Avant de décider quoi que ce soit, il est essentiel de prendre le temps de s'abstraire des situations, d'écouter, de recueillir les points de vue, d'analyser les besoins et les attentes de tous les acteurs concernés (professionnels, usagers, familles, partenaires...) et de les mettre au travail pour instaurer de nouveaux modes de fonctionnement. Cela peut passer par des entretiens, des questionnaires, des groupes de travail, des observations.
2. **Trouver des idées** : Dans un deuxième temps, il s'agit de laisser libre cours à la créativité, de générer un maximum d'idées, sans censure ni jugement. Toutes les propositions sont bonnes à prendre, même les plus folles en apparence. L'objectif est de faire émerger des solutions nouvelles et adaptées au contexte.
3. **Choisir les idées** : Il faut ensuite faire des choix, sélectionner les idées les plus pertinentes et les plus réalisables, en fonction de critères définis collectivement (faisabilité, impact, coût...). Il est important d'explicitier les raisons de ces choix, pour éviter les frustrations et les incompréhensions.
4. **Expérimentation** : Avant de généraliser une nouvelle pratique, je pense qu'il est souvent judicieux de la tester à petite échelle, sur un service ou une équipe, afin d'en

évaluer les effets et de l'ajuster si nécessaire. Cette phase d'expérimentation permet d'impliquer davantage les professionnels et de les rendre acteurs du changement.

5. **Généralisation et évaluation** : Enfin, si l'expérimentation est concluante, la nouvelle pratique peut être généralisée à l'ensemble de l'établissement. Il est important de prévoir une évaluation régulière de son impact, afin de l'améliorer en continu.

Le management, je l'ai appris à mes dépens, ce n'est pas une science exacte. Il n'y a pas de recette miracle qui marche à tous les coups. Le management... une science exacte ? Sûrement pas ! Plutôt un art, un artisanat, où l'intuition compte autant que les outils. Cela demande de la créativité, de l'intuition et de l'adaptation mais avant tout de l'humanité, de la bienveillance, et une profonde conviction dans la valeur de nos missions. N'oublions pas que l'erreur est possible et ça n'est pas grave, elle permet de grandir, d'avancer.

3.2.2 l'intégration des outils numériques

Les nouveaux outils numériques présentent à la fois des avantages et des inconvénients. Ils offrent une réelle opportunité d'améliorer nos méthodes de travail et de communication, à condition de les utiliser avec discernement. Il ne faut pas simplement les adopter par effet de mode, mais plutôt les intégrer dans nos pratiques de façon réfléchie et éthique, en considérant les besoins et les attentes de chacun. D'ailleurs, avons-nous vraiment le choix de ne pas nous y mettre ?

Pour moi, les outils numériques peuvent être particulièrement bénéfiques au quotidien pour :

1. **Faciliter la communication et la collaboration** : Par exemple, la messagerie instantanée, la visioconférence et les plateformes collaboratives permettent de communiquer rapidement et efficacement, de partager des informations, de travailler à distance et de coordonner les actions.

Pour une mise en œuvre efficace, il serait crucial d'investir dans des plateformes sécurisées et intuitives, accompagnées de formations aux professionnels pour garantir leur bonne utilisation. Ces équipements ont un coût non négligeable : d'abord l'achat (ou la location) de matériel performant adapté et la maintenance des outils, ainsi que l'achat de licences pour garantir la sécurité et l'utilisation de logiciels. L'investissement économique représente pour moi le plus

grand obstacle dans la mise ne œuvre de ces outils. En mettant en place des indicateurs de réussite tels que le taux d'utilisation des plateformes, la réduction du temps de réponse aux demandes et l'amélioration de la satisfaction des professionnels quant à la communication interne, nous aurions une bonne vision de l'intérêt de ces investissements sur le long terme.

2. **Améliorer la gestion administrative** : Des logiciels de gestion des dossiers des usagers, des outils de planification et des systèmes de reporting peuvent simplifier les tâches administratives, réduire la charge de travail, limiter les erreurs et gagner du temps.

L'adoption de ces outils nécessiterait une analyse préalable des besoins réels et spécifiques de chaque service, afin de choisir des solutions adaptées et personnalisables. La formation des personnels à l'utilisation de ces logiciels serait indispensable, ainsi qu'un suivi régulier par un technicien expérimenté ou un employé qualifié pour identifier et résoudre les éventuels problèmes techniques. Cependant, l'utilisation de tels outils me paraît très intéressant pour diminuer le temps consacré aux tâches administratives, réduire le nombre d'erreurs dans les dossiers grâce à l'IA et améliorer l'efficacité globale des services.

3. **Favoriser la participation et la transparence** : L'intranet, les forums de discussion et les systèmes de vote en ligne sont des exemples concrets.

La mise en place de ces approches innovantes exigerait une réflexion étroite avec les usagers, leurs représentants, et les professionnels de terrain afin d'adapter pleinement les outils à leurs besoins et à leurs capacités. Les obstacles potentiels que je peux imaginer pourraient être les difficultés d'accès à ces technologies pour certains usagers ou professionnels et les enjeux de confidentialité liés à l'utilisation des outils numériques. Cependant je suis certain que ces outils pourraient grandement nous faciliter la vie et celle des usagers d'une part pour répondre aux demandes de contrôle et de qualité des financeurs et d'autre part pour améliorer la communication et l'autonomie des usagers.

4. **Nous pourrions envisager de nouvelles formes d'approches d'accompagnement**, telles que l'utilisation d'applications mobiles, le développement d'outils de communication alternative, ou généraliser l'utilisation des plateformes d'e-learning pour que tout le monde puisse en bénéficier.

Ces solutions me paraissent intéressantes pour offrir aux usagers de nouvelles opportunités, les aider dans leurs démarches quotidiennes, les accompagner vers plus d'autonomie, leur inclusion sociale et professionnelle et leur accès aux droits.

5. **le développement de l'IA**, qui certes nous fait très peur, pourrait, si elle est bien utilisée, se révéler être un outil précieux dans notre quotidien. Pour ce faire nous devons apprendre à l'utiliser mais également à s'en séparer pour qu'elle ne prenne pas le pas sur la pensée.

3.2.3 Création d'espaces de dialogue intergénérationnel et de partage d'expertise

Les échanges formels et informels, en particulier entre les générations, sont pour moi à la base de nombreuses solutions. Les professionnels expérimentés possèdent une connaissance approfondie du terrain, une expertise considérable et un savoir-faire relationnel acquis par leurs expériences. Les jeunes, quant à eux, ouvrent de nouvelles perspectives, nous apportent la maîtrise des outils numériques et nous redonnent de l'énergie pour créer, innover.

Afin de faciliter ce dialogue et ce partage, je suggère la création d'espaces dédiés, par exemple :

1. **Des groupes de travail thématiques** : Rassembler des professionnels de différentes générations autour de projets précis (mise en place d'un nouvel outil, réorganisation d'un service, etc.) afin de confronter les points de vue et d'élaborer des solutions innovantes ensemble.

La réussite de ces groupes de travail dépendrait de la mise en place d'une méthodologie et d'attentes claires par la définition d'objectifs précis et réalisables. Il faudrait également prévoir des temps de rencontre réguliers, des outils de communication et de collaboration adaptés, et un système de suivi des actions décidées par la mise en place de documents/action. Il faudra également amener chacun à réfléchir leur planning pour qu'ils puissent dégager du temps sur leurs accompagnements. Les indicateurs de réussite pourraient être quantifiés par le nombre de projets réalisés, la qualité des solutions élaborées dans la vie des personnes accompagnées, et la satisfaction des participants quant à l'expérience de travail en groupe.

2. **Des binômes « mentor-mentoré »** : Mettre en relation un professionnel expérimenté et un jeune professionnel pour favoriser la transmission des savoirs et un accompagnement personnalisé.

Certes ce sujet est à la mode actuellement mais la mise en place de ce dispositif nécessite une identification claire des compétences et des besoins de chaque professionnel. Pour ce faire, il faut définir les rôles et les responsabilités de chacun, prévoir des temps de rencontre réguliers. Je pense que l'évaluation de cette mise en relation n'est pas nécessaire et qu'elle doit pour fonctionner rester sur un cadre très ouvert et souple. Un des obstacles qui me vient directement à l'esprit est que les deux protagonistes n'arrivent pas à s'entendre et donc à se comprendre. Cela compromettrait totalement l'intérêt du projet d'où l'importance qu'il soit très souple et flexible.

3. **Suivre l'évolution des projets** : Mettre en place des groupes de réflexion où les professionnels peuvent partager leurs expériences, analyser les situations difficiles, chercher ensemble des pistes d'amélioration.
4. **Des événements conviviaux** : Organiser des moments informels (repas, sorties, aménagement d'une salle café ludique) des moments de détente pour encourager les échanges et renforcer les liens entre les différentes générations.

3.3 Évaluation et maintien des nouvelles pratiques

Pour que ce travail ait un impact réel, il ne suffit pas de suggérer des actions, il faut aussi penser à la manière dont on pourra mesurer leur succès ou leur échec et réussir à les maintenir sur le long terme. C'est un défi compliqué, car nos établissements sont spéciaux dans la mesure où ils accueillent des publics exigeants et déjà en grandes difficultés. De ce fait et par sa spécificité, le succès des pratiques ne se mesure pas seulement avec des éléments chiffrés, mais aussi et avant tout par le bien-être et la qualité de prise en charge des usagers, la qualité de vie au travail et l'impact positif sur la société.

3.3.1 Mesures du succès de la transformation de la gestion

Je pense qu'il est vraiment nécessaire de choisir des indicateurs qui conviennent bien à notre secteur. On ne peut pas simplement utiliser les outils d'évaluation existants dans les entreprises, qui sont souvent trop axés sur la croissance économique. La qualité des relations et l'impact social sont des éléments essentiels dans notre secteur.

C'est pourquoi, dans mon travail, j'ai souhaité élaborer un tableau de bord équilibré, qui considère différentes dimensions, à la fois quantitatives et qualitatives :

1. Indicateurs d'engagement et de bien-être professionnel :

Il faut prendre le temps d'écouter les professionnels afin de mesurer leur adhésion aux valeurs de l'établissement, la perception de leur équilibre de vie, leur niveau de stress et leur satisfaction au travail. J'ai donc mis en place un « baromètre » semestriel, créé avec la collaboration des équipes, qui permet de suivre ces aspects. Ce baromètre prend la forme d'un questionnaire anonyme, distribué à tous les professionnels, qui aborde des sujets comme :

- La perception de la charge de travail et de la pression.
- Le niveau d'autonomie et de liberté d'action.
- La qualité des relations avec les collègues et la direction.
- Le sentiment de reconnaissance et de valorisation.
- L'adéquation entre les valeurs personnelles et les valeurs de l'établissement.
- L'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

Les résultats de ce baromètre sont ensuite analysés et partagés avec les équipes, et ils mènent régulièrement à des actions d'amélioration, comme l'ajustement du temps travail en présentiel ou la mise en place de formations spécifiques.

2. Indicateurs d'amélioration de l'organisation :

Il serait également utile d'évaluer l'efficacité de nos procédures internes, la façon dont l'information est partagée, communiquée, la manière dont les décisions sont prises, et la qualité de la coordination entre les équipes. Par exemple, nous pourrions mesurer le taux de participation aux réunions (réunions d'équipe, groupes de travail), la rapidité avec laquelle les

projets sont réalisés, le nombre de problèmes ou de réclamations internes, et le respect des délais.

D'autres indicateurs pourraient être pertinents à analyser :

- Le nombre de réunions nécessaires pour prendre une décision.
- Le temps nécessaire pour répondre aux demandes d'information.
- Le nombre d'erreurs ou d'oublis dans la transmission des informations.
- La clarté et la pertinence des procédures.
- L'efficacité des outils de communication et de coordination.

3. Indicateurs de durabilité et de stabilité :

Enfin, il faut également suivre des indicateurs plus classiques comme le taux de rotation du personnel, l'absentéisme ou la facilité à recruter. Cependant, il serait bon de les interpréter en tenant compte d'autres indicateurs, plus qualitatifs comme le recueil et l'analyse des raisons exprimées par les professionnels qui quittent la structure par exemple. Il est possible que des difficultés au travail, un manque de reconnaissance ou un souci d'organisation se manifestent. Il faudrait donc définir s'ils sont en lien direct avec le métier ou avec la structure.

- L'absentéisme pourrait signaler des problèmes de stress, d'épuisement professionnel, ou des désaccords.

- Des difficultés à recruter pourraient indiquer que l'établissement a besoin d'améliorer son attractivité, peut-être en améliorant les conditions de travail ou son image de marque.

Il faut également vérifier ces données plus largement avec d'autres établissements afin de vérifier si ces éléments sont internes à la structure ou plus généralisés sur le secteur.

Il serait donc utile de ne pas seulement regarder ces chiffres, mais de les étudier plus en détail afin de comprendre les raisons et d'agir en conséquence.

Je pense qu'il serait pertinent de combiner ces différentes informations. Les chiffres sont importants, mais ils ne nous disent pas tout. Il serait bon d'examiner les raisons sous-jacentes, de comprendre les motivations, les sentiments, et les dynamiques à l'œuvre. Cette approche complète et nuancée nous permettrait, je crois, d'évaluer correctement l'impact des changements de gestion et de gérer nos établissements de manière efficace.

3.3.2 Évaluation de l'impact sur la qualité de l'accompagnement

Naturellement, l'objectif principal de tout changement est d'améliorer la qualité de l'accompagnement des personnes prises en charge. Cependant, l'évaluation de cette amélioration est délicate. Elle ne peut pas se limiter à de simples chiffres, car elle concerne des aspects subjectifs et relationnels qui sont permanents dans le secteur social et médico-social. Une analyse plus psychologique semblerait également pertinente.

Pour compléter mon étude, je souhaite également prendre du temps avec les usagers pour recueillir leurs retours. Nous avons besoin d'eux pour nous améliorer car tout ce que nous mettons en place doit avoir pour objectif l'amélioration de leur prise en charge. Je vais donc chercher par des moyens simples à recueillir leurs avis, en m'assurant que chacun puisse s'exprimer facilement, peu importe son âge, sa situation ou son handicap.

Pour cela, j'ai envisagé de produire :

- Des questionnaires simplifiés, en utilisant le Facile à lire et à comprendre (FALC), par exemple.
- Des entretiens individuels ou en groupe, animés par les professionnels ou des personnes extérieures, afin de permettre à chacun de s'exprimer librement et en toute confiance.
- Des observations directes dans leur environnement quotidien, pour mieux comprendre leurs ressentis et leurs comportements de manière plus informelle.
- Une révision de la forme des Conseils de la Vie Sociale (CVS) afin de les rendre plus dynamiques et participatifs, pour permettre aux usagers d'exprimer leurs attentes, suggestions et critiques, et leur permettre de participer aux décisions concernant le fonctionnement de l'établissement.

Il faut également prendre en considération les différents modes de communication utilisés par les personnes que nous accompagnons. Il serait utile de solliciter l'avis de différentes personnes (tuteurs, proches, mentors). Il est important de créer un cadre où chacun se sent à l'aise pour s'exprimer et où son opinion est valorisée.

L'efficacité de l'accompagnement est notre moteur : au-delà du sentiment de bien-être, il est nécessaire pour moi que les accompagnements proposés soient efficaces et répondent pleinement aux besoins des usagers. De ce fait, il serait pertinent d'évaluer les progrès des

personnes accompagnées, la réalisation de leurs objectifs de manière tangible en lien avec leur projet personnalisé, leur autonomie (dans différents aspects de leur vie), leur intégration sociale (participation à la vie locale, développement de liens sociaux, suppression des obstacles à l'insertion, projection dans l'avenir).

Pour cela, je souhaite utiliser plusieurs outils :

- Des grilles d'évaluation, pour mesurer l'évolution des compétences (même minime) des personnes accompagnées au fil du temps.

- Des indicateurs de suivi personnalisé, basés sur les projets individuels des personnes accompagnées.

- Des témoignages de personnes extérieures (familles, partenaires) afin d'avoir un point de vue différent sur les changements observés.

- Des groupes de travail pluridisciplinaires, réunissant professionnels, usagers (dans la mesure du possible) et partenaires, afin d'améliorer l'aide que nous proposons. Il serait utile d'y rechercher des pistes d'amélioration.

J'ai souvent remarqué une différence entre ce que nous, les professionnels pensent être une bonne aide (par exemple, une aide très présente et rassurante) et ce que les personnes que nous aidons ressentent vraiment (parfois comme une intrusion ou un manque de respect). C'est pourquoi il faut leur donner la possibilité de s'exprimer et de les inclure dans l'évaluation. Non pas simplement comme des personnes que l'on aide, mais comme de véritables partenaires institutionnels. Cela demande d'être humble, à l'écoute et prêt à se remettre en question, ce qui devrait être dans nos fondements même de management pour garantir la qualité et l'efficacité de notre travail.

Pour mieux illustrer ce que je dis, voici quelques exemples concrets d'outils et de façons de faire pour une évaluation où chacun participe :

Dans un ESAT que je connais, la création d'un « conseil des travailleurs » a permis aux travailleurs en situation de handicap de donner leur avis sur l'organisation du travail, les activités proposées, les relations avec les moniteurs et surtout sur l'aménagement des locaux.

Dans une MECS, les jeunes participent en direct à l'évaluation de leur projet personnalisé, grâce à des entretiens réguliers et à des discussions en groupe. Il est défini dans les règles que l'éducateur n'a pas le droit de modifier ou d'influencer le jeune dans ses choix et ce qu'il souhaite mettre en objectifs.

Dans un CHRS, les résidents sont invités à participer à des enquêtes de satisfaction et à partager leurs suggestions afin d'améliorer l'accueil et l'accompagnement. Ils peuvent également proposer des solutions pour les aider à surmonter leur situation difficile.

Ces actions, même modestes, ont un impact positif tant sur le quotidien des usagers que celui des travailleurs sociaux. Elles renforcent le sentiment d'autonomie des personnes, améliorent la communication entre les professionnels et les usagers, et permettent d'adapter les pratiques aux besoins et aux attentes des personnes.

3.3.3 Perspectives d'évolution et d'adaptation continue

Je pense que pour que les nouvelles pratiques que nous mettons en place perdurent et se développent, il est nécessaire d'adopter une approche d'amélioration continue, basée sur une culture d'apprentissage et d'adaptation constante. Nos établissements sociaux et médico-sociaux devraient progressivement devenir de véritables organisations apprenantes, c'est-à-dire des structures capables de se remettre en question régulièrement, d'essayer de nouvelles approches avec audace, d'innover constamment pour répondre aux défis qui se présentent, et d'intégrer les leçons tirées de leurs expériences passées.

Je vais proposer ici un ensemble de stratégies et de dispositifs, qui devraient pouvoir nous aider au quotidien dans nos transformations :

1. Créer des espaces de partage et de réflexion : Il serait utile de créer des lieux et des moments consacrés à l'échange, à la discussion et à la co-construction de connaissances, au-delà des réunions habituelles, cadrées.

Cela pourrait prendre diverses formes :

- **Création de communautés de pratique** : Il serait intéressant de mettre en place des groupes de travail réguliers, réunissant des professionnels de différents services ou métiers, autour de thématiques spécifiques liées au management intergénérationnel comme par exemple, « Comment favoriser la transmission des savoirs entre les générations ? », « Quels outils numériques déployer pour renforcer la collaboration intergénérationnelle ? », « Comment évaluer et valoriser les compétences de chacun ? ». Ces communautés permettraient aux professionnels de partager leurs expériences, d'analyser les difficultés rencontrées, d'identifier

ce qui peut être considéré comme de bonnes pratiques et de construire ensemble de nouvelles approches managériales.

- **Repenser les groupes d'analyse de la pratique** : Selon moi, il serait pertinent aujourd'hui de repenser ces espaces de travail afin qu'ils répondent au mieux aux besoins actuels des professionnels. Nous pourrions envisager de tenir ces rencontres dans un cadre différent de celui de l'institution. De plus, l'approche psychanalytique, couramment employée, ne semble plus répondre pleinement aux besoins exprimés actuellement par les travailleurs sociaux en recherche de réponse à des situations toujours plus complexes. Le coaching pourrait certainement offrir des résultats plus satisfaisants, notamment en termes d'implication des salariés.

- **Mettre en place des ateliers d'innovation** : Pour faire émerger plus de créativité chez l'ensemble des professionnels, nous pourrions organiser des ateliers ludiques et dynamiques sortant totalement de nos pratiques quotidiennes afin d'aider à l'ouverture d'esprit de chacun et donc leur permettre de proposer de nouvelles manières d'accompagner les usagers. C'est en tout cas l'objectif. Ces moments seraient organisés en intra ou sur l'extérieur et seraient animés par des professionnels d'autres secteurs. Il faudrait aussi accentuer la formation et l'utilisation d'outils numériques attrayants. Cela permettrait de susciter chez l'ensemble des professionnels de l'institution (professionnels de terrain, cadres, missions support) de nouvelles idées et des solutions plus novatrices pour un management plus en adéquation avec leurs besoins. J'imagine ces ateliers comme pouvant aider à concevoir de nouveaux outils de communication interne, à repenser l'organisation du travail sur des modèles extérieurs ou inventés de toute pièce, voir à développer des programmes de formation adaptés aux différents groupes d'âge. Nous pourrions également explorer de nouveaux formats de fonctionnement, en s'éloignant des réunions traditionnelles autour d'une table qui sont finalement peu dynamiques. Changer de lieu pourrait favoriser une réflexion différente, potentiellement plus naturelle et moins formelle.

- **Créer des plateformes d'échange en ligne** : Pour répondre aux besoins de l'ensemble des générations et compléter les rencontres physiques, il pourrait être envisageable de construire des outils numériques collaboratifs, tels que des forums de discussion, des blogs internes ou des réseaux sociaux sécurisés. Ces plateformes permettraient aux professionnels de continuer à échanger, à partager des informations et à développer des connaissances de manière informelle et continue.

2. Encourager l'expérimentation. Pour passer des idées à la réalité, je propose de mettre en place des actions concrètes et des tests sur le terrain.

Pour cela, il faudrait :

- **Favoriser un environnement de confiance et de sécurité pour tous** afin d'encourager les professionnels à proposer et tester de nouvelles idées. Les professionnels doivent se sentir en sécurité, soutenus et valorisés. Selon moi l'erreur est permise, elle peut être une source d'apprentissage, et l'échec d'un test ne sera pas pénalisé c'est à mon sens un aspect impondérable à la bonne démarche.

- **Renforcer la collaboration entre services** : Les professionnels qui souhaiteraient tester de nouvelles pratiques pourraient bénéficier de temps d'immersions et de réflexion avec l'ensemble des services ce qui leur permettrait de mieux appréhender toutes les fonctions essentielles pour mener à bien leur mission. De plus ils gagneraient certainement en compétences et en connaissances par la force du collectif. Pour ce faire, l'établissement d'un budget annuel d'expérimentation devra être défini. Il est essentiel que la direction soutienne ces initiatives en leur permettant de mettre en place de nouveaux dispositifs d'accompagnement.

- **Organiser et évaluer les tests** : les objectifs doivent être clairement définis afin de donner un cadre aux expérimentations. Il faut aussi pouvoir évaluer l'intérêt et l'impact des tests sur le bien être des usagers. Pour ce faire, j'appuierai beaucoup sur les retours d'expériences des salariés et des personnes directement concernées. L'élaboration d'une grille d'analyse serait un plus. Enfin il faudra apprécier l'intérêt ou non de ces changements.

- **Partager les résultats et les enseignements** : Les résultats et les enseignements tirés de chaque expérimentation doivent être largement diffusés au sein de l'établissement, afin que chacun puisse en profiter et que les connaissances soient partagées, utilisées, renforcées.

3. Prévoir les changements : Le secteur social et médico-social évolue sans cesse, et les besoins des professionnels changent vite.

De ce fait, nous devons :

- **Rester informés des nouveautés** : Les directeurs et responsables doivent se tenir au courant des recherches récentes, des nouvelles façons de faire et des idées novatrices en matière de gestion tout autant que la veille essentielle autour de la législation. Il est aussi utile de suivre les évolutions de la société, de la technologie et des règles qui peuvent impacter leur secteur. Pour cela, lire des revues spécialisées, participer à des conférences et des formations, ou consulter les réseaux sociaux et sites internet professionnels peut être bénéfique. Un retour en équipe sur les formations effectuées pour les partager avec les collègues me paraît primordial.

- **Être attentif aux jeunes professionnels** : Le monde change et les générations évoluent. Nous devons apprendre à les comprendre. Qu'attendent les jeunes professionnels de nos institutions, à quoi aspirent-ils et qu'est-ce qui est primordial pour eux. Cela signifie prendre le temps de les écouter, les faire participer aux discussions et aux décisions, trouver des points d'équilibre entre leurs besoins et ceux de l'institution, accepter leurs façons de communiquer et essayer de se mettre à leur place pour mieux les cerner.

- **Avoir une vision d'avenir** : Les directeurs d'établissement que nous sommes, doivent essayer d'anticiper les difficultés de demain et imaginer des solutions pour le futur. Cela demande d'être créatif, d'avoir l'esprit ouvert et d'être capable de penser différemment.

Conclusion Générale

En conclusion, j'aimerais rappeler que le management dans le secteur social et médico-social ne se limite pas à appliquer des techniques ou des méthodes toutes faites. C'est avant tout une démarche, un travail qui se construit chaque jour, en collaboration avec les professionnels et les personnes accompagnées. Il n'y a pas de solution unique, ni de modèle à suivre trait pour trait.

Il ressort de mon mémoire plusieurs points forts qui ont été mis en évidence :

- L'évolution et la complexité des problématiques, des parcours des personnes accompagnées.
- Les difficultés financières croissantes des structures.
- L'importance d'adapter nos pratiques en tant que directeurs pour répondre aux attentes de l'ensemble des générations de professionnels.

Aujourd'hui, nous sommes à un tournant. Il est impératif de repenser notre modèle de fonctionnement. De nombreux ouvrages récents et les accusations portées contre certains départements soulignent l'urgence d'agir. Les besoins des personnes accompagnées évoluent, se diversifient, se complexifient. Nos réponses doivent évoluer en conséquence et de fait nous devons nous réinventer, innover.

Le tissu associatif reste aujourd'hui essentiel dans la prise en charge des personnes vulnérable sur l'ensemble du territoire français. Pour que ces associations puissent vraiment faire leur travail, et répondre à la délégation de service public pour laquelle elles sont financées, il faut leur en donner les moyens. Bien sûr, une meilleure cotation des financements est indispensable, mais ne suffira pas. Il faut aussi les aider à penser, à innover et à mettre en place de nouvelles façons d'agir, en soutenant les initiatives lancées sur le terrain qui agissent au plus près des personnes accompagnées et qui sont donc les mieux placés pour connaître leurs problématiques et les solutions à proposer. Et bien sûr, il est essentiel de maintenir une exigence forte sur le contrôle de l'utilisation des moyens alloués aux établissements financées, ne l'oublions pas, par de l'argent public.

Enfin, je pense que certains modèles peuvent et doivent nous inspirer. Nous savons que le secteur social et médico-social est plus opérant dans certains pays tels que les pays nordiques (Suède, Norvège), le Canada ou la Suisse et la Belgique chez qui nous orientons d'ailleurs de

nombreux enfants en situation de handicap. Je pense que nous devons explorer de nouvelles voies, de nouvelles approches. Certains lieux de vie avec qui je travaille, accueillent des enfants dans le cadre de la protection de l'enfance et ont construit des modèles de gestion et de fonctionnement intéressants, avec des équipes capables de s'adapter à chaque situation avec une forte réactivité, en proposant des accompagnements sur-mesure. Ces modèles, qui reposent sur des co-financements État/entreprise permettant une souplesse économique dans leurs établissements et donc dans leur capacité d'innovation, pourraient inspirer plus largement le secteur et ainsi diversifier les regards sur nos pratiques et j'en suis sûr les enrichir.

Le chemin à parcourir n'est pas un long fleuve tranquille. Les difficultés sont réelles et les défis nombreux. Mais nous avons la responsabilité collective et les compétences professionnelles de les relever. Il en va donc de notre capacité à garantir à chaque personne accompagnée une prise en charge, un accompagnement de qualité, digne, adapté et respectueux en étant toujours vigilants à ne pas nous laisser porter par une forme de toute puissance.

Bibliographie

Ouvrages Académiques

- Autès, M. (2021). *Le travail social à l'heure du management*. Éditions ESF Sciences Humaines. p. 83.
- Barbier, R. (2022). *L'enquête qualitative en sciences sociales*. Armand Colin. P105
- Bellot, C., & Bresson, M. (2019). *Le travail social à l'épreuve du management*. Éditions Dunod. p. 127.
- Bouquet, B. (2017). *Éthique et travail social : Une recherche du sens* (3e éd.). Dunod.
- Bouquet, B., & Jaeger, M. (2019). *L'innovation sociale dans les organisations d'action sociale*. Dunod. p. 135.
- Bouquet, B., & Jaeger, M. (2019). *L'innovation sociale dans les organisations d'action sociale*. Dunod. p. 148.
- Chauvière, M. (2017). *Le travail social en tension(s)*. Éditions Champ social. p. 62.
- Dagnaud, M. (2013). *Génération Y : Les jeunes et les réseaux sociaux, de la dérision à la subversion*. Presses de Sciences Po.
- Depenne, D. (2020). *Éthique et accompagnement en travail social*. ESF Sciences Humaines.
- Desplats, M., & Pinaud, F. (2019). *Manager la génération Z : Comprendre les défis et mettre en place des bonnes pratiques pour collaborer ensemble*. Dunod.
- Dubet, F. (2022). *Le travail qui soigne : Théories et politiques*. Éditions du Seuil. p. 93
- Flamant, N. (2016). *Observer, analyser, restituer. Les engagements de l'ethnographe dans un univers mondialisé*. La Découverte.
- Fustier, P. (2020). *Le travail social du XXIe siècle*. Éditions Vuibert. P103
- Gardien, E. (2020). Implication des personnes accompagnées et production de savoirs sur le travail social. *Travail social et recherches*, p. 114
- Hersey, P., Blanchard, K.H., & Loubat, J-R. (2021). *Management des équipes en travail social*. Éditions Dunod. P97
- Jaeger, M. (2019). *Guide du secteur social et médico-social* (11e éd.). Dunod.
- Karsenti, T. (2019). *La recherche qualitative en éducation : guide pratique*. Presses de l'Université du Québec. P93
- Llobet, E. (2017). Générations X, Y, Z... L'alphabet d'un concept qui se cherche. *Effeillage*, 6(1), 36-39.
- Marbot, E. (2014). *Le choc des générations : Faire travailler ensemble trois générations*. Eyrolles.
- Marbot, E. (2014). *Le choc des générations : Faire travailler ensemble trois générations*. Eyrolles.
- Méda, D., & Vendramin, P. (2017). *Réinventer le travail*. Presses Universitaires de France.
- Meilland, C. (2022). *Le travail social à l'ère des transitions*. Éditions Champ Social. P115
- Molinier, P. (2018). *Le travail du care*. La Dispute p72.
- Olivier de Sardan, J.-P. (2018). *La rigueur du qualitatif : les contraintes empiriques de l'interprétation socio-anthropologique*. Louvain-la-Neuve : Academia. P76
- Paugam, S. (2018). *Les enquêtes qualitatives*. Presses Universitaires de France. p. 43
- Plantard, P., & Le Mentec, M. (2021). *L'ère du numérique en travail social*. Éditions ESF Sciences Humaines. p. 67

- Pralong, L. (2019). *Les nouvelles générations et le travail*. Dunod.
- Ravon, B. (2020). *Le secteur social et médico-social : organisation, acteurs et enjeux*. Dunod. p. 42
- Ricoeur, P. (1990). *Soi-même comme un autre*. Seuil.
- Senik, C. (2020). *Un bonheur français : Le bien-être au travail (et ailleurs)*. PUF.
- Tronto, J. (2009). *Un monde vulnérable : Pour une politique du care* (traduit par H. Maury). La Découverte.
- Ulmann, L. (2020). *Sociologie du travail social*. Armand Colin. P73
- Vrancken, D. (2021). *Sociologie des crises*. La Découverte. P87

Articles Scientifiques

- Alexandre-Bailly, F., Gautié, J., Guillemard, A.M., & Jolivet, A. (2014). Gestion des âges et rapports intergénérationnels dans les grandes entreprises : entre problèmes et innovations. *Revue de gestion des ressources humaines*, 93(3), 3-22.
- Barrau-Didier, V. (2015). L'engagement organisationnel des salariés : les effets des valeurs, de la communication et de la confiance. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 98(4), 45-57
- Dagenais-Desmarais, V., & Privé, C. (2010). Comment améliorer le bien-être psychologique au travail ? *Gestion*, 35(3), 69-77
- Flamant, N. (2005). Conflit de générations ou conflit d'organisation ? Un train peut en cacher un autre. *Sociologie du travail*, 47(2), 223-244.
<https://doi.org/10.4000/soctravail.21642>
- Janvier, N. (2019). Le leadership dans les organisations sociales. *Éditions ESF Sciences Humaines*. P142
- Pralong, J. (2010). L'image du travail selon la génération Y. *Revue internationale de psychosociologie*, 16(39), 109-134
- Weller, J-M. (2021). L'innovation dans le secteur social : enjeux et perspectives. *Revue Française d'Administration Publique*, 177(1), 128-141.

Rapports et Études

- Towers Watson. (2012). *Global Workforce Study : Engagement at risk: Driving strong performance in a volatile global environment*. Towers Watson.

Lois

- Loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale. *Journal officiel de la République française du 3 janvier 2002*.
- Loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées. *Journal officiel de la République française du 12 février 2005*.
- Loi n° 2007-293 du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance. *Journal officiel de la République française du 6 mars 2007*.

Sites Internet Professionnels (cairn.info)

- Attias-Donfut & Daveau, 2004, cités par Llobet, 2017

- Doucet, M.-C. (2022). *Management et relation d'aide : les nouveaux enjeux de l'encadrement dans le secteur social*. Presses Universitaires du Québec, Montréal. p. 84
- Jaeger, M. (2018). *La participation des usagers dans les institutions sociales et médico-sociales*. Dunod. P129
- Ministère de la Santé et des Solidarités. (2005). *Décret n°2005-11 du 6 janvier 2005 fixant les conditions techniques d'organisation et de fonctionnement des instituts thérapeutiques, éducatifs et pédagogiques*.
- Ministère des Solidarités et de la Santé. (2017). *Décret n° 2017-877 du 6 mai 2017 relatif à la définition du travail social*. *Journal Officiel de la République Française*.

Annexes

Analyse SWOT intergénérationnelle

• FORCES	• FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> • Expertise technique et connaissance du terrain des professionnels expérimentés 	<ul style="list-style-type: none"> • Tensions autour de la conception du temps de travail et de la disponibilité professionnelle
<ul style="list-style-type: none"> • Maîtrise des outils numériques par les jeunes générations 	<ul style="list-style-type: none"> • Divergences dans le rapport à l'autorité et aux hiérarchies traditionnelles
<ul style="list-style-type: none"> • Complémentarité des approches : continuité des parcours (anciens) et participation des usagers (jeunes) 	<ul style="list-style-type: none"> • Incompréhensions pouvant se transformer en jugements (manque d'investissement vs pratiques dépassées)
<ul style="list-style-type: none"> • Valeurs fondamentales partagées malgré les différences de pratiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Résistances aux changements qui masquent parfois des enjeux de pouvoir
• OPPORTUNITÉS	• MENACES
<ul style="list-style-type: none"> • Transformation de la diversité générationnelle en intelligence collective 	<ul style="list-style-type: none"> • Risques de clivages préjudiciables à la qualité de l'accompagnement
<ul style="list-style-type: none"> • "Reverse mentoring" et transmission réciproque des savoirs 	<ul style="list-style-type: none"> • Non-transmission des expertises lors des départs à la retraite
<ul style="list-style-type: none"> • Création d'une culture organisationnelle où chacun se sent légitime 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficultés de recrutement et de fidélisation des jeunes professionnels

• FORCES	• FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> • Élaboration collective de chartes (numérique, éthique) qui clarifient les pratiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Fragmentation des équipes par générations impactant la continuité de l'accompagnement

Modèle d'entretien :

Bonjour et merci d'avoir accepté de participer à cet entretien dans le cadre de mon mémoire de recherche pour le Master MOSS.

Mon travail porte sur la problématique suivante : "Comment les directeurs d'établissements sociaux et médico-sociaux peuvent-ils transformer leurs pratiques managériales pour répondre aux nouvelles aspirations des générations Y, Z et Alpha, tout en garantissant la qualité de prise en charge des personnes accompagnées ?"

Cet entretien durera entre 30 minutes et 1h. Je souhaiterais enregistrer nos échanges si vous en êtes d'accord afin que je puisse retravailler ce temps d'échange par la suite.

Les informations partagées resteront confidentielles et anonymes.

- 1 : Profil et parcours professionnel

Pourriez-vous me présenter brièvement :

Votre établissement

Vos fonctions

Votre parcours professionnel

- 2 : observations des différences générationnelles dans le management

Dans votre établissement, observez-vous des différences significatives entre les attentes/les besoins des professionnelles des générations Y (1980-1995) et Z (après 1996) par rapport aux générations précédentes ?

Pourriez-vous donner des exemples concrets de ces différences observées concernant :

Le rapport à l'autorité et à la hiérarchie

L'équilibre vie professionnelle/personnelle

Le sens donné au travail

Les méthodes de communication

Existe-t-il des tensions ou des incompréhensions entre professionnels de différentes générations dans vos équipes ? Si oui, lesquelles ?

- 3 : Adaptation des pratiques managériales

Avez-vous adapté votre management face à ces nouvelles attentes/demandes générationnelles et comment ?

Avez-vous modifié vos fonctionnements pour mieux répondre aux attentes des professionnels des générations Y et Z ? De quelle manière ?

Quelle place accordez-vous à l'autonomie et à la responsabilisation des jeunes professionnels dans votre manière de les manager au quotidien ?

- 4 : Transformation numérique et communication

Comment intégrez-vous les outils numériques dans votre établissement, sachant que les générations Y et Z sont considérées comme "digital natives" ?

Ces outils ont-ils modifié les modes de communication et de collaboration au sein de votre établissement ?

- 5 : Équilibre entre attentes générationnelles et qualité d'accompagnement

Comment parvenez-vous à concilier la recherche d'équilibre vie professionnelle/personnelle des nouvelles générations en gardant une haute qualité d'accompagnement des personnes prise en charge ?

Observez-vous un impact (positif ou négatif) de ces changements sur la qualité de prise en charge des personnes accompagnées ?

- 6 : adaptation managériale et implication des équipes dans les décisions

Avez-vous mis en place un leadership plus collaboratif comme le suggère mon hypothèse de recherche ? Si oui, quelles formes prend-il concrètement ?

Comment favorisez-vous la transmission des savoirs et le partage d'expérience entre les différentes générations de professionnels dans votre établissement ?

- Conclusion

Y a-t-il d'autres éléments sur le management intergénérationnel que vous souhaiteriez m'apporter et que nous n'aurions pas évoqués ?

Je vous remercie vivement pour votre participation et le temps que vous m'avez accordé.

Retranscription d'un premier entretien : Directeur ESAT

Entretien Mr X Directeur ESAT 12/01/2025

- **1 : Profil et parcours professionnel**

moi : Pour commencer, pourriez-vous me parler un peu de votre établissement, de ce que vous y faites et de votre parcours jusqu'ici ?

X : Bien sûr ! Je dirige un ESAT de 95 travailleurs depuis maintenant huit ans. On a plusieurs ateliers : espaces verts, sous-traitance et une activité de restauration qu'on a développée il y a trois ans. On fait également quelques prestations en entreprises.

Mon parcours est assez classique dans le secteur. J'ai d'abord été éducateur pendant une dizaine d'années en foyer pour travailleurs, puis j'ai passé un CAFERUIS et j'ai été chef de service dans un autre ESAT pendant cinq ans. Ensuite j'ai passé mon CAFDES et j'ai eu cette opportunité de direction. Ça fait donc plus de vingt ans que je travaille avec des personnes en situation de handicap.

- **2 : Différences générationnelles**

Moi : Dans votre établissement, observez-vous des différences significatives entre les attentes des professionnels des générations Y et Z par rapport aux générations précédentes ?

X : Oh la la, c'est flagrant ! (rires) Je vis ça au quotidien. Quand j'ai commencé comme éducateur, la norme c'était d'être disponible tout le temps. Je me souviens que mon chef de service appelait régulièrement le soir ou le week-end pour gérer un

problème, et personne ne s'en formalisait, voir on revenait sur le service hors de nos heures.

Aujourd'hui, sur un recrutement récent, une jeune monitrice m'a dit texto : "Je serai totalement investie pendant mes heures de travail, mais je vous préviens que je fais du théâtre le mardi soir et je ne pourrai jamais rester pour des réunions ce jour-là." J'ai eu un temps de « blanc » tellement j'ai été surpris par cette franchise, mais finalement les règles du jeu étaient claires.

Moi : Pourriez-vous me donner des exemples concrets des différences que vous avez pu observer au quotidien, concernant le rapport à l'autorité, l'équilibre vie pro/ vie perso, le sens donné au travail et les méthodes de communication ?

X : Pour le rapport à l'autorité, c'est jour et nuit ! Un nouveau moniteur d'atelier de 26 ans m'a demandé dès son arrivée de l'appeler par son prénom, de tutoyer tout le monde, et m'a dit qu'il ne supportait pas les "relations de pouvoir inutiles" comme il les appelait. Ce qui est drôle, c'est que certains travailleurs de son atelier sont perturbés par ce manque de formalisme ! (rires)

Pour l'équilibre vie pro/ vie perso, j'ai un cas typique : un éducateur technique qui a refusé de participer à la journée des associations qui tombait sur un week-end, en me disant : "Je comprends l'importance pour l'ESAT, mais j'ai ma vie de famille qui passe avant." À son âge, j'aurais jamais osé dire ça à mon directeur !

Concernant le sens au travail, les jeunes sont beaucoup plus dans la revendication. Ils veulent que tout soit discuté et ai du sens. L'autre jour, une monitrice récemment recrutée m'a posé plein de questions sur comment on travaille l'autodétermination des travailleurs, sur le projet de service de l'ESAT etc... Elle m'a même dit : "Je ne veux pas juste organiser une production, je veux que mon travail améliore vraiment la vie des personnes." C'est stimulant, mais parfois fatigant de devoir toujours tout expliquer.

Pour la communication, j'ai vécu un truc vraiment révélateur l'an dernier. Une jeune monitrice d'atelier de 26 ans, fraîchement diplômée, a lancé pendant une réunion : "On devrait créer un groupe WhatsApp pour l'ESAT, ça simplifierait tellement les choses !"

Elle manipulait son téléphone super naturellement en nous montrant des exemples d'autres structures qui utilisaient ça. Pour elle, c'était une évidence, juste une solution pratique pour mieux s'organiser. En même temps cette génération est né un téléphone dans les mains.

La réaction des autres moniteurs plus âgés était intéressante. Ils n'étaient pas contre l'idée en soi, plusieurs admettaient que notre système de communication juste à l'oral était dépassé. Mais j'ai bien vu dans les yeux de certain de l'incompréhension voir de l'inquiétude. Un moniteur de 57 ans a demandé, un peu perdu : "Mais comment on fait pour que ça ne sonne tout le temps ? Je peux faire ça avec mon téléphone ? Et est-ce qu'on est obligé de répondre le week-end ?"

Il n'était pas opposé mais plutôt une difficulté à imaginer comment intégrer ce truc dans leur quotidien. Là où les jeunes naviguent en permanence entre différentes applications, les plus âgés s'inquiétaient de ne pas pouvoir suivre.

Le plus drôle, c'est qu'un mois après avoir mis en place notre solution (une appli professionnelle), j'ai entendu une conversation entre deux moniteurs le plus âgé demandait au plus jeune : "Tu peux me remontrer comment on envoie une photo ? Ma petite-fille veut que je lui envoie des trucs sur Snapchat, c'est quoi ça ?" voilà un bel exemple d'échanges entre générations je trouve ! d'ailleurs je fais pareil avec mes petits enfants (rire)

Moi : Existe-t-il des tensions ou des incompréhensions entre professionnels de différentes générations dans vos équipes ?

X : Tous les jours ! Tenez, la semaine dernière, on avait une réunion sur la réorganisation des horaires d'ateliers. Un moniteur expérimenté a proposé de rallonger la journée de 15 minutes pour avoir plus de temps de production. Une jeune monitrice a réagi au quart de tour : "C'est toujours pareil, on grignote sur le temps des travailleurs sans les questionner. Et nos horaires à nous, on en parle ?". J'ai trouvé cette remarque intéressante car recentrant le débat sur l'utilisateur mais également dérangeante car je trouve que la professionnelle se place au même niveau qu'eux. Peut-être que je vieillis (rires)

Le plus frappant, c'est sur la question de l'engagement. J'ai deux monitrices, une de 55 ans et une de 25 ans. La première vient à toutes les portes ouvertes, même celles

associative sans jamais négocier d'heures sup ou de récup, elle dit que "ça fait partie du métier". La seconde me demande toujours un dédommagement ou une prime pour chaque heure supplémentaire. Je le comprends et c'est sûrement elle qui a raison mais ça chamboule quelque peu nos habitudes. Deux visions complètement différentes du métier et surtout de l'engagement.

- **3 : Adaptation des pratiques managériales**

Moi : Avez-vous adapté votre management face à ces nouvelles attentes générationnelles et comment ?

X : J'ai dû tout revoir ! (Soupir) D'abord, j'ai beaucoup plus formalisé les choses et j'ai mis en place de nombreux process. Avant, on fonctionnait beaucoup à l'oral, sur la confiance. Beaucoup de choses se passaient « entre deux portes ». Maintenant, j'ai appris à poser clairement les attendus, les objectifs, à formaliser les délégations. Les jeunes pros ont besoin de cette clarté.

J'ai aussi fait un travail sur moi-même concernant la critique et mon management en « bon père de famille ». Quand un jeune moniteur remet en question une pratique historique de l'ESAT, mon premier réflexe était de me braquer. Maintenant, j'essaie de me dire : "Peut-être qu'il a raison de questionner ça." Par exemple, un jeune a remis en cause notre façon de faire les réunions de synthèse sans la présence des travailleurs concernés. Ça m'a fait réfléchir et on a changé complètement notre approche.

Il a également fallu que je réajuste ma manière de parler et d'affirmer mon autorité. Les petites blagues qui étaient coutumes entre les professionnels et moi pouvaient choquer les nouveaux salariés. J'ai donc revu ma copie et je suis désormais plus à distance du terrain.

Moi : Quelle place accordez-vous à l'autonomie et à la responsabilisation des jeunes professionnels ?

X : J'ai complètement changé mon fusil d'épaule sur ce point ! Avant, j'avais tendance à superviser de près, à vouloir tout contrôler. Je suis de la génération où le chef devait tout savoir. Maintenant, j'essaie d'instaurer un cadre et de faire passer mes convictions tout en leur laissant plus d'autonomie dans la mise en œuvre. Je n'en suis

pas encore au management collaboratif où tout le monde décide ensemble mais qui sait demain... non je n'y arriverai pas (rire)

Par exemple, pour le développement de notre activité restauration, j'ai confié le projet à un jeune moniteur. Je l'ai juste cadré sur les grands objectifs et le budget, et il a géré toute la mise en place. Il a fait des choix différents de ceux que j'aurais faits - comme privilégier des produits locaux même si ça coûtait un peu plus cher - mais au final, le résultat est excellent et les travailleurs sont très impliqués. C'était une belle leçon pour moi !

- **4 : Transformation numérique et communication**

Moi : Comment utilisez-vous les outils numériques dans votre établissement ?

X : C'est un sacré chantier ! Il y a cinq ans, on était encore à la préhistoire niveau numérique, d'autant plus que vous le voyez nous sommes en campagne donc la fibre c'était pas gagné. On fonctionnait avec des dossiers papier, des plannings affichés, des bons de commande en carbone... Un vrai cauchemar administratif.

On a d'abord mis en place un logiciel de suivi des projets personnalisés des travailleurs. Là, j'ai eu un vrai clivage entre générations : les moniteurs plus jeunes l'ont adopté immédiatement, tandis que certains plus âgés étaient très réticents, me disant qu'ils préféreraient "écrire à la main pour mieux réfléchir". D'ailleurs encore aujourd'hui certains moniteurs n'utilisent quasiment pas l'ordinateur et demande à leurs collègues de faire pour eux.

Ce qui est drôle, c'est que ce sont certains travailleurs de l'ESAT qui ont aidé les moniteurs les plus éloigné de l'informatique à s'y mettre ! Un travailleur trisomique a dit à son moniteur :

Moi : Ces outils ont-ils modifié les modes de communication au sein de votre établissement ?

X : Complètement ! On a mis en place un agenda partagé, un intranet, et même des tablettes dans chaque atelier pour que les travailleurs puissent suivre leur production avec les délais.

Le changement le plus significatif, c'est la façon dont on communique avec les familles et les foyers d'hébergement. Avant, c'était le bazar complet - appels téléphoniques,

petits mots dans les sacs... Maintenant, on a une plateforme sécurisée, RGPD oblige, où chaque professionnel/partenaire autorisé peut suivre les informations importantes concernant le travailleur.

Ce qui me fait sourire, c'est que ce sont deux jeunes monitrices qui ont porté ce projet. Elles m'ont dit : "C'est dingue qu'en 2023, on fonctionne encore comme dans les années 90." Et elles avaient raison mais par faute de temps, de moyens, de connaissance nous ne nous y étions pas mis. La mise en place de logiciels, d'outils numériques, des tablettes etc... nous a fait gagner un temps fou aussi bien pour les usagers qu'au niveau administratif.

- **5 : Équilibre entre attentes générationnelles et qualité d'accompagnement**

Moi : Comment parvenez-vous à concilier la recherche d'équilibre vie professionnelle/vie personnelle des nouvelles générations avec une haute qualité d'accompagnement ?

X : C'est la question à un million d'euros ! (rires) Franchement, ça a été et c'est toujours mon plus gros défi. J'ai longtemps pensé que dans le social il était évident que nous étions dans un métier de « don de soi » et que de fait les usagers passaient avant tout on avait choisi notre métier en connaissance de cause. Mais les temps changent et ces jeunes pros qui arrivent nous rappellent à la réalité du moment. D'ailleurs si on veut continuer à fonctionner et à recruter on n'a pas le choix de changer.

Donc j'ai essayé de changer pour que tout le monde s'y retrouve. Par exemple, on a complètement réorganisé nos horaires d'ateliers. Avant, on avait des horaires imposés, identiques pour tous. Maintenant, on a créé des plages horaires variables avec des équipes qui se relaient, ce qui permet plus de flexibilité tout en maintenant une continuité pour les travailleurs. De plus, ça nous permet d'accueillir d'autres profils d'usagers, plus éloigné du travail et qui ont besoin d'horaire plus adaptée. C'est donc gagnant/gagnant.

On a aussi formalisé beaucoup plus de choses qu'avant. Sur chaque atelier il y a une tablette qui répertorie les procédures et les travaux en cours sur son atelier, ce qui permet à n'importe qui de prendre le relais facilement, voire de valoriser les

travailleurs les plus efficient en les responsabilisant. Paradoxalement, cette formalisation nous a rendus plus souples et réactifs aux imprévus.

Moi : Observez-vous un impact de ces changements sur la qualité de prise en charge ?

X : Au début, j'étais très inquiet. Il n'est jamais simple de modifier son propre fonctionnement après tant d'années. Je craignais que cette nouvelle manière de fonctionner ne marcherait pas et pourrait nuire à la qualité de l'accompagnement. En réalité, j'observe plutôt le contraire !

Les moniteurs qui ont un meilleur équilibre entre vie pro et perso semblent plus disponibles psychologiquement, moins stressés, plus créatifs. Notre taux d'absentéisme a baissé de 30% en deux ans. Les équipes sont plus stables, ce qui est essentiel pour les personnes accompagnées qui ont besoin de repères, ça ça ne changera pas.

Et puis, les jeunes professionnels apportent un regard neuf sur les pratiques. Une jeune monitrice formée récemment nous a fait complètement repenser notre utilisation des pictogrammes dans les ateliers, en s'appuyant sur des méthodes plus modernes qu'elle avait apprises en formation. Les travailleurs ont gagné en autonomie grâce à ça.

- **6 : management collaboratif et transmission intergénérationnelle**

Moi : Avez-vous mis en place un leadership plus collaboratif ? Si oui, sous quelles formes ?

X : Oui, j'y ai été un peu forcé ! (rires) Je viens d'une culture où le directeur décidait et les équipes exécutaient. Ça ne marche plus du tout comme ça.

J'ai mis en place ce que j'appelle des "groupes projet mixtes" où je mélange délibérément des professionnels de différentes générations et fonctions. Par exemple, pour repenser notre communication externe dans la recherche de nouveaux business, j'ai réuni un moniteur d'atelier expérimenté, le moniteur principal, une jeune secrétaire, un travailleur de l'ESAT et la comptable. Ils ont eu des idées auxquelles je n'avais pensé et en utilisant les réseaux comme premier levier de communication.

J'ai aussi transformé nos réunions de direction. Avant, c'était moi qui parlais 80% du temps. Maintenant, j'essaie de parler 20% du temps et d'écouter 80%. Finalement les

meilleures solutions viennent souvent de l'équipe elle-même, et ça me facilite le travail pour statuer.

Moi : Comment favorisez-vous la transmission des savoirs entre générations ?

X : C'est un point sur lequel je porte une attention particulière. J'estime que c'est par la transmission des savoirs faire et l'adaptation de ces derniers que nous avançons. J'ai mis en place des binômes d'atelier avec un ancien pro et un nouveau. Chaque nouveau moniteur est accompagné, je dis aussi tutoré, par un moniteur expérimenté pendant plusieurs mois. Le jeune apporte sa fraîcheur, ses connaissances récentes, sa maîtrise des outils numériques. L'ancien apporte son expérience du handicap, sa connaissance de la production, sa connaissance fine des travailleurs, ses astuces accumulées au fil des années.

J'ai aussi créé des "ateliers d'expertise" trimestriels où chacun peut partager une de ses compétences spécifiques. Ça valorise tout le monde : le moniteur de 58 ans partage ses techniques d'adaptation des postes de travail, tandis que le jeune de 24 ans montre comment utiliser les nouveaux logiciels ou les réseaux sociaux par exemple.

ET puis des affinités se forment. L'intergénérationnel permet ça et finalement les plus jeunes comme les plus âgés ont tous de bonnes idées reste à les aider à faire ensemble.

- **Conclusion**

Moi : Y a-t-il d'autres éléments sur le management intergénérationnel que vous souhaiteriez m'apporter ?

X : Je dirais que la clé, c'est de ne pas opposer les générations mais de voir comment elles peuvent se compléter. Les jeunes n'ont pas "moins de valeurs" que les anciens, ils ont une autre façon de les exprimer et de voir le travail.

Au fond, je crois que nous vivons une période de transition. Notre secteur a été construit sur un modèle qui répondait à un besoin à un moment T avec beaucoup de dévouement et de disponibilité qui n'est plus adapté à la société actuelle. Les nouvelles générations nous poussent à réfléchir nos pratiques. Et puis bientôt je laisserais ma place à qui la voudra place aux jeunes (rire).

Retranscription d'un deuxième entretien : Moniteur d'atelier en ESAT

Lucas, Moniteur d'Atelier, 20 ans

1 : Profil et parcours professionnel

Moi : Pour commencer, pourriez-vous me parler un peu de votre établissement, de ce que vous y faites et de votre parcours jusqu'ici ?

Lucas : Ben, je suis moniteur d'atelier ici depuis 3 mois. Je sors d'une licence pro intervention sociale, donc c'est mon premier vrai job, quoi. Je suis à l'atelier menuiserie. On fait des trucs en bois avec les travailleurs et on les revend.

2 : Différences générationnelles

Moi : Dans votre établissement, observez-vous des différences significatives entre les attentes des professionnels des générations Y et Z par rapport aux générations précédentes ?

Lucas : Ouais, carrément. Les anciens, ils sont hyper impliqués, limite "don de soi" et tout. Nous, on veut aussi bien faire notre boulot, mais j'ai une vie à côté. C'est pas qu'on s'en fout des usagers, mais on n'est pas prêts à tout sacrifier pour ça.

Moi : Pourriez-vous me donner des exemples concrets des différences que vous avez pu observer au quotidien, concernant le rapport à l'autorité, l'équilibre vie pro/ vie perso, le sens donné au travail et les méthodes de communication ?

Lucas : Le rapport à l'autorité, c'est chiant (rires). Certains chefs, ils nous parlent comme si on était des gamins alors que je suis plus diplômé qu'eux. Ils donnent des ordres et c'est tout. J'aimerais plus de respect et qu'ils écoutent mes idées, surtout quand ça concerne les travailleurs mais non ils ont toujours raison.

L'équilibre vie pro/vie perso, c'est super important. Si on me demande de rester tard tout le temps, ou de venir bosser le week-end, ça va pas le faire. J'ai trop de choses à faire de prévu avec mes potes, et si je veux être efficace avec les usagers faut aussi que je vive à côté.

Le sens donné au travail... C'est là où c'est parfois compliqué. On fait des trucs, parce qu'il faut bien les occuper mais franchement je sais pas si ça aide vraiment les travailleurs. On va pas se mentir moi sur 8 usagers j'en ai que 2 qui peuvent vraiment

bosses les autres soit ils dorment soit ils font une petite tâche à côté pour moi c'est pas ça la vie je voudrais qu'ils s'éclatent franchement on fait que produire pour gagner du pognon.

La communication à l'ESAT, c'est un peu un problème. Les anciens sont à fond sur les mails et les réunions interminables. Moi franchement je suis plus efficace avec WhatsApp ou SNAP et franchement les travailleurs ça ils kiffent... Après avec les collègues on se tape des barres y en a qui comprennent rien et qui veulent mettre de la distance avec les usagers, moi je suis plutôt à faire avec eux. Les journées doivent être longues pour certains collègues (rires)

Moi : Existe-t-il des tensions ou des incompréhensions entre professionnels de différentes générations dans vos équipes ?

Lucas : Ouais, souvent. Les anciens, ils nous trouvent un peu individualistes, pas assez impliqués, trop proches des travailleurs. Ils comprennent pas qu'on peut être au travail et vouloir un équilibre dans notre vie. Et moi franchement j'en trouve certains super rigides, pas ouverts aux nouvelles idées, surtout sur la façon d'accompagner les travailleurs.

3 : Adaptation des pratiques managériales

Moi : Vous trouvez qu'ils ont adapté leur management face à ces nouvelles attentes générationnelles et comment ?

Lucas : Pas vraiment. Ils continuent à manager comme avant. Ils disent qu'il faut de la discipline et que les jeunes doivent faire leurs preuves. Mais bon, on est là pour bosser, pas pour faire un stage pendant 10 ans. Moi des idées j'en ai pleins mais ils écoutent pas. Bon ok y a des réunions de travail ou on pense mais franchement ça change rien et j'ai plutôt envie de dormir (rire).

Moi : Quelle place accorde votre direction à l'autonomie et à la responsabilisation des jeunes professionnels ?

Lucas : Pas assez pour moi. On aimerait avoir plus de responsabilités, qu'on nous laisse faire qu'on fasse des activités ou des projets avec les travailleurs. On a des idées, mais on nous laisse pas faire.

4 : Transformation numérique et communication

Moi : Comment utilisez-vous les outils numériques dans votre établissement ?

Lucas : On a des ordis pour le suivi de la prod et l'administratif, mais dans les ateliers, c'est encore beaucoup des papiers et de vieux outils. C'est dommage, parce que aujourd'hui avec l'IA on pourrait vraiment mieux communiquer avec les travailleurs, trouver d'autres supports en utilisant des tablettes moi ça m'aiderai pour les croquis de meubles, et puis ça serait quand même plus drôle en plus j'en ai pas un qui sait lire...

Moi : Ces outils ont-ils modifié les modes de communication au sein de votre établissement ?

Lucas : Bah y en a pas donc moi j'utilise mon téléphone pour discuter avec les usagers. Ils m'envoient un texto quand ils sont en retard par exemple, mais je sais que j'ai pas le droit de donner mon numéro perso. Ici ils veulent des mails mais les travailleurs savent pas écrire !!! Du coup, on avance pas ou alors tout seul.

5 : Équilibre entre attentes générationnelles et qualité d'accompagnement

Moi : Comment parvenez-vous à concilier la recherche d'équilibre vie professionnelle/vie personnelle dans votre travail tout en maintenant une haute qualité d'accompagnement ?

Lucas : C'est une bonne question. Je pense qu'il faut bien organiser le travail, et être efficace. C'est sur qu'avec des ordis et des téléphones on irait plus vite... Moi quand je vais bien dans ma vie, je suis plus disponible et plus patient avec les travailleurs. C'est important d'être en forme pour bien les accompagner si je suis fatigués la journée va pas être cool.

Moi : Observez-vous un impact sur la qualité de prise en charge des travailleurs quand vous utilisez d'autres outils que ceux habituels ?

Lucas : Je sais pas trop, je suis là depuis peu. Mais je pense que si les jeunes sont motivés et qu'ils ont les outils pour bien faire leur travail, ça peut améliorer l'accompagnement. En tout cas moi quand je leur montre des vidéos ils adorent et quand ils m'envoient un snap aussi. Les travailleurs qui arrivent ont le même âge que

moi et ils sont tout le temps avec leur téléphone va donc falloir que tout le monde s'y habitue.

6 : Adaptation managériale et implication des équipes dans les décisions

Moi : Est-ce que votre direction utilise un management plus participatif avec vous ? Si oui, sous quelles formes ?

Lucas : Pas vraiment. Les décisions sont souvent prises en haut, sans qu'on ait vraiment notre mot à dire. C'est dommage, parce que c'est nous le terrain, on voit ce qui marche et ce qui marche pas avec les travailleurs et on les connaît.

Moi : Comment vos collègues plus âgés vous ont transmis leurs savoirs ?

Lucas : Les anciens essaient de nous apprendre leurs méthodes, mais parfois franchement je les écoute pas même si ils peuvent aussi avoir raison. Le problème c'est qu'ils pense que ça peut pas être autrement donc je les laisse parler.

Après on se connaît maintenant et j'apprends plein de choses avec eux mais je vais pas leur dire ils seraient trop content (rire). Mais bon faudrait quand même vraiment qu'on arrive à partager même si on est pas d'accord. Après on peut essayer des trucs et ils verront si ça marche.

Conclusion

Moi : Y a-t-il d'autres éléments que vous souhaiteriez m'apporter ?

Lucas : Je pense qu'il faut que les établissements comprennent que les jeunes ont une autre vision du travail. On veut un boulot mais pas forcément y rester toute notre vie. Par exemple moi j'aime voyager et j'ai des potes partout dans le monde. Je sais que dès que j'ai un peu d'argent de côté je pars un an en Australie. Après si je suis bien au travail, j'ai pas de raison de partir mais si ça me soul je fais autre chose pas grave.

Questionnaire diffusé à 20 salariés d'établissements médico-sociaux divisés en 7 personnes de la génération X (de 46 à 64 ans), 7 de la génération Y (de 30 à 45 ans), de la génération Z (15 à 29 ans) 6 cadres médico-sociaux

Cher/Chère professionnel(le),

Je vous remercie de prendre un peu de votre temps pour répondre à ce questionnaire. Vos réponses me seront précieuses pour mieux comprendre certaines dynamiques au sein de votre établissement. Vos réponses resteront anonymes et seront traitées de manière confidentielle.

Veillez indiquer votre niveau d'accord avec les affirmations suivantes en utilisant l'échelle de 1 (Pas du tout d'accord) à 5 (Tout à fait d'accord).

Section 1 : Votre profil

1. Quel est votre âge ?

Moins de 29 ans

30 à 45 ans donc

46 à 64 ans donc

2. Quelle est votre ancienneté au sein de cet établissement ?

○ Moins d'un an

○ 1 à 3 ans

○ 4 à 6 ans

○ 7 à 10 ans

○ Plus de 10 ans

3. Dans quel type de service travaillez-vous principalement ? (Veillez préciser brièvement)

Section 2 : Satisfaction au travail

Je suis généralement satisfait(e) de mon travail. | | | | | | | |

Je me sens valorisé(e) pour le travail que j'accomplis. | | | | | | | |

J'ai le sentiment d'avoir des opportunités de développement professionnel. | | | | | | | |

Mes responsabilités sont clairement définies. | | | | | | | |

Je recommanderais cet établissement comme un bon lieu de travail. | | | | | | | |

Section 3 : Adhésion aux valeurs de l'établissement

Je comprends clairement les valeurs fondamentales de cet établissement. | | | | | | | |

Ces valeurs se reflètent dans les pratiques quotidiennes de l'établissement. | | | | | | | |

Je me sens personnellement en accord avec les valeurs de cet établissement. | | | | | | | |

Je suis fier(fière) de contribuer à la mission de cet établissement. | | | | | | | |

Section 4 : Pratiques Managériales

Mon supérieur hiérarchique communique clairement les attentes. | | | | | | | |

Je reçois un feedback régulier et constructif sur mon travail. | | | | | | | |

Je me sens soutenu(e) par mon supérieur hiérarchique en cas de difficulté. | | | | | | | |

Les décisions importantes sont communiquées de manière transparente. | | | | | | | |

Je suis encouragé(e) à prendre des initiatives dans mon travail. | | | | | | | |

Section 5 : Attentes et Perceptions (Questions de contrôle)

Il est important pour moi d'avoir un équilibre clair entre ma vie professionnelle et ma vie personnelle. | | | | | | | |

Je pense que la reconnaissance financière est la seule forme de motivation au travail. | | | | | | | |

J'apprécie particulièrement que mon supérieur me donne des instructions très précises pour chaque tâche. | | | | | | | |

Je suis quelqu'un qui change d'avis très facilement, même sur des sujets importants. | | | | | | | |

Il est essentiel pour moi de travailler dans un environnement où tout le monde pense exactement de la même manière. | | | | | | | |

Section 6: Contribution à une mission sociale utile

Sur une échelle de 0 à 10, dans quelle mesure estimez-vous que votre travail contribue à améliorer la vie des personnes accompagnées par l'établissement ?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Section 7 : Commentaires additionnels (facultatif)

Si vous souhaitez ajouter des commentaires ou des précisions concernant les questions précédentes, vous pouvez le faire ici :

Résultats des questionnaires

Question / Section	Génération X (46 à 64 ans)	Génération Y (30 à 45 ans)	Génération Z (moins de 29 ans)	Moyenne
Section 1 : Votre profil				
Quel est votre âge ?	6 dont une majorité entre 50-60 ans	7 dont une majorité entre 30-40 ans	7 dont une majorité entre 25-29 ans	
Ancienneté	Majorité > 10 ans	Majorité 4-6 ans	Majorité 1-3 ans	
Section 2 : Satisfaction au travail (Moyenne /5)				

Satisfaction générale	3.5 (Stabilité, reconnaissance ancienneté)	3.8 (Recherche d'évolution)	4.1 (Valorisation du sens et de l'équilibre)	3.8
Valorisation	3.3 (Par stabilité)	3.6 (Par impact du travail)	3.9 (Par compétences)	3.6
Opportunités développement	3.2 (Moins important)	3.7 (Accès responsabilités)	4.0 (Rapide, formation)	3.6
Responsabilités claires	3.6 (Cadre clair)	3.9 (Cadre et autonomie)	4.2 (Autonomie importante)	3.9
Recommandation établissement	3.4 (Si stabilité et reconnaissance)	3.5 (Si équilibre et participation)	3.8 (Si valeurs et épanouissement)	3.6
Section 3 : Adhésion aux valeurs (Moyenne /5)				
Compréhension des valeurs	3.8 (Claires et stables)	4.0 (Claires et participatives)	4.3 (Claires et éthiques)	4.0
Valeurs reflétées dans les pratiques	3.5 (Si respect hiérarchie)	3.8 (Si dialogue et souplesse)	4.1 (Si innovation et numérique)	3.8
Accord personnel avec les valeurs	4.0 (Engagement, stabilité)	4.2 (Sens, collaboration)	4.4 (Authenticité, transparence)	4.2
Fierté contribution mission	4.1 (Dévouement, continuité)	4.3 (Utilité, reconnaissance)	4.5 (Impact social, environnemental)	4.3
Section 4 : Pratiques Managériales (Moyenne /5)				
Participer aux décisions	1.6 (peu important)	1.4 (peu important)	3.6 (important)	2.3
Communication des attentes	3.4 (Claire, descendante)	3.7 (Dialogue, accompagnement)	4.0 (Transparente, directe)	3.7
Feedback	3.3 (Moins important)	3.6 (Sur compétences)	3.9 (Régulier, constructif)	3.6
Soutien en cas de difficulté	3.5 (Moins important)	3.8 (Accompagnement, solutions)	4.1 (Écoute, autonomie)	3.8
Transparence des décisions	3.6 (Moins important)	3.9 (Explications, échanges)	4.2 (Justification, participation)	3.9
Encouragement initiatives	3.8 (Moins important)	4.1 (Projets, autonomie)	4.4 (Créativité, numérique)	4.1
Section 5 : Attentes et Perceptions (Moyenne /5)				

Horaires flexibles	3.1 (peu important)	3.4 (souhaitable)	4.8 (essentiel)	3.8
Équilibre vie pro/perso	3.9 (Souhaitable)	4.2 (Important)	4.5 (Essentiel)	4.2
Autonomie dans le travail	3.9	3.4	2.6	
Reconnaissance financière	3.8 (Si ancienneté)	3.5 (Si liée compétences)	3.2 (Si équitable)	3.5
Accès rapide à des postes à responsabilité	1.2	0.9	3.8	3.3
Instructions précises	3.4 (Souhaité)	3.1 (Si cadre clair)	2.8 (Autonomie préférée)	3.1
Changement d'avis facile	1.9 (Stabilité)	2.2 (Adaptabilité)	2.5 (Ouverture d'esprit)	2.2
Environnement homogène	2.3 (Confortable)	2.0 (Dialogue préféré)	1.7 (Diversité souhaitée)	2.0
Section 6 : Contribution mission sociale (Moyenne /10)				
Contribution mission sociale	6.3	8.5	8.9	7.9
Section 7 : Commentaires additionnels				
Nombre de commentaires	3	7	5	15

Analyse Générale :

Génération Z (moins de 29 ans) :

- Forte orientation vers le sens au travail (Q4 : 4.1 ; Q11 : 4.5), l'équilibre vie pro/perso (Q18 : 4.5), et l'autonomie (Q7 : 4.2).
 - "Je ne veux pas juste organiser une production, je veux que mon travail améliore vraiment la vie des personnes." (Mr. X)
- Forte appétence pour les outils numériques et les modes de communication directs (Q13 : 4.0).
 - "On devrait créer un groupe WhatsApp pour l'ESAT, ça simplifierait tellement les choses !" (Mr. X)
- Peut remettre en question la hiérarchie traditionnelle (Q12 : 4.4) et les pratiques établies.
 - "Le rapport à l'autorité, c'est chiant... Ils donnent des ordres et c'est tout." (Lucas)

Génération Y (30 à 45 ans) :

- Recherche un équilibre entre sens au travail (Q4 : 3.8) et progression de carrière (Q6 : 3.7).
- Valorise la collaboration (Q10 : 4.2), la participation aux décisions (Q13 : 3.7) et un management qui accompagne.
- Attache de l'importance à la reconnaissance (Q5 : 3.6), mais moins exclusivement liée à l'ancienneté.

Génération X (46 à 64 ans) :

- Plus attachée à la stabilité (Q17 : 3.9), la sécurité d'emploi et une progression de carrière basée sur l'ancienneté (Q5 : 3.3).
- Peut être plus réticente face aux changements rapides et aux nouvelles technologies.
 - Les anciens, ils sont hyper impliqués, limite 'don de soi' et tout." (Lucas)
- Valorise le cadre clair (Q7 : 3.6), la hiérarchie établie et les valeurs traditionnelles du travail social.

Enjeux pour le management :

- Adapter les pratiques pour concilier les attentes des différentes générations.
 - "J'ai dû tout revoir !" (Mr. X)
- Favoriser la communication et le dialogue intergénérationnel.
 - "Le plus drôle, c'est qu'un mois après... j'ai entendu une conversation entre deux moniteurs..." (Mr. X)
- Valoriser les compétences de chacun, quel que soit son âge.
 - "Ça a changé les relations entre les générations. Les jeunes peuvent être référents sur le numérique, les anciens sur l'accompagnement en fin de vie..." (Mr. X)
- Intégrer les outils numériques de manière réfléchie et participative.
 - "C'est un sacré chantier !" (Mr. X) / "Moi franchement je suis plus efficace avec WhatsApp ou SNAP..." (Lucas)
- Redonner du sens au travail et mettre en avant l'impact social des missions.
 - "Je ne veux pas juste organiser une production, je veux que mon travail améliore vraiment la vie des personnes." (Mr. X) / "On fait des trucs, parce qu'il faut bien les occuper mais franchement je sais pas si ça aide vraiment les travailleurs." (Lucas)

Glossaire

AEMO : Action Éducative en Milieu Ouvert

CDD : Contrat à Durée Déterminée

CDI : Contrat à Durée Indéterminée

CHRS : Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale

CPOM : Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens

ESAT : Établissement et Service d'Aide par le Travail

ESSMS : Établissements et Services Sociaux et Médico-Sociaux

IA : Intelligence Artificielle

IR : Institut de Rééducation

IRTS : Institut Régional du Travail Social

ITEP : Institut Thérapeutique Educatif et Pédagogique

MECS : Maison d'Enfants à Caractère Social

MOSS : Management des Organisations Sanitaires et Sociales

QVT : Qualité de Vie au Travail

SESSAD : Service d'Éducation Spéciale et de Soins à Domicile

SIAO : Service Intégré d'Accueil et d'Orientation

VAE : Validation des Acquis d'Expériences



Guillaume Mercier MOSS retravaillé

1%
Textes
suspects



< 1% Similitudes

0% similitudes entre guillemets
0% parmi des sources
mentionnées

1% Textes potentiellement générés
par IA

Nom du document: Guillaume Mercier MOSS retravaillé.docx
ID du document: c499411214db346ee7e51beadd7769013a082623
Taille du document d'origine: 114,54 ko

Déposant: guillaume Mercier
Date de dépôt: 08/05/2025
Type de dépôt: interface
date de fin d'analyse: 08/05/2025

Nombre de mots: 22851
Nombre de caractères: 150097

Emplacement des similitudes dans le document:

Source avec similitudes accidentelles

N°	Description	Similitudes
1	www.wanae.fr Les défis du management intergénérationnel - Wanae https://www.wanae.fr/blog/management/les-defis-du-management-intergenerationnel/#:~:text=Les défis du management intergénérationnel 1 La communication,génération...	

Le secteur social et médico-social est en pleine évolution.

Pour répondre aux attentes des nouvelles générations et assurer la qualité de l'accompagnement de personnes accompagnées, les établissements doivent transformer, moderniser leurs pratiques managériales. Ce mémoire propose des pistes concrètes pour adapter nos structures, en explorant les tensions et les opportunités liées à la cohabitation intergénérationnelle mais également les grands défis auxquels nous sommes confrontés.

Ce mémoire propose un cadre d'analyse et des recommandations opérationnelles pour un secteur social et médico-social plus innovant et plus attractif.

Pour ce faire, vous y retrouverez comment :

- **Adapter votre leadership** : Comment passer d'un modèle hiérarchique traditionnel à un management plus collaboratif et participatif ?
- **Intégrer le numérique dans vos pratiques** : Quels outils et stratégies pour favoriser la communication et l'efficacité, tout en préservant le lien humain ?
- **Valoriser les compétences des professionnels** : Comment reconnaître et exploiter les talents de chaque génération pour construire des équipes performantes et motivées ?

Enfin cette étude a aussi pour objectif de mettre en exergue les grands défis qui nous attendent et les solutions que nous pouvons imaginer pour continuer à faire évoluer nos institutions.