

Faculté de santé publique

Quels Comportements de leader attendent les générations X et Y d'infirmiers au sein de l'hôpital CHIREC de Braine-L'Alleud / Waterloo ?

Mémoire réalisé par
RICHARD Céline

Promoteur
MEURENS Pierre

Année académique 2020-2021
Master en sciences de la santé publique, finalité spécialisée

**« Quels comportements de leader attendent les
générations X et Y d'infirmiers au sein de l'hôpital
CHIREC de Braine-L'Alleud / Waterloo ? »**

Promoteur : Pr. Meurens Pierre

Auteur : Richard Céline

Remerciements

Je tiens à remercier sincèrement et chaleureusement mon promoteur, le Pr. Meurens Pierre, pour son soutien permanent tout au long de ces 2 dernières années académiques semées d'embûches.

Merci à Laura Vaudon, sans qui je ne me serais jamais inscrite à la faculté de Santé Publique.

Merci à mon mari, mon fils, mes parents et belle-maman pour leur soutien et leur amour inconditionnels. Merci aux étoiles qui veilleront toujours sur moi.

Merci à mes amis, Noémie et Thierry, Frédérique et Pascal, Wendy et Olivier, Claire, toujours présents pour partager mes joies et mes peines, mes bonheurs et malheurs.

Merci à mes amis et collègues de cours Sarah, Eloïse, Nicolas, Mathieu, Manuela, Alexandra, Amadine, Irina, Magaly, Pedro, Hanan, Youssra, Jinie,... Merci pour tous ces échanges, ces partages d'expérience, de stress et de bonnes nouvelles.

Merci à tous mes collègues du D21 Gériatrie pour leur patience, leur compréhension et leur soutien.

Merci aux 12 sujets de mon étude pour leur participation.

Merci à Mme Laurent Virginie, directrice du Département Infirmier et Mme Pugnaghi, cadre intermédiaire, au sein du CHIREC-HBW, pour leur soutien tant professionnel que personnel dans ce sacré défi de mener un cursus universitaire tout en étant infirmière cheffe de service.

Tout simplement merci à tous ceux qui ont touché de près ou de loin ce parcours d'étude.

Le plagiat

Je déclare sur l'honneur que ce mémoire a été écrit de ma plume, sans avoir sollicité d'aide extérieure illicite, qu'il n'est pas la reprise d'un travail présenté dans une autre institution pour évaluation, et qu'il n'a jamais été publié, en tout ou en partie.

Toutes les informations (idées, phrases, graphes, cartes, tableaux, ...) empruntées ou faisant référence à des sources primaires ou secondaires sont référencées adéquatement selon la méthode universitaire en vigueur. Je déclare avoir pris connaissance et adhérer au Code de déontologie pour les étudiants en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses et savoir que le plagiat constitue une faute grave sanctionnée par l'Université catholique de Louvain.

« Devenir enquêteur, c'est tout autant maîtriser et mettre en œuvre des techniques d'enquête, préparer son immersion par des lectures, qu'entrer en réflexivité sur la démarche et sa réception par les différents acteurs, sur les relations qui se tissent avec eux, sur le rapport de l'enquêteur au terrain et les émotions qu'il provoque chez lui. »

Hinault A.C., Osty F., Servel L. (2019, p51)¹

¹ Hinault A.C., Osty F., Servel L. (2019). *Enquêter dans les organisations. Comprendre pour agir*. Rennes. Presses universitaires de Rennes.

1. INTRODUCTION	7
2. REVUE DE LA LITTÉRATURE	8
2.1. LE CONCEPT DE GÉNÉRATION	8
2.1.1. Introduction	8
2.1.2. Le concept de génération.....	9
2.1.3. Typologies des générations	12
2.1.4. Présentation des 4 générations	13
2.1.4.1. La génération Baby-Boomers (1946 – 1964).....	14
2.1.4.2. La génération X (1965 – 1980).....	15
2.1.4.3. La génération Y (1981 – 2000).....	16
2.1.4.4. La génération Z (2000 - ...).....	19
2.1.5. Réflexions sur les générations.....	20
2.2. LE CONCEPT DE RÔLE D’INFIRMIER-CHEF DE SERVICE ET L’EXERCICE DU LEADERSHIP	23
2.2.1. Introduction	23
2.2.2. Définition de « rôle »	24
2.2.3. Le leadership	27
2.2.3.1. Introduction.....	27
2.2.3.2. Le leadership transactionnel.....	27
2.2.3.3. Le leadership transformationnel	28
2.2.3.4. Le leadership authentique	30
2.2.3.5. Conclusions.....	33
2.3. CONCLUSIONS DE LA REVUE DE LITTÉRATURE.....	33
3. HYPOTHESES ET QUESTION DE RECHERCHE.....	36
3.1. INTRODUCTION	36
3.2. HYPOTHESES.....	37
3.2.1. Hypothèse I	37
3.2.2. Hypothèse II	37
3.2.3. Hypothèse III.....	38
4. METHODOLOGIE.....	38
4.1. INTRODUCTION	38
4.2. COLLECTE DES DONNEES.....	40
4.2.1. GUIDE D’ENTRETIEN	40
4.2.1.1. Introduction.....	40
4.2.1.2. Le guide d’entretien	40

4.2.1.3.	Déroulement des entretiens.....	41
4.2.2.	ECHANTILLON.....	42
4.2.2.1.	Introduction.....	42
4.2.2.2.	Critères d'inclusion.....	42
4.2.2.3.	Critères d'exclusion.....	43
4.2.2.4.	Constitution de l'échantillon.....	43
4.2.2.5.	Répartition en 2 sous-groupes.....	44
4.3.	ANALYSE DE DONNEES.....	44
4.3.1.	Introduction.....	44
4.3.2.	Trois catégories.....	45
5.	RESULTATS.....	46
5.1.	CATEGORIE « CONCEPTION HIERARCHIQUE ».....	46
5.1.1.	Sous-catégorie « Echelon Hiérarchique ».....	46
5.1.2.	Sous-catégorie « Processus de décision ».....	47
5.2.	CATEGORIE « CONSEQUENCES ».....	47
5.2.1.	Sous-catégorie « Impact personnel ».....	48
5.2.2.	Sous-catégorie « Effet sur le groupe ».....	48
5.3.	CATEGORIE « COMPORTEMENTS ATTENDUS ».....	49
5.3.1.	Sous-catégorie « Les X ».....	49
5.3.1.1.	Sous-hypothèse Ia.....	49
5.3.1.2.	Sous-hypothèse Ib.....	50
5.3.1.3.	Sous-hypothèse Ic.....	50
5.3.1.4.	Sous-hypothèse Id.....	51
5.3.1.5.	Conclusions de l'hypothèse I.....	51
5.3.2.	Sous-catégorie « les Y ».....	51
5.3.2.1.	Sous-hypothèse IIa.....	52
5.3.2.2.	Sous-hypothèse IIb.....	52
5.3.2.3.	Sous-hypothèse IIc.....	53
5.3.2.4.	Sous-hypothèse IId.....	53
5.3.2.5.	Sous-hypothèse IIe.....	55
5.3.2.6.	Conclusions de l'hypothèse II.....	55
5.3.3.	HYPOTHESE III.....	56
6.	DISCUSSION ET LIMITES.....	57
6.1.	DISCUSSION.....	57
6.1.1.	Introduction.....	57

6.1.2.	Synthèse des résultats	58
6.1.2.1.	Hypothèse I	58
6.1.2.2.	Hypothèse II	59
6.1.2.3.	Hypothèse III	60
6.2.	LIMITES DE L'ETUDE	60
7.	CONCLUSIONS FINALES	63
8.	BIBLIOGRAPHIE	63

1. INTRODUCTION

Avant d'entrer dans le vif du sujet, je souhaiterais me présenter. Je suis Céline Richard, 45 ans, mariée et mère d'un adolescent de 15 ans. J'ai obtenu mon diplôme d'infirmière graduée, spécialisée en pédiatrie, le 30 juin 1999. J'ai d'abord travaillé 4 ans dans le service d'oncologie pédiatrique de l'Hôpital Universitaire des Enfants Reine Fabiola. Puis j'ai opté pour le service de gériatrie de la CUB² – Hôpital Érasme en 2003. En 2010, j'obtiens mon titre d'infirmière spécialisée en gériatrie. Ensuite, je rejoins l'équipe de la liaison interne de gériatrie. En juillet 2015, je reprends le même poste au sein du CHIREC³ de Braine-L'Alleud/Waterloo, où tout était encore à construire. En 2016, je m'inscris à l'Université Catholique de Louvain, pour un Master en Santé Publique en allègement. En décembre 2018, je prends le poste d'infirmière cheffe du service de gériatrie, avec le soutien de Mme Laurent Virginie⁴ et de Mme Pugnaghi Vanessa⁵.

En tant que nouvelle infirmière cheffe de service, ou cadre de proximité, j'ai rencontré chacun des membres de l'équipe infirmière, soignante, médicale et paramédicale, afin de faire plus ample connaissance sur le plan professionnel. Les thèmes abordés étaient leur parcours professionnel, leurs objectifs à court et long termes, leurs points forts et à améliorer. La dernière question posée concernait ce que chacun attendait de la nouvelle cheffe (cf. Annexe 1). Au fil des entretiens, je constatais une différence « générationnelle » dans leurs réponses. Cette constatation s'est poursuivie également sur le terrain, dans leurs comportements au travail.

Depuis de nombreuses années, le secteur des soins de santé bouillonne. On assiste à une augmentation des mouvements de grève notamment. Plusieurs éléments sont à prendre en compte pour comprendre ce phénomène, dont les restrictions du financement des hôpitaux d'année en année, la forfaitarisation des actes médicaux, le raccourcissement des durées de séjours, la reclassification de ses travailleurs avec l'IFIC⁶, en parallèle avec la pénurie de personnel soignant, le rallongement des années d'études de 3 à 4 ans, et puis cette pandémie...

² Clinique Universitaire de Bruxelles

³ Centre Hospitalier Inter-Régional Edith Cavell, site de Braine-L'Alleud-Waterloo.

⁴ Directrice du Département infirmier du CHIREC – HBW.

⁵ Cadre Intermédiaire ayant le service de gériatrie sous sa responsabilité.

⁶ IFIC : Institut de Classification de fonctions, ASBL fondée en 2002 par les partenaires sociaux et le Gouvernement.

Je suis consciente qu'il y a des éléments sur lesquels, en tant qu'infirmière cheffe de service, je ne peux avoir d'impact. Cependant, réfléchir sur les attentes des infirmiers hospitaliers au travers de ce mémoire me semble être un bon début. « Diriger une équipe, c'est optimiser ses capacités, c'est-à-dire lui donner les moyens et la motivation d'utiliser au mieux ses compétences, afin d'atteindre les objectifs fixés. » (Pastor P. et Bréard R., 2004, p11).

Cette réflexion a donc été le point de départ de ce mémoire. J'ai donc choisi de développer mon mémoire autour du concept des générations, de rôle et des comportements du leader. Mon hypothèse de départ est qu'il y a des attentes différentes envers leur infirmier chef de service, entre les infirmiers des générations X et Y.

Dans un premier chapitre, je vous exposerai la revue de la littérature concernant les concepts de génération, de rôle et des styles de leadership. Dans un second chapitre, je vous présenterai la méthodologie choisie ; c'est-à-dire des entretiens individuels d'infirmiers des générations X et Y de l'institution hospitalière où je travaille, le CHIREC – HBW. Je vous détaillerai ensuite les résultats obtenus. Je clôturerai ce mémoire avec la discussion des résultats, la conclusion et les pistes de réflexion pour le futur. Commençons donc avec la revue de la littérature et les différents concepts mobilisés.

2. REVUE DE LA LITTÉRATURE

2.1. LE CONCEPT DE GÉNÉRATION

2.1.1. Introduction

Dans toutes les équipes soignantes des institutions de soins, plusieurs générations se côtoient. Il arrive fréquemment qu'une infirmière de 56 ans, ayant plus de 30 années d'expérience, partage son temps de travail avec une collègue de 24 ans, à peine sortie de l'école. Une très grande majorité des auteurs cités dans ce mémoire parlent de l'exceptionnelle rencontre de 4 différentes générations dans les entreprises, quels que soient leurs domaines d'activités : les baby-boomers, les X, les Y et Z ; générations que je vais vous définir tout au long de ce chapitre. Cette grande variété de travailleurs d'âge si différents est une réelle source de réflexion et d'inspiration en termes de management.

Méda D. et Vendramin P. (2010) ont publié un article au départ d'une recherche européenne nommée « Social Pattern of relations to work », menée en 2007 et 2008, au sein de 6 pays

européens. Cet article nous rapporte un changement de la relation au travail dans une perspective intergénérationnelle, avec l'arrivée de la jeune génération (Y) dans le milieu du travail.

Leur arrivée sur le marché de l'emploi a également été le point de départ d'une réflexion menée par Paré G. (2002/2) sur « ce nouveau profil d'employés » (p 47). Pauget B. et Dammak A. (2012/1) se sont eux penchés sur les conséquences managériales et organisationnelles de cette nouvelle génération. Pierru F. (2015/3) s'est demandé si celle-ci se retrouvait également chez les professionnels de la santé.

En 2011, Dejoux C. et Wechtler H. ont présenté une analyse des implications de ces différentes générations. Elles proposent des « outils et pistes de réflexion pour développer des outils de management et de motivation à l'égard de la génération Y. » (p227). Assaidi A. et all. en 2015 ont examiné « les différentes caractéristiques des générations (...) afin de pouvoir expliquer l'influence de l'âge sur l'esprit d'entreprise » (p83-84). Peretti-Ndiaye M. et all. (2014/2, p76) parlent eux des générations comme d'« un objet récurrent dans la littérature gestionnaire ». En 2016, une étude a été menée par Pralong J. et all. (2016/5) sur les schémas de carrière des ingénieurs français appartenant à différentes générations.

Et ceci n'est qu'une petite partie de l'abondante littérature concernant les générations.

Tout au long de ce chapitre sur les générations, j'aborderai différents éléments concernant ce concept. Je commencerai tout d'abord par le définir. Ensuite, je vous présenterai les différentes typologies rencontrées, les caractéristiques attribuées à chaque génération ainsi que leur relation au travail et leurs attentes envers leur chef de service. Je terminerai ce chapitre par quelques réflexions animant le débat des générations.

2.1.2. Le concept de génération

Depuis les années '60, de nombreux auteurs se sont penchés sur ce concept de génération et de multiples théories ont vu le jour. Après une revue approfondie de la littérature, plusieurs éléments me semblent essentiels à souligner dans ce concept.

Le simple facteur « âge » ne suffit pas à lui seul pour définir une génération. Une des définitions du Larousse (cf. Annexe 2) nous parle d'« un espace de temps qui sépare chacun des degrés de

filiation.⁷ » Il y a donc plusieurs générations par siècle. Mais le début du siècle ne ressemble pas au milieu ni à la fin de celui-ci. La société évolue, change ; l'histoire se crée année après année. D'autres facteurs que l'âge entrent donc en ligne de compte dans l'approche de ce concept.

Selon Pauget B. et Dammak A. (2012, p26), ce ne sont pas les données biologiques qui définissent une génération, mais plutôt « le processus sociologique », comme un fait historique marquant (la chute du mur de Berlin par exemple), un symbole (comme N. Mandela).

En 2015, ces 2 auteurs précisent que, pour eux, « la notion de génération renvoie à une catégorisation sociale des personnes. » (p186) Dans notre société actuelle, il est de plus en plus difficile de délimiter précisément les tranches d'âges. Les études devenant de plus en plus longues, on reste « jeune » de plus en plus longtemps. Tout comme le recul de l'âge de la retraite retarde le sentiment de devenir « vieux ».

Pour Strauss W. et Howe N. (1991), les facteurs sociaux et culturels sont essentiels à prendre en compte. En 2009, Pendergast D.⁸ (2009) précise même l'importance des événements historiques. Assaidi A. et all (2015) nous explique la « forte influence » de ces 3 facteurs permettant aux personnes de « grandir et d'acquérir une maturité (...) ce qui crée des valeurs partagées et des attitudes communes pour une génération. » (p85)

Dejoux C. et Wechtler H. (2011) s'appuient elles aussi sur les facteurs socioculturels pour définir le concept de génération. « Chaque génération crée sa propre réalité subjective, sa psychologie, ses émotions, ses valeurs et son art. » Elles poursuivent leur définition en précisant qu'elle est : « une notion à géométrie variable, appréhendée comme une communauté d'expériences d'un groupe d'individus artificiellement saisi dans le temps. » (p228)

Meda D. et Vendramin P. (2010) définissent elles une génération comme « une cohorte qui porte aussi les marques des mutations culturelles, économiques, sociales, technologiques, voire historiques. » (para 22)

Dans leur étude intergénérationnelle sur les schémas de carrière des ingénieurs français, Pralong J. et all. (2016) expliquent que, pour eux, le concept de génération repose sur le postulat suivant:

⁷ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/>

⁸ Pendergast D. (2009) *Generational Theory and Home Economics: Future Proofing the Profession* ; « Family and Consumer Sciences Research Journal, vol 37, n°4, pp 504-522.

« Le partage des mêmes expériences (guerre, TIC,...) à des moments de développement spécifiques créerait des caractéristiques de personnalité, de valeurs ou d'attitudes uniques partagées de façon homogène par tous les membres d'une même génération. » (p106)

Pour ces auteurs, les changements observés entre les générations relèvent d'une certaine complexité, car trop « spéculatifs. » « La possibilité de changements intergénérationnels se heurte à la stabilité des structures sociales. » (p106) 3 éléments doivent alors être pris en compte : « la *composante démographique* d'une génération (même tranche d'âges) – le *partage de représentations communes* au sein même d'une génération – le *processus de reproduction d'un groupe social*. » C'est donc au travers de ces 3 éléments qu'il est possible d'étudier les différences entre générations dans une thématique particulière.

Pour résumer les différents éléments apportés par cette revue de la littérature, une génération est un ensemble d'individus vivant à une même époque (environ 20 ans). Ces individus ont leurs caractéristiques personnelles, leur vécu et leurs expériences. Ils vivent dans un certain contexte économique, culturel, technologique, historique et social. Une génération a donc ses propres valeurs et sa propre culture. C'est ce qui fait d'elle une communauté.

Néanmoins, je souhaite apporter une certaine nuance. Les auteurs consultés, tant français que nord-américains, peinent à trouver une définition claire et précise du concept de génération. Le caractère mobile, flottant de celui-ci expliquerait ce manque de précision. Chaque auteur apporte un élément nuancé, complexifiant cette définition. Certains auteurs, principalement sociologues, remettent le concept même de génération en question. Pour certains, la définition même de celui-ci resterait trop abstraite, incomplète, voire confuse ; ceux-ci refusant même de l'utiliser. D'autres sociologues estiment qu'il n'est pas suffisamment fiable. Ils partent du principe que « toute société est socialement différenciée et inégalitaire » (Pierru F., 2015, p39). Comment parler d'individus appartenant à une même génération, alors qu'ils viennent de classes sociales différentes, avec des vécus, des expériences propres à chacune ? Ces sociologues ne trouvent pas le facteur générationnel comme étant pertinent. Par contre, le facteur social le serait bien plus. Leur définition du concept de génération s'arrêterait au niveau du groupe social auquel appartiennent les individus, perdant ainsi le caractère international des générations. Il est d'ailleurs heureux que les sociologues privilégient le facteur social, en tant que classe sociale, groupe professionnel,...

Au travers des paragraphes suivants présentant les différentes caractéristiques des générations, je vais tenter de faire ressortir une certaine perplexité face aux générations.

2.1.3. Typologies des générations

Tout comme il existe de nombreuses définitions du concept de génération ; plusieurs typologies sont également spécifiées.

Dans leur étude européenne, Méda D. et Vendramin P. (2010) ont tenu compte des facteurs économique et contextuel pour aborder la typologie des générations au travail. Elles sont alors « définies en référence à des événements signifiants qui se sont déroulés durant différentes étapes historiques du capitalisme ; et qui intègrent aussi des transformations de la structure sociale du travail. » (para10) Elles citent des auteurs tels que Coupland⁹, Cannon¹⁰, Smola et Sutton¹¹, Pirie et Worcester¹², qui distinguent 3 générations : les **baby-boomers** (BB), nés entre 1945 et les années '60 ; la **génération X**, née à la fin des années '60 jusqu'aux années '80 ; et la **génération Y**. Cette recherche s'est basée sur l'expérience vécue par les travailleurs dans leur « réalité du monde du travail ». Ils ont alors été répartis en 3 groupes : les « plus âgés » ayant plus de 50 ans, la « génération du milieu » âgée de 30 à 50 ans, et les « jeunes » ayant moins de 30 ans.

Assaidi A. et all. (2015/4) ont mené une étude centrée sur les barrières des entrepreneurs français de différentes générations. Ils ont basé leur choix de typologie sur celle de Howe N. et Strauss W.¹³(1991). Cette typologie est fondée sur des données historiques, démographiques, tout en tenant compte du « contenu sociologique dans lequel chaque génération crée sa propre réalité subjective, sa psychologie, ses émotions, ses valeurs et son art » (Howe N., Strauss W., 1991, p469). Elle est plus complète et plus précise que la précédente. Elle comporte les Vétérans ou « traditionalistes silencieux », nés entre 1920 et 1945 (ayant connu la Seconde Guerre mondiale, et ayant donc plus de 75 ans), les BB (ayant entre 56 et 74 ans), la génération X ou « 13th Generation » (entre 40 et 55 ans), la génération Y ou « Net Generation » (entre 20 et 40

⁹ Coupland D. (1991) *Generation X : Tales for an accelerated culture*, New-York, St Martin Press

¹⁰ Cannon D. (1994), *Generation X and the New Work Ethic*, London, Demos Editions

¹¹ Smola K.W., Sutton C.D., « Generational differences : revisiting generational work values for the new millennium », *Journal of Organizational Behavior*, n°23, pp363-382

¹² Pirie M. Worcester R. (1998), *The Millenian Generation*, Londres, Adam Smith Institute

¹³ Classification inspirée de leurs livres *Generations : The History of America's Future, 1584 to 2069*, édité en 1991 – *The Fourth Turning*, en 1997 – *Millennials Rising*, en 2000.

ans). Une cinquième génération arrive sur le marché du travail : la génération Z ou « Homelanders », née après 2001 (les moins de 20 ans).

En 2015, Pauget B. et Dammak A. (pp185-186) nous détaillent, dans leur article sur les jeunes générations dans l'entreprise, les mêmes 4 générations. Une petite nuance néanmoins concerne la Z née à partir de 1995 ou 2001 « selon les différents pays » (p186).

Nous retrouvons une similitude avec la typologie de Howe N., Strauss W. (1991). Celle-ci semble avoir été sélectionnée par plusieurs auteurs consultés, dont Paré G. (2002/2) dans son article nous présentant « la génération internet », le facteur historique ayant favorisé son choix.

Dans leur recherche sur la diversité générationnelle, Dejoux C. et Wechtler H. (2011/3) basent toutes deux leur réflexion sur cette typologie basée sur le contenu sociologique, tout comme Assaidi A. et al. (2015/4).

En 2012, Pauget B. avait déjà utilisé cette typologie dans son article sur l'arrivée de la génération Y dans le milieu du travail. Il semblerait qu'il l'ait choisie notamment pour son grand nombre de citations dans de nombreux d'articles.

Pralong et al. (2016/5) ont également fait ce choix pour leur étude intergénérationnelle des schémas de carrière.

J'ai donc également choisi d'adopter la typologie de Howe N. et Strauss W. (1991), car elle est utilisée dans la majorité des articles consultés ; mais surtout, elle tient compte de plusieurs éléments dont l'histoire, la démographie, la sociologie, le vécu et le ressenti.

Je ne parlerai pas de la génération des Vétérans car ceux-ci ne sont donc plus présents comme employés dans les institutions hospitalières.

2.1.4. Présentation des 4 générations

Dans ce paragraphe, je vais vous présenter les générations BB, X, Y et Z. Pour chacune d'elles, je ferai un petit rappel des événements historiques vécus, de différentes caractéristiques les définissant, ainsi que leur relation au travail et leurs attentes envers leur chef de service.

Dans leur étude européenne, Méda D. et Vendramin P. (2010) ont détaillé « les différents déterminants du rapport au travail des générations en Europe » : nous devons considérer des

variables historiques, culturelles, économiques, institutionnelles, nationales, individuelles. Il est donc essentiel : « D'analyser très précisément les conditions d'exercice du travail et d'accès à l'emploi des différentes catégories sociales, du genre (homme, femme), et des générations ; ainsi que les modalités nationales d'insertion des jeunes dans la vie active et de transition à l'âge adulte. » (Méda D. et Vendramin P., 2010, para 9) Et je rajouterais même les aménagements de fin de carrière.

Tous ces éléments influencent et construisent notre rapport au travail. Ils peuvent donc également varier d'une nation à une autre. Un autre déterminant auquel il est fait allusion est le « capital-formation » qui est également différent selon les générations.

Dans ce mémoire, je m'attarderai plus particulièrement sur les X et Y. En effet, dans le secteur des soins de santé, et plus particulièrement, le secteur infirmier hospitalier, nous rencontrons peu de professionnels ayant plus de 56 ans ou de moins de 20 ans.

2.1.4.1. La génération Baby-Boomers (1946 – 1964)

Cette génération est celle de l'après Seconde Guerre Mondiale. Actuellement, elle contient le nombre le plus élevé de membres. Elle a grandi pendant la période de reconstruction, de croissance économique, du plein emploi. C'est également le début de la société de consommation. Les événements historiques marquants de cette génération sont la guerre du Viêtnam, la guerre froide, l'assassinat de J.F.Kennedy, le scandale du Watergate, les premiers mouvements pour les droits civils et le début du féminisme, sans oublier l'arrivée du téléviseur dans les foyers.

Adolescents durant les « 30 glorieuses », ils sont décrits comme confiants en arrivant dans le monde du travail. Leur carrière prime ; ils s'affirment de plus en plus et valorisent l'estime de soi. Ils découvrent petit à petit la consommation de masse. Les organisations de travail basées sur l'École des Relations Humaines voient doucement le jour, laissant de côté l'École dite classique avec ses courants inspirés du Taylorisme, du Fordisme notamment.

Ils vivraient pour travailler, rechercheraient la reconnaissance sur le long terme, l'accomplissement et la réussite au travail, alors que leur management était qualifié de style paternaliste, directif, leur carrière étant uniquement verticale. Pour bien réussir, il faut faire des sacrifices, rester de nombreuses heures au travail. Ils considèreraient que « le travail est l'accomplissement de soi (...) ce sont des drogués du travail » (Termes utilisés par Assaidi A., Kizaba G., Guilluy-Sulikashvili N., 2015, p86). Cette génération serait très fidèle à son

employeur. Pour elle, les récompenses matérielles ou tout autre avantage visible seraient essentiels pour leur vie sociale (salaire plus élevé, plaque à leur nom sur la porte du bureau, place de parking réservée...).

Bien que le capital-formation de la génération Baby-Boomers soit faible, les évolutions de carrière étaient envisageables, voire « faciles ». Les années de travail au sein d'une entreprise et les compétences acquises tout au long de celles-ci primaient. C'est la génération qui aura les plus hauts salaires, les postes à responsabilité et une certaine sécurité d'emploi. Cependant, le contexte économique actuel les met en danger lors de grandes restructurations des organisations de travail ; leur niveau de qualification n'étant plus suffisant face notamment à l'arrivée des nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC).

2.1.4.2. La génération X (1965 – 1980)

C'est la moins « peuplée » des générations. Elle a grandi pendant la période de crise économique et de la montée du chômage, du choc pétrolier et de l'arrivée des avancées technologiques. Plusieurs événements historiques marquent ces années : la chute du mur de Berlin et la fin de la guerre froide, la guerre du Golf, la catastrophe de Tchernobyl et du Heyzel. C'est aussi l'arrivée du Sida et des premiers divorces.

Pour Pauget B. et Dammak A. (2015, p186), cette génération « n'a pas connu de cadre stable ni dans la sphère professionnelle ni dans l'intimité ». Celle-ci est même considérée comme « la plus invisible » selon Méda D. et Vendramin P. (2010, para 27). En effet, le changement est en marche, mais doucement. Les X étaient destinés à provoquer un des plus gros tournants de l'époque. Plusieurs crises s'étant succédées voire cumulées, c'est la génération suivante qui lui volera cette « révolution ». En parlant de cette génération X, Ollivier D. et Tanguy C. (2017, p25), expriment ce constat : « Après avoir été la source de tous les espoirs, la société devient l'explication de tous les problèmes ».

Paré G. (2002, p48) décrit cette génération comme étant « une charnière qui a subi le passage de l'économie industrielle à la société du savoir. » Pauget B. et Damak A. (2012) considèrent également cette génération X comme « en transition ».

Éduqués, élevés par leurs parents BB ayant tout sacrifié pour leur travail au détriment de leur vie privée, cette nouvelle génération va plutôt privilégier l'équilibre entre le privé et le travail. Le salaire, la carrière ne seraient plus les éléments principaux de leur choix de travail.

Les X deviendraient plus individualistes que les BB, selon Assaidi A. et all. (2015). Ils sembleraient donc moins fidèles, moins loyaux envers leurs employeurs que la génération précédente, comme l'exprime Paré G. (2002). Ces auteurs précisent qu'ils le seraient fortement à leur profession, à leur fonction et à leur vie privée. Le contexte de crise économique les aurait rendus plus critiques, plus méfiants par rapport aux autorités. Les X se différencieraient des BB notamment en s'individualisant face au management paternaliste. Leur désir de participer aux prises de décisions et aux objectifs, le partage des responsabilités et leur communication plus transversale, plus informelle feront évoluer leur style de management vers un mode beaucoup plus participatif. Leur loyauté en dépendra.

Vu leur contexte socio-économico-politique, les X ont gagné plus d'autonomie (les deux parents travaillaient), et d'adaptabilité (les parents divorcent). Selon Assaidi et all. (2015), c'est ce qui fait de cette génération un atout essentiel à tout employeur.

Depuis quelques années, elle voit d'ailleurs de nombreux acquis sociaux être démontés les uns après les autres : les aménagements de fin de carrière avec le prolongement du départ à la retraite et le recalcul des pensions les affectant plus que les BB. Quant à la génération suivante (la Y), ils sont plus à l'aise avec les TIC, ont souvent un niveau de formation plus élevé qu'eux, ils sont plus flexibles ; tout cela pourrait rendre les X envieux...

2.1.4.3. La génération Y (1981 – 2000)

Suite une légère augmentation de la natalité, les membres de cette génération sont plus nombreux que les X, mais restent moindres que les BB (Pauget B. et Damak A., 2015).

Sur le plan historique, les conflits géopolitiques envahissent la une des journaux : chute de l'Apartheid, guerre en Irak, en Afghanistan, au Congo, famine en Somalie... On commence également à parler de terrorisme.

Cette génération a grandi durant le développement de nouvelles technologies (TIC), de l'informatique et d'internet ; les consoles de jeux font leur apparition, tout comme la télé réalité et les médias sociaux. L'ouverture des frontières, la mondialisation voient également le jour, tout comme Google Earth[®]. Ils ont donc une vision plus globale du monde, acceptant de nombreuses cultures et langages différents. Ils sont bien plus innovants et créatifs que les générations précédentes, mais aussi plus impatients.

Taskin L. et Dietrich A. (2016) définissent la génération Y comme « indépendante et nomade, souhaitant contribuer à la société et recherchant un bon équilibre entre le travail, la famille et les loisirs. » Pauget B. et Damak A. (2012, p26) exposent différents stéréotypes caricaturant les Y de « revêches à l'autorité, contestataires, voulant tout et tout de suite, individualistes, flexibles, à la recherche de défis, hyper-connectés »

Assaidi A. et all. (2015, p87) précisent que cette génération Y ne va plus vivre pour travailler ; mais « travailler pour vivre ».

Lors de la revue de la littérature sur les générations, j'ai constaté que les Y ont fait l'objet de plus de publications que les générations précédentes. Selon Pauget B. et Dammak A. (2015), de trop nombreuses études ont porté leurs conclusions sur les défauts des Y, leur impatience, leur manque de loyauté et d'investissement. Ils ont dès lors apporté certaines nuances en menant d'autres études entre 2011 et 2013. Mais ils ne sont pas les seuls.

La génération Y est décrite comme plus organisée, ayant un certain esprit de compétition et de nombreuses expériences, ainsi qu'un désir de maintenir ses compétences à jour et de pouvoir les développer. Le capital-formation de cette génération est élevé, plus élevé que les 2 générations précédentes ; ce qui est en fait historique. Malheureusement, « Ce différentiel favorable en termes d'éducation n'a pas conduit, comme ce fût le cas pour les générations précédentes, à une progression sociale et une valorisation sur le marché de l'emploi. » (Méda D. et Vendramin P., 2010, para 11)

Nous pouvons d'ailleurs le constater dans une majorité des pays européens, le taux de chômage chez les jeunes reste le plus élevé, 15.8% des 18-24 ans en Belgique, selon les derniers chiffres de l'OCDE¹⁴.

Les Y vont rechercher le changement. Ils ont besoin de nouveaux défis, de projets stimulants. Il est essentiel pour eux d'être en permanence en recherche de plaisir sur son lieu de travail. Ce n'est pas réellement un chef qui doit les diriger ; mais plutôt un coach, un mentor. Ce qui fait évoluer le style de management vers un mode encore plus collaboratif. « Confiants et optimistes, ils souhaitent travailler moins, mais mieux (...) Ils veulent donner un sens à leurs actions tout en agissant vite et en progressant vite. » (Assaidi A. et all., 2015, p87)

¹⁴ Organisation de Coopération de Développement Economiques , chiffres de 2019.

Les Y sont très créatifs, innovants. (Saba T., 2017/2). Ils préfèrent une hiérarchie moins verticale que la génération précédente, plus aplatie et souple. Leur souhait en termes de communication va au-delà de l'informel ; la communication doit devenir transparente, sans filtre. Ils privilégient un management plus que coopératif, plutôt transformationnel ; ce qui va les motiver, les inspirer.

Dejoux C. et Wechtler H. (2011) précisent encore que la génération Y est très sensible à un responsable plus proche d'eux, compatissant, empathique, compréhensif. La dimension affective primerait sur les autres. Elle a besoin d'attention, d'individualisation et de personnalisation de leur travail. Cette génération se pose beaucoup de questions quant au sens de leur travail, leur utilité. Encore plus que les générations précédentes, le besoin de réalisation de soi est essentiel à leur maintien au travail. Les Y se lient plus facilement avec les BB, ils leur accordent plus vite leur confiance, sont en recherche de conseils de leurs aînés. (Paré G., 2002/2)

Pauget B. et Dammak A. (2012) les décrivent plus « flexibles ». Mais, en parallèle à leur autonomie grandissante, ils éprouvent un réel besoin de soutien et d'encouragement face à leurs compétences et leur potentiel. Pour ces auteurs, cette génération poursuit le changement enclenché par les X. Les organisations de travail vont devoir s'adapter à ces nouvelles attentes et modifier leur mode de gestion, quitter le style bureaucratique vers un mode plus adhocratique, plus flexible.

Lavoie-Tremblay M., Lavigne G.L. et Laporte G. (2019) rassemblent plusieurs « prédicteurs du plein déploiement du champ du pratique » et nous énoncent que les infirmiers Y ont des attentes particulières envers leurs gestionnaires. Les évaluations régulières et surtout constructives sont un des éléments essentiels au développement de la confiance en soi et de leurs compétences, tout en approfondissant son apprentissage. Le style de leadership le plus important pour cette génération est un leader transformationnel. Pour ces auteurs, « Il est primordial d'avoir des leaders humains, motivants et à l'écoute des besoins de chacun afin de favoriser la qualité des soins et la rétention de la relève infirmière. » (p42)

L'article de Poisson C. et all. (2014/2) précisait à l'époque que le chef de service d'une équipe d'infirmiers devait avoir une communication la plus ouverte possible afin d'inciter ceux-ci à partager leur vécu, leurs préoccupations. Près de la moitié des infirmiers en situation de stress attendent de leur responsable qu'il soit présent et leur prodigue soutien et conseils.

S'exprimer, comprendre, partager ses expériences, c'est aussi ce qu'Engels C. (2017/4) a découvert dans son étude menée auprès d'étudiants Y en formation paramédicale.

La génération Y est donc considérée comme moins loyale envers leur organisation de travail que les précédentes. Si leurs besoins d'autonomie, de changement, d'accomplissement ne sont pas assouvis, les Y peuvent en changer rapidement. Ce qui en fait tout un enjeu pour la fidélisation de cette génération. Selon Dejoux C. et Wechtler H. (2011), on peut comparer leur relation à la hiérarchie comme une relation « client-entreprise. » Si le produit fourni par l'entreprise ne convient plus, le client va en changer.

De manière générale, la génération Y, tout comme les 2 précédentes, accorde autant d'importance au travail, les pourcentages allant respectivement de 61% à 53.2%. Au plus la génération est jeune, au plus la dimension sociale du travail (l'ambiance au travail, les relations et rencontres) et l'aspect intrinsèque au travail (défini comme « l'intérêt des tâches, la possibilité d'employer ses capacités », para18-19), sont essentiels (Méda D. et Vendramin P., 2010).

Pour les 3 générations interrogées, l'importance d'avoir un travail intéressant est pratiquement aussi élevée : 71% pour les Y, 68% pour les X et 65% pour les BB.

Vous trouverez plus de détails sur les générations X et Y en Annexe 3.

2.1.4.4. La génération Z (2000 - ...)

C'est la génération montante. Elle connaît une période de ralentissement économique, les menaces terroristes (le tristement célèbre 11 septembre 2001), le réchauffement climatique, l'éveil écologique. Cette génération est née avec un smartphone dans la main ; elle réinvente elle-même son propre moyen de communication avec le développement des selfies et des chaînes YouTube[®]. La mondialisation, l'ouverture au monde se poursuit et devient « leur terrain de jeu » ; un adolescent de 14 ans joue à *Fortnite*[®] avec un autre d'origine russe, américaine ou brésilienne par exemple.

Ollivier D. et Tanguy C. (2017) nous expliquent que la génération Z va surtout vivre, tout en travaillant. Grâce à la mondialisation, à l'accès global aux informations, cette génération a un système d'éthique primordial basé sur la responsabilité sociale. Elle devient de plus en plus exigeante, mais aussi en demande de singularité face à ce monde qui communique en

permanence. Les Z ont besoin de stabilité, de flexibilité, d'autonomie, de communication, de valeurs, de bien-être au travail, de relations de confiance et surtout d'authenticité et de transparence dans leur contexte de travail.

Ce travail ne concernera pas cette génération puisque les seuls Z que nous rencontrons à l'hôpital sont les étudiants en cours de formation.

Après avoir présenté les différentes générations, je souhaite vous exposer quelques réflexions ayant évolué tout au long de la revue de littérature les concernant.

2.1.5. Réflexions sur les générations

Comme écrit précédemment, depuis quelques années, le concept des générations est devenu fluctuant, flou et trop mobile. Les auteurs avancent des certitudes, nuancent leurs propos et finissent parfois par se contredire. De nombreux scientifiques et auteurs minimisent l'impact des générations sur la relation au travail. Les arguments avancés se basent notamment sur le fait que les caractéristiques comportementales qui leur sont attribuées seraient trop subjectives et ne tiendraient pas suffisamment compte des autres facteurs influençant leur relation au travail ni des différents contextes professionnels.

Il n'y a pas que les sociologues qui débattent. Le monde du management et de la gestion lui aussi se questionne. Robert Castel¹⁵ (1933-2013) disait : « L'on ne peut être un individu véritablement autonome que si l'on peut s'appuyer sur des collectifs protecteurs. »

Pralong J. (2010) a mené une étude dont l'objectif était de comparer les schémas cognitifs de la génération Y de salariés et d'étudiants Y et de salariés de la génération précédente, dont la profession est ingénieur. Après la revue préliminaire de la littérature, l'auteur était convaincu qu'il existait bien une nouvelle génération Y. Cependant, les résultats de son étude furent différents. La génération Y de salariés, tout comme la précédente, présente les mêmes schémas cognitifs. Les seules différences observées dans les résultats se situent à 2 niveaux. Premièrement, la génération Y d'étudiants ne présente pas les mêmes schémas cognitifs que les salariés Y ; ce qui signifie que l'élément « contexte » prime sur le générationnel. Deuxièmement, « l'influence de l'appartenance générationnelle est moindre que celle de l'appartenance au groupe des cadres. L'effet de la socialisation est plus puissant que l'effet

¹⁵ Robert Castel, né en 1933, décédé en 2013, un des plus grands sociologues de la question sociale. Citation retrouvée dans plusieurs de ses ouvrages.

générationnel. » (p131) L'auteur finit par se demander si il existe réellement une nouvelle génération Y de salariés...

Peretti-Ndiaye M., Pralong J., Philippe X. (2014/2) ont mené une étude tout aussi pertinente auprès de cadres de 3 entreprises françaises dans le secteur de l'industrie cosmétique, chimique de spécialité et pétrochimique. Cette étude avait pour but de confronter « l'influence de l'appartenance générationnelle et celle des cultures organisationnelles ». Il est évident que chaque travailleur maîtrise son parcours professionnel. Mais les résultats de l'étude apportent une nuance à ce constat : « Cependant, l'influence de l'appartenance générationnelle est moindre que celle de l'appartenance au groupe des cadres. Pour les ingénieurs questionnés, l'effet de socialisation est plus puissant que l'effet génération. » (2014, para 53)

La socialisation, l'organisation de travail auraient donc un poids bien plus important que l'appartenance générationnelle. Les conclusions de cette étude vont même un peu plus loin : quelle que soit l'entreprise, « une culture puissante de cadres serait commune à l'ensemble des ingénieurs » (2014, para 53).

En 2016, cette même équipe de Professeurs français a publié les résultats d'une autre étude menée auprès d'ingénieurs fraîchement diplômés en physique, chimie et informatique, appartenant aux différentes générations décrites précédemment. L'objectif de cette étude était de tester l'influence du facteur génération sur les différents schémas de carrière de ces ingénieurs. Les conclusions de celle-ci démontrent que les schémas de carrière des ingénieurs des générations BB, X et Y ne sont pas différents. Selon les auteurs, les résultats de cette étude s'expliquent par : « La stabilité des attentes des entreprises, elles-mêmes influencées par l'homogénéité des pratiques de gestion et par l'influence des marchés externes et la formation initiale. » (Pralong J., Philippe X., Peretti-Ndiaye M., 2016/5, p119)

Une autre étude menée par Assaidi A., Kizaba G., Guilluy-Sulikashvili N. (2015), auprès de 263 créateurs d'entreprises du nord de la France, appartenant aux générations BB, X et Y, est arrivée à une conclusion tout aussi intéressante. L'objectif de cette étude était d'identifier les barrières entrepreneuriales suivant les générations. Une de conclusions présentées est qu'il n'y a en fait aucune différence en termes de barrières entre les générations X et Y, et beaucoup de points communs entre les Y et BB, et entre les BB et X. De nombreuses barrières sont communes à ces différentes générations. Les auteurs terminent leur étude en ces termes : « Plus les entrepreneurs avancent en âge, plus les barrières administratives et financières créent des freins à leurs activités. » (2015, p101)

Le facteur « âge » prendrait donc le pas sur les générations. Selon Bahuaud M., Destal C. et Pecolo A. (2011, p6), l'effet « âge » est associé aux cycles de vie. Il apparaîtrait donc à un certain âge et disparaîtrait à un autre. L'effet « génération » lui, serait acquis durant l'enfance et perdurerait jusqu'à la vieillesse.

Dans le cadre d'une recherche européenne citée précédemment, Méda D. et Vendramin P. (2010) se sont intéressées aux transformations du rapport au travail au travers des différentes générations. Elles en arrivent à la conclusion qu'il existe bien 3 générations dans le milieu du travail, avec leurs propres comportements et leurs propres attentes.

Quelle que soit la génération interrogée, « les entretiens confirment l'importance des dimensions expressives et sociétales (...) La dimension relationnelle du travail est également apparue comme fondamentale. » Ce n'est pas tant que faire partie d'un groupe dans une société qui importe, mais surtout « le besoin de faire partie d'un petit réseau de personnes qui se rencontrent tous les jours. » (para 20)

Un autre constat réalisé par cette étude signale qu'il y a également des différences importantes au sein même d'une génération portant notamment sur le niveau de qualification, sur le genre.

Malgré ces différences, la recherche ne mentionne pas de conflit générationnel. « Elle constate plutôt une ambivalence dans les relations intergénérationnelles (distances dans un champ et proximité dans l'autre) qui semble expliquer l'absence de conflit malgré la présence d'iniquités entre cohortes. » (para. 44)

Les différentes générations interviewées se sentent toutes en manque de reconnaissance. Les nuances se situent dans les raisons de ce manque. Pour les Y, ce manque est ressenti face à leur niveau d'études et de formation et tous les efforts fournis pour y parvenir. Le ressenti des BB et X lui se situe principalement dans leurs expériences vécues.

Pauget B. et Dammak A. (2015) ont mené une étude dans le cadre d'une formation (sanitaire et sociale) auprès de différentes générations, sur leurs attentes envers les « pratiques managériales et les organisations. » Les résultats de cette étude exposent dans un premier temps le constat suivant : « Dans les activités quotidiennes, ils rejettent l'autorité traditionnelle, le manque de reconnaissance. » (p187) Ce sentiment de manque de soutien, de reconnaissance, d'écoute se retrouve auprès de toutes les générations. Dans un second temps, leurs attentes premières en termes de management sont donc, les « activités relationnelles », et principalement l'écoute. Les répondants à cette étude décrivent leur manager idéal comme « un manager participatif,

sachant encourager son équipe, un leader, un coach. » Ces 2 auteurs concluent leur article en ces termes : « Il semble pertinent de s'intéresser dès aujourd'hui aux aspirations des plus jeunes pour les fidéliser d'une part et les inciter d'autre part à rester dans le champ du secteur sanitaire et social. » (p189)

Après une lecture approfondie de cette étude, aucune différence générationnelle n'a été observée. Les auteurs précisent que « Les différences entre les générations sont moins importantes que l'on ne le dit, mais elles vont toutes dans le sens d'une demande de modifications des organisations (de travail). » (p186)

Pour d'autres auteurs consultés, il existe bel et bien une différence générationnelle notamment dans le secteur du travail. Dejoux C. et Wechtler H. (2011) concluaient leur article sur la diversité générationnelle en ouvrant le champ de la réflexion sur le management de ces différentes générations à la fois très complexes et pourtant si complémentaires.

Certains auteurs semblent persuadés qu'il y a une différence générationnelle dans le monde du travail. D'autres semblent convaincus du contraire. Tout cela m'a rendu fortement perplexe mais encore plus interpellée devant cette problématique.

Pour poursuivre cette revue de la littérature, voyons à présent le second concept ayant trait à ce mémoire, le concept de rôle.

2.2. LE CONCEPT DE RÔLE D'INFIRMIER-CHEF DE SERVICE ET L'EXERCICE DU LEADERSHIP

2.2.1. Introduction

Nous avons tous une idée, une image, une attente face à une profession précise. Un boulanger va cuire et vendre du pain ; un professeur va instruire les élèves ; un infirmier va soigner les patients ; un directeur va diriger son entreprise, ... Il en va de même pour les rôles sociaux que nous occupons : époux, parent, ami, collègue, personnes jeunes ou âgées...

Pour exercer une profession, il y a une formation à suivre, un certificat ou un diplôme à obtenir. Une fois dans le monde du travail, en tant que professionnel, nous avons un profil de fonction, une liste d'actes à respecter, des objectifs à atteindre et un rôle à mener.

Notre rôle est-il uniquement prescrit dans les livres ou les cours ? L'expérience acquise au fil des années complète-t-elle ce rôle ? Commençons par définir le concept de rôle et de rôle d'infirmier-chef de service.

2.2.2. Définition de « rôle »

Pour le dictionnaire Larousse (cf. Annexe 4), la définition en sociologie du mot rôle est un « ensemble de normes et d'attentes qui régissent le comportement d'un individu, du fait de son statut social ou de sa fonction dans un groupe »¹⁶. M. Morin et all. (2015) définissent eux le rôle comme étant l'ensemble des « comportements auxquels on s'attend des personnes, compte tenu de leur identité, de leur origine ou de leur statut. » (pp110-111)

Un « infirmier-chef de service », tout comme toute autre profession, possède un profil de fonction, contenant les différentes activités, tâches et compétences requises. Vous trouverez Cet article de loi concernant le poste d'« infirmier-chef d'unité ou cadre de proximité » est à l'Annexe 5. Le nouveau profil de fonction de l'« infirmier en chef en hôpital » redéfini par l'IFIC en 2016 est lui à l'Annexe 6.

Il paraît logique que tout infirmier a donc une image, un stéréotype, des attentes face à leur infirmier-chef de service.

Dans leur article recensant les différents écrits sur les difficultés et la souffrance des infirmiers, Boivin-Desrochers C. et Alderson M. (2014) énoncent plusieurs sources dont les relations avec leurs supérieurs. En effet, pour 17% des infirmiers canadiens, le soutien, le respect et la reconnaissance sont mérités et fortement appréciés, et ce quelle que soit la génération.

Payre S. (2014/1) a lui aussi mené une étude sur le stress dysfonctionnel en lien avec les pratiques de gestion. Aux termes de cette recherche, il établit 3 constats. Le premier est que les « encadrants » passent de plus en plus de temps à « la gestion de leur unité de production d'une manière procédurale » (p184). Le second souligne l'éloignement des responsables hiérarchiques, les transmissions des informations se faisant alors majoritairement par écrit. Et enfin, le dernier dénonce le « manque de courage, de retenue et d'intervention décisive de la part de l'encadrement. » (Payre S., 2014, p186) L'auteur conclut son article en précisant que nous sommes dans une période de transition, de changement, voire « de mutation du rôle de

¹⁶ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/>

l'encadrement où les compétences techniques vont avoir tendance à s'estomper au profit de la gestion et de l'animation des personnes. » (Payre S., 2014, p188)

Desmarais C. et Abord de Chantillon E. (2010/6) ont mené une recherche qualitative afin de réfléchir sur le concept de rôle. Selon eux, les rôles des managers correspondent à une « dualité fonction/activités ». Les rôles sont d'une part « une description d'un ensemble d'activités ou de fonctions. (...) les reliant aux finalités de l'organisation et donc prescrites hiérarchiquement » (p73). On rejoint ici le profil de fonction. Et d'autre part, les rôles sont basés sur les interactions avec les autres qui, elles, sont très peu prescrites. Cette dualité prête à confusion, car elle se situe à cheval sur le rôle prescrit et le rôle réel. Le rôle prescrit semble figé dans le temps ; alors que le réel lui évolue en fonction du contexte environnemental, des différents acteurs en interaction notamment.

Les auteurs redéfinissent alors le concept de rôle en ces termes : « Un ensemble de comportements et d'attitudes d'un titulaire de rôle qui résultent des processus d'ajustements mutuels entre ce titulaire de rôle et un système de prescriptions nécessairement contradictoires et ambiguës. » (Desmarais C. et Abord de Chantillon E., 2010, p77)

Pour pouvoir gérer cet ensemble de comportements et d'attitudes, les auteurs décrivent le rôle essentiel de tout manager comme étant un « rôle de traduction, à la fois langagier et cognitif » (p 77). Il s'agit de traduction, de reformulation, mais aussi et surtout d'aider les autres acteurs à comprendre la complexité de certaines situations, d'être présent auprès d'eux, de temporiser les pressions venant de la hiérarchie ou des subordonnés.

Je reviens un instant sur le caractère dynamique de la définition du rôle au travers des interactions avec les autres. Allard-Poesi F. et Perret V. (2005/1) l'expliquent dans leur article sur les différents rôles d'un responsable projet :

« Les attentes se forment en même temps au rythme des échanges et interactions entre les membres et le responsable, en particulier de la confrontation des valeurs, croyances, représentations de chacun sur le comportement adéquat dans le contexte considéré, des perceptions par les participants du comportement effectivement adopté, et de leurs réactions à celles-ci. » (p195)

Le temps passe, les sociétés évoluent. Le monde du management dans le secteur de la santé change lui aussi. Les fonctions, activités et rôles des cadres de santé doivent s'adapter aux nouvelles politiques de santé (réseaux hospitaliers, refinancement, crise sanitaire...) et aux

changements de culture hospitalière. Moins de moyens pour plus de qualité devient le maître mot. Même le monde médical voit sa hiérarchie changer devant un hôpital qui est considéré avant tout comme une entreprise. Tout ceci « se traduit au niveau de l'encadrement de santé de proximité par une complexification croissante de ses rôles. » (Dumas M. et Ruiller C., 2013, para4)

Il a été dit précédemment que les infirmiers-chefs de service ont un rôle dit prescrit (profil de fonction) et un « perçu ».

Dumas M. et Ruiller C. (2013, para 1) placent le cadre de proximité « entre le marteau de la hiérarchie et l'enclume des collaborateurs. » D'année en année, les rôles du cadre de santé ne se cantonnent plus uniquement au soin (au sens large du terme), mais il faut y rajouter des compétences de gestion et de stratégie. Dans les faits, le cadre s'écarte petit à petit de sa pratique professionnelle pour se rapprocher de celle de manager. De plus, « un décalage entre la prescription des fiches de postes et la réalité des activités des cadres de santé » (para9) a tendance à isoler ces nouveaux managers. Il ne s'agit pas simplement de gérer et organiser les activités de soins ; mais aussi « gérer les contradictions existantes entre les valeurs humanistes du soin – portées par les soignants qu'il faut mobiliser – et la performance économique corrélée aux restructurations. » (Dumas M. et Ruiller C., 2013, para9)

Pour rajouter encore un peu de complexité à ces changements managériaux, les salariés évoluent eux aussi, que ce soit dû à un facteur générationnel ou non. Le management paternaliste s'éloigne de plus en plus, les esprits s'ouvrent et les questionnements fusent. Ces auteurs (2013, para22) pensent que « le cadre ne doit pas imposer mais négocier et être force de persuasion pour rendre plus efficaces et efficaces les pratiques professionnelles et les projets. » De plus, le leader se voit attribuer une fonction « ressource humaine » depuis une dizaine d'années, sans forcément avoir les outils de GRH¹⁷, excepté pour gérer les horaires de leur équipe. Dans toute cette complexité grandissante, les salariés attendent du leader qu'il les aide à « donner du sens au travail de son équipe. » (Dumas M. et Ruiller C., 2013, para45) Pour cela, le leader doit mobiliser ses ressources personnelles, ce qui n'est pas partie du rôle prescrit.

Dans le même état d'esprit, Dujardin P.-P. et all. (2016) expriment eux aussi que : « Le cadre de santé est considéré comme un pivot au cœur de contradictions. C'est un pivot opérationnel

¹⁷ Gestion des Ressources Humaines

qui innove au quotidien pour résoudre les situations qui sortent du cadre rationnel dans un environnement cloisonné. » (p47)

Pour ces auteurs, toute cette complexité rend les nombreuses activités et rôles du cadre trop flous.

Dans la présentation des générations X et Y, leur relation au travail et leurs attentes envers leur chef de service, j'ai constaté qu'il y avait plusieurs contradictions dans la littérature concernant les différences générationnelles. Néanmoins, la majorité des auteurs consultés affirment que, quelle que soit la génération, X ou Y, les attentes professionnelles des infirmiers envers leur cadre seraient identiques, à quelques nuances près. Toutes concernent l'écoute, la reconnaissance, l'autonomie, l'apprentissage. Les X souhaitent participer avec leur cadre aux prises de décision ; les Y parlent de collaboration. D'un mode de gestion moins paternaliste des BB, les X attendent un mode plus participatif. Les Y, quant à eux, attendraient du transformationnel et rechercheraient « une relation de confiance avec ses managers (...) ce qui peut s'expliquer notamment par son goût du changement ainsi que par son souhait de rassemblement autour du leader » (Le Flanchec A. et Mullenbach A., 2016, p115)

Poursuivre la revue de littérature par mes recherches sur le leadership.

2.2.3. Le leadership

2.2.3.1. Introduction

Voici les grandes lignes de l'évolution du leadership.

Au siècle passé, les théoriciens du leadership partaient du principe qu'on naissait leader, ou pas. Leurs théories étaient basées sur la personnalité et ses traits de personnalité, puis sur ce que faisait le leader (les différents styles de gestion). Dans les années '60, ils se sont intéressés aux contextes et circonstances rendant le leader plus efficace. A la fin du siècle, ils ont alors approfondi leurs recherches sur ce qui mobilisait les leaders, au « comment ils s'y prennent. » On parlait alors notamment de leadership transactionnel, transformationnel et authentique.

Cette approche du leadership sera privilégiée, car elle est en lien avec la revue de littérature consultée dans le cadre de ce mémoire.

2.2.3.2. Le leadership transactionnel

Morin G. et Janard A. (2019) définissent le leadership transactionnel comme une pratique d'échanges avec ses « followers », principalement basés sur les feedbacks, la récompense, le contrôle, la production et l'atteinte des objectifs. On peut parler d'une « logique de transactions

» pour reprendre les termes de Remoussenard-Pourquier C. et Ditter J.-G. (2015, p49) ou de « donnant-donnant dans laquelle l'offre des uns répond à une demande des autres. » (Oberlé D., 2016, chap 4, para35). Nous nous situons donc plutôt dans des actions ou objectifs à court terme. Le leader transactionnel « agit directement sur les intérêts personnels des employés afin de les motiver. » (Tremblay M., 2005, p70) Cela signifie également que si le leader ne satisfait pas ses subordonnés, il perd plus vite en influence.

2.2.3.3. *Le leadership transformationnel*

C'est une pratique sur du moyen à long terme. Morin G. et Janard A. (2019) expliquent qu'ils se basent « sur une vision et une énergie qui modifient l'organisation. » (p22)

En effet, il ne s'agit plus de simples échanges, mais, selon Remoussenard-Pourquier C. et Ditter J.-G. (2015) d'un « processus qui engage mutuellement le leader et les subordonnés (...) qui repose sur une adhésion à une vision et à des valeurs communes suggérées par le leader. » (p49) Le leader a la capacité de motiver, d'inspirer les followers, d'encourager leur créativité, leur innovation, dans le respect et l'équité. Il se sent responsable envers eux. De par leur charisme, leur altruisme, ce type de leader inspire confiance et respect. De plus, « il prête attention aux besoins de chacun en manifestant de la considération individuelle de coaching et de mentorat. » (Tremblay M., 2005, p70) Les followers le considéreront donc comme un modèle à suivre. Nous retrouvons dans ces quelques lignes, les attentes de la génération Y ; y compris celle de l'autonomie dans leur travail. En effet, leur mentor « agit comme un véritable agent d'empowerment. » (Tremblay M., 2005, p72)

Saint-Michel S. et Wielhorski (2011) nous expliquent que les concepts de leader transactionnel et transformationnel étaient au départ opposés dans les travaux de Burns¹⁸ dans les années '70. Une dizaine d'années plus tard, Bass¹⁹ affirme que « un bon manager est à la fois transactionnel et transformationnel. » (Saint-Michel S. et Wielhorski, 2011, p16) Le leader transformationnel était alors considéré comme « le prolongement du transactionnel. » (p16)

Nelson K. (2013), nous présente plusieurs styles de leadership dont le leadership transformationnel. En se basant également sur les écrits de Bass B.M. et Avolio B.J. (1994)²⁰, il y aurait 4 dimensions à ce type de leader. La première est la *stimulation intellectuelle*, qui permet aux followers de développer « leur créativité et leur innovation en confrontant leurs

¹⁸ BURNS (1978), *Leadership*, New York : Harper & Row.

¹⁹ BASS B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*, New York : Free Press.

²⁰ BASS B.M., AVOLIO B.J. (1994) *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*, Thousand Oaks, CA : Sage

croyances et leurs valeurs » (Nelson K., 2013, p11). La seconde est la *considération individualisée* du leader à l'écoute des besoins de chacun de ses followers. La troisième dimension est la *motivation inspirante*, qui permet aux followers de poursuivre des objectifs communs au leader et à leur organisation de travail. Et la quatrième est *l'influence idéalisée*. Elle rejoint la notion de mentor, de coach exposée ultérieurement par Tremblay M. en 2015

Pour Deffayet Davrout S. et all. (2017), le leadership transformationnel était idéal pour aider toute organisation à mener les changements engendrés par le contexte socio-économico-politique de ce début de siècle. Mais, il ne se suffit plus à lui seul.

En effet, la société se complexifie de plus en plus. Depuis le début du 21^{ème} siècle, les théoriciens du leadership exposent de nouvelles compétences à acquérir en tant que leader. « On ne naît plus leader, on le devient. » (Morin G., Janand A., 2019, p23) Les contextes organisationnels changent, les restrictions touchant le secteur des soins de santé nous obligent à repenser le leadership, tout en tenant compte des évolutions technologiques, géopolitiques et économiques.

De Hoe R. et Janssen F. (2016) se sont basés sur les recherches entre autres de Luthans, Youssef, Avolio²¹ pour apprendre et réagir face à un échec entrepreneurial. Un échec en entreprise est un événement lourd de conséquences tant financières que sociales et psychologiques. Pour ces chercheurs, il est possible de mobiliser nos ressources internes afin d'améliorer nos performances, éviter ou affronter cet échec. Ils définissent alors le « capital psychologique comme étant un état psychologique positif de développement de l'individu caractérisé par des hauts degrés d'auto-efficacité, d'optimisme, d'espoir et de résilience. » (De Hoe R. et Janssen F., 2016, p19). Le développement de ce capital permet à tout entrepreneur, à tout leader, de « compléter ses capitaux humain et social, car il a trait à qui nous sommes et à ce que nous devenons. » (p19)

La littérature scientifique consultée concernant le management, la gestion et les générations semble donc en accord face au changement devenu nécessaire, voire vital, de nos organisations de travail et du leadership.

Deffayet Davrout S. et all. (2017) ont mené toute une réflexion sur l'enjeu du concept de **réflexivité** dans le leadership. Les auteurs se sont inspirés des travaux de Bolton G.²² et de la

²¹ LUTHANS F., YOUSSEF C.M., AVOLIO B.J. *Psychological capital : developing the human competitive edge*, New York Ed, 246p - LUTHANS F., AVOLIO B.J. (2009) *The point of positive organizational behavior*, Journal of Organizational behavior, vol 30, p 291-307

²² BOLTON G. (2010) PhD by Publication, <https://core.ac.uk/reader/2768020>

langue anglaise pour nous expliquer les 2 aspects de ce concept. Le premier est nommé *reflection*. Il consiste à réfléchir sur les expériences vécues, mais en changeant de point de vue ; c'est-à-dire en se positionnant à la place des autres acteurs, de la relation, de la situation, du contexte, du temps écoulé, ... Le second, *reflexivity*, consiste lui aussi en une réflexion, mais bien plus intérieure, en « questionnant nos attitudes, pensées, croyances, valeurs présumées pour comprendre notre rôle et notre manière d'agir pendant l'action » (Deffayet Davrout S. et all., 2017, p60), afin de comprendre quels sont nos réflexes naturels, voire inconscients, qui influencent le système. Pour les auteurs, ce concept de réflexivité peut être « le pilier » d'un leadership authentique (...). (p64)

Les travailleurs attendent un leader, un « mentor » à l'écoute, transparent, participatif, présent, confiant, reconnaissant et inspirant la confiance. Du leadership transformationnel, nous évoluons vers un leadership authentique. Ce dernier a été développé début du 21^{ème} siècle par plusieurs théoriciens, dont Luthans F. et Avolio B.J. en 2003²³, ensuite approfondi et outillé par Walumbwa F.O. et all en 2008.

2.2.3.4. Le leadership authentique

En 2008, Walumbwa F.O. et ses confrères chercheurs ont défini le leadership authentique en ces termes :

« Un modèle de comportement qui nécessite et fait la promotion des capacités psychologiques positives et d'un climat éthique positif, pour favoriser une plus grande conscience de soi, une perspective morale intériorisée, un traitement équilibré de l'information et une transparence relationnelle qui favorise le développement des leaders et de leurs collaborateurs ou followers. » (Traduction libre de FORTIN C., 2015, de l'anglais d'origine, p12).

Pour ces chercheurs, ce modèle théorique est basé sur 4 antécédents au leadership authentique : les *capacités psychologiques positives* (confiance, optimisme, espoir) – le *contexte organisationnel* développé au sein de l'organisation de travail (vision, stratégie, culture d'entreprise) – les *événements déclencheurs* (changements soudains et importants) – la *conscience et la régulation de soi* (comportement et développement du leader). Vous trouverez en Annexe 7 un schéma de ce modèle.

²³ LUTHANS F., AVOLIO B.J. (2003) *Authentic leadership development* ; Positive Organizational scholarship, 241, 258

Ce qui me semble intéressant dans ce concept est le lien permanent entre le leader et ses collaborateurs, leur relation devenant interactive et sincèrement authentique.

Selon Walumbwa F.O. et all, il y a 4 composants au modèle du leadership authentique : la conscience de soi – la transparence relationnelle – le traitement équilibré de l'information – la perspective morale intériorisée. Vous trouverez en Annexe 8 l'explication de ces 4 composants.

D'autres chercheurs ont aussi apporté leur version du modèle de leadership authentique, dont Berkovich²⁴ en 2014, avec les 8 composants suivants : l'exposition de soi, l'ouverture d'esprit, l'empathie, la bienveillance, le respect, la pensée critique, le contact et la mutualité.

Dans le cadre de ce mémoire, le modèle de leadership authentique de Walumbwa F.O. et all (2008) sera utilisé parce qu'il est le seul à posséder un instrument de mesure du leadership authentique dans le monde du travail, validé en français et d'autres langues.

Avec leurs propres mots, Deffayet Davrout S. et all. (2017), définissent le leader authentique comme possédant « la connaissance et le développement de son soi authentique. » (p64)

Morin G. et Janand A. (2019) précisent dans leur article sur « la fabrique du leadership » que pour « rendre le leadership plus efficient, différentes compétences sont nécessaires et contribuent au développement de formes inédites de leadership : authentique (...). » (p23) Tout au long de cet article, ils identifient les compétences utiles à ce changement de leadership. Ils approfondissent alors la définition du leadership authentique comme un modèle qui « s'appuie sur un comportement éthique et transparent du leader qui, par sa connaissance, conscience et maîtrise de lui-même, contribue à prendre des décisions inspirantes pour ses followers. » (Morin G. et Janand A., 2019, p23)

Dans sa thèse, Nelson K. (2013) s'est également inspirée des écrits de Walumbwa et all. (2008) pour comparer le style de leadership transformationnel au leadership authentique. Pour elle, « Ce qui caractérise le leader transformationnel est sa capacité d'insuffler une vision porteuse et encourager les subordonnés à déployer efforts et talents pour y parvenir. Il écoute, convainc et soutient la réflexion innovante pour arriver au but. » (Nelson K., 2013, p12)

Le leader authentique lui se base sur sa propre connaissance de lui-même. Cette connaissance de soi transparait dans ses réflexions et ses actions. Il n'influence pas, il écoute tous types d'informations, même celles qu'il ne partage pas. Il tient donc compte de tous les éléments

²⁴ BERKOVICH I. (2014). *Between Person and person : dialogical pedagogy in authentic leadership development*. *Academy of management learning and education*, 13(2), 245-264.

avant de prendre une décision. Le leader authentique n'a pas pour priorité de changer les subordonnés afin d'atteindre un objectif commun, ni de donner une direction claire et précise. Il « favorise l'équité, l'efficacité et le bien-être. » (Nelson K., 2013, p12) Sa principale préoccupation est la transparence des relations et un climat de travail sain.

J'aimerais revenir sur un des articles de la thèse de Nelson K. (2013) (article réalisé avec ses collaborateurs Boudrias J.S., Brunet L., Savoie A.). La recherche avait un double objectif : « valider la version française du ALQ de Walumbwa en 2008 » (Authentic Leadership Questionnaire) et « vérifier la validité critériée de la mesure de 2 sources d'information, celle provenant du leader et en provenance des subordonnés. » (Nelson K., 2013, p54) Les 2 objectifs poursuivis ont été atteints. La version française a bien été validée. Quant au second objectif :

« Les résultats révèlent que l'authenticité du leader est positivement liée à l'exercice du leadership authentique (auto-déclaré), de même qu'au bien-être psychologique du leader. Également, les liens présumés entre le leader authentique tel que perçu par les subordonnés, le bien-être psychologique au travail, la confiance ainsi que la justice interpersonnelle sont soutenus. » (Nelson K., 2013, p33)

Nelson K. (2013) a choisi ce questionnaire pour deux raisons. La première est qu'il se base sur des fondements théoriques récents. Deuxièmement, l'AQL a été établi au départ d'une « démarche inductive et déductive. » (p36) Vous trouverez en Annexe 9 une explication de sa composition.

Selon les auteurs consultés, je pense pouvoir en déduire que c'est la transparence des relations, la connaissance de son vrai soi qui engendrent une relation de confiance entre le leader et ses subordonnés ou followers.

Avant de clôturer ce paragraphe sur le leadership authentique, je souhaite m'attarder sur la définition du concept de l'authenticité.

Ce concept a été défini selon 2 perspectives. La première est la perspective interpersonnelle, qui, en résumé, se base sur le contexte. « L'individu est authentique en fonction de ses choix et au travers de ses relations interpersonnelles » (Fortin C., 2015, p10).

La seconde perspective est, elle, individuelle. Elle se base sur notre conscience face à nos expériences personnelles, nos pensées, nos émotions, nos sentiments, nos besoins, nos

croyances, nos choix. Pour Harter S.²⁵ (2002), « Le fait d'être « vrai » implique que l'individu agisse en accord avec lui-même et s'exprime d'une façon qui est conforme à ses pensées et à ses sentiments. » (Harter, 2002, p382, traduction libre par Fortin C en 2015).

Pour conclure sur ce concept, j'ai choisi de développer le leadership transformationnel et le leadership authentique car, suite à la revue de littérature des différents concepts mobilisés, il me semble y retrouver la majorité des attentes des générations X et Y choisies dans le cadre de ce mémoire.

2.2.3.5. Conclusions

Nous n'avons malheureusement pas de guide pratique, ni de dictionnaire sur le comment développer notre style de leadership, transformationnel ou authentique. Toute cette littérature est extrêmement riche en réflexions, conseils, compétences à acquérir. Mais le plus grand chemin à parcourir est intérieur, personnel. Grâce à cette réflexivité détaillée précédemment, les leaders découvrent, en plus de leurs compétences apprises tout au long de leur formation, leurs ressources intérieures, leur capacité à se remettre en question, à se poser et réfléchir aux situations vécues.

Deffayet Davrout S. et all. (2017) « plaident en faveur d'une réflexivité comme fabrique d'un management authentique (...), porté par le responsable lui-même, en ces temps favorables aux débrouillards dans le brouillard. » (p68)

2.3. CONCLUSIONS DE LA REVUE DE LITTÉRATURE

Avant de passer à l'élaboration de mes hypothèses, j'aimerais revenir sur certains points mis en évidence lors de la revue de littérature.

Dans un premier temps, le concept de génération été abordé. Il a défini par de nombreux auteurs, chacun apportant un élément complémentaire aux autres. On parle donc d'un ensemble d'individus de la même époque, dans un certain contexte économique, culturel, technologique, historique et social, ayant leurs caractéristiques personnelles, leur vécu et leurs expériences, leurs propres valeurs et cultures. Une génération est donc une communauté.

²⁵ Harter A., 2002, « *Authenticity* », Handbook of positive psychology, pp382-394.

Dès le début de mes recherches, une certaine perplexité s'est installée. La littérature scientifique n'est pas du tout unanime sur ce concept de génération.

Tous les auteurs reconnaissent l'existence des générations. Mais en approfondissant, plusieurs contradictions sont apparues, notamment dans l'élaboration de leurs caractéristiques.

Ensuite, furent exposée la typologie des générations choisie, celle de Howe N. et Strauss W. (1991), ainsi que les caractéristiques de chacune des générations et plus particulièrement, les générations X (les 40 – 55 ans) et Y (les 20 – 39 ans) sélectionnées pour ce mémoire. Les X privilégieraient l'équilibre vie privée et vie professionnelle, alors que les Y travailleraient pour vivre.

Pour certains théoriciens, ce concept de génération est essentiel pour faire évoluer les organisations de travail en tenant compte des générations et de leurs propres caractéristiques. Malgré la description des différentes générations, certains auteurs estiment qu'il faut les gérer de manière identique, vu leurs complémentarités. Les Y ont un capital-formation plus élevé que les X. Alors que les X ont une plus grande expérience professionnelle que les Y. Les X ont appris les nouvelles technologies de communication tout en travaillant déjà. Les Y sont nés avec celles-ci. Néanmoins, l'impact des différentes générations sur les organisations de travail serait minime.

Selon d'autres scientifiques, le concept de génération est trop flou, fluctuant, abstrait et incomplet. Comme les sociologues qui préfèrent aborder le sujet sous l'angle des facteurs sociaux présentés précédemment.

Malgré les certitudes de certains chercheurs, de plus en plus d'études démontrent l'effet quasi nul des générations dans leur contexte de travail, comparé aux facteurs sociaux, à l'organisation de travail, et même au facteur âge. De quoi rajouter encore un peu plus de perplexité.

Dans un second temps, le concept de rôle a été développé. Les auteurs consultés partent du même constat : la société évolue, les organisations de travail changent, rendant les rôles des cadres de proximité complexes, les éloignant de plus en plus du terrain, mettant au jour la dualité des rôles prescrits et ceux perçus.

Dans un troisième temps, 3 modèles de leadership en lien avec les générations observées ont été abordés. Le leadership transactionnel et sa logique de transactions seraient une des

premières évolutions du leadership depuis le paternalisme. Les échanges, le contrôle, les récompenses pour un travail accompli, des objectifs communs et la production symbolisent ce style de leadership.

Ensuite, le leadership transformationnel et ses 4 dimensions (stimulation intellectuelle – considération individualisée – motivation inspirante – influence idéalisée) va lui un cran plus loin. Il ne s’agit pas que de simples échanges, il faut aussi motiver les subordonnés à se dépasser, à aller plus loin qu’ils ne le pensaient possible, à dépasser leurs propres intérêts pour réaliser les objectifs de la communauté. Dans ce style de leadership, il va de soi que le leader connaît leurs besoins et fait tout pour qu’ils soient assouvis. Selon la littérature consultée, ce style semblerait répondre aux attentes des générations X et Y.

En effet, la génération Y est décrite comme plus créative que la précédente, plus innovante, ayant besoin de plus de défis, de changement, d’autonomie et de plus de participation, d’encouragement, de soutien, de compréhension et de confiance.

Et pour finir sur ce concept de leadership, le leadership authentique a été présenté. Pour rappel, ses 4 composants sont la conscience de soi, la transparence relationnelle, le traitement équilibré de l’information, la perspective morale intériorisée. Comme expliqué dans la revue de littérature, le leadership authentique semblerait rencontrer davantage les attentes de la nouvelle génération d’infirmiers, les Y, et s’adapter au mieux aux évolutions de notre société et de nos milieux de travail.

Avant d’entamer ce mémoire, j’étais convaincue qu’il y avait une différence générationnelle dans le monde du travail, que les infirmiers X, « ma » génération, et Y n’avaient pas du tout les mêmes attentes au travail. Le contexte socio-économico-politique de ces 2 générations est si différent... comment était-il possible d’avoir les mêmes attentes, alors que les vécus et expériences sont si différents ?

Outre le débat sur le concept de génération, mon expérience de terrain me montre au quotidien une différence dans leurs attitudes, leurs comportements devant les mêmes situations de soin vécues.

Après cette revue de la littérature, je nuance mes réflexions. Oui, ces 2 générations possèdent des différences. En reprenant les échanges « tête à tête » réalisés à mon arrivée dans le service de gériatrie, j’y retrouve certaines caractéristiques communes à la revue de littérature effectuée

pour ce mémoire. Les infirmiers de mon équipe attendent de l'écoute, de vrais échanges sincères, authentiques pour reprendre les termes de certains Y. Ils souhaitent participer aux réflexions de réorganisation, de changements. Certains avancent plus de suggestions, sont bien plus créatifs et innovateurs (les Y) que d'autres (les X). Les X participent à la prise de décisions, mais acceptent ma décision, sans trop débattre. Avec les Y, je parlerais plus de négociation. Ils attendent plus d'informations, venant de différentes sources, de différents points de vue, plus de transparence. Leurs pensées et objectifs doivent être présents dans la prise de décision, sinon, leur adhésion ne sera pas aussi franche. L'idéal pour eux serait que nous partagions tous les mêmes pensées et sentiments. En tout cas, c'est ce que mes collègues « subordonnés » ont exprimé. Mais qu'en est-il réellement ?

Face à toutes ces réflexions, je vais maintenant vous définir mes hypothèses et vous exposer ensuite la méthodologie choisie.

3. HYPOTHESES ET QUESTION DE RECHERCHE

3.1. INTRODUCTION

A ce stade du mémoire, je suis d'autant plus convaincue du caractère complexe de cette problématique. Il y a de nombreux éléments qui entrent en ligne de compte : la socialisation, l'effet de groupe, le contexte organisationnel, personnel, économique, politique...

Néanmoins, tout au long de mon vécu hospitalier de plus de 20 ans, j'ai pu constater des comportements, des attitudes, des préoccupations, des discours différents en fonction de la génération, une différence générationnelle dans les attentes des infirmiers X et Y envers leur chef de service.

Selon la revue de littérature, il n'y aurait qu'une seule différence entre les générations X et Y d'infirmiers dans leur relation au travail. Elle se situerait dans le comportement du leader attendu par ses subordonnés.

J'en arrive donc à la question de recherche ; celle-ci ayant évolué tout au long de la revue de littérature.

« Quels comportements de leader attendent les générations X et Y d'infirmiers au sein de l'hôpital CHIREC de Braine-L'Alleud / Waterloo ? »

Je préciserais même que, pour moi, depuis quelques années, la génération X semblerait tendre vers un leader transformationnel. Et que la génération Y, elle tendrait donc vers un leader

transformationnel tendant vers un leader authentique. Ce que semblerait confirmer la revue de littérature.

Pour répondre à cette question, je formule dès lors plusieurs hypothèses, en tenant compte des évolutions du leadership sur ces 20 dernières années, décrites dans la littérature, et de mon expérience professionnelle.

3.2. HYPOTHESES

3.2.1. Hypothèse I

J'ai basé ma première hypothèse sur les caractéristiques d'un leader transformationnel découvertes dans la littérature consultée. Nous y retrouvons l'écoute, la participation, la reconnaissance, la confiance, la disponibilité, le libre cours à la créativité, le respect et l'équité. Pour rappel, ce leader est souvent considéré par ses collaborateurs comme un « mentor, un coach, un modèle à suivre. »

Voici donc la première hypothèse :

Les membres de la génération X d'infirmiers attendent davantage un comportement de leader transformationnel plutôt qu'un leader authentique.

- Sous-hypothèse Ia : Les membres de la génération X attendent un leader inspirant, motivant.
- Sous-hypothèse Ib : Les membres de la génération X attendent un leader qui stimule leur créativité, leur innovation.
- Sous-hypothèse Ic : Les membres de la génération X sont plutôt en accord avec les décisions prises par leur leader.
- Sous-hypothèse Id : Les membres de la génération X attendent un leader qui écoute ses besoins et en tient compte.

3.2.2. Hypothèse II

Pour celle-ci, je me suis basée sur les caractéristiques du leader authentique décrites précédemment. A la différence du leader transformationnel, le leader authentique a connaissance de son vrai soi intérieur, ce qui lui permet une réelle transparence, un comportement éthique, ainsi qu'une prise de décision inspirante pour ses followers. La création des sous-hypothèses a été basée sur les items de l'ALQ de Walumbwa de 2008 » (Authentic Leadership Questionnaire) dont je vous ai parlé au point 2.3.3.

Les membres de la génération Y d'infirmiers attendent davantage un comportement de leader authentique plutôt qu'un leader transformationnel.

- Sous-hypothèse IIa : Les membres de la génération Y attendent un leader qui base ses relations aux autres sur la confiance, sur l'authenticité.
- Sous-hypothèse IIb : Les membres de la génération Y attendent un leader qui exprime sincèrement ce qu'il ressent.
- Sous-hypothèse IIc :
 - 1) Les membres de la génération Y attendent un leader qui sait admettre ses erreurs.
 - 2) Les membres de la génération Y attendent un leader capable de se remettre en question.
- Sous-hypothèse IId :
 - 1) Les membres de la génération Y attendent un leader qui porte attention à chacun des membres de l'équipe.
 - 2) Les membres de la génération Y attendent un leader qui prend ses décisions en concertation avec ses collaborateurs.
- Sous-hypothèse IIe : Les membres de la génération Y attendent un leader qui encourage la créativité des membres de l'équipe.

3.2.3. Hypothèse III

Pour cette troisième et dernière hypothèse, j'ai voulu rejoindre la majorité des études consultées et montrer que les générations n'influençaient pas les attentes envers le comportement du leader des infirmiers X et Y.

Les attentes envers le comportement du leader sont identiques, quelle que soit la génération.

Après vous avoir exposé ces hypothèses de recherche, abordons la méthodologie choisie.

4. METHODOLOGIE

4.1. INTRODUCTION

Pour aborder cette problématique auprès des infirmiers, il m'a semblé intéressant de la travailler de manière qualitative. En effet, pour moi, rien n'est plus enrichissant que de s'approcher au plus près du vécu des infirmiers de terrain. Pour ce faire, mener des entretiens semi-directifs me semble être le meilleur outil afin de répondre à ma question de recherche et de valider ou non mes hypothèses.

Pour Demazière D. (2008, p15), la méthode de prédilection de collecte des données est l'entretien. Il précise que « Cette méthode n'en est pas une, car elle n'est ni codifiée, ni unifiée, mais recouvre une grande variété de pratiques. » Néanmoins, elle resterait la meilleure méthode de récolte de vécus, de sentiments et d'expériences par les personnes rencontrées. L'objectif de l'entretien est donc « de susciter la production d'une parole centrée sur la personne interviewée et rendant compte des fragments de son existence, des pans de son expérience, de moments de son parcours, d'éléments de sa situation. » (Demazière D., 2008, p15). Cet auteur donne également quelques conseils afin de mener à bien les entretiens et cadrer les interactions.

La personne menant l'entretien doit garder une posture bienveillante et neutre. Bien qu'il s'agisse d'un échange et d'interactions, la relation entre les deux personnes doit rester asymétrique. En effet, l'interviewer doit maintenir le cadre des échanges ainsi qu'une certaine distance sociale afin de récolter le vécu de l'interviewé sans y ajouter le sien. Pour Demazière D. (2008, p31), « La conduite de l'entretien est assurée par une succession de bricolages et d'ajustements, dont l'éventail et l'épaisseur débordent du cadrage par l'empathie ou la neutralité. » L'objectif premier des entretiens est bien de récolter les vécus, sentiments et impressions des interviewés, en toute neutralité, avec une bonne dose d'empathie, et non de sympathie.

Desmarais C. et Abord de Chatillon E. (2010) considèrent les interviewés comme « des informateurs essentiels, la compréhension consistant à saisir le savoir que détiennent ces « savants ordinaires » (...) par-delà les discours convenus et les pressions institutionnelles. » (Desmarais C. et Abord de Chatillon E., 2010, p80).

Depuis le début de ce mémoire, les théories, les définitions ont été mises à rude épreuve tout au long de la revue de la littérature : concepts flous, fluctuants, contradictions, complexités en tout genre. Mes observations en tant que cheffe sur le terrain et les études rapportées dans le chapitre 2 semblent confirmer une différence générationnelle entre le leadership transformationnel attendu par la génération X et le leadership authentique par la génération Y. L'approche qualitative va me permettre de vérifier, d'affiner la pertinence de ces propos, au travers des verbatims récoltés auprès des infirmiers sélectionnés.

Je vais maintenant vous présenter mon guide d'entretien.

4.2. COLLECTE DES DONNEES

4.2.1. GUIDE D'ENTRETIEN

4.2.1.1. Introduction

Pour mener à bien cette recherche qualitative, des entretiens semi-directs ont été menés afin de permettre une certaine liberté de paroles aux infirmiers interviewés, tout en restant dans le cadre de la thématique.

Le guide d'entretien est axé autour de 2 grands thèmes contenant plusieurs sous-questions. Celles-ci ont permis d'orienter les sujets sélectionnés vers les différentes caractéristiques du leader transformationnel ou authentique définies au chapitre 2.

4.2.1.2. Le guide d'entretien

L'objectif de ce guide est d'aider à confirmer, ou infirmer, une différence générationnelle entre les infirmiers X et Y dans leurs attentes envers le comportement de leur leader.

Pour être tout à fait franche, au départ, le guide d'entretien et ses 2 thèmes ont été testés dans un autre ordre que celui que je vais vous présenter. Il partait de leur description du terrain pour rejoindre leur idéal d'infirmier chef. Il a été testé auprès de 2 collègues infirmières, non incluses dans les 12 sélectionnés pour la suite de l'étude. La première avait une cheffe correspondant à l'idéal. La seconde, par contre, a décrit un chef à l'opposé de son idéal. Tout au long de l'entretien, elle est restée sur tous les points négatifs, tous les manques. Il a été beaucoup plus difficile de lui faire exprimer ses attentes réelles. Les sentiments de tristesse, de colère, de déception prenaient le dessus sur la réponse en elle-même.

Après réflexions, l'ordre des 2 thèmes a donc été inversé, partant alors de leur idéal d'infirmier chef de service. Cette description leur a permis de se baser sur leurs vécus, leurs expériences, leurs ressentis, tout en s'éloignant de leurs émotions. Après avoir peint un tableau idéal, je leur ai demandé de me décrire leur réalité de terrain. De cette manière, les interviewés ont pu exprimer leurs attentes, leurs souhaits, leurs besoins. La comparaison entre les deux était inévitable. Mais elle m'a permis d'en ressortir le ou les comportements vraiment essentiels pour les infirmiers rencontrés. Aborder les questions dans cette ordre-là a très vite laissé la place à la sincérité, l'honnêteté et la confiance.

Les sous-questions créées ont permis d'affiner leurs réponses, de définir plus précisément les caractéristiques et comportements attendus du leader, qu'il soit transformationnel ou authentique.

Vous trouverez le guide d'entretien en Annexe 10.

4.2.1.3. Déroulement des entretiens

Une fois le guide d'entretien validé, il a été envoyé à la directrice du Département Infirmier du site où allaient se dérouler les entretiens, Mme Laurent Virginie (copie du mail envoyé en Annexe 11 et sa réponse en Annexe 12).

Avant d'entamer les entretiens en tête à tête, une lettre d'introduction, que vous trouverez en Annexe 14, a été présentée aux 12 sujets. Cette lettre reprend en quelques mots la thématique abordée au travers des générations X et Y (cf. Annexe 13). Certains sujets ont souhaité la signer, rendant « plus officiel » l'entretien (Y1, Y2, X2 et X3 – cf. Annexe 14).

Les entretiens se sont à chaque fois déroulés dans un des locaux calme du service (la cuisine, une chambre vide, un bureau inoccupé), afin de ne pas être dérangés. Les 2 derniers se sont réalisés par visio-conférence. Tous ont été enregistrés sur mon smartphone, puis retranscrits vers mon ordinateur avec l'aide de Microsoft Word dictée[®].

La durée moyenne des entretiens menés est de 14 minutes 53 secondes. L'entretien le plus court a duré 7 minutes 58 secondes. Le plus long a duré 30 minutes 5 secondes.

Au total, en 6 jours, j'ai pu réaliser 12 entretiens, et non 10 comme je le pensais au départ. Je vous détaillerai mon échantillon dans le point suivant.

Donc 12 rencontres, toutes différentes, tant dans les réponses, que dans le déroulement de l'entretien.

Afin de maîtriser au mieux le guide d'entretien, 2 tests ont été à nouveau réalisés auprès de 2 connaissances infirmières, qui, bien entendu, n'ont pas été répertoriées dans les 12 sujets de l'étude. En fait, les 2 mêmes infirmières qui avait testé la première version du guide d'entretien, quelques mois plus tôt.

Tout au long de l'entretien, l'interviewer doit rester concentré sur la question de recherche, même si le sujet est libre de ses réponses. Comme le disait le Pr Aujoulat, le chercheur doit « osciller entre consignes et relances. »²⁶ Ces questions de relance ont permis de préciser une question, de clarifier une réponse, de mieux la comprendre, de donner plus de détails, de précisions, de relancer tout simplement l'échange, de confirmer ou infirmer une opinion, de résumer une réponse un peu longue. Ces différentes techniques de relance m'ont donc permis

²⁶ Pr Aujoulat I., « Introduction aux méthodes qualitatives en santé publique » - Master 1 – année 2016/2017

de garder le cap tout au long de l'entretien et d'obtenir les verbatims utiles à la confirmation ou non de mes hypothèses.

Par respect pour l'anonymat des sujets rencontrés, ainsi que celui de leur service et de leur équipe, certains passages des entretiens ont été retirés. Ceux-ci ne comportaient pas d'informations pertinentes pour l'étude. Ils contenaient le nom de certaines personnes, des services et de leurs activités. J'ai également supprimé certains passages des entretiens où l'interviewé s'étendait un peu trop sur sa vie privée, non en lien avec les thématiques abordées.

Vous trouverez les 12 entretiens retranscrits en Annexe 15.

4.2.2. ECHANTILLON

4.2.2.1. Introduction

Quand on réalise un mémoire purement qualitatif, on ne parle pas d'une population étudiée, mais d'un échantillon de personnes ou sujets. Celui-ci n'est évidemment pas statistiquement représentatif de la population générale. L'intérêt d'un échantillon est le sujet lui-même, avec son vécu et son histoire.

Vu la situation sanitaire que nous vivons tous depuis le mois de mars 2020, le choix de mes interviewés se fera donc par convenance, par accessibilité. L'hôpital où je travaille et où ont été menés les entretiens, a été complètement réorganisé, à 3 reprises. Dans ce contexte particulier, je me suis adaptée au mieux afin de ne pas trop perturber l'organisation des différents services.

4.2.2.2. Critères d'inclusion

Pour répondre à mes hypothèses et donc à ma question de recherche, les sujets ont été choisis en fonction de critères d'inclusion.

Les premiers critères imposent aux sujets d'être infirmier et de travailler au sein de l'hôpital CHIREC de Braine-L'Alleud/Waterloo depuis au moins un an en tant qu'infirmier. Il est aussi important pour l'étude que les infirmiers sélectionnés n'aient pas l'intention de quitter la profession ou l'institution.

Le français doit être la langue principalement parlée.

Et enfin, les derniers critères. Les sujets X doivent être âgés de 40 à 55 ans. Et les sujets Y, doivent avoir entre 23 et 39 ans. J'ai bien noté 23 ans et non 20 ans comme dans la typologie

de Howe N. et Strauss W. (1991). En effet, il y a 4 années d'études en haute école pour obtenir le diplôme d'infirmier. Et ensuite, pour respecter les premières consignes, une année d'expérience est demandée pour être inclus dans l'échantillon.

4.2.2.3. Critères d'exclusion

Le seul critère d'exclusion qui a été imposé est que les sujets sélectionnés ne pouvaient être des collègues directement liés au service où je travaille. Tous les infirmiers travaillant au sein de l'unité de gériatrie du CHIREC – HBW ont été exclus.

Une fois les critères d'inclusion établis, la constitution de l'échantillon sélectif ou intentionnel, par strates a été établie ; l'objectif de ce mémoire étant de comparer 2 générations.

4.2.2.4. Constitution de l'échantillon

Tous les 15 jours, la directrice du Département Infirmier, Mme Laurent Virginie, accompagnée de la secrétaire organise une réunion de cadres, regroupant les infirmiers chefs de service, les cadres intermédiaires et. Lors de la réunion du 23 mars 2021, j'ai présenté en quelques mots la thématique de ce mémoire ainsi que sa méthodologie. Avec l'accord de la directrice, les autres chefs de service ont été prévenus que j'allais prendre contact avec eux dans les prochains jours afin de discuter ensemble des modalités pratiques des entretiens à mener. A leur demande, un mail de confirmation leur a été envoyé dès le lendemain (Annexe 16). Aucun des chefs présents n'a refusé de participer. Certains sont même venus me voir à la fin de la réunion afin de proposer un passage directement dans leur service pour s'arranger avec les infirmiers.

Les premiers entretiens ont pu démarrer dès le vendredi 26 mars 2021, pour les finir le lundi 05 avril par 2 visio-conférences. Comme convenu, je me suis présentée dans plusieurs services, en expliquant aux infirmiers présents, en quelques mots, l'objectif de ma présence.

Pour 5 sujets (Y1, Y2, X1, X3, X6), l'échange s'est déroulé de suite. Pour les autres, un rendez-vous a été fixé le jour-même ou un autre jour. Pour Y5 et Y6, les entretiens se sont réalisés par visio-conférence, l'un travaillant en nuit et l'autre préférant être « hors de l'hôpital pour répondre plus calmement » (dixit Y6 lors de notre premier contact téléphonique).

Les sujets de cette étude l'ont été tous sur base volontaire. Aucun d'entre eux n'a été désigné. 2 « duos » de sujets X et Y émanent du même service, voulant « jouer le jeu des générations », pour reprendre leurs propres termes (X1 et Y2 - X2 et Y4).

Par respect pour les sujets et en accord avec la direction du Département Infirmier, je ne citerai pas les différents services ayant collaborés à ce mémoire.

4.2.2.5. Répartition en 2 sous-groupes

Comme dit précédemment, il y a eu 12 sujets infirmiers rencontrés, tous de nationalité belge. Afin de faciliter l'analyse, je les ai rassemblés en 2 groupes : les X et les Y, correspondant aux 2 générations étudiées.

Le groupe X contient 6 sujets ayant entre 42 et 54 ans²⁷. Un seul sujet est un homme (X1).

Le groupe Y contient lui aussi 6 sujets Y, toutes des femmes, ayant entre 25 et 38 ans²⁸.

Je ne suis pas allée au-delà de 12 sujets pour constituer l'échantillon. En effet, après le douzième sujet, les entretiens n'apportaient plus de nouveaux matériaux à cette étude.

Vous trouverez en Annexe 17 un tableau reprenant les caractéristiques détaillées des sujets de l'étude.

Afin de vérifier ce sentiment, je vais donc aborder l'analyse de ces 12 entretiens.

4.3. ANALYSE DE DONNEES

4.3.1. Introduction

Dans une méthode qualitative, il existe 2 principaux niveaux d'analyse. Le premier niveau est l'analyse descriptive. Elle consiste à relater objectivement et de manière systématique tout ce qui a été exprimé lors des entretiens menés. Le second niveau est l'analyse interprétative qui a pour objectif de créer un nouveau concept ou une nouvelle théorie.

Dans le cadre de ce mémoire, c'est une analyse descriptive qui a été réalisée. Ce type d'analyse a 2 buts principaux. Le premier consiste en un « repérage ». Après relecture des entretiens, différents thèmes en sont ressortis. Ceux-ci sont nommés « catégories. » Après avoir relevé « tous les thèmes pertinents, en lien avec les objectifs de la recherche » (Paillé P., Mucchielli A., 2003, p161), ils ont été classés en 3 catégories que je vous expose au point suivant.

²⁷ L'âge moyen de l'échantillon X = 46,67 ans

²⁸ L'âge moyen de l'échantillon Y = 32 ans

Le second but de l'analyse descriptive consiste en une « documentation » ; « c'est-à-dire la capacité de documenter l'importance de certains thèmes au sein de l'ensemble thématique. » (Paillé P., Mucchielli A., 2003, p162) Les répétitions, les différences, les similitudes, les contraires ont donc été recherchés dans tous les entretiens. Et ce, toujours en rapport avec la question de recherche et les hypothèses formulées.

4.3.2. Trois catégories

Après plusieurs lectures des 12 entretiens, 3 grands thèmes ont été repérés et vont être détaillés ci-dessous.

Très vite, un thème s'est détaché des autres. Il a été abordé naturellement par les 12 sujets rencontrés. Chacun a, en effet, exprimé l'importance de la hiérarchie de leur leader, excepté X6 qui a apporté une certaine nuance. La première catégorie créée est donc nommée « Conception hiérarchique. » Elle sera détaillée dans le point suivant.

2 autres catégories sont également ressorties des matériaux récoltés.

Concernant la deuxième catégorie, la réflexion est différente. S'isoler dans un local au calme, dans les différents services, a permis de créer une bulle d'échanges à chaque entretien. Ce qui a laissé la place à la sincérité et à la confiance. Cette catégorie contient le ressenti des différents sujets face à l'impact qu'un idéal pourrait avoir sur eux. Celle-ci est nommée « Conséquences » et est subdivisée, elle aussi, en 2 sous-catégories. La première rassemble les ressentis personnels et se nomme « Impact personnel. » La seconde sous-catégorie contient elle le ressenti envers l'équipe, ce que le leader idéal peut apporter à l'équipe. Elle porte le nom de « Effet sur le groupe. »

La troisième et dernière catégorie porte le nom de « Comportements Attendus. » En effet, une des questions du guide d'entretien était la description de leur leader idéal. L'objectif derrière cette question est de découvrir les comportements attendus par les sujets envers leur leader idéal. Et c'est ce qu'ils ont fait. Très vite, cette catégorie, contenant beaucoup de matériaux, a été subdivisée en 2 sous-catégories ayant plusieurs unités chacune.

En effet, la sous-catégorie X contient les verbatims répondant à l'hypothèse I, basée sur les comportements d'un leader transformationnel. Et la sous-catégorie Y, elle, à l'hypothèse II, basée sur les comportements d'une leader authentique.

Cette subdivision permet donc de comparer les 2 générations choisies pour ce mémoire, mais aussi de répondre aux différentes hypothèses et sous-hypothèses émises au point 3. Vous

trouvez un tableau représentant la catégorie « Comportements Attendus », et les sous-catégories prédéfinies en Annexe 18.

Le choix de ces 3 catégories permet de donner un sens aux nombreux verbatims sélectionnés. Ce sens ne se retrouve pas uniquement dans les répétitions de verbatims, dans leurs fréquences, mais bien dans leur originalité et dans les exceptions. Ce qui est dit par la majorité n'est pas forcément l'élément le plus pertinent.

L'analyse descriptive réalisée contient donc 2 catégories émergentes du corpus (démarche plutôt inductrice), les catégories « Conception Hiérarchique » et « Conséquences. » La troisième catégorie contient elle des sous-catégories prédéfinies.

5. RESULTATS

Je vais maintenant vous présenter les résultats de l'étude qualitative en détaillant les 3 catégories citées au point précédent.

5.1. CATEGORIE « CONCEPTION HIERARCHIQUE »

Une fois la catégorie « Conception Hiérarchique » déterminée, les verbatims sélectionnés sont classés en 2 sous-catégories.

11 sujets sur les 12 ont insisté sur le niveau hiérarchique de leur infirmier chef de service²⁹. J'ai donc nommé la première sous-catégorie « Echelon Hiérarchique. »

Pour la seconde sous-catégorie, il est ressorti des verbatims sélectionnés un second point commun aux 12 sujets rencontrés. Tous attendent un leader qui finit par prendre ses décisions seul. Cette sous-catégorie se nomme « Processus de décision. »

Je vais donc vous présenter les résultats de ces 2 sous-catégories.

5.1.1. Sous-catégorie « Echelon Hiérarchique »

Les 12 sujets rencontrés expriment tous un vrai respect pour leur leader, et ce, quelle que soit la génération.

11 d'entre eux respectent leur leader, idéal ou réel, parce qu'il est leur supérieur hiérarchique. Ces 11 sujets portent tous, à des degrés divers, un certain intérêt au niveau hiérarchique de leur infirmier chef de service : « *C'est quand même ma supérieure hiérarchique.* » (X1) - « *C'est le chef qui a le grade au-dessus.* » (X5) – « *Il est mon chef, il est mon supérieur. Je le vois avec*

²⁹ Ce qui représente 91,7% de l'échantillon.

un grand respect. » (Y2) – « Ça reste la cheffe. Donc ça reste la personne qui est « au-dessus » » (Y4).

Y6 a exprimé très rapidement que sa cheffe était son égale. Mais en approfondissant un peu plus, elle a quand même fini par me dire « *Ça reste la cheffe quand même. Quand y a un conflit, avec un patient, une famille, ou un autre service, c'est à elle à gérer.* » Y6 a fini par conclure : « *Elle peut tout dire, elle, c'est la cheffe ; mais faut le dire calmement* », rejoignant donc les 10 sujets précédents.

Les réponses de X6 sont différentes des autres sujets. Il voit sa cheffe « *comme un leader.* » Mais c'est le seul sujet qui exprime un sentiment d'égalité envers sa cheffe. « *J'ai pas l'impression de travailler avec quelqu'un avec qui j'ai un rapport de force. C'est vraiment un rapport d'égal à égal.* » Je ne me permettrai pas de conclure ici l'interprétation de l'entretien d'X6. J'y reviendrai donc un peu plus tard.

5.1.2. Sous-catégorie « Processus de décision »

Les 12 sujets rencontrés attendent tous un chef idéal qui décide, qui tranche et qui assume sur son rôle de cheffe.

« Honnêtement, ça reste elle qui tranchera. » (X2) - « C'est elle qui prendra les toutes dernières décisions. » (X4) – « Il faut se concerter tous ensemble, mais que la décision finale lui reviendra. » (Y1) - « Que chacun puisse donner son avis. Que la cheffe les écoute tous, puis c'est elle qui décide. » (Y6)

X6 apporte une certaine nuance à cette affirmation. Malgré que ce sujet décrive sa cheffe comme étant son égal, X6 attendrait d'elle qu'elle soit plus tranchante. « *Parfois, elle devrait trancher un peu plus, et sincèrement écouter toutes les parties. Et dire « maintenant ça suffit. » Et les choses qui vont pas, il faut qu'on mette les choses sur la table et qu'on en parle.* »

Que ce soit dans une situation de prises de décisions, de conflits, de mises au point ou autres, les 12 sujets souhaitent un infirmier chef qui assume son rôle de chef, qui les défend, qui les protège.

5.2. CATEGORIE « CONSEQUENCES »

Dans cette seconde catégorie, se retrouvent les verbatims correspondant aux vécus, aux ressentis des différents sujets rencontrés face à leur infirmier chef de service idéal.

5.2.1. Sous-catégorie « Impact personnel »

Travailler avec un leader idéal aurait un impact inévitable sur les membres de son équipe.

Pour les 12 sujets de l'étude, cet impact est positif. Si cet idéal était atteint, ils se sentiraient tous reconnus, chacun l'exprimant à sa manière. X1 se sentirait « *reconnu à sa juste valeur.* » X2 a besoin d'entendre cette reconnaissance à des moments précis. X4 attend un feedback sur le travail qu'elle fournit depuis plus d'un an. Pour elle, ce serait « *une vraie marque de reconnaissance.* » Y3 a besoin de reconnaissance et d'encouragement quand la charge de travail est plus lourde.

Certains sujets seraient épanouis, plus sereins, moins stressés. Y3 serait « *plus légère* » devant toutes les tensions existantes. X3 pourrait « *réapprendre à aimer son métier.* » Y6 se sentiraient « *valorisé* » car son leader idéal l'impliquerait dans la gestion et l'organisation du service. On retrouve le même raisonnement également chez X5.

X6 pense qu'une bonne entente est toujours présente « *avec quelqu'un qui est dynamique, motivé, et qui donne envie de travailler.* »

Avoir confiance en son leader, et le leader aux membres de son équipe, est une condition essentielle pour les sujets. Pour X1, il est essentiel que son leader s'intéresse réellement et sincèrement à lui et surtout à ce qu'il fait. Sinon, il n'a pas confiance. Pour Y3, avoir confiance en son leader lui permet d'« *avoir une motivation, d'être bien au boulot* », de pouvoir « *vider son sac (...) de m'épanouir.* » Y3 souhaite un leader paternel et Y5 un leader maternel. Quant à Y6, son leader doit prendre le temps de l'écouter et supporter les membres de l'équipe, supporter les caractères de chacun surtout.

Un leader idéal, qui inspire confiance, doit donc être à l'écoute de tous les membres de son équipe, montrer sa reconnaissance et les valoriser. La confiance est l'élément clef pour une majorité des sujets rencontrés.

5.2.2. Sous-catégorie « Effet sur le groupe »

L'effet positif attendus sur les sujets est également présent sur l'équipe.

X2 estime que : « *On a tous (toute l'équipe) besoin à un moment donné d'entendre cette reconnaissance.* »

X5 estime qu'un leader dynamique, motivé et souriant donne envie de travailler « *ça rallie les troupes en fait. C'est motivant.* » Ces leaders-là sont « *des rayons de soleil (...) ceux-là, ils ont*

tout gagné. Parce qu'ils auront toujours moins de conflits dans leur équipe. » Pour X5, « ce sont des chefs comme ça qu'il faut et qui font tourner des boîtes ! »

Les discussions en équipe, autour des prises de décisions et de la définition des objectifs, sont elles aussi essentielles à l'ambiance de travail. *« Ça peut être bénéfique pour l'équipe, parce qu'elle va se sentir intéressée et intéressante. » (X5) Y5 attend d'un leader idéal qu'il stimule sa créativité. « Elle devrait être contente qu'on apporte de nouvelles idées. Ça veut dire qu'on s'intéresse à notre boulot et qu'on s'investit. »*

Y1, Y3 et Y4 pensent qu'avec un leader idéal, *« Il y aurait sans doute une meilleure ambiance. » (Y1) « L'organisation et l'entente entre chacune se passe au mieux. » (Y4)*

Pour Y5, un leader profondément *« gentil, (...) ça soude une équipe. »*

Le fait que le leader idéal supporte les différents caractères des membres de l'équipe et prenne le temps *« de nous écouter tous (...) C'est énorme en fait ! » (Y6)*

Les équipes ont elle aussi besoin de leaders qui écoutent, qui supportent, qui défendent son équipe et la soutiennent.

5.3. CATEGORIE « COMPORTEMENTS ATTENDUS »

Comme expliqué précédemment, les verbatims sélectionnés pour cette catégorie sont répartis en 2 sous-catégories, afin de valider ou non mes hypothèses de recherche tout en comparant les générations X et Y (voir Annexe 18).

5.3.1. Sous-catégorie « Les X »

Pour rappel, l'hypothèse I est : **« Les membres de la génération X d'infirmiers attendent davantage un comportement de leader transformationnel plutôt qu'un leader authentique. »**

Les résultats sont classés en parallèle avec les sous-hypothèses I.

5.3.1.1. Sous-hypothèse Ia

Les membres de la génération X attendent un **leader inspirant, motivant.**

Selon les études consultées lors de la revue de littérature, un des premiers manques qu'expriment les infirmiers est un manque de reconnaissance. Les résultats que je vais vous présenter semblent rejoindre cette observation. Tous les sujets X rencontrés dans le cadre de

cette étude souhaiteraient être reconnus par leur leader idéal, qu'il soit réel ou attendu. Il apparaît alors que la sous-hypothèse Ia pourrait être validée.

Quand j'ai demandé aux 12 sujets quel impact cet idéal de leader aurait sur eux, j'ai pu découvrir leurs ressentis. X1 à X4 ont tous parlé de reconnaissance si cet idéal était atteint. X1 pourrait alors « *Se sentir reconnu à sa juste valeur. (...) ça permettrait d'avoir confiance en elle.* » X3 répondait « *Je réapprendrais à aimer mon métier. Je me sentirais reconnue, enfin.* » X4 « *se sentirait valorisée.* »

X5 et X6 ont tous 2 signalé que leur cheffe correspondait à leur idéal. X5 précisait : « *Quand on a un chef dynamique, c'est hyper important, (...) C'est motivant. (...) Qui donne envie de travailler. (...) Ça pousse vers le haut.* » X6 a même clairement exprimé que sa cheffe « *L'inspire (...) Je l'admire.* »

5.3.1.2. Sous-hypothèse Ib

Les X attendent un leader qui **stimule leur créativité, leur innovation.**

Les résultats de cette unité sembleraient confirmer cette sous-hypothèse Ib.

Tous les X ont répondu qu'il était important d'écouter et de discuter des nouvelles idées apportées. X2 précisait même que c'est : « *Important pour moi, parce que ça peut faire évoluer le travail et la qualité du travail, et l'ambiance aussi.* » Pour X4, la cheffe idéale doit « *Prendre le temps d'écouter ma proposition. Qu'on puisse en débattre.* » Elle doit donc être ouverte aux nouvelles propositions. Et pour X5, les accueillir chaleureusement. X6 a une cheffe idéale qui soutient sa créativité ; « *elle l'encourage même.* »

5.3.1.3. Sous-hypothèse Ic

Les X sont **plutôt en accord avec les décisions prises par leur leader.**

Il apparaît, dans les résultats des sujets X, qu'ils seraient plutôt en accord avec les décisions prises par leur leader. Cette sous-hypothèse Ic pourrait être validée.

Pour 5 X sur 6, tant qu'il y a une discussion autour des décisions, un échange d'avis, des explications données par la cheffe, ils suivent tous la décision prise. Qu'ils soient en accord avec celle-ci ou non. Pour X1, si la décision est prise « *de façon collégiale, je suis.* » X3 exprime qu'« *On peut en discuter ensemble pour voir qu'est-ce que tout le monde ressent. (...) De toute façon, c'est la cheffe qui décide.* » X3 estime que la cheffe est la personne la plus apte à trancher en tenant compte de tous les intervenants internes et externes au service.

X5 amène néanmoins une nuance : « *Certaines décisions qu'elle peut prendre avec son équipe, en fonction de la mentalité de l'équipe.* » X5 faisait allusion à la maturité du groupe (la productivité, le consensus et la cohésion du groupe).

A nouveau, X6 se différencie des autres X. Sa cheffe les inclut dans la prise de décision et cela devient une vraie réflexion de groupe. « *Elle ne nous impose rien, elle nous demande la réflexion avant d'arriver à un consensus complet. Une réflexion tant de sa part que de la nôtre.* »

5.3.1.4. Sous-hypothèse Id

Les X attendent un leader qui **écoute leurs besoins et en tient compte.**

Les résultats de cette unité d'analyse montrent que tous les X attendraient un leader à l'écoute de leurs besoins. La sous-hypothèse Id pourrait être validée.

Tous les X attendent un infirmier chef de service « *à l'écoute, empathique, disponible, équitable, juste, sans préférences, neutre* ». Tous parlent également du respect à avoir envers chacun et surtout envers le leader. X2 souhaite un leader « *structuré, organisé.* » X3 attend un rôle de médiation également, « *Bien fixer ce que chacun doit faire.* », et s'assurer que « *chacun reste à son poste.* » X5 et X6 insistent toutes 2 sur l'importance de voir le leader « *mettre la main à la pâte* » (X5) ou « *retrousser ses manches.* » (X6)

5.3.1.5. Conclusions de l'hypothèse I

Pour l'échantillon interviewé, il semblerait que les 6 sujets X rencontrés attendraient davantage de caractéristiques liées à un comportement de leader transformationnel plutôt qu'à un leader authentique. Les X attendraient donc un leader inspirant, motivant, qui stimule leur créativité, leur innovation, qui écoute leurs besoins et en tiennent compte. Ils seraient plutôt en accord avec les décisions prises par leur leader.

Néanmoins, j'apporterai une certaine nuance à cette affirmation. Le sujet X6 semble être plus proche des caractéristiques d'un comportement de leader authentique. Mais j'y reviendrai prochainement.

5.3.2. Sous-catégorie « les Y »

L'hypothèse II est : « **Les membres de la génération Y d'infirmiers attendent davantage un comportement de leader authentique plutôt qu'un leader transformationnel.** »

J'ai procédé de la même manière que pour les X, en tenant compte de ses sous-hypothèses II.

5.3.2.1. *Sous-hypothèse IIa*

Les membres de la génération Y attendent un leader qui **base ses relations aux autres sur la confiance, sur l'authenticité**³⁰.

Après l'analyse des résultats, il apparaît que la sous-hypothèse IIa pourrait être validée.

Pour Y1 et Y2, leur leader doit être « *sincère et honnête* », avec tout le monde, car il reste un être humain. Y2 rajoute un élément que nous retrouverons chez les autres Y aussi : « *Elle est humaine.* »

Y3 aimerait avoir confiance en son leader. Ce qui lui permettrait de pouvoir lui parler de ses soucis personnels. « *Faut qu'on se sente bien avec la cheffe. (...) Faut avoir confiance, qu'on puisse aussi rire ensemble, qu'on puisse avoir une relation où on peut parler de tout et de rien aussi.* » Y3 exprime clairement que la confiance doit être réciproque.

Même si Y4 ne le dit pas, elle a une confiance quasi aveugle en son leader. « *C'est pour moi une cheffe idéale (...) presque mon idole.* » En plus, son leader est « *maternante.* »

Y5 et Y6 ont également confiance en leur leader idéal. Elles soulignent toutes 2 l'importance de pouvoir être ensemble, de rire, et de partager leurs histoires professionnelles et privées. Leur leader reste « *un être humain comme nous.* » (Y6)

5.3.2.2. *Sous-hypothèse IIb*

Les Y attendent un leader qui **exprime sincèrement ce qu'il ressent.**

Dans l'échantillon sélectionné et au départ des verbatims récoltés, je ne suis pas en mesure de pouvoir confirmer ou non cette sous-hypothèse IIb.

Les Y rencontrés parlent de leader « *sincère, transparent, franc.* » Il me semble donc pouvoir affirmer la sincérité de celui-ci. Par contre, je n'ai malheureusement pas suffisamment d'informations quant à l'expression sincère de ce qu'il ressent au départ du corpus récolté.

Y3 est la seule à avoir exprimé que son leader doit être « *Quelqu'un qui a toujours le mot qu'il faut, qui est toujours là pour te soutenir, qui montre quand même un dynamisme, même qu'il en a marre, mais qu'il le montre pas. Enfin, il peut râler comme tout le monde ; mais qu'il nous dise « allez, ça va quand même aller.* » *Oui, ça j'attends !* »

³⁰ L'authenticité se définit au départ de 2 perspectives ; la première interpersonnelle, se basant sur le contexte (en fonction des choix et des relations). La seconde perspective et individuelle (notre conscience, nos pensées, nos émotions,...)

5.3.2.3. *Sous-hypothèse IIc*

Au départ de l'échantillon sélectionné et du matériau disponible, je ne suis pas en mesure de confirmer ou non cette sous-hypothèse IIc.

Cette sous-hypothèse est divisée en deux parties :

- 1) Les Y attendraient un leader qui sait **admettre ses erreurs**.

Y6 est la seule à avoir abordé ce sujet. Elle considère son leader comme un être humain qui a le droit de se tromper. Par contre, il « *faut qu'elle puisse reconnaître après si ça marche pas. Et pas reporter la faute sur les autres.* » Ce leader idéal doit donc reconnaître ses erreurs et les assumer.

- 2) Les Y attendraient un leader **capable de se remettre en question**.

Y3 est en attente d'un leader capable de se remettre en question. Elle estime que, pour devenir un bon leader, celui-ci doit pouvoir faire « *un gros travail sur elle-même.* »

Y6 attend d'un leader qui puisse « *se remettre en question. Personne n'est parfait.* »

5.3.2.4. *Sous-hypothèse IIId*

Cette sous-hypothèse est à nouveau divisée en deux parties :

- 1) Les Y attendraient un leader qui **porte attention à chacun des membres** de l'équipe.

Au vu des verbatims récoltés pour cet échantillon, il semblerait que je puisse valider cette sous-hypothèse IIId 1.

Y1 et Y2 attendent un leader qui les écoute, qui soit empathique et dans le respect de chacun. Pour reprendre les termes de Y2 : « *Elle nous connaît. Elle connaît son équipe.* »

Pour Y3, son leader doit être bienveillant et avec tout le monde, sans oublier personne. Y3 a besoin « *d'avoir quelqu'un sur qui compter aussi dans toutes les situations pour être bien.* », ainsi que de pouvoir « *vider son sac.* » Y3 attend aussi que ce leader l'encourage, mais aussi la corrige en cas d'erreur. Qu'il soit reconnaissant de la charge de travail, du « *bagage* », de l'expérience de chacun. Qu'il « *prenne soin de tout le monde* », qu'il « *protège son personnel.* » Y3 voit en son leader une image paternelle ou maternelle rassurante, « *un exemple qu'on pourrait suivre.* » Il doit également « *toujours avoir le mot qu'il faut.* »

Pour Y4 il est important que le leader écoute l'avis des membres de son équipe, qu'il fasse attention à chacun. D'ailleurs, il « *remarque la moindre petite chose.* » Y3 attend un leader paternel, Y4, elle parle de leader maternel.

Dans le même ordre d'esprit, Y5 attend un leader qui, « *quand il y a quelque chose qui va pas, qui va nous aider à remonter la pente.* » Y5 sait que personne n'est parfait. Mais « *on s'accepte tel qu'on est ! C'est l'essentiel, on est des êtres humains !* »

Y6 attend un leader à l'écoute, « *toujours disponible* » qui est « *toujours là pour nous* » qui s'adapte à chacun des membres de l'équipe et qui « *arrive à tous nous supporter ; et elle prend du temps pour nous écouter tous.* »

- 2) Les Y attendraient un leader qui **prend ses décisions en concertation** avec ses collaborateurs.

5 Y sur 6 souhaiteraient un leader qui prend finalement la décision seul. Y5 serait donc le seul sujet à attendre un leader qui prend ses décisions réellement en concertation avec les membres de son équipe, même si elle apporte une certaine nuance. Il apparaît que je ne puisse donc pas valider la sous-hypothèse IId 2.

Comme je l'ai expliqué au début de cette analyse, j'ai constaté que, quelque que soit la génération, X ou Y, les infirmiers rencontrés attendent tous un leader qui finit par décider lui-même, « *par trancher* », tout en tenant compte des avis de chacun. J'apporterai maintenant quelques nuances spécifiques à la génération Y (voir caractéristiques décrites au chapitre 2.1.)

Pour Y1 et Y4, 2 éléments sont essentiels pour accepter, adhérer à une décision. Le premier est que le leader doit tenir compte des points de vue de tout le monde avant de décider. Et le second élément, que ceux-ci comprennent « *le pourquoi du comment* » d'une prise de décision.

Pour Y3, il est essentiel qu'elle puisse s'exprimer avant la prise de décision ; « *et qu'on puisse se sentir aussi écouté.* »

Pour Y4, la décision finale doit tenir compte de la majorité. Si le leader n'en tient pas compte, Y4 préfère alors que la décision lui soit imposée, mais avec des explications. « *Si c'est pour nous demander, et que la majorité l'emporte, et qu'en fait au final la décision n'est pas prise pour la majorité ; alors autant pas nous en parler.* » Tout comme Y5. Mais celle-ci va un cran plus loin. Si Y5 n'accepte pas la décision prise, elle pourrait quitter le service. Néanmoins, elle reconnaît « *qu'on peut parfois aussi changer d'avis sur le fait, surtout si vraiment c'est instructif ou constructif pour l'équipe.* »

Y6 souhaite que les décisions soient prises en concertation. Mais, si il y a un problème plus complexe, elle attend de son leader qu'il décide : « *Et puis, les décisions, c'est elle qui doit les prendre !* »

5.3.2.5. *Sous-hypothèse IIe*

Les Y attendraient un leader qui **encourage la créativité** des membres de l'équipe.

Au vu des verbatims récoltés au départ de l'échantillon sélectionné, il semblerait que tous les Y interviewés attendraient un leader qui stimule la créativité des membres de son équipe. La sous-hypothèse IIe pourrait être validée.

Y1, Y2, Y3, Y5 et Y6 attendent un leader qui est à l'écoute de sa créativité. Ensuite, toute nouvelle idée ou suggestion doit devenir une discussion d'équipe : « *argumenter, parler, avec tous les éléments en main.* » (Y1)

Y4 attend un leader qui « *accueille toutes nouvelles propositions.* » Pour elle, le partage d'expériences est « *très enrichissant.* » Ensuite, la mise en application d'une nouvelle idée se discute ensemble et se voit « *ensemble, si c'est possible pour nous, dans notre travail, dans le service.* » Le leader de Y4 encourage sa créativité au travers notamment de formations suivies. Elle la pousse à réfléchir à ce qu'elle peut en « *retirer pour notre service, pour l'équipe ou pour les patients. Elle nous stimule à trouver de nouvelles idées.* »

5.3.2.6. *Conclusions de l'hypothèse II*

Dans l'échantillon sélectionné et dans les verbatims récoltés, il apparaît que l'hypothèse II ne puisse être validée. Les membres de la génération Y n'attendraient pas davantage de caractéristiques d'un comportement de leader authentique qu'un leader transformationnel.

Y6 semble attendre des caractéristiques d'un comportement plus authentique de son leader. « *Dans l'idéal, j'ai entièrement confiance en elle.* » Celui-ci reste avant tout « *un être humain, comme nous. (...) Par moment, elle est aussi notre égale.* » Ce leader idéal doit pouvoir admettre ses erreurs et les assumer. Il doit également être capable de se remettre en question. Il doit porter attention à toute l'équipe. Il doit également encourager sa créativité. Il doit écouter chaque membre de l'équipe avant de prendre une décision. La décision finale reste entre les mains du leader et n'est donc pas prise en concertation.

En me basant sur les sous-hypothèses I et les matériaux disponibles, il apparaît que je pourrais affirmer que le reste des Y rencontrés attendrait plutôt des caractéristiques d'un comportement de leader transformationnel.

En effet, les sujets Y interviewés attendent un leader inspirant, motivant, comme Y5 qui considère sa cheffe comme « *motivante, stimulante (...) une personne humaine, avec qui on peut parfois déconner sur certains trucs (...) Tant qu'on reste humain, ça va. Et du respect pour tous !* »

Quant à la créativité, tant les Y que les X attendent un leader qui la stimule.

Concernant la prise de décisions, comme je vous l'ai démontré, tant les X que les Y (en majorité) attendant un leader qui les écoute, mais qui finit par décider seul (sauf Y5).

L'attente d'un leader qui écoute les besoins de ses membres et en tient compte est elle aussi rencontrée par tous les Y. Y1 attend de l'écoute, de l'empathie. « *On peut tout dire, mais avec gentillesse et respect.* » Y2 a besoin de franchise et d'humanité ; « *Je préfère qu'on soit dur avec moi, que vous dites tout, ce qu'il faut faire, ce qu'il faut changer, ce qu'il faut améliorer.* » Y3 a besoin d'avoir confiance en son leader « *pour être bien* » dans son travail. Pour Y4, la cheffe idéale doit tenir compte des avis de tous et de l'expérience de chacun. « *A l'écoute quand on a des problèmes (...) Elle fait attention à chacune de nous. Elle remarque la moindre petite chose.* » Y5 attend de son leader qu'elle soit « *à l'écoute de nos problèmes au boulot, mais aussi personnels (...) Traiter tout le monde de la même manière.* » Y6 souhaite un chef qui s'adapte aux membres de son équipe : « *Elle arrive à tous nous supporter. Et elle prend le temps de nous écouter tous.* »

Dans l'échantillon sélectionné, dans les matériaux récoltés, il apparaît donc que je puisse valider l'hypothèse I. Sur base des verbatims récoltés, je ne suis pas en mesure de confirmer l'hypothèse II. Mais qu'en est-il de la troisième hypothèse ?

5.3.3. HYPOTHESE III

Pour rappel, la troisième hypothèse est : « **Les attentes envers le comportement du leader sont identiques, quelle que soit la génération.** »

Pour l'échantillon constitué et les matériaux récoltés, il semblerait que je puisse confirmer l'hypothèse III. Il n'y aurait probablement pas de différence générationnelle dans les attentes des infirmiers des générations X et Y envers les caractéristiques de comportement de leur leader.

5 sujets X sur 6 sembleraient attendre des caractéristiques d'un comportement de leader plutôt transformationnel. Les X attendraient donc un leader inspirant, motivant, qui stimule leur

créativité, leur innovation, qui écoute leurs besoins et en tiennent compte. Ils seraient plutôt en accord avec les décisions prises par leur leader.

X6 semble attendre un comportement de leader plutôt authentique. Sa cheffe « *s'épanouit un maximum dans sa relation avec son équipe.* » La communication entre elle et ses collègues se fait de manière linéaire « *d'égal à égal.* » Si elle est en difficulté (par rapport à sa hiérarchie, un problème quelconque), « *elle vient nous le dire. Quand on est dans quelque chose dans lequel elle s'en sort pas, elle vient nous en toucher un mot.* » Elle est également capable de se remettre en question. Elle tient compte de l'avis de tous car « *on est tous importants* » à ses yeux. Son leader n'impose pas ses décisions, mais les prend réellement en concertation avec les membres de l'équipe.

5 sujets Y sur 6 semblent attendre des caractéristiques d'un comportement de leader transformationnel. Je retrouve dans leurs verbatims les réponses à l'hypothèse I, comme je l'ai précisé dans les conclusions de l'hypothèse II.

Y6 serait le seul sujet à attendre des caractéristiques d'un comportement de leader plutôt authentique.

Excepté X6 et Y6, les sujets interviewés attendraient donc tous des caractéristiques d'un comportement de leader plutôt transformationnel qu'authentique.

Néanmoins, ces 2 sujets attendent de leur leader « authentique » qu'il prenne ses responsabilités de chef devant toutes situations plus complexes, pour le sujet X6, et devant la prise de décisions pour le sujet Y6.

6. DISCUSSION ET LIMITES

6.1. DISCUSSION

6.1.1. Introduction

Ma question de recherche concerne donc les attentes des infirmiers des générations X (40-55 ans) et Y (23-39 ans), envers le comportement de leur leader, au sein du CHIREC – HBW. Pour répondre à cette question, 3 hypothèses ont été émises sur base de la revue de littérature réalisée au point 2.

Pour rappel, plusieurs études basées sur les générations ont été présentées précédemment. Une grande majorité d'entre elles arrive à la conclusion que l'aspect générationnel n'a pas de réel impact sur les résultats obtenus. En 2010, Pralong J. conclut que « l'effet de la socialisation est

plus puissant que l'effet générationnel » (p131) ; tout comme Peretti-Ndiaye M., Pralong J., Philippe X. en 2014. Ces derniers précisent même que l'appartenance au groupe des cadres serait plus puissante que les autres facteurs analysés. C'est également dans ce sens que Méda D. et Vendramin P. (2010) présentent les résultats de leurs études sur les transformations du rapport au travail au travers des différentes générations. Ce sont « les dimensions expressives, sociétales (...) et relationnelles qui apparaissent comme fondamentales » (para 20), et non la dimension générationnelle ou groupale.

En 2015, Pauget B. et Dammak A. ont démontré que, quelle que soit la génération, les répondants à l'étude décrivent leur manager idéal comme « un manager participatif, sachant encourager son équipe, un leader, un coach. » (p189) Assaidi A. et all. (2015) parlent aussi d'un coach, d'un mentor et d'un mode de management plus collaboratif attendus par la génération Y, alors que les X attendent du participatif.

En 2019, Lavoie-Tremblay M., Lavigne G.L. et Laporte G. nous énoncent que les infirmiers Y ont des attentes particulières envers leurs gestionnaires. Pour eux, les leaders doivent être « des leaders humains, motivants et à l'écoute des besoins de chacun. » (p42) Ces quelques mots caractérisent bien un comportement de leader transformationnel.

Cependant, en 2017, Deffayet Davrout S. et all., décrivent un leadership transformationnel idéal, mais ne se suffisant plus à lui-même. Elles développent alors le concept de réflexivité pouvant être « le pilier » d'un leadership authentique (p64). Selon ces auteurs, la génération Y serait plutôt encline aux comportements d'un leader authentique.

Après avoir détaillé les résultats, en voici une synthèse, basée sur la littérature consultée.

6.1.2. Synthèse des résultats

6.1.2.1. Hypothèse I

L'hypothèse I est : « Les membres de la génération X d'infirmiers attendent davantage un comportement de leader transformationnel plutôt qu'un leader authentique. »

Les résultats présentés de l'échantillon sélectionné ont permis de valider cette hypothèse. Les sujets X ont tous décrit les caractéristiques d'un comportement de leader plutôt transformationnel. C'est-à-dire un leader inspirant, motivant, qui stimule leur créativité, leur innovation, qui écoute les besoins des X et en tient compte. Les X sont plutôt en accord avec les décisions prises par leur leader.

Les résultats de la sous-catégorie X rejoignent les conclusions des différents auteurs consultés et cités précédemment (dont Lavoie-Tremblay M., Lavigne G.L. et Laporte G., 2019). Le style de leadership a évolué, les X n'attendent plus de transactionnel, mais bien du transformationnel.

Cependant, il y a une exception à cette affirmation. Un sujet, X6, a décrit des caractéristiques d'un comportement de leader authentique plutôt que transformationnel. Les matériaux fournis par celui-ci ont été très clairement différents des autres X.

X6 attendrait un leader qui base ses relations aux autres sur la confiance, sur l'authenticité. Ce leader exprime sincèrement ce qu'il ressent. Il sait admettre ses erreurs et est capable de se remettre en question. Il porte attention à chacun des membres de l'équipe et prend ses décisions en concertation avec ses collaborateurs. Il encourage la créativité des membres de l'équipe.

Néanmoins, X6 attend de son leader authentique un peu plus de fermeté devant un conflit ou une problématique plus complexe au sein de l'équipe. Cette nuance rejoint les résultats des 5 autres sujets X, et par la même occasion, la littérature consultée.

6.1.2.2. Hypothèse II

Poursuivons la discussion avec l'hypothèse II : « Les membres de la génération Y d'infirmiers attendent davantage un comportement de leader authentique plutôt qu'un leader transformationnel. »

Les résultats présentés des sujets Y n'ont pas permis de valider cette hypothèse. En effet, ceux-ci ont décrit des caractéristiques d'un comportement de leader transformationnel plutôt qu'authentique. Ce qui rejoint à nouveau une grande partie des auteurs cités précédemment.

Mais là aussi, il y a une exception. Y6 a décrit des caractéristiques de comportement plutôt authentique pour son leader idéal. Un leader qui base ses relations aux autres sur la confiance, sur l'authenticité. Qui sait admettre ses erreurs et se remettre en question. Qui porte attention à chacun des membres de l'équipe. Qui prend (la majorité) des décisions en concertation avec ses collaborateurs. Et qui encourage la créativité des membres de l'équipe.

Y6, tout comme X6, attend un peu plus de fermeté devant une situation de travail plus complexe. Le leader doit décider, s'affirmer et assumer ses responsabilités de chef.

Y6 est le seul sujet à suivre l'évolution du leadership décrite par Deffayet Davrout S. et all., en 2017. Serions-nous trop tôt dans l'évolution qu'elles annonçaient à l'époque ?

6.1.2.3. Hypothèse III

Quant à l'hypothèse III : « Les attentes envers le comportement du leader sont identiques, quelle que soit la génération. »

5 sujets X sur 6 et 5 sujets Y sur 6 attendent un comportement de leader plutôt transformationnel qu'authentique. X6 et Y6 attendent un comportement de leader plutôt authentique, avec un peu de transformationnel dans certaines situations « plus complexes. »

Dans l'échantillon sélectionné et dans les matériaux récoltés, je pense pouvoir affirmer qu'il n'y a donc pas de différence générationnelle dans les attentes des infirmiers X et Y envers le comportement de leur leader.

En 2015, Assaidi A. et all. affirmaient que la génération X attend un mode de management basé sur la participation ; alors que la génération Y, elle, souhaite un mode plus collaboratif. L'étude menée sur les 12 répondants n'aboutit pas tout à fait à cette même affirmation.

La génération X attend un management plus participatif, tout comme la génération Y. Deux sujets (X6 et Y6) ont néanmoins décrit un management plus collaboratif sauf dans la prise de décisions et dans certaines situations de travail plus complexes à gérer, comme un conflit entre plusieurs membres de l'équipe, où ils s'alignent sur les autres sujets.

Notre société évolue. Les nouvelles technologies installées dans les hôpitaux font inévitablement évoluer notre profession d'infirmiers. Le rôle prescrit et attendu d'un infirmier chef de service évolue en parallèle. Les comportements du leader et leur management vont encore évoluer dans les années à venir. L'authenticité va peut-être s'immiscer doucement dans notre comportement d'infirmier chef de service...

6.2. LIMITES DE L'ETUDE

Les résultats de la troisième hypothèse rejoignent les premières études présentées dans le chapitre sur les générations. L'effet générationnel aurait un impact plus faible que d'autres facteurs entrant en ligne de compte dans les attentes infirmières envers leur leader.

Il serait intéressant de poursuivre ce constat en l'analysant sur base d'autres facteurs, comme l'âge, la culture, l'effet groupal, le facteur sociétal, géographique, économique.

Prenons la culture par exemple. La culture de soins en Belgique est différente des autres pays. Nous accueillons de plus en plus d'infirmiers venant d'autres pays européens, comme l'Espagne, l'Italie, la Roumanie. Dans certaines régions, l'infirmière ne pratique pas de soins

de base, mais elles gèrent le traitement en collaboration avec le médecin. Ce sont les aides de soins qui gèrent les soins de base. Au sein du CHIREC – HBW, comme dans d'autres hôpitaux, les infirmières font tous types de soins, des soins de base aux soins les plus complexes. Les relations avec l'infirmier chef de service pourraient être différentes en fonction de la culture et de la liste d'actes infirmiers en vigueur.

Un autre angle d'approche intéressant serait d'aborder cette problématique en fonction de différentes situations professionnelles vécues sur le terrain. En effet, le sujet X6 attend de son leader authentique qu'elle s'affirme plus devant certaines situations, comme un conflit entre plusieurs collaborateurs. Le sujet Y6, lui, accorde beaucoup d'importance à la prise de décision collégiale, mais attend de son leader authentique qu'il tranche. Le comportement attendu du leader serait-il donc différent en fonction des situations professionnelles vécues, voire des personnalités de chacun ?

Une autre limite à cette étude se trouve dans la méthodologie utilisée.

Lors de la présentation des résultats, je n'ai pas été en mesure de confirmer ou infirmer les sous-hypothèses IIb³¹ et IIc³². La saturation était atteinte. Aux derniers entretiens menés, les sujets rencontrés n'apportaient plus de nouvelles informations. Il est probable qu'en interviewant un plus grand nombre de sujets, d'autres nuances seraient découvertes.

Ce manque de matériaux décrit pourrait alors avoir 2 origines.

La première se situerait dans le guide d'entretien lui-même.

Les sous-hypothèses II sont en partie basées sur l'échelle ALQ de Walumbwa (2008) qui détermine certains éléments de définition d'un leader authentique. Malheureusement, je n'ai en ma possession qu'une partie traduite en français de cette échelle. Il m'a été impossible d'en obtenir la totalité. Malgré une douzaine de mails envoyés à plusieurs universités ou écoles de management, y compris au Canada et aux États-Unis, la version complète n'est jamais arrivée. Afin de peaufiner mes sous-hypothèses, celles-ci ont été alors basées sur les caractéristiques des comportements authentiques décrits dans la littérature.

La seconde origine se situe chez l'enquêteur.

³¹ Un leader qui exprime sincèrement ce qu'il ressent

³² Un leader qui sait admettre ses erreurs et sait se remettre en question

Une des difficultés à mener des entretiens qualitatifs se situe chez l'enquêteur lui-même. Il arrive que celui-ci sorte du cadre du guide d'entretien, ou qu'il se laisse emporter dans les phrases du répondant, oubliant d'aborder certains points, laissant la sympathie prendre le dessus, par moment, sur l'écoute et l'empathie. Sans oublier que je suis moi-même infirmière cheffe de service, dans le même hôpital que les sujets rencontrés. Je les connais pour la plupart. Nous travaillons dans le même bâtiment, partageons les mêmes ascenseurs, les mêmes vestiaires. Nous allons parfois en formation, en réunion de référents ensemble.

Tout au long de ce mémoire, j'ai été, et je suis toujours consciente d'avoir été un biais à ma propre étude.

Fournier P., Cesara P. (2020) expriment tous 2 qu'il est impossible de rester neutre quand on utilise une méthode qualitative. « Comment imaginer une neutralité de l'enquêteur quand il occupe une position sociale plus haute ou plus basse (...) que l'enquêté et que l'écart de position s'exprime à tous les instants dans des manières corporelles et langagières ? » (para8)

L'enquêteur doit s'intéresser aux propos des sujets interviewés, sinon ceux-ci ne se sentiront pas en confiance et risquent de ne pas être complètement honnêtes dans leurs réponses. « Mieux vaut pour le sociologue assumer la relation d'enquête comme une relation sociale entre deux personnes cherchant à prendre en compte les attentes de l'autre, et tenter d'enrôler l'enquêté dans le projet de connaissance et de compréhension fine de la situation étudiée. » (Fournier P., Cesara P., 2020, para8).

Une dernière réflexion s'impose à moi depuis la revue de la littérature. Notre profession de soignants est remplie de procédures. De plus en plus de programmes informatiques envahissent nos dossiers, nous prenant 1/3 de notre temps de travail. Nous avons chacun une liste d'actes, un profil de fonction. Cette limitation de notre indépendance ne nous formatent-elle pas trop en cette période de crise ? Cette crise sanitaire n'a-t-elle pas influencé l'avenir du secteur des soins de santé ?

Le changement annoncé et attendu de la génération X, reporté sur la génération Y, n'est-il pas doucement en cours ? La génération Z arrive. Cela pourrait être elle la clef de l'évolution des comportements de leader, du rôle d'infirmier chef de service, des relations au travail...

7. CONCLUSIONS FINALES

J'ai énormément appris tout au long de ce Master en Santé Publique. Je suis devenue infirmière cheffe de service avant même de l'avoir fini. Ce mémoire est l'accomplissement de 5 années d'études, tout en travaillant, en étant mère et épouse.

A plusieurs reprises, il a été difficile pour moi de faire la part des choses entre, « je suis mémorante et je prépare un mémoire », et « je suis infirmière cheffe de service et ce que je découvre est très intéressant pour mon boulot de cheffe au quotidien. »

La revue de littérature a été malheureusement entrecoupée d'événements indésirables (une pandémie notamment). En arrivant au bout d'un concept, un autre se présentait, touchant lui aussi la thématique abordée.

Mener cette étude a été une de mes expériences professionnelles les plus enrichissantes. Les résultats de celle-ci ont déjà eu un impact sur mes caractéristiques de leader au sein de l'équipe infirmière que je « coache ».

8. BIBLIOGRAPHIE

LIVRES :

- BERNAUD J.-L., LEMOINE C. (2012). *Traité de psychologie du travail et des organisations*. Malakoff : 3^{ième} Edition. Ed Dunod. 544 p.
- CHOLON F., GOUYET G., MASSE M., BEGAUD-NOSSIT V., DELMAS P., FRANCOIS M.-C., PEREZ P., *et al* (2019). *Les cadres de santé, des cadres de métier*. Saint-Amand-Montrond : 2^{ième} Edition Cadre de Santé. Ed Lamarre. 160p.
- MORIN E.M., AUBE C., JOHNSON K. J. (2015). *Psychologie et management*. Montréal : 3^{ième} Edition - Ed Chenelière Education. 516 p.
- OBERLE D. (2016). *La dynamique de groupe*. Grenoble : Edition des Presses universitaires de Grenoble. 136p.
- OLLIVIER D., TANGUY C. (2017). *Le management en pratique : générations Y et Z, le grand défi intergénérationnel*. Louvain-La-Neuve : Edition De Boeck Supérieur. 265p.
- PARRAYON J.-P.(2006). *Des Managers et des Hommes*. Malakoff : Ed Dunod. 216 p.
- PASTOR P., BREARD R. (2004). *Diriger une équipe ; les clés du succès*. Rueil-Malmaison : Editions Liaisons. 236 p.

- RAMOND P. (2004). *Management opérationnel ; direction et animation des équipes*. Paris : Edition Maxima Laurent Du Mesnil. 290 p.
- ROBBINS S., JUDGE T., TRAN V. (2014) *Comportements organisationnels*. Montreuil : 16^{ième} Edition. Ed Pearson. 686 p.
- TASKIN L., DIETRICH A. (2016). *Management humain*. Louvain-La-Neuve : Edition De Boeck Supérieur. 256 p.

ARTICLES :

- ALLARD-POESI F., PERRET V. (2005/1). « Rôles et conflits de rôles du responsable projet » *Revue française de gestion*, n°154, pp193-209
- ASSAIDI A., KIZABA G., GUILLUY-SULIKASHVILI N. (2015/4). « Générations Baby-Boomers, X et Y : les barrières entrepreneuriales des entrepreneurs dans le nord de la France » *Gestion 2000*, n°32, pp83-106
- BELLINI S. (2005/1). « Eviter le marteau, glisser sur l'enclume. Comment les managers de proximité ajustent leurs rôles face aux contraintes de l'organisation » *Les Cahiers Internationaux de Psychologie*, n°65, pp13-25
- BOIVIN-DESROCHERS C., ALDERSON M. (2014/3) « Les difficultés/souffrances vécues par les infirmières : stratégies permettant de préserver leur santé mentale, leur sens au travail et leur performance au travail » *Recherche en soins infirmiers*, n°118, pp85-96
- BOURDON I., BOURDIL M. (2007/4) « Récompenses et gestion des connaissances, de liens complexes ! » *La revue des Sciences de gestion*, n°226-227, pp165-171
- BOUTIGNY E. (2005/2) « Vers un renouvellement de la démarche qualitative en sciences de la gestion ? » *Management & Avenir*, n°4, pp59-69
- CHERKAOUI W., MONTARGOT N., PERETTI J.M., YANAT Z. (2012/5) « Stress et épuisement professionnel dans un contexte de changement organisationnel : le cas de l'hôpital DS au Maroc. » *Humanisme et Entreprise*, n°310, pp21-40
- CRAIG N., SNOOK S. (2016). « De la vocation à l'impact. » *Harvard Business Review France*. Hors-série d'automne 2016 « Le must du leadership », pp10-18
- DE HOE R., JANSSEN F. (2016). « Le capital psychologique permet-il d'apprendre et de rebondir face à un échec entrepreneurial ? » *Management international*, 20 (2), pp18-28
- DEBROUX J. (2018/2). « Les ressorts de l'engagement dans une pratique de consommation collaborative. » *L'Homme & la Société*, n°207, pp185-217

- DEFFAYET-DAVROUT S., FRONTY J., BROWNE N. (2017) « Pour quoi fabriquer des managers réflexifs ? » *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Supplément HS, pp57-71
- DEJOUX C., WECHTLER H. (2011/3). « Diversité générationnelle : implications, principes et outils de management. » *Management et Avenir*, n°43, pp227-238
- DEMAZIERE D. (2008/1). « L'entretien biographique comme interaction : négociations, contre-interprétations, ajustement de sens. » *Langage et société*, n°123, pp15-35
- DESMARAIS C., ABORD de CHATILLON E. (2010/6). « Le rôle de traduction du manager » *Revue française de gestion*, n°205, pp71-88
- DUJARDIN P.-P., REVERDY T., VALETTE A., FRANCOIS P. (2016/2). « Cadre de santé et gestion de projet d'amélioration de la qualité : analyse de l'action managériale à partir d'une formation-action à la gestion de projet » *Recherche en soins infirmiers*, n°125, pp46-60
- DUMAS M., RUILLET C. (2013/1). « Être cadre de santé de proximité à l'hôpital, quels rôles à tenir ? » *Revue de gestion des ressources humaines*, n°87, pp42-58
- ENGELS C. (2017/4) « Les attentes des étudiants de génération Y en formation paramédicale : des compétences académiques mais aussi non académiques. » *Recherche en soins infirmiers*, n°131, pp41-51
- FOURNIER C. (2011/6) « La prise en compte des motivations des élèves soignants : éléments clé d'un recrutement et d'une fidélisation réussis. » *Journal d'économie médicale*, Vol 29, pp232-335
- FOURNIER P., CESARO P. (2020/4). « Les ressources de la fiction pour l'entretien. » *Sociologie*, n°4, Vol 11, pp415-432. Article consulté le 10/03/2021 sur le site : <https://journals.openedition.org/sociologie/7391#chronique-7391>
- FRIMOUSSE S., PERETTI J.-M., VOYNNET C. (2016/2) « Regards croisés – l'innovation managériale. » *Questions de management*, n°13, pp101-118
- GRIMA F. (2007/3). « Impact du conflit intergénérationnel sur la relation à l'entreprise et au travail : proposition d'un modèle » *Management & Avenir*, n°13, pp27-41
- HABEREY-KNUESSI V., HEEB J.L., MORGAN DE PAULA E. (2013/4) « L'enjeu communicationnel dans le système hospitalier » *Recherche en soins infirmiers*, n°115, pp8-18
- IENTILE-YALENIOS J., THIVANT E., ROGER A. (2016/2). « Le Nouveau Management Public conduit-il à un rapprochement public-privé ? Une analyse à partir

- des procédures d'évaluation du personnel » *Gestion et management public*, Vol4/n°4, pp 121-137
- JAUJARD F. (2011/5). « La transition de rôle, concept opératoire de gestion du changement », *Revue française de gestion*, n°214, pp29-44
 - LABREGÈRE R. (2020/2). « Lectures », *Sociologies pratique*, n°41, pp 145-158.
 Avis de l'auteur sur le livre : Hinault A.C., OSTY F., Servel L. (2019). *Enquêter dans les organisations. Comprendre pour agir*. Rennes. Presses universitaires de Rennes. 276p.
 - LARUE C., DUBOIS S., GIRARD F., GOUDREAU J., DUMONT K. (2013/1) « Le développement continu des compétences de raisonnement clinique et de leadership : facteurs personnels et facteurs organisationnels » *Recherche en soins infirmiers*, n°112, pp76-87
 - LAUDE L., CHAUVIGNE C. (2010/39). « Diriger, une activité de travail. L'activité des dirigeants publics : l'exemple de la complexité du travail des directeurs d'hôpitaux » *Revue internationale de psychosociologie*, n°XVI, pp81-108
 - LAVOIE-TREMBLAY M., LAVIGNE G.L., LAPORTE G. (2019) « Occupation du champ d'exercice : à quoi aspire la relève infirmière ? » *Perspective infirmière* ; janvier février 2019, disponible sur le site : <https://www.oiiq.org> (Ordre des Infirmières et Infirmiers du Québec), consulté les 25 octobre et 12 novembre 2019
 - LAVOIE-TREMBLAY M., LECLERC E., MARCHIONNI C., DREVNIOK U. (2010) « The needs and expectations of generation Y nurses in the workplace. » *Journal for Nurses in staff development*, n°26, pp2-8 ; disponible sur le site : <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/20098166>, consulté les 27/12 et 04/01/2020.
 - LAVOIE-TREMBLAY M., O'BRIEN-PALLAS L., GELINAS C., DESFORGES N., MARCHIONNI C. « Addressing the turnover issue among new nurses from a generational viewpoint. » *Journal of Nursing Management*, n°16/6, p724-733 ; disponible sur le site : <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1365-2934.2007.00828.x>, consulté les 27/12 et 04/01/2020.
 - LE FLANCHEC A., MULLENBACH A. (2016/53). « La génération Y ou le paradoxe d'une génération prête à tout sans sacrifice », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol XXII, pp 103-123.
 - LONGCHAMP P., TOFFEL K., BÜHLMANN F., TAWFIK A. (2018/2). « L'espace professionnel infirmier : une analyse à partir du cas de la Suisse Romane », *Revue française de sociologie*, n°59, pp219-258

- MAES B., FONTANAUD N., PRONOST A.-M. (2010/3). « Effet de la mise en place d'un instrument d'évaluation continue de la qualité des soins infirmiers sur la satisfaction au travail des soignants et sur leur implication affective », *Recherche en soins infirmiers*, n°102, pp42-49
- MAILLET S., COURCY F., LEBLANC J. (2016/2). « Evaluation et intervention en matière de climat psychologique de travail chez le personnel infirmier : une revue de la littérature », *Recherche en Soins Infirmiers*, n°125, pp84-97
- MEDA D., VENDRAMIN P. (2010). « Les générations entretiennent-elles un rapport différent au travail ? » ; *SociologieS 3349* ; disponible sur le site : <https://journals.openedition.org/sociologies/3349>, consulté les 10 septembre et 22 novembre 2019
- MERIADE L., ROCHETTE C., TALBOT D. (2018/3) « La confiance interpersonnelle en milieu hospitalier : une proposition de lecture par la proximité » *Gestion et management public* » Vol 7, n°1, pp31-52
- MIELE A., SEGUIN G., FIORE-LACELLE E., LACASSE G., PHANEUF J.E. (2012). « L'engagement affectif : lien avec le leadership authentique et le leadership transformationnel » *Journal of Interpersonal Relations, Intergroup Relations and Identity*, vol 5, pp87-97
- MORIN G., JANAND A. (2019/2). « La fabrique du leadership : quel rôle pour la mobilité interne ? » *Revue de gestion des ressources humaines*, n°112, pp21-39
- PARE G. (2002/2). « La génération internet : un nouveau profil d'employé » *Gestion*, Vol 27, pp47-53
- PAUGET B., DAMMAK A. (2012/1). « L'arrivée de la génération Y : quelles conséquences managériales et organisationnelles pour les organisations sanitaires et sociales françaises ? » *Pratiques et Organisation des Soins*, Vol 43, pp25-33
- PAUGET B., DAMMAK A. (2015). « Les jeunes générations dans l'entreprise : l'exemple de l'hôpital... » *Regards EN3S*, n°48, pp185-189
- PAYRE S. (2014/1). « Quand la qualité du management contribue au développement du stress : analyse des défauts de la fonction hiérarchique et des pratiques d'encadrement » *Recherche en Sciences de Gestion*, n°100, pp173-191
- PERETTI-NDIAYE M., PRALONG J., PHILIPPE X. (2014/2). « Les organisations et les construits générationnels ; le cas de la génération Y » *Questions de management*, n°6, pp75-90

- PIERRU F. (2015/3). « Existe-t-il une génération Y de professionnels de la santé ? » *EMPAN (Prendre la mesure de l'humain)*, n°99, pp38-45
- PIJOAN N., CHEVANCE A. (2012/1). « Coopérations intergénérationnelles : quels outils mobilisés pour quels objectifs ? » *La Revue des Sciences de Gestion*, n°253, pp69-78
- POISSON C., ALDERSON M., CAUX C., BRAULT I. (2014/2) « La détresse morale vécue par les infirmières : état des connaissances. » *Recherche en soins infirmiers*, n°117, pp65-74
- PRALONG J. (2010/39). « L'image du travail selon la génération Y ; recherche académique à partir de cartes cognitives. » *Revue internationale de psychologie*, Vol XVI, pp109-134
- PRALONG J., PHILIPPE X., PERETTI-DJIAYE (2016/5). « La génération Y entrera dans la carrière. Etude intergénérationnelle des schémas de carrières des ingénieurs français. » *Recherches en Sciences de Gestion*, n°116, pp103-123
- REMOUSSENARD-POURQUIER C., DITTER J.-G. (2015/3^{ième} trimestre). « De la coordination au leadership : le rôle de l'animateur de cluster. » *Revue d'économie industrielle*, n°152, pp 39-64
- RIVIERE A. (2019/5). « Tensions de rôle et stress professionnel chez les cadres de santé à l'hôpital public », *Revue française de gestion*, n°282, pp11-35
- ROY J., ROBICHAUD F. (2016/4) « Le syndrome du choc de la réalité chez les nouvelles infirmières. » *Recherches en Soins Infirmiers*, n°127, pp82-90
- SABA T. (2017/2) « Les valeurs des générations au travail : les introuvables différences » *Gérontologie et société*, Vol 39, n°153, pp27-41
- SABOUNE K., MONTARGOT N. (2017/4). « Clarification et évaluation des termes du contrat psychologique : le cas d'un établissement médico-social en mutation », *@GRH*, n°25, pp9-34
- SAINT-MICHEL S., WIELHORSKI N. (2011/1). « Style de leadership, LMX et engagement organisationnel des salariés : le genre du leader a-t-il un impact ? » *@GRH*, n°1, pp13-38
- SEFERDJELI L., TERRANEO F. (2015/1) « Comprendre le travail de soins à l'hôpital » *Recherche en soin infirmiers*, n°120, pp6-22
- SELIGMAN A.B. (2001/4). « Complexité du rôle, risque et émergence de la confiance », *Réseaux*, n°108, pp37-61

- TREMBLAY M., CHENEVERT D., SIMARD G., LAPALME M.-E., DOUCET O. (2005/2). « Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail » *Gestion*, vol 30, pp69-78
- WALUMBWA F.O., AVOLIO B.J., GARDNER W.L., WERNESING T.S., PETERSON S.J. (2008). « Authentic leadership ; development and validation of a theory-based measure. » *Journal of Management*, 34(1), pp89-126

COLLOQUE ET POWER-POINT DE FORMATION :

- TESSIER M., (2014) Comité jeunesse, Ordre des Infirmières et Infirmiers du Québec, « Le comité de la relève infirmière : une avenue prometteuse ! »; disponible sur le site : https://www.oiiq.org/sites/default/files/uploads/pdf/1_ordre/ordres_regionaux/ORIIM/2014/conference_comite_de_la_releve_infirmiere.pdf ; consulté le 23 et 24 octobre 2019

SITES INTERNET :

- Editions LAROUSSE :
<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/motivation/52784>; consulté les 01, 10, 20 novembre 2019, 25 janvier, 16 février 2020
- <http://be-and-become.com/pour-un-leadership-positif-orienté-sur-les-valeurs/> (image du Modèle de développement du leadership authentique (Luthans et Avolio, 2003)
- OCDE.be ; https://read.oecd-ilibrary.org/employment/statistiques-de-l-ocde-de-la-population-active-2019_g2g9fb40-fr#page4; consulté les 01/12/19 et 04/01/2020
- SABBLE L., directrice du site : <https://www.if-ic.org/fr>; consulté le 24 octobre 2019
- <https://www.mindgarden.com/>

MEMOIRES :

- FORTIN C. (2015). *Leadership authentique et authenticité : convergences et divergences et étude d'un modèle de développement*. Mémoire présenté comme exigence partielle dans le cadre de la maîtrise en Sciences de la Gestion. Université du Québec, Montréal, Canada.
- NELSON K. (2013). *Le leadership authentique : validation d'une mesure et étude de ses effets sur le climat de travail et le bien-être des personnes*. Thèse présentée à la Faculté des études supérieures et postdoctorales en vue de l'obtention du grade de

Philosophiae Doctor (Ph. D.) en psychologie option psychologie du travail et des organisations. Université de Montréal, Canada.

- ZWICK C. (2010). *Les relations intergénérationnelles au travail : les identités collectives de deux générations d'infirmières*. Mémoire de maîtrise en relations industrielles pour l'obtention du grade maître ès arts (M.A.), Faculté des Sciences Sociales, Université Laval, Québec, Canada

COURS du Master en Santé Publique : années académiques 2016/17 – 2017/18 – 2018/19 :

- WFPS2106 : Pr AUJOLAT I. « Introduction aux méthodes qualitatives en santé publique »
- WFSP2250 : Pr DEHASPE P. « Gestion financière des Hôpitaux en Belgique »
- WFSP2252 : Pr HALLET B. : « Législation Hospitalière »
- WFSP2253 : Prs DEBANDE B., ROSSLER J., BEGUIN C., MICHEL C. : « Système d'information hospitalière »
- WFSP2260 : Prs THUNUS S., MEURENS P. « Management Humain et Comportement Organisationnel »
- WFSP 2261 : Prs GLINNE-DEMARET H., GOBERT P. : « Fonction ressources humaines et relations de travail »

LOUVAIN-LA-NEUVE | **BRUXELLES** | MONS | TOURNAI | CHARLEROI | NAMUR

Clos Chapelle-aux-champs, 30 bte B1.30.02, 1200 W oluwe-Saint-Lambert, Belgique | www.uclouvain.be/fsp