

Master Management Sectoriel
Parcours Management des établissements sociaux, médico-sociaux et sanitaires
Année universitaire 2024-2025

**L'IMPACT DES NOUVELLES GÉNÉRATIONS SUR LE MANAGEMENT DE PROXIMITÉ
EN EHPAD**

Mémoire de fin d'études de la 2ème année de Master
Sous la Direction de Monsieur CHEVALIER

Composition des membres du jury :

- Président du Jury : Monsieur Hervé HUBERT
- Directeur de mémoire : Monsieur Arnaud CHEVALIER
- 3e membre du jury : Madame Marion RENAUX

Date de soutenance : 26 juin 2025 à 10h00

Faculté d'Ingénierie et de Management de la Santé - ILIS
2 Rue Ambroise Paré
59120 LOOS

Remerciements

Ce mémoire me permet de clôturer mes 5 années d'études au sein de la Faculté d'Ingénierie et Management de la Santé (ILIS). A ce titre, je tiens à remercier et exprimer ma gratitude dans un premier temps à l'ensemble de l'équipe pédagogique et aux professionnels et intervenants de la faculté pour la qualité de leur enseignement et leur accompagnement tout au long de ce parcours.

Je remercie tout particulièrement Monsieur CHEVALIER, mon directeur de mémoire, pour sa disponibilité, son écoute et la qualité de son encadrement. Ses conseils ont grandement contribué à orienter ma réflexion et à structurer mes travaux de recherche.

J'adresse également ma gratitude à Monsieur HUBERT, président du jury, pour l'attention portée à l'évaluation de mon travail et le regard constructif qu'il y apportera.

Je remercie Madame RENAUX d'avoir accepté de rejoindre le jury de ma soutenance. Sa présence m'honore et contribue à enrichir cet exercice de fin d'études.

Je remercie également Madame GUIDE pour l'appui qu'elle m'a apporté dans le cadre de ce travail.

Enfin, mes sincères remerciements vont à tous les professionnels ayant accepté de participer à mon enquête de terrain. Leur disponibilité et la richesse de leurs témoignages ont été précieuses pour nourrir ce mémoire.

Table des matières

Remerciements.....	1
Table des figures.....	5
Table des tableaux.....	6
Liste des abréviations.....	7
Introduction.....	8
CHAPITRE 1 : Revue de la littérature.....	10
I. Le management intergénérationnel : un enjeu d'actualité	10
A) Définition des concepts clés.....	10
B) Pourquoi le management intergénérationnel est-il un enjeu ?.....	12
II. La génération Z et le monde du travail.....	13
A) Une génération influencée par un environnement socio-économique instable.....	13
1. Un environnement socio-économique incertain.....	13
2. L'impact du numérique et de l'hyperconnexion sur la socialisation.....	14
3. Une éducation tournée vers la protection et la consultation.....	14
B) Les attentes et caractéristiques de la Génération Z au travail.....	15
Plusieurs tendances caractérisant la génération Z, peuvent être ressortis au	
travers de différentes études :	15
1. Une vision du travail qui dépasse la simple rémunération.....	15
2. L'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle : une priorité.....	15
3. Des conditions de travail et un bien-être au centre des préoccupations.....	16
4. La quête de sens et l'importance de la dimension sociale au travail.....	17
5. Un rapport différent au management et à la hiérarchie	17
6. L'engagement et la fidélisation : un défi majeur pour les entreprises.....	18
C) Les limites de l'approche générationnelle : entre stéréotypes et réalités.....	18
III. Le secteur des EHPAD : un contexte managérial spécifique.....	20
A) Une pression démographique et sanitaire croissante.....	20
B) Une pénurie de personnel accentuée par les difficultés de recrutement.....	21
C) Des conditions de travail marquées par la pénibilité et l'épuisement.....	22
D) Une image fragilisée et des freins à l'attractivité.....	23
Conclusion de la revue de littérature.....	24
IV. Définition des objectifs et des hypothèses.....	24

A) Objectifs du mémoire.....	24
B) Hypothèses de recherche	25
CHAPITRE 2 : Méthodologie d'enquête.....	26
I. Type de recherche.....	26
II. Méthodologie de collecte de données.....	27
A) Approche quantitative : le questionnaire.....	27
B) Approche qualitative : les entretiens semi-directifs.....	28
C) Plan d'échantillonnage.....	29
D) Limites et difficultés de l'enquête de terrain.....	30
1. Limites de l'approche méthodologique.....	30
2. Difficultés rencontrées.....	30
CHAPITRE 3 : Analyse des résultats.....	32
I. Présentation des données recueillies.....	32
II. Analyse croisée des résultats quantitatifs et qualitatifs.....	34
A) Une perception d'un décalage générationnel : une réalité contrastée.....	34
B) Une fidélisation plus complexe des jeunes professionnels.....	35
C) Des attentes professionnelles redéfinies par la génération Z.....	37
D) Un rapport différent à la hiérarchie et à l'autorité.....	41
E) Une compatibilité questionnée mais non impossible avec le secteur des EHPAD.....	43
F) Une cohabitation intergénérationnelle possible mais à accompagner.....	44
Conclusion de l'analyse des résultats.....	48
CHAPITRE 4 : Préconisations.....	49
I. Renforcer l'attractivité et la fidélisation des jeunes professionnels.....	49
A) Adapter les pratiques managériales aux attentes générationnelles.....	49
B) Structurer l'accueil et accompagner les trajectoires professionnelles.....	51
C) Intégrer la QVCT dans la culture de l'établissement.....	53
D) La direction au coeur d'une stratégie RH d'attractivité et de fidélisation.....	54
II. Adapter le management à la diversité générationnelle.....	58
A) Développer une posture managériale souple et individualisée.....	58
B) La direction comme garante d'un management intergénérationnel.....	61
Conclusion des préconisations.....	65
Conclusion.....	66

Bibliographie.....	68
Table des annexes.....	71
Annexe I : Questionnaire diffusé auprès des professionnels de terrain en EHPAD.....	72
Annexe II : Guide d’entretien semi-directif à destination des encadrants.....	78
Annexe III : Retranscription d’un entretien semi-directif avec un cadre de santé.....	80

Table des figures

Figure 1: Répartition des réponses des professionnels de la génération Z sur leur perception d'un décalage entre les générations au travail.....	31
Figure 2: Répartition des réponses des professionnels des générations X, Y, baby-boomers sur leur perception d'un décalage entre les générations au travail.....	31
Figure 3: Répartition des réponses des professionnels des générations X, Y, baby-boomers concernant leur projection à 5 ans dans leur poste actuel.....	32
Figure 4: Répartition des réponses des professionnels de la génération Z concernant leur projection à 5 ans dans leur poste actuel.....	32
Figure 5: Répartition des réponses des professionnels des générations X, Y, baby-boomers sur le type de contrat privilégié.....	33
Figure 6: Répartition des réponses des professionnels de la génération Z sur le type de contrat privilégié.....	33
Figure 7: Répartition des réponses des professionnels de la génération Z sur leur réaction face à différentes situations difficiles rencontrées au travail.....	35
Figure 8: Répartition des réponses des professionnels générations X, Y, baby-boomers sur leur réaction face à des situations difficiles rencontrées au travail.....	35
Figure 9: Répartition des réponses des professionnels de la génération Z sur leur flexibilité aux exigences.....	37
Figure 10: Répartition des réponses des professionnels générations X, Y, baby-boomers sur leur flexibilité aux exigences.....	37
Figure 11: <i>Répartition des réponses des professionnels de la génération Z sur leur rapport à l'autorité managériale</i>	39
Figure 12: Répartition des réponses des générations X, Y et baby-boomers sur leur rapport à l'autorité managériale.....	39
Figure 13: Perception du décalage intergénérationnel au travail par les professionnels de la génération Z.....	42
Figure 14: Perception du décalage intergénérationnel au travail par les professionnels générations X, Y et baby-boomers sur leur rapport à l'autorité managériale.....	42

Table des tableaux

Tableau 1: Méthodologie de sélection des répondants.....	29
Tableau 2: Répartition des répondants au questionnaire.....	32
Tableau 3: Récapitulatif des entretiens semi-directifs.....	33
Tableau 4: Synthèse des préconisations – Renforcer l’attractivité et la fidélisation des jeunes professionnels.....	57
Tableau 5: Synthèse des préconisations – Adapter le management à la diversité générationnelle.....	63

Liste des abréviations

AMP : Aide Médico-Psychologique

ASH : Agent de Service Hospitalier

AS : Aide-soignant

CDD : Contrat à Durée Déterminée

CDS : Cadre De Santé

CDI : Contrat à Durée Indéterminée

CNSA : Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie

DREES : Direction de la Recherche, des Études, de l'Évaluation et des Statistiques

DU : Diplôme Universitaire

EHPAD : Établissements d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes

ETP : Équivalent Temps Plein

FHF : Fédération Hospitalière de France

IDE : Infirmier Diplômé d'État

IDEC : Infirmier Diplômé d'État de Coordination

IFAS : Institut de Formation d'Aides-Soignants

IFOP : Institut Français d'Opinion Publique

IFSI : Institut de Formation en Soins Infirmiers

INSEE : Institut National de la Statistique et des Études Économiques

IPSOS : Institut de Sondages et d'Études par Enquêtes

OPCO : Opérateurs de Compétences

QVCT : Qualité de Vie et des Conditions de Travail

RH : Ressources Humaines

TMS : Troubles Musculo-Squelettiques

Introduction

Le monde du travail évolue continuellement sous l'influence de nombreux facteurs économiques, technologiques et sociaux. Parmi ces évolutions, l'intégration de la Génération Z dans les organisations constitue une attention particulière. Nés entre 1995 et 2010, ces jeunes professionnels devraient représenter plus du quart des salariés d'ici 2030 (DARES, 2022). En France, leur population est estimée à environ 17 millions de personnes. Leur arrivée sur le marché du travail soulève de nombreuses interrogations quant à leurs attentes, leurs comportements et leur rapport aux organisations.

Ces questionnements prennent une résonance particulière dans certains secteurs d'activité en tension, comme celui des Établissements d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes (EHPAD), où les enjeux liés à l'attractivité et à la fidélisation du personnel sont devenus centraux.

Dans ce contexte, le rôle du management de proximité devient essentiel. Chargé d'assurer le lien entre les équipes et la direction, il est aussi garant de la cohésion et de l'engagement au quotidien. L'arrivée des jeunes professionnels interroge ainsi sur l'évolution des pratiques managériales : « Comment les nouvelles générations transforment-elles le management de proximité dans les EHPAD et quels sont les leviers que la direction peut utiliser pour manager une équipe plurigénérationnelle ? »

Ce mémoire vise à comprendre l'impact des nouvelles générations sur le management de proximité en EHPAD et à identifier les leviers dont disposent les directions pour gérer des équipes plurigénérationnelles. L'objectif est de comprendre dans quelles mesures l'arrivée des jeunes professionnels transforme réellement les modes de management et, si tel est le cas, de comprendre comment ces changements se manifestent au sein des établissements.

Dans un premier temps, ce mémoire proposera une revue de littérature en trois axes : une définition des concepts clés liés au management intergénérationnel, une analyse des spécificités de la génération Z au travail, puis une mise en perspective de ces éléments avec les réalités du secteur des EHPAD. Cette base théorique sera complétée par une

enquête de terrain afin de confronter ces éléments aux perceptions des professionnels. Les résultats obtenus permettront d'identifier les défis actuels, de formuler des préconisations concrètes et d'ouvrir des pistes de réflexion pour adapter les pratiques managériales dans ce contexte.

CHAPITRE 1 : Revue de la littérature

I. Le management intergénérationnel : un enjeu d'actualité

A) Définition des concepts clés

Dans le cadre de cette étude, il est essentiel d'être au clair sur ce que recouvre le terme de « *génération* », souvent employé dans le milieu professionnel pour expliquer certaines dynamiques.

Une génération, d'un point de vue démographique, est un ensemble d'individus nés au cours d'une même période. De manière plus nuancée, une génération est définie comme un « *groupe d'individus d'âge proche qui partagent une destinée commune, qui sont exposés à une même réalité sociale, et qui ont vécu les mêmes faits historiques* » (Karl Mannheim, 1990). Ils ont en commun une « *même empreinte historique, matérialisée par des expériences et des influences identiques et un socle commun de règles institutionnelles gérant leur évolution professionnelle avant, pendant et après leur insertion dans le monde du travail* ». Ainsi, une génération n'est pas nécessairement liée à un âge ou une tranche d'âge précise, mais plutôt à une expérience commune en termes d'éducation, d'expérience de vie (période politique, événements marquants, films et chansons emblématiques d'une époque) et de vécu professionnel (guerres, crises, périodes de croissance ou de récession).

Il convient néanmoins de souligner que cette présentation des générations ne saurait être généralisée à tous les contextes. Chaque pays, chaque culture, chaque environnement économique façonne différemment les valeurs, attitudes et comportements des individus. Ces catégories générationnelles restent donc indicatives : elles sont utiles à la compréhension de certaines tendances, mais ne doivent pas occulter la diversité des parcours ni conduire à des généralisations abusives. Les caractéristiques attribuées aux générations peuvent parfois s'avérer réductrices, voire caricaturales, et ne reflètent pas nécessairement la complexité de chaque individu.

Dans la majorité des articles mobilisés dans ce mémoire, les auteurs évoquent les interactions entre plusieurs générations présentes sur le marché du travail, que nous désignerons par les termes suivants : baby-boomers, génération X, génération Y, génération Z.

Dans le cadre de cette étude, le terme de « **nouvelles générations** » renvoie spécifiquement à la génération Z, soit les personnes nées à partir de la fin des années 1995 jusqu'à 2010 (Pew Research Center, 2019). Cette génération succède à la génération Y (ou Millennials, nés entre 1980 et 1994), et coexiste encore aujourd'hui dans le milieu professionnel avec les générations X (1965-1979) et les baby-boomers (1946-1964).

Après avoir précisé ce que recouvre le concept de génération dans le cadre de cette étude, il convient désormais de s'intéresser à un autre aspect essentiel de cette recherche : le rôle du **management de proximité** en EHPAD. En effet, dans les EHPAD comme dans toutes autres structures médico-sociales, le management de proximité occupe une place centrale. Il désigne les fonctions d'encadrement intermédiaire assurées le plus souvent par des cadres de santé ou des responsables d'unité. Le manager de proximité est « *l'interlocuteur qui assure le relais entre la direction et les collaborateurs directement en charge de l'activité* » (Lagarde, 2023). « *D'un côté la direction va fixer les objectifs, définir les stratégies, vérifier les résultats et de l'autre côté les équipes vont effectuer le travail souhaité. Le manager de proximité va être l'intermédiaire, le relais de l'information. Il va gérer les équipes au quotidien tout en effectuant un rôle de coordonnateur, de contrôle et d'ajustement* » (Lagarde, 2023). Il ne s'agit donc pas seulement d'un relais hiérarchique, mais bien d'un acteur clé du climat d'équipe, de l'engagement des professionnels et de la qualité du travail.

La **direction d'un EHPAD** joue également un rôle stratégique central dans la structuration de l'établissement, la mise en œuvre des politiques internes et l'orientation des dynamiques managériales. Elle « *incarne l'instance décisionnelle supérieure, à l'interface entre les exigences institutionnelles et les réalités opérationnelles du terrain* » (Lebreton, 2020). Au delà de ces responsabilités, elle impulse une culture managériale, fixe des priorités et détermine le cadre d'action du management de proximité. C'est donc elle qui

fixe les marges de manœuvre des encadrants et oriente les modalités de gestion des Ressources Humaines (RH). Le rôle de la direction dans ce contexte est donc primordial.

Dans un contexte de forte tension RH en EHPAD, l'arrivée des nouvelles générations amène à s'interroger sur l'adéquation entre ces attentes émergentes et les pratiques managériales en place. Le manager de proximité, de par son rôle central, se retrouve en première ligne pour gérer les relations intergénérationnelles, favoriser l'intégration des jeunes et adapter les modalités de travail à ces nouveaux profils. C'est dans ce cadre que s'inscrit le **management intergénérationnel**, défini comme « *l'ensemble des pratiques et des stratégies visant à encadrer, motiver et faire coopérer des collaborateurs issus de générations différentes* ». Il s'agit de concilier les attentes et les repères de chacun, de valoriser les complémentarités et de prévenir les tensions liées aux différences de valeurs ou de modes de fonctionnement. Le management intergénérationnel suppose ainsi une capacité d'adaptation et d'écoute de la part des encadrants, pour créer un environnement de travail inclusif et harmonieux (Gentina & Lamri, 2024).

B) Pourquoi le management intergénérationnel est-il un enjeu ?

Le management intergénérationnel s'impose aujourd'hui comme un enjeu central pour les organisations, confrontées à une cohabitation intergénérationnelle sur le marché du travail. Baby-boomers, générations X, Y et Z partagent actuellement les mêmes environnements professionnels, avec des attentes, des valeurs et des comportements parfois divergents. Cela rend essentiel une adaptation des pratiques managériales et une réflexion sur les modalités de collaboration entre les différents profils.

Comme le rappellent Meier et Le Tallec (2024), l'un des principaux défis est de parvenir à « *transformer une source potentielle de tensions ou d'incompréhension en véritable levier de valeur collective* ». Le management intergénérationnel pose ainsi la question de la capacité des établissements à favoriser une collaboration efficace entre les professionnels, issus de cultures et d'expériences différentes, tout en limitant les risques de tensions liés à des représentations qui peuvent parfois diverger.

Dans cette perspective, les organisations ne peuvent plus se contenter d'approches uniformes. Elles doivent maîtriser une gestion fine des âges et adapter leurs politiques RH aux spécificités de chaque génération : recrutement, intégration, transmission des savoirs, gestion des carrières, temps de travail, modalités contractuelles... autant de leviers à ajuster pour garantir une cohésion durable entre générations (Gentina & Lamri, 2024).

L'organisation, et plus spécifiquement le manager de proximité, sous l'appui de la direction, joue un rôle essentiel pour faciliter la collaboration et l'entente au sein des équipes. De ce fait, adapter les pratiques managériales aux attentes des différentes générations est essentiel pour préserver l'engagement et la performance générale entre les professionnels. De même, Meier et Le Tallec (2024) insistent sur l'importance de transformer les différences générationnelles, parfois sources de malentendus, en un levier de complémentarité et de richesse pour les équipes.

Afin d'approfondir la réflexion autour des dynamiques intergénérationnelles, il est désormais nécessaire de se pencher sur le profil spécifique des jeunes professionnels de la génération Z.

II. La génération Z et le monde du travail

A) Une génération influencée par un environnement socio-économique instable

La génération Z, regroupant les individus nés entre 1995 et 2010, est la première à avoir grandi dans un monde entièrement connecté. Elle se distingue par un rapport au travail et à l'autorité particulièrement influencé par son contexte d'émergence, à la fois sur les plans économique, technologique et socioculturel.

1. **Un environnement socio-économique incertain**

Tout d'abord, cette génération a grandi dans un climat d'incertitudes. Elle a été exposée dès l'enfance à des crises successives : la crise économique de 2008, les attentats terroristes, la crise climatique, et plus récemment la pandémie de COVID-19. Ces

événements ont contribué à forger une génération plus prudente, réaliste et méfiante vis-à-vis des organisations. Cette génération est aussi très consciente des problèmes socio-économiques actuels (Meier et Le Tallec, 2024).

Le marché du travail actuel, marqué par la précarité des emplois, le développement des contrats courts et les difficultés d'insertion, a aussi modifié leurs attentes. Les jeunes de la génération Z ne recherchent plus uniquement la stabilité, mais plutôt la possibilité de développer leurs compétences et de s'adapter aux évolutions du monde professionnel. De plus, ils accordent moins d'importance à une fidélité absolue envers leur employeur et préfèrent par contre, privilégier une fidélité à leurs collègues et à leurs propres valeurs (Gentina & Lamri, 2024).

2. L'impact du numérique et de l'hyperconnexion sur la socialisation

La digitalisation massive de la société a par ailleurs profondément influencé leur manière de communiquer et d'interagir. En tant que « *digital natives* », ils ont développé une aisance naturelle pour la technologie, une communication instantanée via les réseaux sociaux (Meier et Le Tallec, 2024). Cette hyperconnexion contribue à leur besoin d'immédiateté et de reconnaissance rapide, mais peut aussi fragiliser leur capacité à maintenir une attention soutenue et à nouer des relations sociales profondes.

3. Une éducation tournée vers la protection et la consultation

L'éducation des individus de la Génération Z a également évolué par rapport à celle de leurs aînés. Les baby-boomers et la Génération X ont été socialisés dans un cadre où l'autorité, la discipline et la loyauté envers l'entreprise étaient des valeurs centrales. À l'inverse, la Génération Z a été éduquée dans une approche plus horizontale et participative, où les parents jouent davantage un rôle de « *consultants* » et de « *protecteurs* » (Gentina & Lamri, 2024).

Autrefois, la stabilité professionnelle et l'engagement à long terme envers une entreprise étaient des normes largement répandues. Cependant, les jeunes d'aujourd'hui ont observé leurs parents, majoritairement issus de la Génération X, traverser des périodes de chômage, de reconversion professionnelle ou de précarisation. Cette réalité a contribué à

forger une relation plus distanciée et pragmatique avec l'entreprise : plutôt qu'une fidélité inconditionnelle à une organisation, ils privilégient la loyauté envers leurs collaborateurs et leur réseau professionnel (Gentina & Lamri, 2024).

Cette éducation plus souple et participative influence leur comportement au travail : ils attendent davantage d'échanges, de reconnaissance et de personnalisation dans la gestion managériale. Ils souhaitent être impliqués dans les décisions et ne se contentent pas d'un modèle de management descendant. Cette transformation de la relation à l'autorité impacte par conséquent la dynamique intergénérationnelle en entreprise.

L'environnement dans lequel a grandi la Génération Z a largement contribué à forger ses attentes professionnelles. Entre un contexte économique incertain, une socialisation hyperconnectée et une éducation plus horizontale, ces jeunes adoptent une approche du travail qui contraste avec celle des générations précédentes. Ce cadre de référence influence fortement leur rapport à l'entreprise, à l'engagement et aux interactions intergénérationnelles. Ces éléments seront essentiels pour comprendre leur intégration en milieu professionnel et les défis qu'ils posent au management, notamment dans un secteur aussi spécifique que les EHPAD.

B) Les attentes et caractéristiques de la Génération Z au travail

Plusieurs tendances caractérisant la génération Z, peuvent être ressortis au travers de différentes études :

1. Une vision du travail qui dépasse la simple rémunération

Si la rémunération reste un critère important pour la Génération Z. Selon l'étude IPSOS, 75 % des jeunes actifs considèrent la rémunération comme un facteur déterminant dans leur décision de rester dans une entreprise. Cependant, d'autres éléments sont jugés tout aussi essentiels :

2. L'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle : une priorité

Un des aspects primordiaux retrouvés dans les attentes de la Génération Z concerne la flexibilité du travail et l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée. Selon l'étude

IPSOS, l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle reste le premier critère pour choisir de rejoindre une entreprise, 80% des 18-28 ans estimant que c'est primordial ou important, suivi de l'ambiance de travail. De plus, 57 % des jeunes travailleurs considèrent cet équilibre comme un élément central de leur satisfaction professionnelle, parfois même avant la rémunération.

Cette recherche de flexibilité se traduit notamment par une forte demande de télétravail et d'horaires aménagés. L'étude IPSOS souligne que 70 % des jeunes interrogés souhaitent avoir un contrôle sur leur emploi du temps et considèrent le manque de flexibilité comme une raison potentielle de départ.

Les jeunes perçoivent désormais la flexibilité comme un levier clé de motivation et d'engagement. Cependant, ce besoin de souplesse ne signifie pas un désengagement du travail, comme certains stéréotypes pourraient le laisser penser. Il traduit davantage une volonté d'adapter le travail aux nouvelles attentes et aux réalités de la vie moderne.

3. Des conditions de travail et un bien-être au centre des préoccupations

La Génération Z attache une grande importance aux conditions de travail et au bien-être en entreprise. Selon Meier & Le Tallec, les jeunes actifs actuels sont particulièrement attentifs à la qualité de l'environnement de travail, aux relations professionnelles et aux efforts mis en place par l'entreprise pour favoriser un climat sain.

L'étude Deloitte Mental Health Deep Dive 2024 met en lumière que les niveaux de stress et d'anxiété sont particulièrement élevés chez les jeunes générations, notamment en raison des incertitudes économiques et des pressions liées à la performance.

Dans ce contexte, le bien-être au travail devient un critère essentiel : les entreprises doivent désormais proposer des initiatives concrètes pour soutenir la santé mentale des professionnels afin de favoriser leur engagement.

4. La quête de sens et l'importance de la dimension sociale au travail

La Génération Z accorde également une attention particulière au sens du travail et à son impact. Selon Meier & Le Tallec, ces jeunes recherchent avant tout des missions alignées avec leurs valeurs personnelles et leur engagement envers des causes sociales et environnementales.

Cette exigence se manifeste également par une volonté de travailler dans des environnements collaboratifs et bienveillants. Les jeunes préfèrent des entreprises favorisant la coopération plutôt que la compétition et attendent des managers un leadership participatif fondé sur l'écoute et la communication (Deloitte Gen Z & Millennial Survey, 2024).

L'étude Deloitte Gen Z & Millennial Survey révèle également que 74 % des jeunes professionnels estiment que l'ambiance de travail joue un rôle clé dans leur engagement. Dans cette même logique, plus de la moitié des jeunes actifs (52 %) se disent prêts à quitter leur poste actuel pour un emploi qu'ils jugeraient plus plaisant, même s'il était moins bien rémunéré (IFOP, 2024).

5. Un rapport différent au management et à la hiérarchie

La Génération Z remet en question les modèles traditionnels de management, privilégiant des relations plus horizontales et un mode de travail plus participatif. En effet, les jeunes actifs refusent les modèles hiérarchiques rigides et souhaitent être impliqués dans la prise de décision.

Les jeunes professionnels ne sont pas pour autant réfractaires à toute notion d'autorité mais ils recherchent plutôt des managers accessibles, qui misent sur le dialogue et la transparence.

Cette évolution oblige les entreprises à revoir leurs pratiques managériales pour favoriser une communication plus fluide et une culture d'entreprise plus inclusive.

6. L'engagement et la fidélisation : un défi majeur pour les entreprises

L'un des aspects qui différencie le plus la Génération Z des générations précédentes est sa relation à l'engagement en entreprise. Selon l'Observatoire sociétal des entreprises IPSOS, 79 % des jeunes estiment qu'il est nécessaire de changer régulièrement d'entreprise pour avoir un meilleur salaire et quasiment la même proportion (78%) pense qu'il en va de même pour avoir un poste intéressant (IPSOS, 2024). De plus, de manière concrète, 42 % des jeunes quittent leur premier emploi dès la première année de leur embauche.

Cependant, cela ne signifie pas un manque d'implication. La Génération Z est prête à s'investir pleinement dans une organisation qui lui offre des perspectives d'évolution et un cadre de travail épanouissant.

Les entreprises font néanmoins face à des défis importants pour fidéliser ces jeunes collaborateurs. Ces derniers sont très attentifs à la reconnaissance et aux perspectives de progression. Un manque de perspectives d'évolution ou une mauvaise expérience managériale peut les inciter rapidement à chercher un autre emploi.

Si l'ensemble de ces tendances générales présentées permettent de mieux comprendre les attentes de la génération Z, il est cependant essentiel de garder un certain recul sur ces approches. Avant d'en tirer des conclusions strictes, il convient de rappeler que l'approche générationnelle comporte aussi des limites.

C) Les limites de l'approche générationnelle : entre stéréotypes et réalités

Si la notion de génération peut éclairer certains comportements collectifs, son utilisation de manière rigide et systématique comporte des risques importants. Réduire la génération Z à un groupe homogène d'attentes et d'attitudes, en la présentant comme fondamentalement différente des autres générations, peut conduire à des généralités réductrices, voire à des stéréotypes contre-productifs.

Comme le rappellent plusieurs auteurs, les différences observées entre générations ne sont pas tant liées à l'âge en soi qu'à l'environnement dans lequel chaque individu a

grandi. C'est le contexte (social, économique, technologique,...) qui influence les représentations, les points de vue, les manières de travailler et de communiquer. Les générations ne doivent donc pas être considérées comme des « blocs uniformes », mais plutôt comme des ensembles marqués par des influences culturelles et historiques spécifiques et dont les contours varient selon les sources, les milieux et les individus.

Selon Gilles Rouet (2019), la pertinence de l'utilisation de la notion de génération doit donc être discutée : *« il n'est pas question de nier que chacun, selon son âge, les événements auxquels il participe et les institutions qui le concernent, est influencé par des contextes familiaux, politiques, culturels ou économiques et développe en conséquence des attitudes et des croyances qu'il partage plus ou moins »*. Ces éléments sont susceptibles d'orienter les comportements. Pour autant, il est important d'envisager toute approche générationnelle de manière critique : *« les comportements restent relativement hétérogènes et les attitudes ne sont pas uniquement liées à l'âge, mais bien aussi à un ensemble d'autres caractéristiques, notamment cognitives et sociales »*.

Adopter une lecture trop rigide de ces catégories revient à négliger la diversité des profils qui composent chaque génération. Les trajectoires personnelles, les niveaux de formation, les appartenances sociales et les expériences professionnelles créent une multitude de parcours distincts, même chez les jeunes d'une même tranche d'âge. Ainsi, parler de la Génération Z comme d'un tout cohérent empêche de prendre en compte cette complexité humaine.

De plus, comme l'exprime Jean-Claude Le Grand (Gentina & Lamri, 2024), il faut garder à l'esprit que *« chaque jeunesse, quelle que soit l'époque, est animée d'un souffle de transformation, d'un désir de changement du monde dans lequel elle évolue »*. C'est un cycle qui se répète de génération en génération. Ce n'est pas la « nature » d'une génération qui change, mais bien les formes de mobilisation, les outils à disposition et le contexte dans lequel cette envie de réinvention s'exprime.

Cela ne signifie pas pour autant que les tendances repérées chez les jeunes actuels doivent être ignorées. Des préoccupations telles que la recherche d'un équilibre entre vie personnelle et professionnelle, le besoin de reconnaissance, ou encore la quête de sens

au travail sont bel et bien présentes et largement exprimées. Mais elles doivent être vues comme des tendances générales et non comme des vérités absolues. Il s'agit plutôt d'orientations globales, qui méritent d'être prises en compte par les employeurs, tout en restant attentifs à la diversité des situations individuelles.

Ainsi, les discours sur la Génération Z doivent être envisagés avec mesure. Il est nécessaire de reconnaître les dynamiques qui émergent, sans enfermer les jeunes dans des représentations stéréotypées. Une approche trop figée risquerait, au contraire, d'alimenter les incompréhensions et d'entraver les logiques de collaboration intergénérationnelle. Seule une lecture nuancée et ouverte peut permettre de comprendre réellement les attentes des jeunes générations et d'y répondre de manière pertinente.

Dans cette perspective, il apparaît indispensable de replacer ces dynamiques générationnelles dans le contexte spécifique des EHPAD, où les enjeux liés au management prennent une importance particulière.

III. Le secteur des EHPAD : un contexte managérial spécifique

A) Une pression démographique et sanitaire croissante

Le vieillissement de la population constitue l'un des enjeux majeurs auxquels le secteur des EHPAD est confronté. En France, le nombre de personnes âgées de 60 ans et plus devrait atteindre 21 millions d'ici 2030, soit 3 millions de plus qu'en 2019 (*Miron de l'Espinay & Roy, 2020*). Cette transition démographique s'accompagne également d'une augmentation du nombre de personnes en perte d'autonomie, qui passerait de 2,5 millions en 2015 à 4 millions en 2050, selon les projections de l'INSEE (2019).

Ce vieillissement n'est pas uniquement quantitatif : il s'accompagne d'une complexification des besoins sanitaires. L'avancée en âge s'associe à une hausse significative des comorbidités, des troubles cognitifs, et des situations de polypathologie, qui rendent l'accompagnement des résidents en EHPAD plus technique et plus exigeant.

Face à cette transformation, les besoins en personnels qualifiés augmentent. Le rapport El Khomri (2019), issu de la concertation sur le grand âge, estime qu'il faudrait créer 140 000 Equivalents Temps Plein (ETP) supplémentaires dans les EHPAD à l'horizon 2030 pour garantir une prise en charge adaptée des résidents. Cela implique non seulement un volume de recrutement important, mais aussi une capacité des établissements à fidéliser leurs équipes dans un contexte de tensions RH déjà marquées.

B) Une pénurie de personnel accentuée par les difficultés de recrutement

Le secteur du grand âge et en particulier les EHPAD, est confronté à une pénurie structurelle de personnel depuis plusieurs années. Cette tension RH se manifeste par des difficultés récurrentes à pourvoir les postes, en particulier ceux d'Aides-Soignants (AS), d'Infirmiers Diplômés d'État (IDE) et d'Agents de Service Hôtelier (ASH). D'après l'enquête EHPA de la DREES (2019), 61 % des EHPAD déclaraient déjà rencontrer des difficultés de recrutement. De plus, en décembre 2021, un tiers des Ehpads étaient contraints de réduire leur nombre de places en raison de difficultés de recrutement.

Cette pénurie persistante contribue à désorganiser le fonctionnement des établissements et engendre une pression accrue sur les équipes en poste. Le turnover important et le taux d'absentéisme élevé sont des symptômes de ce déséquilibre : en 2023, le taux d'absentéisme dans les EHPAD atteignait 11,4 % (CNSA, 2025).

Ces absences fréquentes, souvent liées à des arrêts maladies ou à l'épuisement professionnel, fragilisent la continuité des soins et compromettent la stabilité des équipes. Dans un contexte où les besoins augmentent du fait du vieillissement démographique, ces tensions RH représentent un véritable frein à la capacité d'accueil et au bon fonctionnement des établissements.

Ainsi, la pénurie de personnel ne résulte pas seulement d'un manque de candidats, mais traduit aussi un déséquilibre : entre les exigences du métier, les conditions de travail difficiles et les limites des capacités d'attraction du secteur. Les enjeux de recrutement dans les EHPAD seront d'autant plus cruciaux dans les années à venir, avec le besoin

annoncé de 140 000 ETP supplémentaires à l'horizon 2030 pour faire face au vieillissement de la population (El Khomri, 2019).

C) Des conditions de travail marquées par la pénibilité et l'épuisement

Les métiers exercés en EHPAD sont caractérisés par une pénibilité significative, tant sur le plan physique que psychologique. Les soignants sont confrontés à des charges de travail élevées, accompagnées par un manque de personnel et une augmentation du niveau de dépendance des résidents. Cette situation se traduit par une intensification des soins, une gestion accrue des troubles du comportement et une exposition fréquente à des situations de fin de vie.

La sinistralité dans le secteur est particulièrement préoccupante. Selon l'Assurance Maladie, 95 % des maladies professionnelles reconnues dans le secteur médico-social, et plus particulièrement en EHPAD, sont liées à des Troubles Musculo-Squelettiques (TMS), dont plus de 60 % des arrêts de travail sont en lien avec le mal de dos. Ces chiffres illustrent des conditions de travail éprouvantes auxquelles sont confrontés les professionnels, souvent contraints d'enchaîner les tâches physiques lourdes avec peu de soutien matériel ou humain.

La crise sanitaire liée à la COVID-19 a amplifié ces difficultés. Une étude menée en 2021 auprès du personnel des EHPAD et des services hospitaliers de première ligne en Moselle a révélé que 34,6 % des participants présentaient des symptômes d'anxiété, 16,5 % des symptômes de dépression et 38,9 % des symptômes de stress post-traumatique. Ces chiffres illustrent l'impact psychologique durable de la pandémie sur les professionnels.

Ces conditions de travail difficiles contribuent à l'épuisement professionnel et à une démotivation des équipes, ce qui pose un défi majeur pour la fidélisation du personnel dans les EHPAD.

D) Une image fragilisée et des freins à l'attractivité

Par ailleurs, le secteur des EHPAD souffre depuis plusieurs années d'une image dégradée, qui pèse sur sa capacité à attirer de nouveaux professionnels de terrain. Cette fragilisation de l'attractivité repose sur un ensemble de facteurs.

La médiatisation de scandales, comme l'affaire Orpea révélée par l'ouvrage *Les Fossoyeurs* de Victor Castanet (2022), a profondément marqué l'opinion publique. Ces révélations de maltraitance, de manque de transparence de gestion et de logique financière dans certains établissements ont contribué à renforcer un sentiment de défiance envers les EHPAD, pouvant être perçus comme des structures insuffisamment centrées sur l'accompagnement humain. L'image du secteur s'est ainsi altérée, y compris chez les professionnels eux-mêmes.

À cela s'ajoute la question des rémunérations. Bien que des efforts aient été amorcés (Ségur de la santé, primes spécifiques), les salaires dans les EHPAD restent souvent jugés insuffisants au regard des responsabilités et de la pénibilité du travail. Des comparaisons montrent qu'un infirmier ou un aide-soignant peut être mieux rémunéré à l'hôpital qu'en EHPAD, ce qui accentue la fuite vers d'autres secteurs plus valorisés financièrement (DREES, 2023).

Le manque de reconnaissance institutionnelle et sociale du travail effectué au quotidien dans les EHPAD contribue également à cette perte d'attractivité. Les soignants y expriment souvent un sentiment d'invisibilité, lié à la nature peu spectaculaire mais exigeante de leur mission : accompagner la fin de vie, gérer la détresse des familles, travailler dans des conditions chroniquement tendues.

Enfin, les perspectives d'évolution professionnelle apparaissent floues ou limitées. Le rapport El Khomri (2019) souligne la confusion persistante autour des métiers du grand âge, alimentée par la diversité des formations, des intitulés et des rôles. Cette absence de lisibilité entrave les parcours et peut décourager les jeunes en quête de sens, d'engagement et de progression. L'absence de passerelles claires entre les métiers et la faible mobilité interne renforcent ce cloisonnement professionnel.

En fin de compte, c'est l'ensemble de l'image sociale, organisationnelle et symbolique des EHPAD qui est en jeu. Restaurer cette attractivité constitue un enjeu majeur pour répondre aux besoins croissants du secteur.

Conclusion de la revue de littérature

À l'issue de cette revue de littérature, plusieurs constats majeurs émergent. D'une part, la Génération Z présente des attentes spécifiques vis-à-vis du monde professionnel : recherche de sens, équilibre de vie, reconnaissance et participation accrue aux décisions. D'autre part, le secteur des EHPAD se distingue par un contexte particulièrement contraint, marqué par une forte pénurie de personnel, des conditions de travail éprouvantes et une image sociale dégradée. Ces réalités posent la question de la compatibilité entre les attentes professionnelles des jeunes issus de la génération Z et les spécificités organisationnelles du secteur.

Si les travaux existants permettent d'identifier les grandes tendances générationnelles et les difficultés structurelles des EHPAD, peu d'études se penchent concrètement sur la manière dont les jeunes professionnels s'intègrent dans ces établissements et sur le rôle que peut jouer le management de proximité dans cette dynamique. Il apparaît donc nécessaire d'explorer, sur le terrain, comment ces enjeux se traduisent dans la pratique managériale quotidienne et dans quelle mesure les équipes encadrantes s'adaptent à ces nouvelles attentes.

C'est dans cette perspective que s'inscrit la suite de ce mémoire, avec pour ambition d'analyser plus finement l'impact des jeunes générations sur le management de proximité en EHPAD.

IV. Définition des objectifs et des hypothèses

A) Objectifs du mémoire

Ce mémoire vise à comprendre l'impact de l'arrivée de nouvelles générations, en particulier la génération Z, sur le management de proximité dans les EHPAD. Dans un

contexte de tensions RH et de transformations du rapport au travail, il s'agit de s'interroger sur l'adéquation entre les attentes émergentes des jeunes professionnels et les pratiques managériales en place.

Plus spécifiquement, ce travail poursuit trois objectifs principaux :

- Comprendre les attentes et les représentations des jeunes professionnels vis-à-vis du travail, du management et de leur rôle au sein des EHPAD
- Identifier les potentiels décalages intergénérationnels au sein des équipes en EHPAD, notamment en ce qui concerne l'engagement, la fidélité ou encore la notion de sens au travail
- Analyser le rôle du management de proximité face à ces évolutions générationnelles, en identifiant les leviers mobilisables pour favoriser la cohésion intergénérationnelle, l'intégration des jeunes et l'adaptation des pratiques managériales.

B) Hypothèses de recherche

A partir de ces objectifs, plusieurs hypothèses sont ainsi posées :

- Hypothèse 1 : les jeunes professionnels expriment des attentes, exigences spécifiques, susceptibles de questionner les pratiques managériales en place dans les EHPAD
- Hypothèse 2 : les jeunes professionnels sont moins enclins à s'engager durablement dans une structure comme l'EHPAD, rendant leur fidélisation plus incertaine
- Hypothèse 3 : Les attentes de la génération Z peuvent sembler en décalage avec les réalités du travail en EHPAD, mais ne rendent pas pour autant leur intégration impossible

CHAPITRE 2 : Méthodologie d'enquête

I. Type de recherche

Pour répondre à la première partie de la problématique de ce mémoire « *Comment les nouvelles générations transforment-elles le management de proximité dans les EHPAD ?* », la méthode d'investigation basée sur une étude mixte a été choisie, combinant une recherche quantitative et qualitative.

Ce choix d'être dans une **approche mixte** permet de pouvoir croiser des données à la fois mesurables et subjectives, afin de répondre à la question de recherche de manière plus approfondie et complète. Cette double approche offre une lecture plus complète et permet de renforcer la validité des analyses.

D'un côté, l'**approche quantitative** permet de recueillir un grand volume de données mesurables. Cela permettra d'identifier des tendances globales, de mesurer les écarts générationnels en matière d'attentes, de perceptions et de comportements au travail. En utilisant cette méthode, il sera possible d'avoir une analyse statistique fondée sur des indicateurs comparables, afin d'avoir une vue d'ensemble objectivable.

De l'autre, l'utilisation d'une **approche qualitative** permettra une compréhension plus fine des dynamiques de terrain. En s'intéressant aux discours, aux points de vue et aux expériences des professionnels ayant une fonction d'encadrement, elle permettra d'étudier plus en profondeur les logiques managériales et les représentations du changement générationnel.

Par ailleurs, cette étude ne se limite pas à l'observation d'un EHPAD en particulier. Le choix retenu a été de pouvoir solliciter des professionnels issus de différents EHPAD (qu'ils soient publics, privés à but lucratif et associatifs) afin de refléter une meilleure diversité du secteur. Cette ouverture vise à renforcer la portée de l'analyse et à rendre des résultats plus représentatifs.

II. Méthodologie de collecte de données

A) Approche quantitative : le questionnaire

Dans le cadre de cette étude, j'ai construit un questionnaire à destination des professionnels de terrain en EHPAD, tous corps de métiers confondus. Les professionnels de terrains désignent l'ensemble des professionnels directement impliqués dans la prise en charge du résident en EHPAD (IDE, AS, ASH,...). Ce questionnaire anonyme a été principalement été diffusé sur les groupes des réseaux sociaux spécialisés dans le secteur. Ce mode de diffusion visait à toucher un échantillon large et diversifié, sans contrainte géographique.

L'objectif principal de ce questionnaire est de recueillir leurs perceptions, leurs attentes vis-à-vis de leur environnement professionnel, de leurs conditions de travail et de leur rapport au travail.

Au travers de cette démarche quantitative, l'idée est de pouvoir comparer les réponses selon les tranches d'âge, afin de mettre en lumière d'éventuelles différences générationnelles. Cette comparaison en particulier entre les jeunes professionnels de la génération Z et leurs aînés, permet de mieux cerner les points de convergence ou de divergence au niveau de leurs attentes, de leurs relations au travail et de représentation du management.

Le questionnaire se structure autour de plusieurs grands axes :

- **Profil des répondants** : Informations sociodémographiques : âge, profession, type de contrat, etc.
- **Attentes et aspirations professionnelles** : Ce qui motive les professionnels dans leur travail, ce qu'ils recherchent dans leur poste.
- **Contraintes vécues et leviers de fidélisation** : Les difficultés rencontrées au quotidien et les éléments pouvant influencer le manque d'engagement.
- **Vision du management et attentes envers les encadrants** : Perception de l'autorité, du rôle du manager de proximité et leurs attentes associées.

- **Bien-être et santé au travail** : Ressenti émotionnel, équilibre vie pro/perso, réactions face à des situations difficiles.
- **Rapports intergénérationnels** : Perception des différences générationnelles et de leur impact sur la cohésion et la collaboration.

La plupart des questions sont fermées, sous forme de choix simples ou multiples, afin de faciliter l'analyse comparative entre les générations. Quelques questions ouvertes ont également été intégrées lorsqu'un éclairage plus personnel ou nuancé semblait pertinent.

Le questionnaire complet est consultable en annexe (cf. annexe I).

B) Approche qualitative : les entretiens semi-directifs

En complément du questionnaire, j'ai choisi d'avoir recours à des entretiens semi-directifs afin d'approfondir certains aspects plus subjectifs et contextuels liés au management intergénérationnel en EHPAD. Cette méthode qualitative permet d'explorer plus en détail les représentations, les pratiques et les ressentis des professionnels ayant une fonction d'encadrement, dans leur rapport aux nouvelles générations.

L'entretien semi-directif est une technique de collecte de données qui s'inscrit dans une démarche interprétative, relevant du paradigme constructiviste. Selon Lincoln (1995), il s'agit « *d'une technique de collecte de données qui contribue au développement de connaissances favorisant des approches qualitatives et interprétatives* ». Geneviève Imbert (2010) précise également que l'entretien semi-directif « *est une conversation ou un dialogue qui a lieu généralement entre deux personnes. Il s'agit d'un moment privilégié d'écoute, d'empathie, de partage, de reconnaissance de l'expertise du profane et du chercheur. Ce dernier, ayant établi une relation de confiance avec son informateur, va recueillir un récit en s'appuyant sur un guide préalablement testé et construit à l'issue de travaux de recherche exploratoire* ».

Ce format d'entretien offre une certaine souplesse dans l'échange, permettant d'adapter les questions en fonction des réponses apportées et de creuser certaines thématiques

selon les expériences des participants. Il favorise ainsi l'émergence de discours riches, nuancés et ancrés dans les réalités du terrain.

Dans le cadre de cette étude, ces entretiens ont été menés auprès de professionnels occupant des fonctions d'encadrement en EHPAD (directeur, directeur adjoint, cadre de santé, Infirmier Diplômé d'État de Coordination (IDEC), référent hôtelier). Ils ont permis de mieux comprendre comment ces acteurs vivent et interprètent les transformations générationnelles dans leurs équipes, quelles adaptations managériales à mettre en place et quels leviers leur semblent pertinents pour favoriser la cohésion intergénérationnelle.

Le guide d'entretien utilisé ainsi qu'un exemple de retranscription d'entretien figurent en annexe (annexe II et annexe III).

C) Plan d'échantillonnage

Afin d'établir un cadre clair dans les données recueillies, un plan d'échantillonnage a été défini en fonction de certains critères présentés ci-dessous :

Tableau 1: Méthodologie de sélection des répondants

Dimension	Approche quantitative	Approche qualitative
Population cible	Professionnels de terrain en EHPAD (IDE, AS, AMP, ASH,...)	Encadrant en EHPAD (directeurs, IDEC, cadre de santé,...)
Critères d'inclusion	Travailler en EHPAD, tout âge confondu, en poste au moment de l'enquête	Professionnel en EHPAD ayant une fonction managériale, plus de 6 mois d'ancienneté
Méthode de sélection	Diffusion ouverte en ligne sur des canaux ciblés	Sélection par réseau et recommandation

D) Limites et difficultés de l'enquête de terrain

Dans le cadre de cette enquête de terrain, celle-ci comporte certaines limites méthodologiques ainsi que des difficultés rencontrées lors de sa mise en œuvre. Ces éléments sont importants à mentionner afin de garantir toute transparence dans l'approche.

1. Limites de l'approche méthodologique

Concernant le questionnaire, plusieurs limites peuvent être soulignées. Tout d'abord, il y a un possible écart entre les réponses choisies et les comportements réels des professionnels sur le terrain. Certaines réponses peuvent refléter des intentions idéalisées, des représentations générales sans correspondre totalement à la réalité vécue ou à des pratiques concrètes.

De plus, la méthode de diffusion utilisée peut exposer l'enquête à un biais d'échantillonnage : les répondants sont probablement ceux les plus sensibles au sujet, ce qui peut limiter la représentativité de l'échantillon par rapport à l'ensemble des professionnels en EHPAD.

Enfin, la formulation des questions peuvent avoir été interprétées différemment selon les répondants. Le sens donné à certaines notions a pu varier d'un professionnel à un autre, ce qui peut amener à des écarts de compréhension et influencer les réponses.

Concernant les entretiens semi-directifs menés, une limite notable peut correspondre au caractère subjectif de certains témoignages, pouvant être influencés par l'expérience personnelle, les vécus, les représentations individuels des encadrants interrogés.

2. Difficultés rencontrées

Deux principales difficultés ont été rencontrées lors de cette enquête :

La première a été de recueillir un nombre suffisant de réponses de jeunes professionnels pour le questionnaire. Cette difficulté s'explique par leur présence limitée dans les effectifs

des EHPAD, comme évoqué dans l'analyse. Pour faire face à cela, plusieurs relances ont été nécessaires. La diffusion du questionnaire a également été étendue à un maximum de canaux de communication afin d'augmenter la visibilité du questionnaire et atteindre un nombre suffisant de jeunes répondants pour permettre une comparaison intergénérationnelle fiable.

Par ailleurs, lors des entretiens, les points de vue exprimés ont parfois été très contrastés, selon les sujets abordés liés à la jeunesse dans le milieu professionnel. Ces écarts de perception entre un encadrant à un autre, ont rendu plus complexe l'élaboration d'une interprétation cohérente, en tenant compte de la diversité des points de vue tout en évitant les généralités.

CHAPITRE 3 : Analyse des résultats

I. Présentation des données recueillies

L'analyse qui suit repose sur une démarche méthodologique mixte combinant données quantitatives et qualitatives. Avant de commencer l'analyse des résultats de manière concrète, il convient d'abord de préciser les résultats de manière chiffrée.

- **Le questionnaire en ligne** : les données chiffrées sont présentées selon le tableau ci-dessous :

Tableau 2: Répartition des répondants au questionnaire

Génération	Nombre de participants	Total
Génération Z (18-29 ans)	58	25,3 %
Génération Y (30-44 ans)	98	42,8 %
Génération X (43-57 ans)	62	27,1 %
Baby-boomers (58 ans et plus)	9	3,9 %
<u>Total</u>	<u>229</u>	<u>100 %</u>

Cette répartition permet de constater une présence significative de répondants issus de la génération Z, tout en maintenant une représentation équilibrée des autres générations (à part pour la part plus faible des baby-boomers mais cela s'explique par leur moindre présence dans les effectifs encore en activité).

Afin de veiller à une analyse pertinente des statistiques, l'analyse des résultats reposera sur une comparaison entre les réponses de la génération Z et ceux issus des autres générations (générations Y, X et baby-boomers réunies). Ce choix répond à l'objectif du mémoire : comprendre ce qui différencie les attentes, comportements et rapport au milieu professionnel de la jeune génération et quelles implications cela soulève pour les EHPAD.

Il convient de préciser que l'analyse des résultats ci-dessous ne reprend pas l'intégralité des questions issues du questionnaire. Seules les questions jugées les plus pertinentes au regard de la problématique ont été retenues et analysées. L'ensemble des questions posées figure toutefois en annexe I, pour une consultation complète du support utilisé.

- **Les entretiens semi-directifs** : voici ci-dessous la liste des entretiens réalisés. Pour des questions de confidentialité, les noms des professionnels interviewés ne seront pas donnés.

Tableau 3: Récapitulatif des entretiens semi-directifs

Fonction	Age
Directeur d'EHPAD (associatif)	43 ans
Directeur d'EHPAD (public)	51 ans
Directeur adjoint d'EHPAD (associatif)	27 ans
Directrice d'EHPAD (privé lucratif)	29 ans
IDEC (EHPAD public)	32 ans
IDEC (EHPAD associatif)	39 ans
Cadre de santé (EHPAD privé lucratif)	58 ans
Cadre de santé (EHPAD associatif)	28 ans
Responsable hôtelier (EHPAD public)	43 ans

Les profils des professionnels interviewés représentent une diversité en termes d'âge (issus de différentes générations), de parcours et d'expériences professionnelles. Cette pluralité permet de confronter les points de vue, de nuancer certaines interprétations et d'apporter un regard croisé sur les dynamiques intergénérationnelles.

Cette démarche méthodologique mixte a pour objectif de vérifier et approfondir les éléments issus de la revue de littérature, de confirmer ou non les tendances observées dans les résultats du questionnaire, et, plus largement, de valider ou questionner les hypothèses formulées dans le cadre de ce mémoire.

II. Analyse croisée des résultats quantitatifs et qualitatifs

A) Une perception d'un décalage générationnel : une réalité contrastée

Avant d'entrer dans l'analyse des comportements et attentes spécifiques de la génération Z, il est essentiel de mesurer dans quelles mesures les professionnels eux-mêmes perçoivent un décalage générationnel au sein de leur environnement de travail.

Trouvez-vous qu'il existe un décalage entre les attentes / perceptions au travail entre les nouvelles et anciennes générations ?

Génération Z

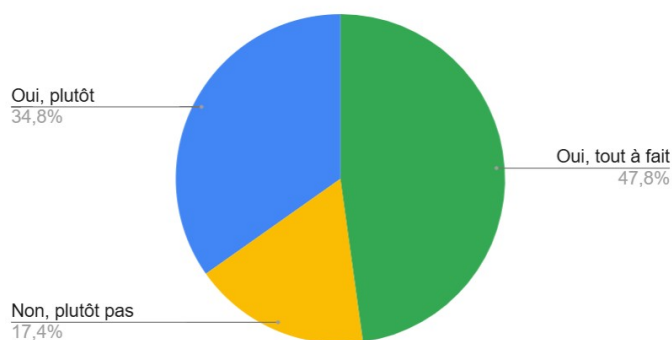


Figure 1: Répartition des réponses des professionnels de la génération Z sur leur perception d'un décalage entre les générations au travail

Génération X, Y, Baby-boomers

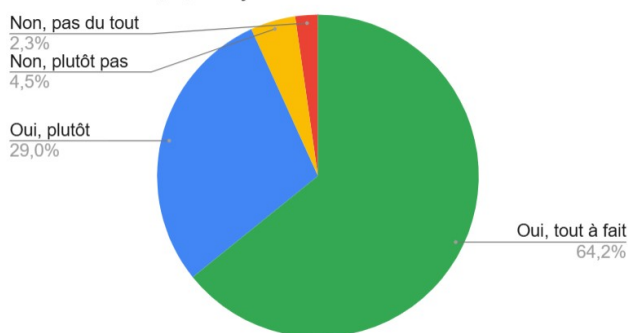


Figure 2: Répartition des réponses des professionnels des générations X, Y, baby-boomers sur leur perception d'un décalage entre les générations au travail

Les résultats de cette question confirment l'existence d'un ressenti partagé : plus de 80% des répondants, tout âge confondus, estiment qu'il existe un décalage plus ou moins important entre les attentes et les perceptions professionnelles des jeunes générations et des autres. Ce constat justifie en quelque sorte l'objet de ce mémoire.

Cependant, cette perception mérite d'être nuancée, comme le soulignent plusieurs professionnels rencontrés lors des entretiens. Les personnes interrogées insistent sur la nécessité d'éviter les raccourcis ou les généralisations hâtives. Les comportements observés chez les jeunes professionnels ne sont pas uniquement liés à leur âge, mais peuvent aussi dépendre de leur parcours personnel, de leur éducation, ou encore de leur expérience antérieure.

La génération Z ne constitue pas un groupe homogène. Les discours des managers recueillis insistent sur la diversité des profils : certains jeunes sont très investis, d'autres plus en retrait, certains très à l'aise avec le collectif, d'autres moins,...

Pour autant, les interviewés reconnaissent aussi l'apparition de certains traits ou attitudes plus fréquemment observés chez cette génération, qui viennent faire écho aux tendances ressorties du questionnaire. Ces particularités, bien que parfois subtiles ou sujettes à interprétation, méritent d'être explorées plus en détail.

B) Une fidélisation plus complexe des jeunes professionnels

Parmi les grandes tendances qui ressortent des données recueillies, la question de la fidélisation de la génération Z constitue un point particulièrement significatif, tant dans l'analyse quantitative que qualitative.

Pensez-vous rester dans votre poste actuel dans les 5 prochaines années ?

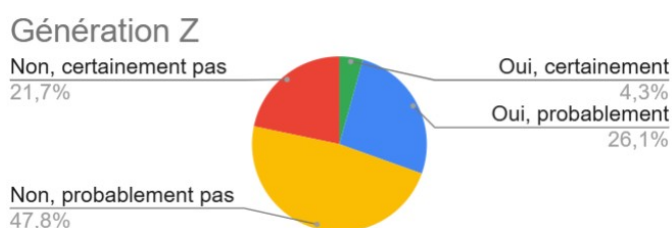


Figure 4: Répartition des réponses des professionnels de la génération Z concernant leur projection à 5 ans dans leur poste actuel

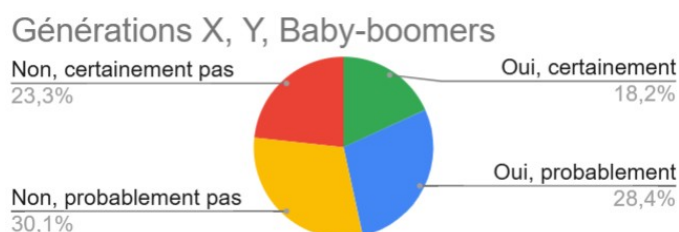


Figure 3: Répartition des réponses des professionnels des générations X, Y, baby-boomers concernant leur projection à 5 ans dans leur poste actuel

Les résultats de cette question révèlent un écart notable entre les jeunes professionnels et leurs aînés concernant leur projection dans le temps au sein de leur poste actuel. En effet, 46,6 % des répondants des générations plus âgées envisagent de rester probablement ou certainement dans leur poste actuel dans les 5 prochaines années, tant dis que ce chiffre représente seulement 30,4 % chez les professionnels de la génération Z. Ce différentiel traduit un attachement moins marqué des jeunes à leur établissement, ou à leur poste, sur le moyen terme.

Cet écart s'accompagne avec une autre donnée du questionnaire, portant cette fois sur le type de contrat privilégié :

Quel type de contrat privilégiez-vous actuellement ?

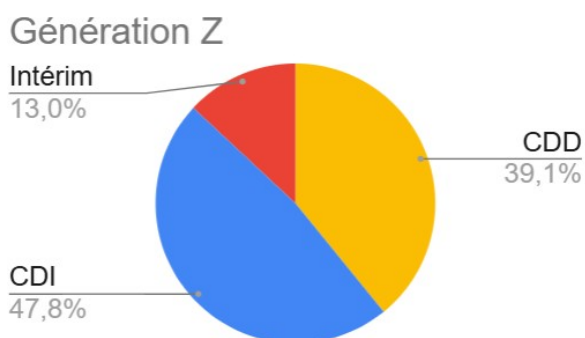


Figure 6: Répartition des réponses des professionnels de la génération Z sur le type de contrat privilégié

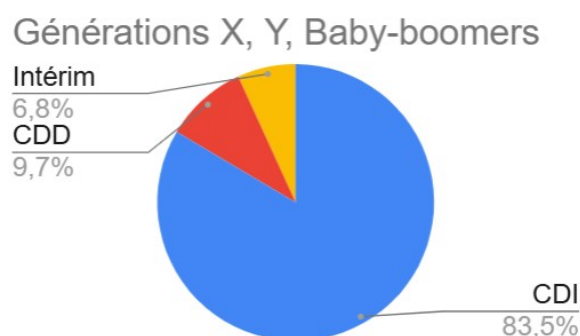


Figure 5: Répartition des réponses des professionnels des générations X, Y, baby-boomers sur le type de contrat privilégié

Là encore, une différence significative apparaît. Alors que 83,5 % des répondants issus des autres générations déclarent privilégier un CDI, ce taux tombe à 47,8 % chez les jeunes, qui se disent privilégier un contrat de type CDD voire en intérim.

Ces deux éléments permettent de mettre en évidence un même constat : celui d'une fidélité moins installée, d'un rapport au travail plus flexible, moins linéaire et souvent pensé comme temporaire ou transitoire.

Ce constat est d'ailleurs largement confirmé par les propos recueillis lors des entretiens. Tous les professionnels interrogés, qu'ils soient cadres de proximité ou directeurs, ont mis en évidence cette tendance. L'un d'eux affirme que : « *les jeunes profils actuels sont moins enclins à signer des CDI, ils sont plus difficiles à fidéliser et moins amenés à s'engager dans la durée* ». Plusieurs témoignages évoquent un rapport détaché à l'établissement, avec peu de réticence à la rupture et évoquent une réelle « *volonté de changement* » chez les jeunes professionnels. Une encadrante ajoute à cela « *les jeunes privilégient les CDD pour garder une certaine liberté, pour pouvoir changer d'établissement plus facilement ou organiser leurs congés selon leurs envies* ».

Cette dynamique s'inscrit aussi dans un contexte structurel plus large. Le marché du travail dans le secteur médico-social et notamment en EHPAD, est aujourd'hui marqué par une forte pénurie de personnel. Cette tension favorise la mobilité : les jeunes professionnels savent qu'ils peuvent trouver rapidement un poste ailleurs, ce qui les rend plus enclins à bouger. Comme le souligne un directeur : « *Je pense que les jeunes, qui recherchent autre chose, oui, mais c'est aussi le marché du travail. Il y a plus de boulot, plus de postes proposés [...]. En fait, c'est plus facile de fidéliser quand il y a moins d'offres et plus de chômage* ».

Ainsi, la difficulté de fidélisation ne relève pas uniquement d'un changement générationnel, mais aussi d'un environnement professionnel devenu plus ouvert et concurrentiel. Dans ce contexte, fidéliser les jeunes professionnels exige des approches renouvelées, plus souples et attractives, ce qui sera évoqué ultérieurement.

C) Des attentes professionnelles redéfinies par la génération Z

Les résultats du questionnaire mettent en évidence une évolution du rapport au travail chez les jeunes professionnels, caractérisée par des attentes plus affirmées concernant le cadre professionnel, leurs conditions de travail et leurs besoins. Les résultats de la question suivante peut confirmer cette idée :

Selon vous, que faut-il faire lorsque l'on rencontre les situations suivantes au travail ?

Génération Z

- Il faut chercher rapidement à partir sans chercher à en parler, cela ne sert pas à grand chose d'attendre et on perd son temps
- Il faut en parler avec son entreprise et voir si la situation évolue dans le bon sens dans les quelques jours ou semaines qui suivent, sinon il faut partir vite
- Il faut en parler avec son entreprise et se laisser quelques mois pour laisser le temps à l'entreprise de trouver une solution efficace

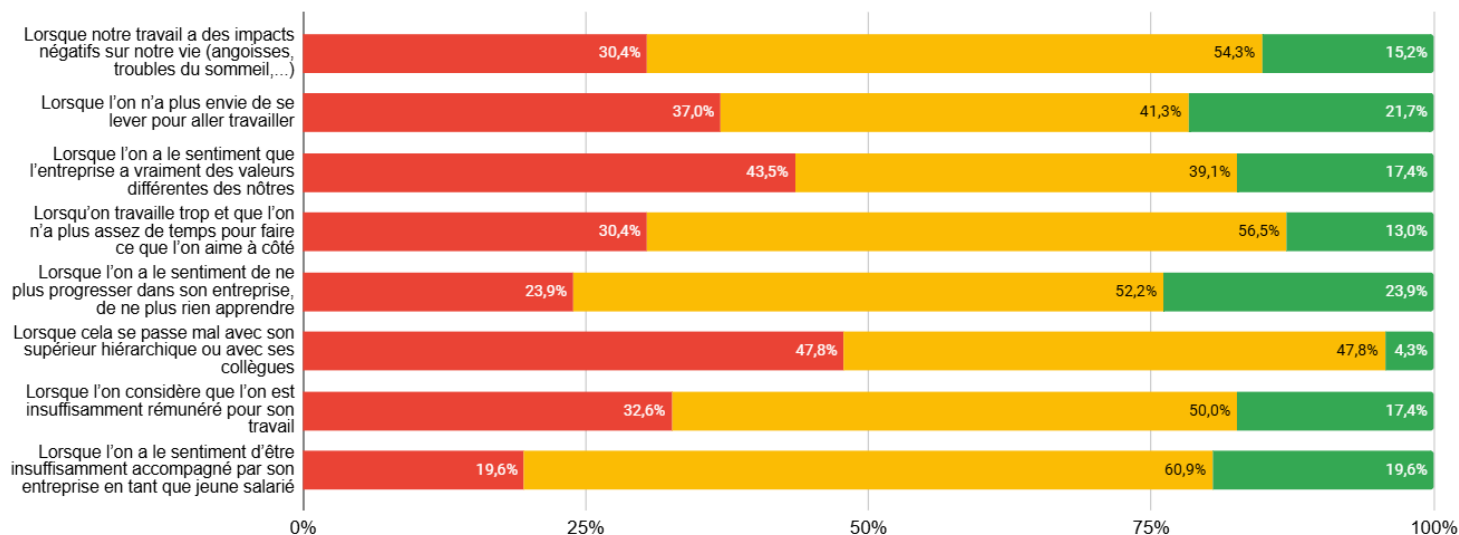


Figure 7: Répartition des réponses des professionnels de la génération Z sur leur réaction face à différentes situations difficiles rencontrées au travail

Génération X, Y, Baby-boomers

- Il faut chercher rapidement à partir sans chercher à en parler, cela ne sert pas à grand chose d'attendre et on perd son temps
- Il faut en parler avec son entreprise et voir si la situation évolue dans le bon sens dans les quelques jours ou semaines qui suivent, sinon il faut partir vite
- Il faut en parler avec son entreprise et se laisser quelques mois pour laisser le temps à l'entreprise de trouver une solution efficace

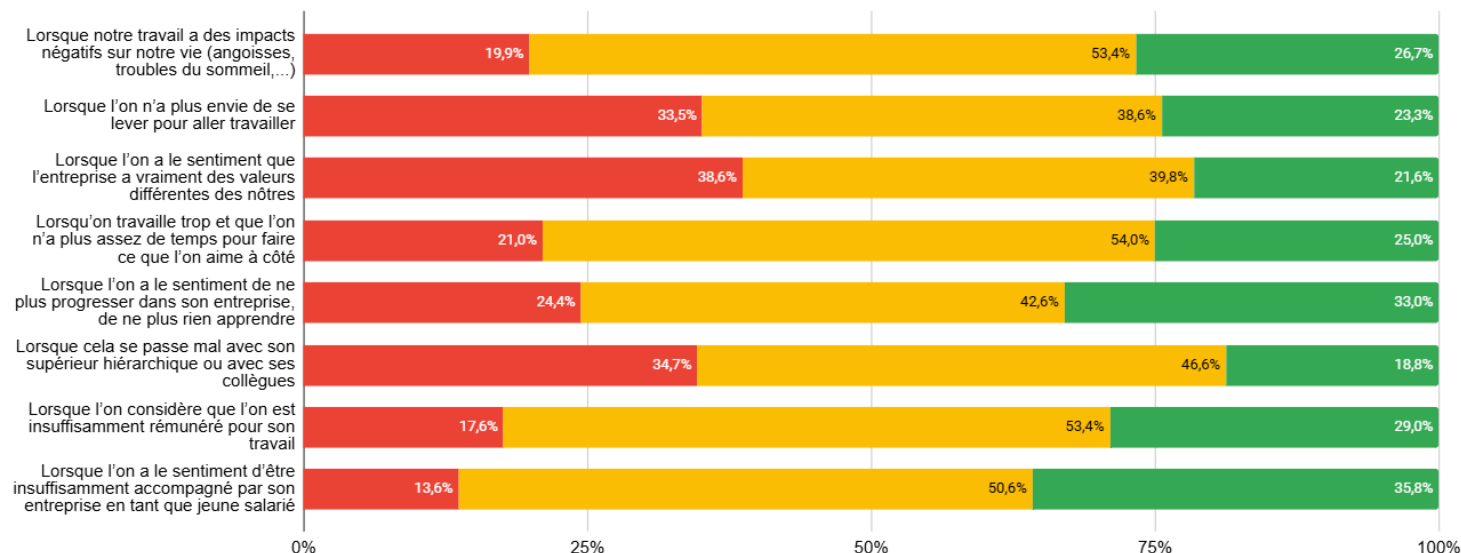


Figure 8: Répartition des réponses des professionnels générations X, Y, baby-boomers sur leur réaction face à des situations difficiles rencontrées au travail

De manière globale, on observe que les jeunes sont moins nombreux à opter pour une solution de long terme face à une difficulté, et plus enclins à envisager un départ rapide. On retrouve ainsi, dans leurs réponses, une part plus faible de propositions de type « *laisser quelques mois à l'entreprise pour trouver une solution* » (en vert) et une part plus importante de réponses du type « *il faut chercher rapidement à partir sans chercher à en parler* » (en rouge). Globalement, ce schéma se répète sur presque toutes les situations proposées, ce qui correspond à une tendance générale.

Autrement dit, il y a un glissement vers des positions plus immédiates : les jeunes se montrent moins patients, moins enclins à tolérer face à des situations perçues comme insatisfaisantes ou qui ne sont pas forcément en phase avec leurs attentes et leurs besoins. Cette attitude peut être interprétée comme un refus de s'installer dans un inconfort professionnel durable, ou comme une volonté affirmée de préserver leur bien-être personnel, quitte à envisager un départ. Là où les générations précédentes semblent davantage amenées à accorder du temps à l'établissement pour corriger la situation, les jeunes montrent un rapport plus exigeant concernant leur cadre professionnel.

Cette tendance a également été notifiée lors des entretiens. Plusieurs professionnels interrogés soulignent que les jeunes ont « *des attentes fortes et immédiates en termes de conditions de travail et en termes de besoin* » et qu'ils « *ne cherchent pas à rester longtemps avec un environnement qui ne leur convient pas* ». On retrouve ici l'idée d'une patience plus limitée, mais aussi celle d'un engagement qui se fait sous condition : le travail doit correspondre à leurs valeurs, leur rythme, et leurs besoins. Lorsqu'ils estiment que ce n'est plus le cas, ils préfèrent ne pas attendre.

Pour autant, ce constat ne doit pas être associé à un désengagement professionnel. Les résultats ci-dessous vont notamment dans ce sens :

Génération Z

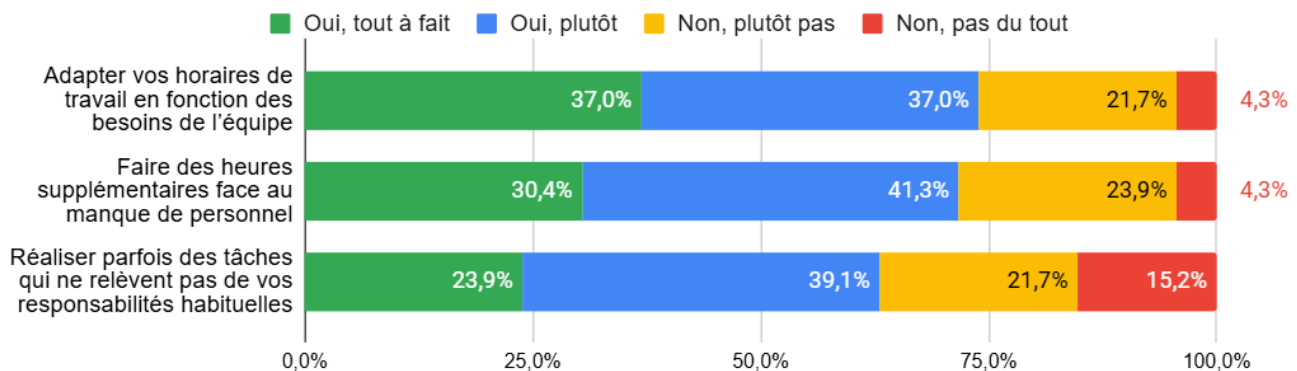


Figure 9: Répartition des réponses des professionnels de la génération Z sur leur flexibilité aux exigences

Génération X, Y, Baby-boomers

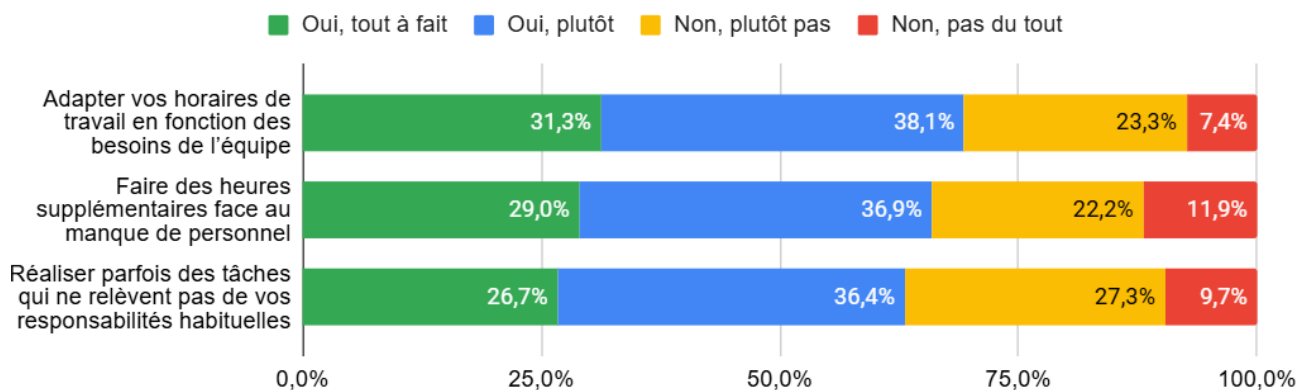


Figure 10: Répartition des réponses des professionnels générations X, Y, baby-boomers sur leur flexibilité aux exigences

Ces données obtenues, bien qu'elles n'évaluent pas directement la motivation ou la vocation, montrent que les jeunes professionnels restent en grande majorité disposés à faire preuve de flexibilité dans l'exercice de leur fonction. Qu'il s'agisse d'adapter leurs horaires, de faire ponctuellement des heures supplémentaires ou d'effectuer des tâches qui sortent de leurs responsabilités habituelles, leurs réponses sont globalement proches de celles des générations précédentes. Bien que ces résultats soient théoriques, cela permet de mettre en évidence une certaine tendance.

Toutefois, les entretiens permettent d'affiner cette lecture. Plusieurs propos évoquent une évolution du rapport au métier notamment au travers de la question de « *vocation* » chez

les professionnels de terrain. Cette notion, qui était autrefois considérée comme une composante bien présente dans ce secteur, semble aujourd'hui moins présente chez les jeunes professionnels. Cela ne signifie pas pour autant une absence d'implication, mais plutôt une manière différente de concevoir l'engagement. Il ne s'agit pas d'un désintérêt ou d'un retrait, mais plutôt d'un rapport plus contractuel et plus équilibré au travail : les jeunes s'engagent pleinement lorsqu'ils trouvent du sens à leurs missions, mais ne sont plus prêts à sacrifier systématiquement leur temps personnel et cherche un équilibre de vie comme ce qui a été exprimé ci-dessus.

L'investissement est donc bien présent, mais il se redéfinit à travers de nouveaux équilibres. Plusieurs cadres témoignent l'idée que « *les jeunes professionnels peuvent tout autant être investis que quelqu'un de plus ancien* », mais attendent en retour un cadre respectueux de leur équilibre de vie. L'un d'entre eux précise que « *je pense qu'à l'heure actuelle, les jeunes pensent beaucoup à leur équilibre avec leur vie personnelle, mais le fait de travailler moins, je ne suis pas d'accord. Pour moi, c'est fonctionner différemment mais pas travailler moins.* ».

D) Un rapport différent à la hiérarchie et à l'autorité

Les entretiens menés mettent en évidence un constat partagé parmi les encadrants interrogés : le rapport à l'autorité des jeunes professionnels a évolué. Ce qui ressort, c'est une moindre tolérance à l'autorité descendante ou au contrôle hiérarchique strict, au profit d'un besoin de dialogue, de reconnaissance et d'équité. Comme l'exprime l'un des directeurs : « *Le management à l'ancienne, très descendant, très pyramidal... je pense que ça ne peut plus vraiment fonctionner aujourd'hui. Si on a encore cette vision-là, on sera forcément en opposition avec les jeunes générations* ». Ce constat ne traduit pas un rejet de l'autorité en tant que telle, mais plutôt une invitation à repenser les modes d'interaction entre managers et jeunes professionnels, afin de correspondre aux nouvelles attentes relationnelles.

Ce besoin d'un rapport moins vertical à l'autorité se confirme dans les réponses au questionnaire :

Comment percevez-vous l'autorité d'un manager ?

- L'autorité me convient et je préfère une hiérarchie stricte
- Une autorité claire et directive me convient si elle est bien gérée
- Je préfère une relation de collaboration et de confiance, où l'autorité est modérée
- Je suis moins à l'aise avec une autorité formelle et préfère plus de liberté

Génération Z

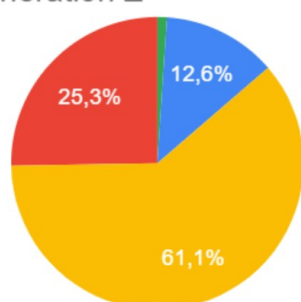


Figure 11: Répartition des réponses des professionnels de la génération Z sur leur rapport à l'autorité managériale

Génération X, Y, Baby-boomers

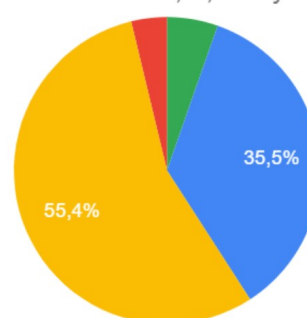


Figure 12: Répartition des réponses des professionnels des générations X, Y et baby-boomers sur leur rapport à l'autorité managériale

Les résultats montrent une forte préférence, toutes générations confondues, pour un mode de management fondé sur la collaboration et la confiance : 61,1 % des professionnels de la génération Z et 55,4 % des générations précédentes y sont favorables.

Cependant, des différences apparaissent sur d'autres aspects du rapport à l'autorité. La génération Z est davantage représentée parmi ceux qui préfèrent une autorité plus souple et plus de liberté (25,3 % contre 4,2 %), tandis que les générations plus anciennes sont plus nombreuses à apprécier une autorité claire et directive si elle est bien gérée (35,5 % contre 12,6 %).

Ces écarts traduisent une évolution des attentes : les jeunes professionnels semblent accorder plus d'importance à l'autonomie et à une relation managériale moins formelle.

E) Une compatibilité questionnée mais non impossible avec le secteur des EHPAD

Les professionnels interrogés s'accordent globalement sur un point : si les attentes de la génération Z semblent parfois en décalage avec les réalités du travail en EHPAD, cela ne signifie pas pour autant qu'il y ait une totale incompatibilité. Ce qui ressort des échanges, c'est plutôt l'idée d'une compatibilité à construire, à condition de prendre en compte les spécificités du secteur et les attentes des jeunes professionnels.

Plusieurs cadres et directeurs évoquent les contraintes liées au fonctionnement d'un EHPAD (horaires postés, travail les week-ends, charges physiques et émotionnelles) comme des éléments susceptibles de rebuter une partie des jeunes générations. Certains soulignent que ces conditions de travail, combinées à une rémunération jugée insuffisante, expliquent en partie un désintérêt ou un départ rapide de certains jeunes professionnels. Pour reprendre les mots d'une encadrante : « *Les jeunes vont se rendre compte de la difficulté, et du coup vont partir* ».

Cependant, d'autres témoignages nuancent ce constat. Un directeur rappelle que ce n'est pas tant le secteur lui-même qui pose problème, mais plutôt la capacité de chacun à accepter certaines contraintes : « *Je ne pense pas que le métier de soignant en EHPAD soit incompatible avec la génération actuelle. La question, c'est quels types de contraintes ils sont prêts à accepter, parce qu'au final, chaque secteur a ses contraintes* ». Cette remarque souligne le fait que les jeunes peuvent s'intégrer dans ce secteur, à condition que l'organisation puisse correspondre au mieux à leurs besoins (souplesse contractuelle, équilibre entre vie personnelle et professionnelle, conditions de travail...) et que les jeunes soient également prêts à accepter les réalités du secteur.

Par ailleurs, certains professionnels mettent en avant des éléments propres au travail en EHPAD qui pourraient justement attirer les jeunes générations, notamment la dimension humaine du métier, la relation de proximité avec les résidents et le sens donné à l'accompagnement. Un directeur évoque « *une quête de sens* » qui, selon lui, résonne fortement chez les jeunes : « *En EHPAD, on est là pour accompagner les résidents dans une phase de vie. Le sens au travail est assez évident à trouver* ». Un contraste peut

notamment être établi avec d'autres secteurs auxquels les professionnels de terrain peuvent prétendre notamment en secteur hospitalier, où « *les séjours sont plus courts [...]. L'EHPAD permet un accompagnement dans la durée, avec des liens plus continus et personnalisés* ». Ce cadre offre ainsi des repères concrets en matière de sens au travail, ce à quoi la génération Z semble particulièrement sensible.

Enfin, plusieurs interviewés insistent sur le fait que le rejet de l'EHPAD n'est pas spécifique à la jeunesse : il s'agit plutôt d'une représentation sociale du secteur (perçu comme peu attractif, voire difficile ou maltraitant) qui touche l'ensemble des générations. Comme le résume une directrice : « *Je ne pense pas que c'est parce qu'on est jeune qu'on ne veut pas aller en EHPAD. C'est parce que l'image qu'on en a n'est pas bonne* ».

Finalement, si l'EHPAD n'apparaît pas spontanément comme un environnement aligné avec les attentes de la génération Z, cette incompatibilité n'est ni systématique, ni définitive. Elle dépend à la fois des conditions proposées par les établissements et du regard que la société porte sur ce secteur.

F) Une cohabitation intergénérationnelle possible mais à accompagner

Si les professionnels s'accordent globalement sur l'existence d'un décalage générationnel sur le terrain, cela ne signifie pas pour autant que celui-ci se transforme systématiquement en conflit ou en obstacle majeur. C'est ce que montrent les résultats de la question suivante :

Selon vous, diriez-vous que ce décalage entre les générations pose un problème dans votre quotidien professionnel ?

- Oui, ce décalage engendre de réelles difficultés
- Oui, mais cela reste relativement gérable
- Non, ce décalage n'a pas d'impact significatif
- Non, je pense que ces différences sont normales et enrichissantes

Génération Z

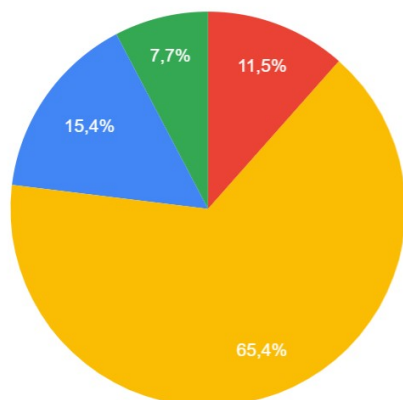


Figure 14: Perception du décalage intergénérationnel au travail par les professionnels de la génération Z

Génération X, Y, Baby-boomers

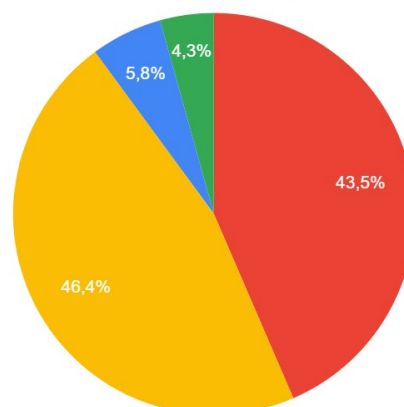


Figure 13: Perception du décalage intergénérationnel au travail par les professionnels des générations X, Y et baby-boomers sur leur rapport à l'autorité managériale

En effet, 65,4 % des répondants issus de la génération Z estiment que « *ce décalage reste relativement gérable* ». En revanche, le constat est plus nuancé du côté des générations X, Y et baby-boomers : 43,5 % déclarent que « *ce décalage engendre de réelles difficultés* » dans leur quotidien professionnel, contre 46,4 % qui estiment que « *cela reste relativement gérable* ».

Ce contraste traduit une perception plus marquée des tensions intergénérationnelles chez les professionnels les plus expérimentés. Les réponses à la question ouverte ci-dessous permettent d'approfondir le ressenti de ceux qui ont un avis assez péjoratif sur le sujet :

Si vous ressentez un décalage, quelles en sont, selon vous, les raisons ?

En réponse à cette question, de nombreux professionnels issus des générations plus anciennes expriment un sentiment d'écart dans la manière dont les jeunes conçoivent aujourd'hui le travail. Plusieurs termes ou idées reviennent fréquemment : un rapport au travail jugé plus « détaché », une priorité donnée à la vie personnelle, un « manque

d'implication », ou encore une perte de certaines « valeurs professionnelles » associées au manque de vocation, à l'esprit d'équipe. Ces perceptions donnent parfois lieu à des jugements plus critiques, évoquant un manque d'investissement ou une posture davantage individualiste. L'idée que le travail ne serait plus qu'un simple « moyen de gagner sa vie » revient également régulièrement. Ces propos ne concernent tout de même pas la majorité des ressentis des autres générations envers les jeunes.

Ces retours doivent toutefois être appréhendés avec un certain recul. Ils traduisent des ressentis réels, mais ne reposent pas toujours sur des éléments objectifs. Comme l'analyse l'a montré plus tôt, les jeunes professionnels ne sont pas nécessairement moins investis, mais ils engagent leur implication différemment : à condition que leur travail fasse sens, soit reconnu et s'inscrive dans un cadre respectueux de leur équilibre de vie. Ce que certains peuvent interpréter comme un désengagement traduit plutôt une évolution dans la manière de concevoir l'engagement professionnel. Il s'agit moins d'un effacement que d'une reconfiguration des repères, en lien avec des aspirations et des conditions d'exercice renouvelées.

Du côté des jeunes professionnels, les réponses les plus fréquentes mettent en avant que les tensions intergénérationnelles perçues peuvent s'expliquer, en partie par des différences de formation ou d'approche liées à l'évolution des diplômes et des méthodes d'apprentissage. Mais au-delà de ces aspects, plusieurs évoquent également un manque de compréhension, voire une certaine réticence de la part des autres professionnels concernant leur manière de travailler. Ils décrivent un décalage dans la vision du métier : là où les jeunes valorisent davantage la flexibilité, l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle ou encore le besoin de reconnaissance, les professionnels plus expérimentés dans l'établissement n'adhèrent pas toujours à ces fonctionnements, ce qui peut générer des tensions. Ainsi, les divergences générationnelles ne portent pas uniquement sur les pratiques, mais aussi sur les représentations du travail et ce qu'on en attend.

Les entretiens menés avec les cadres et directeurs permettent de mettre en perspective ces résultats. Ils peuvent reconnaître l'existence de tendance propre aux jeunes professionnels, pouvant créer des différences générationnelles, mais sans tomber dans le fatalisme. Certains évoquent des tensions ponctuelles liées à la charge de travail, à la

gestion de l'absentéisme ou aux différences de culture professionnelle. Une encadrante explique ainsi : « *Les jeunes ne vont pas venir travailler s'ils ne sont pas bien. Les anciennes, elles venaient quand même. Ça crée parfois des tensions dans les équipes* » Mais ces tensions ne sont pas systématiquement liées à l'âge : elles relèvent aussi de différences de formation ou de conditions de travail.

D'autres responsables interrogés insistent sur la nécessité d'éviter les caricatures. Une directrice replace ce décalage dans un contexte sociétal plus large : « *Il y a des écarts qu'on peut constater, oui, mais ce n'est pas spécifique à l'EHPAD. C'est une réalité générationnelle. [...] Ce n'est pas la nouvelle génération qui est le problème, c'est le climat actuel.* » Un autre cadre ajoute l'idée que « *toutes les générations disent que celle d'après est moins bien* ».

En fin de compte, ce décalage n'est pas forcément un obstacle, mais qu'il appelle à une attention particulière. Par ailleurs, plusieurs responsables insistent sur la richesse que peut représenter une équipe plurigénérationnelle, à condition que chacun puisse trouver sa place. Comme le résume un directeur : « *C'est la complémentarité des âges qui fait la richesse des équipes. Quand ils arrivent à bien communiquer ensemble, ils arrivent à bien travailler ensemble et chacun peut apprendre de l'autre* ».

Ainsi, derrière les tensions ponctuelles ou les incompréhensions, c'est surtout la question de l'adaptation qui est en jeu pour faciliter la cohésion entre les équipes. C'est dans cette perspective que s'inscrit la suite de ce mémoire. Les différences intergénérationnelles, bien qu'elles soient présentes, ne sont pas synonymes d'incompatibilité. Elles peuvent devenir une richesse, à condition d'être comprises et accompagnées. Les préconisations à venir auront précisément pour objectif d'identifier les leviers permettant de renforcer cette dynamique collective.

Conclusion de l'analyse des résultats

Au terme de l'analyse croisée des données quantitatives et qualitatives, plusieurs constats peuvent ressortir concernant la place et aux attentes de la génération Z en EHPAD. Les trois hypothèses initialement posées peuvent être revues à partir des résultats obtenus :

- **Hypothèse 1** : les jeunes professionnels expriment des attentes, exigences spécifiques, susceptibles de questionner les pratiques managériales en place dans les EHPAD

Cette hypothèse est confirmée. Les jeunes professionnels manifestent des exigences plus affirmées en matière de reconnaissance, d'équilibre vie professionnelle /vie personnelle. Ces attentes peuvent remettre en question certains modes de fonctionnement en EHPAD.

- **Hypothèse 2** : les jeunes professionnels sont moins enclins à s'engager durablement dans une structure comme l'EHPAD, rendant leur fidélisation plus incertaine

Cette hypothèse est également validée. Les données mettent en évidence une fidélité plus incertaine, une préférence marquée pour des formes contractuelles plus souples (CDD, intérim) et une plus grande mobilité. Toutefois, cette tendance est aussi influencée par le contexte du marché de l'emploi dans le secteur, fortement sous tension.

- **Hypothèse 3** : Les attentes de la génération Z peuvent sembler en décalage avec les réalités du travail en EHPAD, mais ne rendent pas pour autant leur intégration impossible.

Cette hypothèse est partiellement confirmée. Si un décalage est perçu entre les attentes des jeunes et les réalités du secteur (horaires, contraintes, charge de travail,...), il ne constitue pas une incompatibilité systématique. Une compatibilité est possible à condition d'adapter les pratiques managériales.

CHAPITRE 4 : Préconisations

Ce chapitre vise à proposer des pistes concrètes d'amélioration du management en EHPAD à partir des constats issus de l'enquête de terrain. L'analyse a fait ressortir un enjeu majeur : la difficulté à attirer et à fidéliser les jeunes professionnels. Cette problématique dépasse d'ailleurs le seul cadre de l'enquête, puisque 61 % des EHPAD en France déclarent rencontrer des difficultés de recrutement (DRESS, 2020). C'est donc autour de cette problématique que s'articulent principalement les préconisations proposées, avec l'objectif de renforcer l'engagement des jeunes générations dans un secteur en tension.

Dans un second temps, les recommandations abordent la gestion de la diversité générationnelle. Si tout ne s'explique pas par l'âge, l'enquête a mis en lumière des tendances spécifiques aux jeunes professionnels. Ces constats justifient l'intérêt de proposer des pistes d'adaptation managériale pour mieux répondre à l'hétérogénéité des profils dans les équipes.

I. Renforcer l'attractivité et la fidélisation des jeunes professionnels

A) Adapter les pratiques managériales aux attentes générationnelles

L'arrivée progressive des jeunes professionnels au sein des EHPAD impose une évolution des pratiques managériales. Comme démontré dans l'enquête de terrain, la rémunération apparaît certes comme un levier d'attractivité pour la génération Z, mais elle ne constitue pas à elle seule, une réponse suffisante à leurs attentes. En effet, la génération Z attend un environnement de travail plus souple, dans lequel les professionnels trouvent du sens à ce qu'ils font et un meilleur équilibre entre vie professionnelle et personnelle. Leur engagement dépend fortement de la qualité du climat de travail : ils s'investissent s'ils sentent que leur bien-être est pris en compte et que leur parole compte.

Dans ce contexte, le rôle du manager de proximité évolue profondément. Le modèle hiérarchique traditionnel montre ses limites face aux attentes des jeunes professionnels. Le manager devient un acteur clé de la transformation des pratiques et des organisations. Cela suppose d'adopter une posture d'accompagnement, d'écoute et de régulation, mais aussi d'être capable de porter des ajustements concrets du cadre de travail, en lien avec les besoins exprimés sur le terrain.

Pour répondre à l'attente de participation des jeunes professionnels, le manager peut encourager des formats souples de concertation tels que des groupes de travail ponctuels, réunions d'équipe élargies ou espaces d'échange informels permettant aux équipes de proposer des idées, de partager leurs difficultés ou de contribuer à l'amélioration du fonctionnement du service. Ce type d'initiative peut renforcer le sentiment d'écoute, d'utilité et d'appartenance et peut accroître significativement la motivation.

De plus, l'individualisation de la relation de travail peut renforcer l'implication des jeunes professionnels, souvent sensibles à l'attention portée à leur situation personnelle. Il ne s'agit pas de traiter chacun différemment, mais de reconnaître que les parcours et contraintes varient selon les âges, les rôles familiaux ou les expériences. Être écouté, recevoir des retours réguliers, voir ses efforts reconnus sont des attentes fortes. Un management ajusté, à la fois attentif et équitable, devient alors un levier de fidélisation.

Par ailleurs, le manager joue un rôle essentiel dans la construction d'une organisation du travail plus adaptée. Il peut instaurer, avec l'appui de la direction, des ajustements concertés : organiser des réunions pluriprofessionnelles pour adapter les plannings, proposer des horaires plus compatibles avec la vie personnelle lorsque les réalités du terrain le permet, ou co-construire des temps de repos mieux respectés. Ces évolutions doivent viser un équilibre entre les besoins des professionnels et les exigences de la continuité de l'accompagnement et de la prise en charge des résidents.

Pour répondre aux attentes de souplesse exprimées par de nombreux jeunes professionnels, certaines mesures d'aménagement du temps de travail peuvent être envisagées au niveau des équipes. Par exemple, le fait de proposer des postes en horaires de 12 heures pour les IDE, AS : bien que ces rythmes soient intensifs, ils peuvent

être recherchés par les jeunes pour la meilleure répartition qu'ils offrent entre temps de travail et temps de repos. Dans d'autres cas, proposer des horaires flexibles ou permettre la récupération des heures supplémentaires de manière attractive peut contribuer à une meilleure conciliation entre vie professionnelle et personnelle. Lorsqu'ils sont co-construits avec les équipes et encadrés de façon équitable, ces ajustements renforcent le sentiment de reconnaissance et d'écoute, tout en améliorant l'attractivité des postes.

Le manager peut aussi accompagner la mise en place de dispositifs plus personnalisés, liés aux étapes de vie des professionnels : congés parentaux, congés sabbatiques, temps partiels choisis, ou encore réduction du temps de travail en fin de carrière. Ces aménagements peuvent correspondre à des leviers de fidélisation.

En fin de compte, adapter les pratiques managériales aux jeunes générations ne se limite pas à un changement de posture relationnelle. Cela implique aussi de penser, avec les équipes, une organisation plus souple, plus humaine et plus ajustée aux parcours de vie, dans la limite des contraintes connues du terrain. Le manager de proximité, étant l'intermédiaire entre le terrain et les orientations institutionnelles, est bien placé pour piloter ces évolutions et en faire un levier de motivation chez les jeunes.

B) Structurer l'accueil et accompagner les trajectoires professionnelles

La qualité de l'accueil et la visibilité sur les perspectives d'évolution constituent deux leviers majeurs pour fidéliser les jeunes générations. Lorsqu'un professionnel intègre un EHPAD, les premiers jours jouent un rôle déterminant dans sa capacité à s'approprier les valeurs de la structure, à comprendre ses missions, et à se projeter. Pour les jeunes, qui ne s'engagent plus automatiquement sur le long terme, mais préfèrent d'abord voir comment se passe leur arrivée, un accueil structuré et un accompagnement clair sont essentiels.

Il s'agit donc de professionnaliser davantage les processus d'intégration. Cela implique de construire une démarche claire, élaborée avec les différentes parties prenantes : direction, encadrants, professionnels déjà en poste,... L'objectif est de proposer un accompagnement progressif, avec des étapes simples et repérables qui facilitent la prise

de poste. Dans ce cadre, l'accompagnement à la prise de poste peut être structuré autour de repères clairs, en mobilisant, par exemple, un professionnel expérimenté comme référent d'intégration. Il est aussi pertinent d'instaurer un système de parrainage permettant au nouvel arrivant de bénéficier du soutien d'un professionnel de l'établissement. Ce soutien personnalisé facilite l'entrée dans la fonction, renforce le sentiment d'appartenance dès les premières semaines et favorise une première expérience professionnelle positive.

Au-delà de la phase d'accueil, toute la trajectoire dans l'établissement doit également être pensée comme un parcours d'engagement. Dès les premiers échanges, notamment lors des entretiens de recrutement, il convient d'évoquer les perspectives d'évolution possibles : accès à la formation continue, passerelles internes, spécialisations, ou encore montée en compétences (Validation des Acquis de l'Expérience (VAE), Diplôme Universitaire (DU),...). Ce message de projection est pertinent pour les jeunes professionnels, dont leurs possibilités d'évolution au sein même de la structure peuvent être des facteurs supplémentaires d'engagement.

Mettre en lumière les parcours internes réussis (à travers des témoignages, des portraits ou des temps d'échange entre pairs) permet de renforcer cette dynamique d'engagement. Cela peut amener à rendre visible la progression professionnelle, en montrant que des mobilités internes réelles sont possibles.

L'accompagnement du salarié tout au long de sa carrière est également primordial. Programmer des entretiens réguliers, au-delà des obligations formelles (entretiens professionnels,...), permet d'instaurer un dialogue suivi sur les ressentis, les attentes, les freins éventuels. Ces moments peuvent donner lieu à des ajustements de poste, à des propositions de formation ou simplement à une reconnaissance du chemin parcouru. Ils témoignent d'une attention portée au salarié, comme un professionnel en développement. De plus, de façon continue, le fait de se montrer disponible pour échanger avec l'agent sur différentes thématiques, une difficulté passagère, une demande d'appui participe également à cette logique d'accompagnement global.

Enfin, la sortie de la structure (qu'elle soit volontaire, contrainte, ou liée à un départ en mobilité) mérite également d'être accompagnée. Réaliser des bilans de fin de parcours, recueillir un retour d'expérience pour mieux comprendre les raisons expliquant le départ, valoriser les acquis de la personne contribue à instaurer une culture de reconnaissance continue. Cela permet également à l'établissement de comprendre les facteurs de départ, d'identifier les éventuelles zones de fragilité dans l'organisation et d'ajuster ses pratiques de manière préventive.

Ainsi, penser l'accueil et l'évolution comme un parcours global, de l'entrée jusqu'au départ, permet de considérer le jeune professionnel et renforcer cette notion de fidélisation.

C) Intégrer la QVCT dans la culture de l'établissement

Pour les jeunes professionnels de terrain, les conditions de travail sont perçues comme primordiales. Travailler dans un environnement respectueux de la santé physique et mentale, bénéficier d'un minimum de confort matériel, pouvoir concilier vie personnelle et vie professionnelle peuvent contribuer à cette notion de fidélisation. Dans ce contexte, la Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT) doit être traitée comme une priorité stratégique pour les EHPAD.

Le premier aspect à considérer concerne les conditions matérielles de terrain. L'état des locaux, la qualité du mobilier, l'ergonomie des postes de travail ou encore la présence d'espaces de repos adaptés influencent directement le ressenti des professionnels. Dans un secteur marqué par la pénibilité, des investissements tels que l'installation de rails plafonniers, le renouvellement du matériel de soins, ou l'aménagement de salles de pause peuvent produire un effet positif sur le bien-être quotidien. Ces mesures doivent être construites avec les équipes : les professionnels doivent pouvoir contribuer aux choix d'aménagement ou aux projets de rénovation, afin de renforcer leur sentiment d'implication et d'appropriation des lieux.

La lutte contre la pénibilité physique doit également devenir un axe prioritaire. Il s'agit notamment d'investir dans des équipements ergonomiques, d'adapter les postes de travail, de former à la prévention des Troubles Musculo-Squelettiques (TMS), ou encore

de favoriser la polyvalence encadrée pour éviter la répétitivité des tâches. Ces dispositifs, parfois coûteux, peuvent être soutenus par des appels à projets ou des financements externes, mais ils peuvent apporter des bénéfices en améliorant les conditions de travail.

Au-delà de l'ergonomie, la politique sociale de l'établissement joue un rôle dans la perception globale de l'attention portée au bien-être des salariés. Par exemple, proposer une solution de garde d'enfant (crèche interne ou conventionnée) peut faire une réelle différence dans la capacité d'un jeune professionnel à rester en poste. De la même manière, faciliter l'accès au lieu de travail (navettes, abonnements de transport pris en charge, parkings) permet de lever des freins logistiques non négligeables.

Enfin, il est important d'impliquer les équipes dans les projets QVCT eux-mêmes. Il faut éviter de percevoir ces démarches comme descendantes, voire artificielles. Associer les équipes aux choix d'aménagement, aux priorités d'investissement ou à la conception des projets de bien-être, c'est reconnaître leur expertise d'usage et renforcer leur engagement.

Créer un environnement de travail réellement favorable ne repose pas uniquement sur des actions ponctuelles ou matérielles. Cela implique de faire de la QVCT une culture partagée, inscrite dans le fonctionnement global de l'établissement, au même titre que la qualité de prise en charge ou l'efficacité organisationnelle.

D) La direction au coeur d'une stratégie RH d'attractivité et de fidélisation

Attirer durablement les jeunes générations en EHPAD ne peut se résumer à la qualité du management de proximité. Cela exige une stratégie RH portée par la direction cohérente, capable de répondre aux attentes actuelles tout en valorisant l'image de l'établissement.

Le premier aspect à prendre en compte consiste à clarifier et à développer la notion de marque employeur, c'est-à-dire l'image que projette un établissement en tant qu'employeur. Elle reflète à la fois les valeurs, la culture professionnelle et les conditions d'exercice proposées aux salariés. Pour les jeunes, il est essentiel que cette image soit lisible et alignée avec la réalité vécue au quotidien. Quelle est la promesse concrète de l'établissement ? Quelles conditions de travail offre-t-il ? Quel sens peut-on y trouver ?

Quelles opportunités de progression ou de reconnaissance y sont réellement accessibles ? Ces questions doivent être traitées de manière transparente, sans enjolivement, pour éviter toute dissonance une fois le jeune recruté.

Valoriser le sens du travail est ici un levier fort. Dans un secteur comme celui des EHPAD, la dimension humaine, l'utilité sociale, le lien avec le public du grand âge est le ressort d'un puissant engagement. Mettre en avant cette contribution sociétale, à travers des supports adaptés, peut renforcer l'attractivité de la structure.

Les campagnes RH ciblées à destination des jeunes peuvent également être développées avec des supports dédiés, des ambassadeurs internes chargés de représenter leur métier, ou des actions hors de la structure pour aller à la rencontre des jeunes publics. Ce sont des occasions de faire évoluer les représentations sur les métiers du secteur, qui pourraient être plus valorisés.

La marque employeur concerne également des conditions de travail offertes. Un environnement favorable (comme évoqué précédemment), des pratiques de gestion modernes, des possibilités de concilier vie professionnelle et personnelle, ou encore des dispositifs de formation et d'évolution clairs participent à renforcer l'image d'un établissement dans lequel il est possible de s'inscrire dans la durée. Par exemple, la participation des équipes à la gestion des plannings, la création d'espaces de parole ou encore le soutien aux projets professionnels peuvent favoriser un sentiment de reconnaissance et d'appartenance.

Pour rendre cela possible, il est utile de repenser les outils de communication RH. Les supports classiques (plaquettes, offres d'emploi) peuvent être complétés par des formats plus immersifs et interactifs : vidéos du quotidien dans l'établissement, témoignages spontanés de salariés, partages d'expériences sur les réseaux sociaux. Ce type de communication permet de projeter une image positive des métiers du soin et de l'accompagnement.

La stratégie d'attractivité passe aussi par un travail sur les canaux de recrutement. Nouer des partenariats avec des acteurs locaux (collèges, lycées, Institut de Formation en Soins

Infirmier (IFSI), Institut de Formation d'Aides-Soignants (IFAS), missions locales,...) permet de créer des liens durables avec les futurs professionnels. Participer à des journées de recrutement, à des forums de l'emploi, offrir des terrains de stage, organiser des immersions courtes ou des événements « portes ouvertes » renforce l'intérêt pour le secteur et peut permettre d'attirer de nouveaux professionnels.

Il est aussi pertinent d'impliquer les professionnels eux-mêmes dans cette dynamique. Faire participer des salariés à des forums, à des rencontres avec des écoles, ou les associer à la conception de supports de communication contribue à valoriser leur expertise tout en rendant les messages plus authentiques. Ce type d'initiative renforce également la fierté d'appartenance et donne une voix aux équipes dans la stratégie de recrutement.

Au-delà de cette politique de visibilité, la direction doit également soutenir activement les encadrants dans leur rôle stratégique. Clarifier les attendus managériaux, positionner les managers comme interlocuteurs à part entière et communiquer clairement sur leur rôle dans l'organigramme permet de renforcer leur légitimité. Encourager cette reconnaissance ne peut être simplement symbolique : elle doit s'incarner dans des moyens concrets. Cela implique de dégager un temps dédié à la fonction managériale mais aussi de faciliter l'accès à des formations spécifiques. Elles peuvent porter sur les attentes des jeunes générations, mais aussi plus largement sur le management intergénérationnel, le tutorat ou le partage d'expériences entre pairs, autant de leviers utiles pour accompagner la diversité des profils dans les équipes.

De plus, pour faciliter la cohérence entre stratégie et terrain, il peut être pertinent d'instaurer une gouvernance RH plus transversale. Par exemple, structurer des espaces de coordination différenciés, entre un comité stratégique (direction, adjoints, responsables médicaux), un comité opérationnel hebdomadaire incluant les coordonnateurs de terrain, et un conseil du personnel élargi, réunissant régulièrement plusieurs professionnels de terrain. Ces espaces favorisent une circulation fluide de l'information et renforcent la cohérence des décisions. Cela peut aussi augmenter le sentiment des professionnels de terrain à leur participation collective sur la dynamique de l'établissement.

Afin de rendre plus lisibles les différentes dimensions abordées dans cette première partie, le tableau ci-dessous synthétise les leviers d'actions évoqués pour renforcer l'attractivité et la fidélisation des jeunes professionnels :

Tableau 4: Synthèse des préconisations – Renforcer l'attractivité et la fidélisation des jeunes professionnels

Préconisations	Leviers d'actions
Adapter les pratiques managériales aux attentes générationnelles	• Adopter une posture de management facilitateur : écoute, régulation des tensions, soutien • Créer des espaces de participation / libération de la parole : groupes projets, réunions participatives,... • Mettre en place une communication individualisée : feedback régulier, reconnaissance du travail quotidien, prise en compte des contraintes personnelles • Favoriser une souplesse encadrée : co-construction des plannings, anticipation des absences, respect des temps de repos • Ajuster l'organisation du travail : favoriser une flexibilité des horaires flexibles, plannings concertés, poste de 12h, récupération attractive,... • Proposer des ajustements de poste ou de temps de travail adaptés aux parcours de vie : temps partiels, congés adaptés, réduction du temps de travail en fin de carrière,...
Structurer l'accueil et accompagner les trajectoires professionnelles	• Construire un processus d'intégration clair et accompagné • Mobiliser toutes les parties prenantes dans l'accueil (encadrant, direction, équipe...) • Identifier un référent d'intégration expérimenté • Valoriser les perspectives d'évolution dès l'arrivée : formations qualifiantes (VAE, DU), spécialisations, passerelles internes • Mettre en visibilité les parcours internes réussis : témoignages, échanges entre pairs • Programmer des entretiens réguliers pour suivre les attentes, aspirations et proposer des ajustements / formations

	• Anticiper et accompagner les départs : valorisation, retours d'expériences, bilans de sortie
Intégrer la QVCT dans la culture de l'établissement	• Améliorer les conditions matérielles : locaux, ergonomie des postes, équipements adaptés, espaces de repos conviviaux • Lutter contre la pénibilité : rails plafonniers, formation prévention des TMS • Construire les démarches QVCT avec les équipes : choix d'aménagements, priorités d'actions • Développer une politique sociale : crèche d'entreprise, aide à la mobilité, accès facilité aux transports • Faire de la QVCT une culture partagée et structurante
La direction au cœur d'une stratégie RH d'attractivité et de fidélisation	• Travailler la marque employeur : image claire, authentique et alignée avec la réalité • Valoriser le sens du travail et la contribution sociétale • Développer les campagnes RH ciblées : supports modernes, ambassadeurs, réseaux sociaux • Multiplier les canaux de recrutement : partenariats avec instituts de formation (IFSI, IFAS,...), forums, stages • Impliquer les professionnels dans la communication externe • Soutenir les encadrants : formations sur le manager intergénérationnel, temps dédié, légitimation du rôle • Instaurer une gouvernance RH transversale : comités stratégiques, opérationnels, conseils du personnel

II. Adapter le management à la diversité générationnelle

A) Développer une posture managériale souple et individualisée

A l'heure actuelle, les équipes en EHPAD sont composées de professionnels issus de quatre générations différentes : générations Z, Y, X, baby-boomers. Bien qu'il ne soit pas uniquement question de génération, comme ce que l'étude de terrain a révélé, celle-ci a

tout de même mis en avant des tendances propres à la nouvelle génération par rapport aux autres, notamment en termes d'attentes, de vision professionnelle et de façon de travailler.

Dans ce contexte, le manager de proximité doit donc réussir à trouver un équilibre entre l'individualisation de son management et la cohésion du groupe. Il s'agit de faire en sorte que chacun puisse s'y retrouver, sans perdre la dynamique collective nécessaire au bon fonctionnement du service. Cela appelle donc un management adaptable et de savoir changer de style de management selon les situations et les profils : parfois plus directif quand il faut poser des limites claires, parfois plus participatif pour encourager l'implication, plus éducatif avec des professionnels moins expérimentés... Cette souplesse permet de répondre aux besoins des professionnels et d'ajuster les pratiques.

La communication est ici centrale : il est essentiel transmettre un message cohérent, tout en l'adaptant à chaque professionnel pour que chacun puisse y trouver du sens. L'explication des décisions, la clarté des attentes et la disponibilité renforcent la confiance au sein de l'équipe.

Favoriser l'autonomie peut être un levier supplémentaire, en particulier pour les jeunes générations qui recherchent une certaine responsabilité. Mais elle doit être cadrée : accompagnement, objectifs clairs, retours réguliers. Pour d'autres, un cadre plus structuré peut rassurer. Le rôle du manager est donc de trouver le bon équilibre : être suffisamment présent pour accompagner, sans pour autant tomber dans l'omniprésence ni dans une logique de sur-contrôle. Un encadrement trop directif ou trop intrusif peut freiner la prise d'initiative et nuire à la confiance nécessaire pour que chacun développe son autonomie.

Reconnaître les contributions et les compétences spécifiques de chacun, y compris celles qui dépassent le cadre strict des fonctions, peut renforcer la motivation et le sentiment d'utilité. Identifier ce que chaque professionnel peut apporter (en matière d'organisation, de communication, d'initiative ou de compétences transversales, non forcément liées directement à leurs missions directes) permet de mobiliser ces apports dans des projets collectifs, tout en valorisant la singularité de chacun.

Il s'agit aussi de permettre à chacun de s'impliquer dans son travail de manière équilibrée, en évitant les pressions excessives. Certains professionnels s'engagent fortement. D'autres, en particulier parmi les jeunes professionnels, attachent moins d'importance à l'idée que le travail doit occuper une place centrale dans leur vie. Ce rapport est notamment en lien avec l'idée de « manque de vocation » chez les jeunes professionnels de terrain, ressenti par chez des professionnels plus expérimentés. Comme évoqué lors des résultats de l'enquête, cela ne signifie pas pour autant forcément qu'ils sont moins investis, mais qu'ils posent des limites différentes. Le rôle du manager est alors de soutenir ces différentes formes d'engagement, d'éviter les déséquilibres trop marqués et de veiller à ce qu'ils ne créent pas de tensions au sein de l'équipe. L'enjeu est que chacun puisse trouver sa place, sans avoir à se comparer ou à répondre à des attentes implicites du groupe.

Dans ce contexte, le manager a aussi un rôle clé à jouer dans la régulation des représentations entre les générations. En effet, comme évoqué lors de l'analyse de terrain, des stéréotypes et visions négatives sont encore présents, notamment chez les professionnels plus expérimentés sur les plus jeunes (manque de volonté, d'engagement,...). Dans ce cadre, l'encadrant peut contribuer à les déconstruire, en mettant en valeur la diversité des apports de chacun. Cela passe par une reconnaissance équitable des efforts, une valorisation des complémentarités intergénérationnelles et une posture d'écoute.

Pour aller dans cette optique, les espaces de discussion sur le travail peuvent être proposés dans cet objectif : en définissant un cadre participatif, en choisissant des thèmes qui concernent l'ensemble de l'équipe et en donnant la parole à chacun. Ce sont des occasions qui peuvent permettre la libération de la parole, d'exprimer les ressentis, de partager des pratiques et réguler collectivement les tensions liées aux différences de fonctionnement ou d'attentes.

Dans cette même logique, le renforcement des liens intergénérationnels passe également par la création de moments propices à l'échange. Le manager, sous appui de la direction, peut ici jouer un rôle central en impulsant une dynamique d'intelligence collective, en favorisant les temps d'échange informels au sein de l'équipe : pauses communes, « cafés

échanges », événements d'équipes, projets partagés,... Bien que ces moments soient non formels, ils participent à la construction d'une culture commune et à une meilleure compréhension mutuelle entre professionnels.

D'autres initiatives concrètes peuvent également être mises en place, comme par exemple les journées « vis ma vie ». Ces temps d'immersion entre professionnels, organisés en binômes, peuvent permettre à chaque professionnel de présenter son métier, d'expliquer ses missions et de découvrir celles de l'autre. Cette démarche peut amener à rendre visibles les réalités qui peuvent être méconnues par leurs autres professionnels et plus généralement, à favoriser de nouvelles coopérations.

Enfin, pour faire en sorte qu'il y ait une cohésion dans les moments de désaccord ou de tensions, revenir au sens du travail peut être un point d'ancrage fort. Rappeler la finalité commune de ce secteur : la qualité de la prise en charge et de l'accompagnement des résidents permet de dépasser les divergences individuelles et de recentrer l'équipe sur cet objectif commun.

B) La direction comme garante d'un management intergénérationnel

La présence de plusieurs générations au sein des équipes constitue à la fois un défi managérial et une richesse organisationnelle. Pour faire de cette diversité d'âges un levier de coopération plutôt qu'une source de tensions, la direction a un rôle central à jouer. Elle doit garantir un cadre favorable au dialogue intergénérationnel et impulser des dynamiques de transmission, d'apprentissage mutuel et de reconnaissance.

La première responsabilité de la direction consiste à intégrer la dimension générationnelle dans la culture managériale de l'établissement. Cela implique de promouvoir une vision inclusive de la gestion des ressources humaines, qui valorise les spécificités de chaque génération tout en cherchant des points communs. La direction peut notamment encourager des démarches d'équipes d'âge mixte, où les jeunes et les professionnels plus expérimentés collaborent sur des missions partagées. Ces configurations favorisent non seulement la transmission des savoirs, mais aussi une meilleure collaboration et compréhension des représentations et des pratiques de chacun.

Dans cette continuité, impulser une dynamique de partage de compétences et de savoirs entre générations apparaît comme un levier central du management intergénérationnel. L'intérêt est que les échanges se fassent de façon réciproque, où toutes les générations contribuent à enrichir les autres par leurs expériences, compétences, savoir-faire et postures professionnelles. Cette circulation des savoirs peut se concrétiser à travers la mise en place de binômes intergénérationnels, conçus pour favoriser la coopération, le dialogue et la complémentarité dans les équipes.

Mettre en place des tutorats et mentorats entre un jeune et un collaborateur plus expérimenté s'inscrit également dans cette logique. En reconnaissant aux seniors un rôle de tuteur ou de référent pour les jeunes arrivants, la direction contribue à valoriser leur parcours tout en sécurisant l'intégration des nouveaux. Pour renforcer cette mise en place, cela exige d'accompagner ce rôle : par une formation pédagogique adaptée, par des temps dédiés, voire par une reconnaissance formelle dans l'évaluation ou la rémunération.

Plus largement, la direction peut favoriser le partage de compétences et d'expériences à travers des dispositifs organisés : ateliers croisés, binômes intergénérationnels, groupes d'analyse de pratiques en associant des professionnels d'âges différents. Ces espaces de coopération permettent de créer du lien, de croiser les points de vue et de construire une mémoire collective du métier. Ils contribuent également à désamorcer certains préjugés ou malentendus, en rendant visibles les apports mutuels de chaque génération.

Dans cette logique, l'élaboration d'une charte de fonctionnement du service peut aussi contribuer à structurer les principes de collaboration. Ce document peut permettre de formaliser des règles collectives de base et peut constituer un repère commun afin de faciliter la cohésion et les relations de travail.

La gouvernance elle-même peut refléter cette diversité. Intégrer au sein des équipes de direction des professionnels issus de générations différentes permet de mieux croiser les points de vue, de mieux comprendre les attentes spécifiques des uns et des autres et d'enrichir les prises de décision. Une direction intergénérationnelle est ainsi plus à même de porter des choix équilibrés et représentatifs de la réalité vécue sur le terrain, en tenant compte de la pluralité des profils présents dans les équipes.

Enfin, garantir un management intergénérationnel efficace suppose aussi de penser l'équité des parcours au sein de la structure. Il s'agit d'éviter que certains professionnels se sentent mis de côté en raison de leur âge, de leurs habitudes ou de leurs méthodes de travail. À l'inverse, faire une place à chacun, reconnaître la contribution des plus anciens tout en soutenant les aspirations des plus jeunes, permet de construire une dynamique collective durable, fondée sur le respect mutuel et la complémentarité des forces.

Ainsi, la direction ne peut déléguer entièrement la gestion intergénérationnelle aux seuls managers de proximité. Elle en est la responsable centrale, en posant un cadre, en donnant du sens, et en offrant les conditions concrètes d'un vivre-ensemble professionnel harmonieux.

En fin de compte, à l'heure actuelle, ce qui importe en tant qu'encadrant, n'est pas de s'opposer aux évolutions portées par les jeunes générations, mais de les comprendre et de les intégrer. Les représentations du travail évoluent, tout comme les modes d'engagement. Adopter une posture d'acceptation, c'est reconnaître que le management doit lui aussi s'adapter à ces nouvelles réalités. Cela permet d'instaurer un climat de travail plus serein, où les différences sont vues comme des ressources et non comme des freins.

Voici un tableau récapitulatif des idées exprimées dans cette deuxième partie afin d'adapter le management à la diversité générationnelle :

Tableau 5: Synthèse des préconisations – Adapter le management à la diversité générationnelle

Préconisations	Leviers d'actions
Développer une posture managériale souple et individualisée	• Adapter le style de management aux profils et aux situations : directif, éducatif, participatif,... • Comprendre les besoins spécifiques de chaque génération sans renoncer au cadre collectif • Maintenir une cohérence dans la communication : discours clairs, adaptés mais non contradictoires • Favoriser l'autonomie de manière encadrée : objectifs clairs, suivi, disponibilité

	• Soutenir un engagement équilibré : prévenir le surinvestissement, respecter les limites personnelles • Réguler les représentations générationnelles et lutter contre les stéréotypes : posture d'écoute, valorisation des complémentarités, • Créer des espaces de discussions collectifs sur le travail • Instaurer des temps d'échanges informels : pauses communes, « cafés échanges », événements, projets partagés,... • Mettre en place des initiatives favorisant la coopération (ex : journée « vis ma vie ») • Recentrer l'équipe sur le sens commun du travail
La direction comme une garante d'un management intergénérationnel	• Développer une culture RH qui tienne compte de la diversité générationnelle • Impulser une dynamique de partage de compétences et de savoirs entre générations : binômes intergénérationnels, mentorats, tutorat pour accompagner les nouveaux • Encourager les équipes d'âge mixte et la coopération intergénérationnelle • Organiser des temps d'échange entre générations : groupe de parole, réunions participatives... • Elaborer une charte de fonction du service pour formaliser des règles collectives communes • Diversifier les profils au sein même de l'équipe de direction • Veiller à l'équité des parcours et des reconnaissances, quel que soit l'âge • Soutenir les encadrants dans leur posture et donner du sens aux évolutions observées • Créer un cadre structurant pour un vivre ensemble professionnel

Conclusion des préconisations

Au regard des constats issus de l'enquête de terrain, ces recommandations poursuivent un double objectif : renforcer l'attractivité et la fidélisation des jeunes professionnels et adapter le management à la diversité générationnelle. Elles invitent à repenser les pratiques autour de valeurs clés telles que la souplesse, l'équité et la reconnaissance.

Néanmoins, ces propositions ne sont pas des solutions évidentes. Elles doivent être adaptées aux réalités du terrain, souvent marquées par des contraintes fortes. L'enjeu est donc d'identifier, avec les équipes, des leviers d'action concrets et progressifs.

Concernant la gestion intergénérationnelle, il est clair que les différences d'attentes, de repères et de formes d'engagement invitent à faire évoluer les pratiques managériales. Il ne s'agit pas de chercher à uniformiser les comportements, mais bien de reconnaître la diversité comme une richesse. Pour cela, les encadrants doivent pouvoir sortir d'une posture de résistance ou d'incompréhension face à ces transformations. Reconnaître que les repères changent et que les formes d'engagement varient, c'est déjà un pas vers un management plus ajusté, capable de rassembler autour d'un projet collectif durable.

Conclusion

Ce mémoire s'inscrit dans un contexte marqué par de fortes tensions dans le secteur des EHPAD, où les difficultés de recrutement et de fidélisation du personnel sont devenues des enjeux structurels. À travers la problématique « *Comment les nouvelles générations transforment-elles le management de proximité dans les EHPAD et quels sont les leviers que la direction peut utiliser pour manager une équipe plurigénérationnelle ?* », l'objectif de ce travail était de mieux comprendre les évolutions générationnelles à l'œuvre dans ces établissements et d'identifier des pistes concrètes pour adapter les pratiques managériales.

L'analyse de terrain a permis de confirmer que l'arrivée progressive de jeunes professionnels au sein des EHPAD bouscule certains repères traditionnels. Sans céder aux stéréotypes, il apparaît que cette nouvelle génération exprime des attentes spécifiques, notamment en matière de qualité de vie au travail, de reconnaissance, de participation et d'équilibre entre vie professionnelle et personnelle. Ces attentes ne sont pas nécessairement synonymes de désengagement, mais elles traduisent des formes d'investissement différentes, souvent plus cadrées, plus conditionnées, parfois perçues comme moins spontanées ou moins « vocationnelles » par les professionnels plus expérimentés.

Ce constat appelle à repenser en profondeur les approches managériales, notamment à l'échelle de la proximité. Le premier axe de réflexion a porté sur l'attractivité et la fidélisation des jeunes professionnels, identifiées comme les préoccupations majeures lors de l'enquête. Plusieurs leviers ont été dégagés : adapter le style de management, assouplir l'organisation du travail, renforcer la reconnaissance, structurer l'accueil, clarifier les perspectives d'évolution et améliorer les conditions matérielles. Ces propositions, bien que nombreuses, doivent rester ancrées dans les réalités du terrain. La pénibilité du travail, les contraintes budgétaires et les enjeux de continuité des soins imposent de penser des ajustements progressifs, réalistes, construits avec les équipes.

Le second axe a permis d'élargir la réflexion en abordant la question de la diversité générationnelle. Même si l'analyse a montré que les différences générationnelles ne

peuvent à eux seuls expliquer les tensions ou les dynamiques d'équipe, elle a néanmoins mis en évidence des écarts de représentations, de rythmes et de repères qui, s'ils ne sont pas accompagnés, peuvent nourrir des incompréhensions. Le management intergénérationnel devient alors un enjeu en soi : il ne s'agit pas de gommer les différences, mais de les reconnaître comme des ressources et de créer les conditions d'un dialogue constructif entre les générations. Cela suppose à la fois une posture managériale plus souple, capable d'individualiser l'accompagnement tout en maintenant la cohésion, et une implication forte des directions pour structurer un cadre favorable à cette diversité.

En somme, ce travail invite à un changement de regard. Le renouvellement générationnel n'est pas une menace, mais un signal. Il appelle les EHPAD à interroger leurs pratiques, à renouveler leur fonctionnement, à ouvrir des espaces de discussion et de co-construction. Il ne s'agit pas de céder à toutes les demandes, mais de prendre en compte l'évolution des profils, des aspirations et des conditions d'exercice pour imaginer des organisations plus vivables et plus attractives.

Ce mémoire n'épuise pas la complexité de ces transformations. Il ouvre plutôt des perspectives. L'une d'elles pourrait consister à explorer plus finement le rôle des représentations sociales dans les dynamiques intergénérationnelles au travail, ou encore à étudier l'impact à moyen terme de certains dispositifs expérimentés (tutorat, ajustements horaires, espaces de discussion...) sur la stabilité des équipes. De manière plus large, il serait pertinent d'interroger la manière dont les enjeux générationnels se posent dans d'autres secteurs du soin et de l'accompagnement, pour en tirer des enseignements transférables.

Enfin, il convient de rappeler que l'adaptation managériale n'est pas qu'une question de méthode ou de stratégie : elle repose avant tout sur une posture. Accepter que les repères évoluent, que la notion de vocation se manifeste différemment et que les formes d'engagement varient selon les individus, c'est déjà un premier pas vers un management plus serein. C'est dans cette reconnaissance des réalités du terrain que peut s'ancrer une évolution durable, respectueuse de chacun, au service du bien-être des professionnels et de la qualité de l'accompagnement des résidents.

Bibliographie

1. Sénat – Commission des affaires sociales. *Situation Des Ehpad. Rapport d'information* N° 778 (2023-2024). Sénat; 2024. [https://www.senat.fr/rap/r23-778/r23-77813.html#:~:text=Les%20Ehpad%20sont%20confront%C3%A9s%20%C3%A0,ces%20difficult%C3%A9s%20\(65%20%25\).](https://www.senat.fr/rap/r23-778/r23-77813.html#:~:text=Les%20Ehpad%20sont%20confront%C3%A9s%20%C3%A0,ces%20difficult%C3%A9s%20(65%20%25).)
2. L'Assurance Maladie. Sanitaire et médico-social – Troubles musculosquelettiques (TMS). 2025. <https://www.ameli.fr/entreprise/sante-travail/risques/troubles-musculosquelettiques-tms/tms-secteur-activite/sanitaire-et-medico-social#:~:text=Impact%20des%20TMS%20dans%20le%20secteur%20du%20sanitaire%20et%20m%C3%A9dico%2Dsocial&text=Au%20sein%20du%20secteur%20%C2%AB%20sanitaire,sont%20li%C3%A9s%20%C3%A0%20des%20TMS.>
3. CNSA – Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie. *RS N°24 – Absentéisme, Vacance et Rotation Dans Les Établissements et Services Médico-Sociaux*. CNSA; 2025. <https://www.cnsa.fr/publications/rs-ndeg24-absenteisme-vacance-et-rotation-dans-les-etablissements-et-services-medico>
4. Khomri M. *Rapport El Khomri : Plan de Mobilisation Nationale En Faveur de l'attractivité Des Métiers Du Grand-Âge*. Ministère des Solidarités et de la Santé; 2019. <https://solidarites.gouv.fr/rapport-el-khomri-plan-de-mobilisation-nationale-en-faveur-de-lattractivite-des-metiers-du-grand>
5. Miron de l'Espinay A, Roy D. *Perte d'autonomie : À Pratiques Inchangées, 108 000 Seniors de plus Seraient Attendus En Ehpad d'ici à 2030. Projections de Population Âgée En Perte d'autonomie Selon Le Modèle Lieux de Vie et Autonomie (LIVIA)*. DREES – Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques; 2020. [https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/publications/etudes-et-resultats/perte-dautonomie-pratiques-inchangees-108-000-seniors-de-plus#:~:text=et%20r%C3%A9sultats%2C%201172.-,Perte%20d'autonomie%20%3A%20%C3%A0%20pratiques%20inchang%C3%A9es%2C%20108%20000%20seniors,de%20vie%20et%20autonomie%20\(LIVIA\)](https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/publications/etudes-et-resultats/perte-dautonomie-pratiques-inchangees-108-000-seniors-de-plus#:~:text=et%20r%C3%A9sultats%2C%201172.-,Perte%20d'autonomie%20%3A%20%C3%A0%20pratiques%20inchang%C3%A9es%2C%20108%20000%20seniors,de%20vie%20et%20autonomie%20(LIVIA))

6. IPSOS. *Observatoire Sociétal Des Entreprises : Le Rapport Au Travail de La Génération Z*.; 2024. <https://www.ipsos.com/fr-fr/observatoire-societal-des-entreprises-le-rapport-au-travail-de-la-generation-z>
7. Deloitte. *Mental Health Today ; A Deep Dive Based on the 2024 ; Gen Z and Millennial Survey*.; 2024:21. https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone2/fr/no-index/docs/services/consulting/2024/deloitte_genz-millennial-survey_mental-health-deep-dive.pdf
8. Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact), ARS Auvergne-Rhône-Alpes, OPCO Santé. *Leviers d'attractivité Des Métiers Du Médico-Social et de La Santé*. ANACT; 2023. <https://www.anact.fr/leviers-dattractivite-des-metiers-du-medico-social-et-de-la-sante>
9. Rouet G. Les stéréotypes générationnels : fondements, limites et dangers. Published online 2019. <https://shs.cairn.info/revue-hermes-la-revue-2019-1-page-125?lang=fr>
10. Castanet V. *Les Fossoyeurs : Révélation Sur Le Système Qui Maltraite Nos Aînés*. Fayard; 2022. <https://www.fayard.fr/livre/les-fossoyeurs-9782213716558/>
11. IFOP. *Le Rapport de La Génération Z Au Travail*.; 2024. <https://www.ifop.com/publication/le-rapport-de-la-generation-z-au-travail/>
12. Mannheim K. *Le Problème Des Générations*.; 1990. <https://shs.cairn.info/revue-cliopsy-2019-2-page-127?lang=fr>
13. Gentina, Lamri E, Lamri J. *Le Défi Du Management Intergénérationnel*. Dunod; 2024. <https://shs.cairn.info/le-defi-du-management-intergenerationnel--9782100870257?lang=fr>
14. Roubault JL. La quête de soi à l'adolescence à l'épreuve du groupe et du collectif. Published online 2019. <https://shs.cairn.info/revue-cliopsy-2019-2-page-127?lang=fr>
15. Le Tallec E, Meier O. *La Question Intergénérationnelle : Enjeux et Défis*. Edition EMS; 2024. <https://editions-ems.fr/boutique/la-question-intergenerationnelle-enjeux-et-defis/>
16. Rochefoucauld M, Rochefoucauld L. EHPAD et marque employeur, le couple gagnant ? Published online 2021. <https://revue-isg.com/index.php/home/article/view/522>

17. Balavoine A. *Des Résidents de plus En plus Âgés et Dépendants Dans Les Établissements d'hébergement Pour Personnes Âgées*. DREES – Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques; 2022. <https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/publications-communique-de-presse/etudes-et-resultats/des-residents-de-plus-en-plus-ages-et>
18. Sörensen S, Duberstein PR, Lyness JM. Défis et opportunités dans la prise en charge psychologique des personnes âgées en établissements de soins de longue durée. Published online 2022. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9340438/>
19. Renaud P, Zardet V. Attractivité, fidélisation et implication du personnel des EHPAD : une problématique sectorielle et de management. Published online 2017. <https://shs.cairn.info/revue-agrh1-2017-1-page-31?lang=fr>
20. Deloitte. 2025 Gen Z and Millennial Survey.; 2025. <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/genz-millennial-survey.html>
21. Deloitte. 2024 Gen Z and Millennial Survey.; 2024. <https://www.deloitte.com/fr/fr/services/consulting/research/millennial-survey-2024.html>
22. Larbi K, Roy D. 4 millions de seniors seraient en perte d'autonomie en 2050. Published online 2019. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4196949>
23. Recherche en soins infirmiers. Recherche en soins infirmiers. Published online 2010. <https://stm.cairn.info/revue-recherche-en-soins-infirmiers?lang=fr>
24. Lebreton S. *Faire d'un EHPAD Un Lieu de Vie et d'humanité, La Passion d'une Jeune Directrice*.; 2020. https://shs.cairn.info/article/JEPAM_144_0030?tab=texte-integral
25. Lagarde F. De l'identification à la fidélisation organisationnelle : quels rôles pour le manager de proximité ? Published online 2023. <https://shs.cairn.info/revue-projectique-2023-HS1-page-225?lang=fr>
26. France Stratégie, DARES. *Les Métiers En 2030*. Haut-Commissariat au Plan / France Stratégie / DARES; 2022. <https://www.strategie.gouv.fr/publications/metiers-2030>

Table des annexes

Annexe I : Questionnaire diffusé auprès des professionnels de terrain en EHPAD.....	67
Annexe II : Guide d'entretien semi-directif à destination des encadrants.....	74
Annexe III : Retranscription d'un entretien semi-directif avec un cadre de santé.....	75

Annexe I : Questionnaire diffusé auprès des professionnels de terrain en EHPAD

Nouvelles générations en EHPAD : quels enjeux pour le management ?

Bienvenue et merci de participer à ce questionnaire !

Ce questionnaire s'adresse aux **professionnel(le)s de terrain travaillant en EHPAD**, quel que soit leur âge. Il est réalisé dans le cadre de mon mémoire de fin d'études, avec pour objectif de mieux comprendre les attentes, expériences et perceptions des différentes générations face au management de proximité

Vos réponses resteront strictement anonymes et confidentielles.

Cela vous prendra environ **5 minutes**.

Merci pour votre temps et votre contribution précieuse à ce projet !

Adresse e-mail *

Adresse e-mail valide

Ce formulaire collecte les adresses e-mail. [Modifier les paramètres](#)

1. Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ? *

☐ 18 - 27 ans

☐ 28 - 43 ans

☐ 44 - 59 ans

☐ 60 ans et plus

2. Quelle est votre profession au sein de l'EHPAD ? *

☐ Infirmier(e)

☐ Aide-soignant(e)

☐ Aide médico-psychologique (AMP) / Accompagnant Educatif et social (AES)

☐ Cadre de santé / IDEC

☐ Agent de service hôtelier (ASH)

☐ Cuisinier(e) / Agent de restauration

☐ Kinésithérapeute

☐ Animateur(trice)

☐ Autre : _____

3. Est-ce que votre travail au sein de l'EHPAD correspond à vos attentes professionnelles ? *

- ☐ Oui, tout à fait
- ☐ Oui, plutôt
- ☐ Non, plutôt pas
- ☐ Non, pas du tout

4. Quelles sont les plus grandes contraintes que vous retrouvez dans votre travail ? (3 réponses max)

- ☐ Un manque de reconnaissance et valorisation du travail effectué
- ☐ Des conditions de travail difficiles (horaires, organisation, etc.)
- ☐ Une charge de travail trop lourde
- ☐ Un manque d'opportunités de formation et de développement
- ☐ Une ambiance de travail difficile
- ☐ Une manque de soutien ou de communication de la part du manager

5. De manière générale, parmi les éléments suivants, quels sont les 5 qui pourraient le plus vous amener à démissionner de votre poste actuel ? (jusqu'à 5 réponses possibles) *

- ☐ Le manque de flexibilité des horaires
- ☐ Le manque de sens à votre travail
- ☐ Le manque d'équilibre entre vie privée et vie professionnelle
- ☐ Le manque d'intérêt du poste, le fait qu'il ne soit pas assez stimulant
- ☐ Le manque de perspectives d'évolution
- ☐ Le fait que l'entreprise ne soit pas en phase avec vos valeurs
- ☐ La rémunération
- ☐ Le manque d'ambiance et de bien-être au travail
- ☐ Le manque de responsabilités, d'autonomie

6. Selon vous, est-il aujourd'hui indispensable ou non de changer d'entreprise régulièrement pour ... ? *

	Tout à fait indispensable	Plutôt indispensable	Plutôt pas indispensable	Pas du tout indispensable
... avoir un meilleur salaire	☐	☐	☐	☐
... avoir un poste intéressant	☐	☐	☐	☐
... avoir plus d'autonomie	☐	☐	☐	☐
... avoir plus de responsabilité	☐	☐	☐	☐
... accéder à des opportunités de formation et de développement professionnel	☐	☐	☐	☐

7. Pensez-vous rester dans votre poste actuel dans les 5 prochaines années ? *

- ☐ Oui, certainement
- ☐ Oui, probablement
- ☐ Non, probablement pas
- ☐ Non, certainement pas

8. Quel type de contrat privilégiez-vous actuellement ? *

- ☐ CDD
- ☐ CDI
- ☐ Intérim

10. Parmi les éléments suivants, quels sont les 4 aspects les plus importants pour vous dans votre travail ? (Sélectionnez 4 réponses) *

- ☐ L'équilibre entre votre vie privée et votre vie professionnelle
- ☐ La dimension sociale au travail : bonnes relations entre collègues, cohésion d'équipe
- ☐ L'intérêt du poste, le fait qu'il soit stimulant et porteur de sens
- ☐ Le bien-être dans votre travail
- ☐ La localisation géographique et le temps de trajet
- ☐ La rémunération
- ☐ Les perspectives d'évolution et de responsabilités
- ☐ La sécurité de l'emploi
- ☐ L'autonomie dans vos missions
- ☐ L'engagement environnemental de l'établissement

11. Comment percevez-vous l'autorité d'un manager ?

- ☐ Je préfère une relation de collaboration et de confiance, où l'autorité est modérée
- ☐ Une autorité claire et directive me convient si elle est bien gérée
- ☐ L'autorité me convient et je préfère une hiérarchie stricte
- ☐ Je suis moins à l'aise avec une autorité formelle et préfère plus de liberté

12. Selon vous, que faut-il faire lorsque l'on rencontre les situations suivantes au travail ? *

	Il faut chercher rapidement à partir sans chercher à en parler, cela ne sert pas à grand chose d'attendre et on perd son temps	Il faut en parler avec son entreprise et voir si la situation évolue dans le bon sens dans les quelques jours ou semaines qui suivent, sinon il faut partir vite	Il faut en parler avec son entreprise et se laisser quelques mois pour laisser le temps à l'entreprise de trouver une solution efficace
Lorsque notre travail a des impacts négatifs sur notre vie (angoisses, troubles du sommeil,...)	☐	☐	☐
Lorsque l'on n'a plus envie de se lever pour aller travailler	☐	☐	☐
Lorsque l'on a le sentiment que l'entreprise a vraiment des valeurs différentes des nôtres	☐	☐	☐
Lorsqu'on travaille trop et que l'on n'a plus assez de temps pour faire ce que l'on aime à côté	☐	☐	☐
Lorsque l'on a le sentiment de ne plus progresser dans son entreprise, de ne plus rien apprendre	☐	☐	☐
Lorsque cela se passe mal avec son supérieur hiérarchique ou avec ses collègues	☐	☐	☐
Lorsque l'on considère que l'on est insuffisamment rémunéré pour son travail	☐	☐	☐
Lorsque l'on a le sentiment d'être insuffisamment accompagné par son entreprise en tant que jeune salarié	☐	☐	☐

13. Trouvez-vous qu'il existe un décalage entre les attentes / perceptions au travail entre les nouvelles et anciennes générations ? *

- ☐ Oui, tout à fait
- ☐ Oui, plutôt
- ☐ Non, plutôt pas
- ☐ Non, pas du tout

14. Si oui, quelles sont, selon vous, les principales raisons de ce décalage ?

Votre réponse

15. Selon vous, diriez-vous que ce décalage entre les générations pose un problème dans votre quotidien professionnel ? *

- ☐ Oui, ce décalage engendre de réelles difficultés
- ☐ Oui, mais cela reste relativement gérable
- ☐ Non, ce décalage n'a pas d'impact significatif
- ☐ Non, je pense que ces différences sont normales et enrichissantes
- ☐ Je ne perçois pas de décalage entre les générations

16. Quelles sont vos principales attentes vis-à-vis de votre manager ?

Votre réponse

Introduction	• Présentation respective • Remise en contexte du sujet • Objectif de l'entretien : mieux comprendre l'expérience des jeunes en EHPAD et leur rapport au travail • Explication du déroulement de l'entretien / rappel de confidentialité
Vision globale du manager sur les différences générationnelles en EHPAD	• Selon-vous, qu'est-ce qui caractérise la génération Z dans le monde du travail, notamment en EHPAD ? • Diriez-vous qu'elle se distingue des autres générations en EHPAD ? Si oui, en quoi ? • D'après vous, ce sujet des différences générationnelles est-il réellement un enjeu important en EHPAD ? Ou finalement, ces différences existent mais n'ont pas tant d'impact / ne posent pas tant de problème ? • Est-ce que ces différences se manifestent particulièrement en EHPAD, compte tenu des défis spécifiques du secteur ? (charge de travail, turnover, conditions difficiles, impact du COVID)
Expériences et défis rencontrés du management intergénérationnel sur le terrain	• Avez-vous constaté des attentes, des perceptions et des comportements spécifiques chez les jeunes professionnels en EHPAD ? • Avez-vous déjà constaté des tensions ou incompréhensions entre les différentes générations dans vos équipes ? Si oui, sur quels aspects ? • En fin de compte, ces différences sont-elles vraiment question de génération ? • Rencontrez-vous actuellement des difficultés particulières pour recruter et favoriser l'engagement et la fidélisation des jeunes dans l'établissement ?

	• Selon vous, dans quelle mesure la génération Z influence-t-elle le turnover et l'absentéisme en EHPAD ?
Adaptations et solutions managériales	• Avez-vous modifié votre manière de manager avec l'arrivée des nouvelles générations ? Si oui, comment ? • Quelles actions concrètes sont mis en place (ou devraient être) dans votre EHPAD pour favoriser l'intégration et l'engagement des jeunes ? • Quels leviers vous semblent essentiels pour manager efficacement une équipe pluri-générationnelle en EHPAD ?
Enjeux et perspectives pour l'avenir	• Diriez-vous que l'arrivée des nouvelles générations transforme réellement le management de proximité en EHPAD ? Si oui, sur quels aspects ? • Selon vous, y a-t-il des aspects positifs que la génération Z apporte en EHPAD ? Si oui, lesquels ? • Si vous aviez un message ou une recommandation à donner à un manager qui débute et doit encadrer des jeunes en EHPAD, quel serait-il ?
Conclusion	• Y a-t-il un point que vous aimeriez ajouter ou approfondir ? • Conclusion / remerciements

Annexe III : Retranscription d'un entretien semi-directif avec un cadre de santé

Elise : Bonjour [*Prénom*]

Cadre de santé : Bonjour

Elise : Est-ce que vous me voyez et vous m'entendez bien ?

Cadre de santé : Oui, oui, c'est bon.

Elise : D'accord, très bien. Alors déjà, je vous remercie d'avoir pu assister au visio. C'est vraiment un plaisir de pouvoir échanger avec vous. Avant toute chose, je me permets de vous demander si je peux enregistrer l'entretien ?

Cadre de santé : Oui, oui bien sûr, aucun souci.

Elise : Super merci. Alors, je vais commencer par me présenter. Je m'appelle Élise, je suis étudiante en deuxième année de master dans le management sectoriel des établissements sanitaires et médico-sociaux. Donc en fait, c'est pour que je puisse par la suite m'orienter dans la branche de la direction dans toutes sortes d'établissements de ce secteur là donc à savoir tout ce qui concerne les EHPAD, IME, résidences autonomie, etc mais aussi du côté sanitaire, en centre hospitalier, etc. Mon but, ce serait, je pense de m'orienter vers les EHPAD.

Donc, si je vous ai convié aujourd'hui, c'est pour traiter le sujet de mon mémoire qui vise à étudier l'impact des nouvelles générations sur le management de proximité en EHPAD. Alors, l'objectif de cet entretien c'est de chercher à mieux comprendre l'expérience des jeunes professionnels en EHPAD et leur rapport au travail. Donc, comme ce qu'on avait convenu, l'entretien durera environ 30 minutes en fonction de vos réponses. Et cet entretien sera anonyme et confidentiel, il sera utilisé uniquement dans le cadre strict de ma recherche. Voilà un petit peu les notions de base que je voulais vous préciser avant tout. Est-ce que ça vous convient ?

Cadre de santé : Oui, oui, c'est très bien, c'est parfait.

Elise : D'accord. Alors, dans un premier temps ce qui m'intéresserait, ce serait que vous puissiez vous présenter, présenter votre parcours et m'expliquer aussi un peu le contexte de la structure dans laquelle vous êtes.

Cadre de santé : Alors, je travaille dans un EHPAD où il y a 150 lits. *[Cette partie de l'échange est volontairement anonymisée afin de garantir la confidentialité de la personne interrogée].*

Alors, j'ai intégré cet EHPAD début 2024. Sachant que j'étais depuis 2021, faisant fonction cadre, dans un EHPAD qui a la même directrice. Et j'étais donc dans cet autre EHPAD. Je suis allée un an à l'école des cadres et je suis revenue. On m'a signée à l'EHPAD dans lequel je suis maintenant.

Elise : Ok, très bien, merci pour cette présentation globale. Alors dans un premier temps, pour poser un peu le sujet, je voulais vous demander : qu'est-ce qui caractérise la nouvelle génération selon vous ? Et plus particulièrement la génération Z, en fait c'est pour désigner la tranche d'âge entre les 18-27 ans. Comment est-ce que vous la définiriez et comment vous la caractériserez ?

Cadre de santé : Alors, moi, de ce que je vois, c'est une génération qui est peut être un peu plus, individualiste, en fait, où les personnes se priorisent par rapport à la génération, on va dire même la mienne. C'est-à-dire qu'elles priorisent la globalité de leur vie. Elles priorisent leurs loisirs, elles priorisent leur vie familiale. Et le travail, à mon sens, pour elles, est plus un moyen d'arriver à se réaliser dans la vie personnelle, en fait. Je ressens un plus ça peut être chez les jeunes. Mais ça peut aussi être variable d'un professionnel à un autre.

Elise : D'accord. Ok. Ok, très bien. Est-ce que pour vous, Au final, la nouvelle génération, est-ce que pour vous, vous voyez vraiment une distinction entre les jeunes et les professionnels plus expérimentés ? Est-ce que pour vous, vous voyez vraiment qu'il y a

vraiment une différence au niveau du terrain et sur leur vision des choses, leur rapport au travail ?

Cadre de santé : Alors, moi, je ne peux pas généraliser. Je ne vais pas dire les nouveaux, les anciens, parce qu'il y a aussi, à mon sens, des personnes plus anciennes qui, pendant un moment, ont beaucoup travaillé. Excusez-moi. Des personnes de ma génération qui ont beaucoup travaillé, se sont beaucoup données et puis ont eu, par exemple, un burn-out et qui ont complètement changé leur façon de faire. Donc, je pense que la plupart des personnes de la nouvelle génération sont comme ça, mais il y a aussi des personnes de l'ancienne génération qui vont avoir décidé de prioriser leur famille, de prioriser leur vie privée par rapport à leur vie professionnelle. Donc une sorte de lâcher prise après au fur et à mesure. Une redéfinition des priorités. De l'importance à la fois en termes de temps et en termes de charge mentale accordée au travail.

Elise : D'accord. OK. Et du coup, là, quand vous me parlez des jeunes, même si on voit là, vous tenez à ne pas faire de généralité, etc., mais est-ce que pour vous, finalement, quand vous me parlez de ces différences-là, est-ce que pour vous, ça a vraiment un vrai impact ? Sur le milieu du travail, est-ce que ça pose, pour vous, est-ce que ça, finalement, ça peut poser problème dans le travail de tous les jours, dans l'EHPAD, dans la gestion quotidienne, etc. Est-ce que pour vous, ça peut poser problème ou finalement pas tant que ça ? C'est surtout ça que je cherche à voir.

Cadre de santé : Alors, oui, ça va poser problème, je pense, en termes de ressources humaines, c'est-à-dire que c'est On compte souvent sur les gens qui viennent remplacer quand il y a des absents. On rappelle les gens. Et de moins en moins, les jeunes générations, elles ne reviennent pas. C'est plus compliqué à les faire revenir sur leur repos pour faire des remplacements. Ça, déjà. Et puis, dans l'investissement, je pense que c'est plus subtil et ça dépend aussi des personnalités des gens. Mais dans l'investissement, dans le travail, Il n'y a plus ce qu'on, je mets des gros guillemets, mais ce qu'on appelait la vocation. Ce n'est pas des gens qui ont spécifiquement une vocation, c'est des gens qui ont appris à faire un travail, qui font leur travail, mais qui ne vont pas forcément aller au-delà.

Par exemple, je vais donner un exemple en termes de cohésion d'équipe, de choses comme ça. Peut-être que les anciens se retrouvaient peut-être plus en dehors pour faire des repas, pour se revoir, pour faire des fêtes, faire des choses comme ça. Et là, aujourd'hui, dans les jeunes, ce que je constate, c'est plus des gens qui viennent au travail, qui sont bien ou pas avec leurs collègues, mais qui repartent chez eux et qui ne vont pas chercher de la cohésion en dehors.

Elise : Et vous, en tant que manager, est-ce que pour vous, cela vous pose vraiment problème, hormis RH, mais au niveau de la performance de l'équipe ou même au niveau de la prise en charge du résident ?

Cadre de santé : Je pense que c'est plus difficile de gérer ces gens-là parce qu'il y a un peu moins d'engagement. Pourtant je trouve qu'ils peuvent s'investir mais je trouve qu'ils mettent plus des limites. Le travail c'est pas leur vie quoi. Mais d'un autre côté, je pense qu'il ne faut pas leur en demander plus et qu'il faut quelque part aussi accepter. Et aussi, il faut arriver à trouver les moyens et à leur donner le temps de faire toutes leurs tâches. Il faut trouver d'autres moyens. Je pense que c'est surtout ça. Il faut gérer différemment et il faut s'adapter en fait, par exemple, qu'il y a des personnes, disons avant, qui, par exemple, allaient rester un quart d'heure de plus pour faire ceci, faire cela, ranger un truc, finir quelque chose et qui ne le disaient pas. Aujourd'hui, si on veut, moi, dans les équipes que j'ai gérées, si je veux que les gens finissent leur travail, fassent des choses en plus, ce quart d'heure-là, il faut que je le paye.

Mais pour moi, ça me paraît tout à fait normal. Et donc, c'est une relation un petit peu différente. Et il faut toujours ramener une carotte si on veut que le travail soit aussi bien fait qu'avant. C'est plus difficile, mais je pense qu'on y arrive quand même. Ça ne change pas fondamentalement.

Elise : D'accord. Ok, très bien. La question que je voulais vous demander aussi, c'est, voilà, là, finalement, mon sujet de mémoire, c'est un sujet que je peux appliquer dans tout milieu professionnel parce que c'est, je pense, une réalité qu'on a dans tout milieu. Mais voilà, moi, je me suis focalisée sur les EHPAD et je voulais savoir si, voilà, Selon vous, est-ce que du fait qu'on soit en EHPAD et qu'il y ait des conditions aussi particulières, du

fait qu'il y ait une charge de travail qui est assez importante, des grosses conditions de travail, un taux de turnover qui est généralement plus important, des conditions difficiles, il y a aussi certainement l'impact du Covid, tout ça, est-ce que pour vous finalement, est-ce que ça peut compliquer en plus les choses du fait d'être dans ce milieu-là pour les jeunes ? Ou pas ?

Cadre de santé : Je pense qu'au niveau de la difficulté du travail, vu qu'ils ont moins la vocation, si c'est trop dur, il y en a qui ne veulent pas travailler les dimanches. Il y en a qui ne veulent travailler qu'en douze heures parce qu'ils veulent avoir des jours de repos.

Les conditions, effectivement, en EHPAD, je pense qu'ils attirent moins les jeunes ou alors c'est des personnes qui vont plus être diplômées. Et il va y avoir, je pense que ça, je ne sais pas comment dire ça, mais les personnes qui vont venir en EHPAD, les plus jeunes, vont se rendre compte de la difficulté et du coup vont partir. C'est pour ça, je pense que c'est aussi une cause du turnover. On a plus de turnover dans cette génération de jeunes que dans les plus âgés, on va dire.

Et puis, en termes de rémunération aussi, ils vont moins hésiter à partir ailleurs, à aller voir un peu partout aussi et à voir le domaine où vraiment ils pourront vivre leur vie personnelle comme ils ont envie, avoir un salaire qui va bien. Et du coup, l'EHPAD, ce n'est pas forcément le domaine le plus facile, notamment physiquement.

Elise : Oui, d'accord. Alors justement par rapport aux notions de fidélisation j'avais vraiment justement des questions sur le recrutement, la fidélisation sur les jeunes. Est-ce que vous pouvez peut-être développer un peu plus là-dessus, c'est-à-dire : quelles sont les difficultés et à quelle échelle aussi vous rencontrez des difficultés au niveau du recrutement et puis pour favoriser aussi l'engagement, la fidélisation des jeunes dans l'EHPAD ? À quelle échelle, à quelle importance vous rencontrez des difficultés ?

Cadre de santé : Alors, nous, on rencontre des difficultés, surtout pour avoir des personnes diplômées, en fait. Et ça, parce qu'on a des jeunes aujourd'hui qui veulent bien travailler. La manière de les attirer, je pense, et de les fidéliser, ça va être de leur permettre une évolution ou d'acquérir un diplôme. On arrive plus facilement à garder les

jeunes qu'on a. Par exemple, quand ce sont des personnes qui sont venues en stage, qui sortent de l'école, on va les attirer en leur disant qu'après, on pourra leur financer un diplôme, on pourra leur financer quelque chose.

Mais les personnes diplômées, on n'arrive pas à les garder parce qu'elles ont tellement une offre possible. Oui, elles vont boire un petit peu partout, elles vont faire l'intérim, ça va être vraiment des missions plutôt ponctuelles. D'accord. Donc, c'est vraiment dès lors que le jeune, il a l'intérêt de développer ses compétences et surtout d'être diplômé.

Elise : Et du coup, dans votre structure, vous prenez les non-diplômés, du coup, justement, par exemple, des AS, tout ça ?

Cadre de santé : On va prendre des, alors nous, on appelle ça un ASH au soin, des auxiliaires de vie, des gens comme ça, qu'on va, du coup, donc, ils vont rester, et puis, au bout de, allez, on va dire, deux, trois ans où elles sont là, elles vont pouvoir accéder à une formation aide-soignante.

Elise : D'accord. Ok, je comprends votre point de vue. Pour revenir un peu sur ce principe d'intergénérationnel entre les équipes, est-ce que vous, dans votre expérience, avez pu constater vraiment des tensions et des incompréhensions entre les différentes générations au sein d'une équipe ?

Cadre de santé : Alors oui, je vais dire un peu sur deux plans. Sur le plan social, ça ne va pas être un souci, peu importe l'équipe, ce qu'il y a derrière. Tandis qu'une plus de l'autre génération va dire « Moi, je viens travailler même si je suis malade, même si tout ça. » Et du coup, ça va occasionner des fois des disputes en disant « Oui, les jeunes, elles nous mettent dans la mouise parce qu'elles ne viennent pas. Du coup, on est un sous-effectif. » Ça, c'est plus sur l'aspect vie d'équipe.

Professionnellement aussi, il y a des différences, mais qui, à mon sens, ne sont pas dues à l'âge, par exemple. Ça va être dû plutôt à la formation, avec des personnes qui ont eu une formation il y a 30 ans, des personnes qui sortent de formation, et du coup, elles ont

des façons de faire différentes, des choses à envisager différentes, et là, ça peut aussi aller dans des conflits.

Elise : D'accord, oui. Donc selon vous, ça reste principalement des différences au niveau RH, au niveau de l'absentéisme, au niveau de l'implication des jeunes ?

Cadre de santé : Et que les jeunes se donnent moins à l'entreprise, si c'est comme ça qu'on peut dire. Enfin, ils mettent plus de limites.

Elise : D'accord et la question que je voulais vous demander aussi en parallèle, c'est : comment, justement, il faudrait faire pour concilier tout ça ? Pour faire en sorte que les jeunes puissent s'intégrer, s'engager, qu'il n'y ait pas trop de conflits intergénérationnels ? Vous, en tant qu'encadrante de soins, qu'est-ce que vous recommanderiez ?

Cadre de santé : Alors, moi, j'avoue que je me mets plutôt la vision des jeunes, c'est-à-dire que je vais plutôt essayer de préserver les anciennes en leur disant ne vous surinvestissez pas, parce que des fois, c'est ça, c'est une génération qui limite se surinvestit en disant ce qui n'est pas fait là, il y a une continuité des soins, il y a des choses à prendre, à travailler en équipe, à travailler avec tout le monde. Moi, je vais essayer plutôt de diviser la charge de travail pour que les gens en aient peut-être un peu moins et du coup, rendre les conditions plus faciles, en fait, par rapport à tout ça. Et que les personnes, que chacun puisse trouver sa hauteur d'investissement, mais sans que ça gêne les autres.

Par exemple, ça va être justement si il y a une plus jeune qui est absente parce que son gamin est malade, parce que ceci, cela. Moi, mon boulot, ça va vraiment être de trouver des solutions pour que ça ne rejaillisse pas sur les autres et qu'il n'y ait pas ce conflit après, derrière, qui dit, ah bah oui, elle nous a mis dans la vie. Non, moi, mon boulot, ça va être du coup que personne ne travaille en sous- effectif, que les conditions de travail soient les meilleures possibles et puis aussi de faire de la formation régulière. Pour que tout le monde ait le même niveau de formation et de vraiment travailler en équipe, notamment sur les accompagnements des résidents, pour qu'on soit tous d'accord sur l'accompagnement, qu'on fasse tous le même.

Ça va être de vraiment créer des conditions équitables de travail et des conditions où tout le monde est d'accord pour éviter ce type de conflit-là.

Elise : D'accord. Et donc là, tout ce que vous dites, j'imagine, c'est ce que vous avez appliqué, vous, dans votre structure. Est-ce que vous sentez que c'est finalement une dynamique qui fonctionne bien ?

Cadre de santé : Alors, ça fait peu de temps. C'est vrai que ça fait quand même peu de temps que j'y suis. Mais sachant que j'avais commencé quand même dans la structure d'avant, et ce dont je me suis aperçue, c'est que des personnes, des jeunes notamment, qui me disaient « Non, non, mais de toute façon, moi, ça ne sert à rien de me rappeler, je ne reviendrai pas. De toute façon, avec ma nounou, ce n'est pas possible. Non, non, moi, je ne veux pas faire de reçu. » Au final, dans cette ambiance aussi bienveillante et d'entraide, en fait, au bout de quelques temps, ça vient naturellement. Ces personnes-là qui m'avaient dit « Non, non, moi, ce n'est pas la peine. » Eh bien, finalement, sur quelque chose, il faut vraiment les rappeler. Quoi dans l'urgence, dans un premier temps, pas pour tout et pour n'importe quoi. Et puis, on arrive, elle se raccroche, en fait, parce qu'elle trouve un certain, je vais mettre quand même aussi des guillemets, un certain plaisir, finalement, à venir travailler, à travailler dans une bonne ambiance, à travailler tout le monde dans le même sens. Et du coup, ça va être plus facile de les faire revenir, par exemple, ou de les faire rester.

Elise : D'accord. Et du coup la question que je voulais demander aussi en continuité avec ça, c'est pas rapport au manager de proximité. En fait, dans tout ce qu'ont d'aborder, sur les différences qu'on peut retrouver sur les jeunes professionnels de terrain, etc, est-ce que pouvez-me dire quel est le rôle du manager de proximité à ce niveau là ? Ou même plutôt déjà, est ce que pour vous, le manager a son rôle à jouer dans tout ça ?

Cadre de santé : Oui, je pense que le manager, il est là pour créer les conditions pour que tout le monde s'y retrouve. Que celles qui veulent s'investir plus, on puisse leur donner l'occasion de s'investir plus parce qu'elles ont besoin, ou à certains temps dans leur vie, elles ont besoin de s'investir plus dans leur travail. C'est question de génération ou pas question de génération. Et que ceux qui veulent s'investir moins, en fait,

réglementairement, ils ont le droit. Il n'y a rien dans leur contrat de travail qui dit qu'il faut qu'ils fassent des heures à gogo, qu'il faut qu'ils reviennent. Et je pense que le fait qu'ils sachent que leur manager ne va pas les harceler pour revenir, ne va pas les harceler pour ceci, pour cela, du coup, il y a une certaine confiance qui s'instaure. Elle est garante du respect de cet équilibre entre vie privée et vie professionnelle, s'il voit que c'est quelque chose qui est un souci du management, du coup, on va être dans une relation gagnant-gagnant.

Et ça, ça passe aussi par les plannings. Par exemple, quand on réalise des plannings, de vraiment prendre conscience de ce que les personnes veulent. Notamment, oui, les jeunes qui me disent, moi, mes mercredis après-midi, c'est important pour moi, ou moi, je fais de la gym le vendredi soir. Et d'arriver à articuler un planning comme ça, où les gens se disent : Oui, je vais au boulot, mais en fait, ça ne gêne pas ma vie privée. Je trouve que c'est quelque chose qui va leur faire avoir confiance. Et quand on va leur demander un petit truc en plus ou une petite chose, ça va passer beaucoup mieux, en fait.

Je sais que nous, on demande beaucoup maintenant aux soignants de faire de l'animation, de faire des choses comme ça. Il y a des personnes qui ne supportent pas, mais je vais utiliser leurs compétences, par exemple, d'organisation pour faire du rangement, faire d'autres choses et trouver les compétences de chacun pour les replacer au bon endroit et c'est quelque part individualisé. Aussi la relation de travail vraiment pour l'individu, que ce soit sur son planning, que ce soit sur ses tâches, que ce soit ça, tout en maintenant aussi les soins nécessaires aux résidents et l'équité dans le travail aussi.

Elise : Ok, super. Et sinon pour vous, si on fait plus un focus sur la place du directeur, qu'est-ce que le directeur devrait faire pour que ça fonctionne ? Est-ce qu'il y a des leviers pour mettre en place tout ça ?

Cadre de santé : Euh, Après, je ne sais pas vous dire. Après, il est possible d'adapter le contrat de travail en fonction des besoins des personnes, c'est-à-dire notamment vraiment favoriser la formation et puis l'évolution en interne, ça, c'est quelque chose d'important. Mais après, là, comme ça, en plus, ça dépend vraiment des structures. Je prends l'exemple de notre directrice. Elle a trois EHPAD à gérer. Non, elle a trois EHPAD, dont

deux avec des services de médecine SMR à gérer, d'une trentaine de kilomètres. Je ne sais pas, elle, réellement, ce qu'elle peut faire là-dedans. Mais ça va être peut-être d'être à l'écoute quand même des attentes et des besoins des nouvelles générations, et de ne pas rester sur les acquis des anciennes générations en disant que c'est une vocation. Ce n'est pas légal, mais parfois, on s'est vu dire que ce n'est pas grave si elle travaille sept jours d'affilée, c'est une nécessité du service. Non, les gens ne peuvent pas.

C'est peut-être comme ça. Peut-être permettre aussi à certaines personnes qui ne savent pas trop si elles veulent venir travailler ou pas de faire des missions. Des tout petits contrats de démission pour voir comment ça se passe et puis de venir après et pas dire non, non, on embauche seulement quelqu'un pour une grosse période ou d'être peut-être un peu plus souple, on va dire, sur les embauches et sur les RH.

Elise : D'accord. OK. OK. Et donc pour vous, finalement, l'arrivée des jeunes dans le milieu du travail, ça transforme vraiment le management de proximité, on va dire ? Pour vous, est-ce que ça le transforme ?

Cadre de santé : Il faut aussi savoir lâcher prise, nous aussi, et ne pas demander la lune. Et vraiment s'adapter aux personnes et gérer aussi tout ce qui peut être conflictuel. Des personnes qui sont beaucoup plus investies et les jeunes qui sont moins investis mais encore une fois qui sont investis comme on demanderait dans un travail, dans une boîte, dans une conserverie, dans une boîte de fabrication de poubelle ou je ne sais pas quoi. Le gars qui a la chaîne, il ne va pas faire 10 minutes de plus, il pointe, il sort et je pense qu'on est arrivé, les jeunes, arrive dans cette réflexion-là. Et nous, il faut qu'on les prenne comme ça si on veut pouvoir les attirer et les garder. D'accord, ok.

Elise : Est-ce que vous voyez aussi, on va dire chez les jeunes, pour parler d'un côté un peu plus positif, est-ce que vous voyez des points positifs sur la nouvelle génération dans le milieu du travail ?

Cadre de santé : Non, moi j'aime bien. Le fait justement que ce soit des gens qui quelque part aient une vie plus équilibrée et puis lâchent du lest sur le travail parce que pour moi c'est je suis plus de l'enchaînement mais après en burn out voilà moi j'ai lâché prise et du

coup ça fait quand même les personnes, je trouve sont quand même moins stressées au travail. D'un autre côté, il ne faut pas en demander spécifiquement non plus. Et quelque part, ça aide certains d'autres générations à se rendre compte que des fois, ils se rendent malades pour des choses qu'on peut régler simplement.

Ils se mettent du stress en plus. Ils se mettent une pression en plus. Il faut la diminuer. Les jeunes, quelque part, ils peuvent arriver à faire ça.

Elise : D'accord et aussi, pour clôturer cet échange, est-ce que vous aurez d'autres recommandations pour, on va dire, un jeune manager, une personne qui vient d'être manager ? Est-ce que vous aurez d'autres conseils à donner pour celui qui vient d'arriver et qui doit manager une équipe en EHPAD avec des jeunes et des moins jeunes?

Cadre de santé : Je pense que le conseil, c'est vraiment garder en tête ce pourquoi on est là. On est quand même là pour les résidents, pour l'accompagnement des résidents. Et le confort du résident, c'est quelque chose que tout le monde veut.

Donc, quand ça ne va pas, quand il y a des dissensions, il faut vraiment retourner sur notre cœur de métier qui est l'accompagnement du résident, la qualité des soins. Et du coup, là, je veux dire, bien traiter un résident, il n'y a personne qui peut être contre. On est forcément tous d'accord. Et donc, remettre des valeurs comme ça au centre pour que toute l'équipe soit d'accord sur ces valeurs-là et ça, ça permet de de refaire une certaine cohésion quand même dans l'équipe.

Elise : D'accord. Je ne sais pas si vous avez d'autres points que vous souhaitez ajouter par rapport à ce qu'on a pu dire qu'on n'a pas eu l'occasion de développer ?

Cadre de santé : Après, il y a quelque chose. Alors, avec les vieux, c'est peut-être aussi. Avec les jeunes, il y a quelque chose en tant que manager que j'apprécie aussi, c'est toutes les compétences en informatique, en bureautique et tous les moyens de joindre les gens par SMS, par mail, tout ça. Et ça, je trouve que c'est une souplesse et une facilité en tant que manager qu'on n'a pas forcément avec les autres. Et ça, pour la jeune génération, c'est cette manipulation des outils informatiques et numériques. C'est quelque

chose aussi qui peut être un atout, notamment, je pense, parce que notre EHPAD est sur les réseaux sociaux. Et du coup, c'est super parce que les plus jeunes envoient des photos, ils le font vivre aussi. Et ça, quelque part, c'est un atout de cette jeune génération-là.

Elise : D'accord. Oui, au niveau de la vision sur l'extérieur et aussi en interne par rapport aux familles, aux proches, etc. C'est ça. Oui, d'accord. Effectivement, c'est vrai que ça peut consolider tout ça, toute cette osmose. Ok. Écoutez, je ne sais pas si vous avez d'autres questions, d'autres remarques sur ce sujet.

Cadre de santé : Non, je pense avoir dit vraiment tout mon avis sur le sujet.

Elise : D'accord, très bien. Eh bien, un grand merci à vous d'avoir accepté d'avoir pu échanger sur ce sujet. C'était vraiment super intéressant ce que vous avez pu dire. Merci aussi pour votre regard critique, et voilà j'ai trouvé que cet échange était vraiment très constructif. Et je pense que ça va réellement m'aider pour faire évoluer ma réflexion et construire mon mémoire. Ce que je tiens à dire aussi, c'est que si jamais vous voulez les résultats de mon mémoire, ce sera avec plaisir de vous le donner. Donc en fait, moi, forcément, mon mémoire, je le termine d'ici à peu près le mois de juin. Donc voilà, ce sera avec plaisir de pouvoir le communiquer, d'autant plus que vous avez pu contribuer aussi à l'avancée de mon mémoire.

Cadre de santé : Ah oui oui, ça m'intéresserait beaucoup d'avoir votre rendu final. On peut se contacter toujours par Messenger de toute façon.

Elise : Bien sûr, il n'y a pas de souci. Un grand merci et à bientôt.

Cadre de santé : Merci beaucoup. Bonne journée.

Elise : Merci à vous aussi, au revoir [Prénom].

Cadre de santé : Au revoir

L'impact des nouvelles générations sur le management de proximité en EHPAD

:

Ce mémoire s'intéresse à **l'impact de la génération Z** sur le **management de proximité en EHPAD**, dans un contexte de fortes tensions en ressources humaines. À partir d'une approche combinant une enquête par **questionnaire auprès de professionnels de terrain** et des **entretiens menés avec des encadrants**, l'étude analyse les attentes spécifiques des jeunes professionnels, leur rapport à l'autorité et les enjeux de fidélisation. Les résultats montrent un **décalage perçu avec les contraintes du secteur**, mais aussi une capacité d'intégration si les pratiques managériales s'adaptent. L'objectif est de **comprendre dans quelles mesures ces évolutions générationnelles influencent les modes de management en place**.

Mots-clés : EHPAD, génération Z, management, fidélisation, intergénérationnel, engagement.

The impact of new generations on frontline management in french nursing homes

This thesis focuses on the **impact of Generation Z** on **frontline management in French nursing homes**, against a backdrop of human resource constraints. Based on a combination of a field **questionnaire** and **interviews with managers**, the study explores the expectations of younger professionals, their relationship to authority, and retention challenges. The results highlight a perceived **gap with sector constraints**, but also a potential for integration when managerial approaches evolve. The objective is **to assess how these generational changes may influence current management practices**.

Key words : nursing homes, Generation Z, management, retention, intergenerational, engagement.