

Faculté de santé publique

Relations intergénérationnelles et management hospitalier

Mémoire réalisé par
Agnès Boël

Promoteur(s)
William D'Hoore
Matthieu Louiset

Année académique 2022-2023
Master en sciences de la santé publique, finalité spécialisée

Faculté de santé publique

Relations intergénérationnelles et management hospitalier

Mémoire réalisé par
Agnès Boël

Promoteur(s)
William D'Hoore
Matthieu Louiset

Année académique 2022-2023
Master en sciences de la santé publique, finalité spécialisée

« Je tiens à remercier mes promoteurs Messieurs M. Louiset et W. D’Hoore pour m’avoir aidé dans la réalisation de mon travail. Grâce à leurs savoirs et leurs conseils, cela m’a permis de concrétiser et finaliser mon mémoire.

Je remercie également le personnel soignant des services de gériatrie, de gastroentérologie, de cardiologie et d’imagerie médicale des Cliniques universitaires Saint-Luc (CUSL) d’avoir pris le temps de répondre à mon questionnaire et grâce à qui j’ai pu chiffrer mon travail.

Je remercie l’Université Catholique de Louvain (UCL) ainsi que ses enseignants de m’avoir accompagnés durant mes deux années de Master et de m’avoir conseillée quant à la réalisation de mon travail.

Finalement, je tiens à remercier ma famille, mes amis et tout mon entourage pour leur soutien et encouragement tout au long de mon parcours. »

« 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 ou d'exploitation de sources diverses et savoir que le plagiat constitue une faute grave sanctionnée par l'Université catholique de Louvain. »

Table des matières

<i>Table des illustrations</i>	8
<i>Introduction générale</i>	9
<i>Revue de la littérature</i>	11
Génération	11
Concepts de génération	11
Typologies des générations	13
Réflexion sur les générations	17
Management hospitalier	19
Concepts de management.....	19
Typologie de leadership	22
Réflexion sur le management hospitalier	24
<i>Hypothèse et question de recherche</i>	26
<i>Méthodes</i>	28
Collecte des données	28
Échantillonnage	28
Lieu et période de recherche	28
Modalités de contact avec les participants	28
Critères de sélection	29
Considérations éthiques.....	29
Dispositif de collecte	29
Analyse des données	30
Présentation du questionnaire	30
<i>Résultats</i>	32
Description des sujets de l'échantillon	32
Résultats et analyse de la partie 1 du questionnaire	33
Résultats et analyse de la partie 2 du questionnaire	43
<i>Discussion</i>	48
Synthèse des résultats	48
Forces et limites de la recherche	50
<i>Conclusion</i>	53
<i>Bibliographie</i>	56
<i>Annexes</i>	59
Questionnaire	59

Lettre d'accord de la direction pour le questionnaire	66
Valeurs SPSS Supplémentaires.....	68
Affirmations selon les générations	68

Table des illustrations

Figure 1 : Comparaison des caractéristiques des milieux de travail traditionnel (génération baby-boomer) et moderne (générations X-Y-Z)	18
Figure 2 : Caractéristiques des répondants en fonction du genre.....	33
Figure 3 : Caractéristiques des répondants en fonction de la génération	33
Figure 4 : Allocation des affirmations aux différents facteurs.....	34
Figure 5 : Répartition des différents avis	35
Figure 6 : Caractéristiques de chaque variable identifiée dans son facteur approprié	38
Figure 7 : Résultats du score moyen selon la génération X ou Y	41
Figure 8 : Test des échantillons indépendants (score moyen selon la génération X ou Y).....	41
Figure 9 : Résultats de la répartition des affirmations en facteur 1 à 7 selon la génération X ou Y	42
Figure 10 : Tests statistiques des facteurs 1 à 7	42
Figure 11 : Résultats des expériences des répondants face aux conflits intergénérationnels...	44
Figure 12 : Vue d'ensemble des comportements des répondants face à un conflit intergénérationnel.....	45
Figure 13 : Vue d'ensemble des principales causes de conflits intergénérationnels	46
Figure 14 : Vue d'ensemble des principales solutions pour prévenir un conflit intergénérationnel.....	47
Figure 15 : Vue d'ensemble des avantages de travailler dans une équipe multigénérationnelle	47

Introduction générale

Lors de mon Bachelier d'Imagerie médicale (septembre 2018 à juin 2021), j'ai effectué plusieurs stages dans différents hôpitaux généralement composés d'une grande équipe. Grâce à la diversité des comportements et caractères des soignants, j'ai découvert différentes manières de prendre le patient en charge ainsi que différentes façons de pratiquer mon métier. Ces différences se faisaient remarquer, le plus souvent, lorsque je me tenais auprès de personnes avec une certaine expérience. De même, un service dirigé par deux personnalités dont une seule génération les sépare et le genre diffère, peut engendrer certaines différences dans leur manière de manager, de communiquer.

Ainsi, il semble que la composition d'une grande équipe augmente la probabilité de conflits ou de malentendus au sein du service. Lorsqu'on y pense, en particulier dans le milieu où la technique évolue très rapidement, nous pouvons nous demander si l'âge et les valeurs des personnes ne jouent pas un rôle dans la manière de travailler et de diriger et si cela ne joue pas sur les conflits existants au sein de l'équipe.

Voilà pourquoi l'envie de développer ce sujet de mémoire m'est venue, autour du concept des générations et des conflits potentiels au sein d'un service. Grâce à notre question de départ « Concernant les relations intergénérationnelles, quelles difficultés rencontre-t-on depuis l'arrivée de la génération Z sur le marché des soins de santé hospitaliers ? » et comme Virginie Havette, autrice de l'article « Les relations intergénérationnelles au sein d'une équipe paramédicale (Havette, 2020), nous allons tenter de trouver les moyens d'aider toutes ces personnes à concevoir une meilleure cohésion d'équipe et à établir une meilleure compréhension des différentes générations sur le terrain de soins.

Dans la première partie de ce travail, nous exposerons la revue de la littérature concernant les concepts de générations et de management hospitalier. Dans la deuxième partie, nous présenterons la méthodologie utilisée ; un questionnaire distribué à plusieurs services des Cliniques universitaires Saint-Luc. Nous détaillerons ensuite les résultats obtenus. Nous clôturerons 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.

Partie 1 : Revue de la littérature

Revue de la littérature

Génération

Concepts de génération

Dans tous les services des institutions de soins, chaque équipe est composée de plusieurs générations. Il se peut que certains soignants expérimentés doivent travailler avec des gens à peine diplômés et devront s'entraider. Dans la majorité des articles cités dans ce mémoire, les auteurs parlent des rencontres entre ces différentes générations que nous définirons par les termes suivants tout au long de cette première partie : les baby-boomers, les X, les Y, les Z et les alpha. Cet assemblage de travailleurs ainsi que l'arrivée des nouvelles générations sur le marché de l'emploi ont permis une réflexion en terme de management pour expliquer l'influence de l'âge sur l'esprit de travail et d'en tirer des outils et des pistes de réflexion pour développer le management et la motivation à l'égard des générations Z et alpha.

Pour appuyer ceci, plusieurs articles ont été écrits pour mener cette réflexion. En 2011 et en 2013, sur base de Parvan Manen et de Whittemore & Knafl, dans les articles de Foley et Earle, discutant tous des conflits intergénérationnels dans le préceptorat infirmier et s'appuyant sur plusieurs revues de la littérature, il est souvent retenu que les individus de différentes générations ne voient pas leur environnement de travail de la même manière. Ces derniers possèdent tous leurs propres valeurs et vision du monde pouvant engendrer l'apparition de malentendus et de conflits. Souvent de nature intergénérationnelle ou interpersonnelle, ces conflits peuvent arriver par manque de connaissance, de compréhension et de sensibilisation de la part des deux générations. C'est pourquoi, ces scientifiques suggèrent qu'un effort collectif soit fait par tous pour effectuer des changements et créer un environnement plus cohésif afin de promouvoir la compréhension de la diversité générationnelle, stimuler et maintenir leur intérêt par des formations et recrutements ainsi que favoriser un milieu hospitalier plus intégrateur en diminuant les tensions au sein du milieu de travail. (Earle et al., 2011) (Foley et al., 2013)

Les scientifiques ont également constaté que vivre un conflit dans les relations de travail était stressant et se répercutait généralement sur l'efficacité et la performance des individus. Pour réduire ces problèmes, les chercheurs ont pensé instaurer des programmes de formation et de

développement pour favoriser les contacts et organiser des coopérations d'intergroupes pour comprendre et reconnaître les besoins et motivations de chacun et ainsi réduire les tensions. (Yeung et al., 2021) D'autres études et livres ont été écrits et discutent de la même problématique. (Moré & Demeure, 2017)

Mais ceci n'est qu'une petite partie de l'abondante littérature concernant les générations. C'est pourquoi, pour en apprendre un peu plus à ce sujet, je commencerai par définir le terme « génération ». Je vous présenterai ensuite les différentes typologies rencontrées ainsi que leurs caractéristiques. Je terminerai l'étude de ce concept de génération par une réflexion qui peut entamer un débat.

Plusieurs auteurs ont étudié le concept de « génération » et ont élaboré diverses théories à ce sujet. De ceux-ci, en est ressorti que le simple facteur « âge » ne suffisait pas à lui seul pour définir ce terme. (Blavier, 2010) C'est pourquoi, à partir de la dimension sociologique, nous pouvons donner une définition parmi plusieurs : « la génération est considérée comme un ensemble de personnes ayant à peu près le même âge, mais dont le principal critère d'identification sociale réside dans les expériences historiques communes et particulièrement marquantes dont elles ont tiré une vision partagée du monde ». (Attias-Donfut et al., 2004)

D'autres auteurs, tels que B. Pauget et A. Dammak (Pauget & Dammak, 2012) vont plus loin, et définissent le terme « génération » non pas par les données biologiques mais plutôt sur les données sociologiques telles que des événements marquants de l'histoire. Par la suite, ces deux auteurs ont écrit un autre article ajoutant que la notion de génération renvoyait à la catégorisation sociale. (Pauget & Dammak, 2015) Effectivement, les jeunes font des études de plus en plus longues et l'âge de la retraite recule de plus en plus, il est donc difficile de préciser les tranches d'âge d'un plus grand nombre de personnes sur le marché de l'emploi.

Pour W. Strauss et N. Howe (Strauss & Howe, 1998) et pour C. Dejoux et H. Wechtler (Dejoux & Wechtler, 2011), le terme « génération » s'appuie sur les facteurs sociaux et culturels disant que chacun à sa propre psychologie, ses propres émotions et ses valeurs.

Néanmoins, nous pouvons assembler toutes ces définitions avec celle de Kupperschmidt (Kupperschmidt, 2000) définissant la génération comme un groupe d'individus vivant à la même période, dans un certain contexte économique, culturel et historique et partageant des

influences communes, s'appuyant sur des valeurs proches pour en développer des comportements communs. Les différences entre les plus jeunes et les plus âgés seront surtout les caractéristiques personnelles, vécus et expériences qui diffèrent mais tout ceci créera une communauté dans la diversité.

Typologies des générations

Comme nous venons de le voir, il existe différentes définitions du terme « génération ». De même, il existe différentes catégories de générations.

Ces catégories se distinguent en 6 générations : la *silencieuse*, née entre 1925 et 1945 ; les *baby-boomers*, née entre 1945 et 1965 ; les *X*, née mi-année '60 jusqu'aux années '80 ; les *Y*, née entre 1980 et 2000 ; les *Z* née entre 2000 et 2010 et les *Alpha*, née après 2010.

Dans chacune de ses catégories, nous suivrons la typologie de N. Howe et W. Strauss¹ fondé sur les données démographiques, historiques et sociologiques ainsi qu'en prenant compte les valeurs, les vécus et expériences des générations. Cette typologie est également utilisée chez d'autres auteurs tels que G. Paré (Pare, 2002) dans son article « La génération internet, la prochaine grande génération ».

Il convient de souligner que la présentation de ces générations ne saurait être généralisée à tous les pays, chaque contexte historique et social pouvant influencer différemment les valeurs, attitudes et comportements des individus. De plus, il est important de noter que ces caractéristiques sont souvent réductrices, voire caricaturales, et ne reflètent pas nécessairement la complexité de chaque génération.

Par la suite, dans le mémoire, je m'attarderai plus particulièrement sur les générations baby-boomers, X, Y et Z. En effet, dans le secteur de soins de santé, nous rencontrons peu de professionnels de la génération silencieuse. Nous excluons également la génération Alpha, qui correspond actuellement aux adolescents de moins de 15 ans.

¹ 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

La première **génération** est dite **silencieuse (1925-1945)** car les personnes de cette période, appelés vétérans, sont nés entre la Grande Dépression (ou aussi appelée Crise de 29) et la Seconde Guerre Mondiale.

Les vétérans ont été protégés par leurs parents et ont vécu énormément de sacrifices dans leur vie. Aujourd'hui, ils approchent tout naturellement des cent ans. Leurs valeurs étaient l'acharnement au travail et un sens de la responsabilité. Ils accordaient une importance toute particulière au travail et au respect de l'autorité. Tout ceci dans le but de contribuer au bien commun.

La **génération baby-boomers (1945-1965)** est composée des personnes nées en plein Baby-boom, après la Seconde Guerre Mondiale et dont aujourd'hui ils constituent un grand nombre de retraités.

Les événements historiques marquants de cette génération sont la guerre du Viêtnam, la guerre froide, l'assassinat de J.F. Kennedy ainsi que de l'apparition de la télévision. Cette innovation a eu un impact majeur sur leur façon de penser, d'agir et leur a permis la transmission d'informations, de convictions, d'attitudes et de comportements.

Adolescents, ils sont décrits comme confiants en arrivant dans le monde du travail. A cause des méthodes d'éducation qui ont changé et de l'influence de la télévision, leur importance est accordée à la scolarisation et au savoir, à la réalisation de soi par le développement intellectuel ainsi qu'une valorisation de leur estime de soi.

A l'époque, le salaire était proportionnel à l'effort. De ce fait, ils vivaient pour travailler, recherchaient la reconnaissance, l'accomplissement et la réussite au travail. Leur esprit de compétition leur permettait de travailler dur et ils ont été appelés « bourreaux de travail ».

De plus, cette génération était caractérisée de fidèle, dévouée, respectueuse de la hiérarchie et de l'autorité ainsi que de loyale envers leurs employeurs. A contrario, son point faible était la faible capacité de communication. De ce que l'on entend, cette génération craignait le changement par peur de perdre son emploi. C'est pourquoi ils ont des difficultés à s'adapter aux nouvelles situations.

La **génération X**, également appelée **Xennials (1965-1980)** est composée de personnes qui atteignent la cinquantaine aujourd'hui. Nés durant l'époque des divorces, de l'instabilité financière, de la chute du mur de Berlin et de la fin de la guerre froide, ces personnes élevées par leur parents baby-boomers ayant mis leur carrière en priorité, vont privilégier l'équilibre personnel et familial par rapport au travail.

Vivant aussi l'endettement national, la détérioration de la famille et de la précarité des emplois, cette génération choisit de poursuivre des études pour devenir hautement scolarisée et ne plus avoir peur du changement de travail. Ils vont donc privilégier les valeurs individualistes post-modernismes.

Contrairement à leurs parents baby-boomers, les personnes de cette génération sont plutôt caractérisées comme étant moins optimistes et plus découragés. C'est-à-dire qu'elles sont moins dévouées à leur employeur, moins loyales ainsi que moins promptes à consacrer de longues heures au travail. Par contre, vu leur contexte socio-économico-politique, elles ont gagné en autonomie et en adaptabilité en se familiarisant facilement à l'informatisation des milieux de travail. Elles considèrent donc le travail comme un outil dont il faut tirer profit pour s'épanouir.

La **génération Y**, aussi nommée **Millennials (1980-2000)** a connu comme évènements historiques la guerre en Irak, en Afghanistan et au Congo. Ils ont commencé leur début dans un monde sans internet : leurs passe-temps étaient de jouer aux jeux vidéo et d'écouter de la musique sur des walkmans et casques Bluetooth. Ensuite, la mondialisation des technologies est apparue et a fait que les jeunes se ressemblaient de plus en plus dans leurs comportements comme vouloir voyager et avoir des expériences.

C'est pourquoi, à première vue dans le monde du travail, les Y manquaient de leadership : ils n'avaient pas d'initiatives, pas de motivation et de volonté. Par la suite, nous avons remarqué que ces jeunes ne vivaient pas pour travailler mais travaillaient pour vivre et accéder à la consommation et aux loisirs.

Leurs caractéristiques au travail sont : une forte autonomie, une capacité d'adaptation et une ouverture d'esprit. Nous les connaissons également comme des gens sociables qui communiquent et partagent facilement. Ils ont une sensibilité et une imagination débordantes

qui ouvrent à la création. Par contre, ils manquent en général de loyauté envers leur employeur car ils n'ont pas peur de changer d'emploi si une meilleure opportunité se présentait.

Ces Y recherchent le changement. Ils ont besoin de nouveaux défis, de projets stimulants et sont en permanence à la recherche de plaisir sur leur lieu de travail. Ceci engendre une évolution du management vers un mode 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 et al., 2015)

La **génération Z** ou **Centennials (2000-2010)** a, elle, connu le ralentissement économique, les menaces terroristes et le réchauffement climatique. Ces jeunes Z, sont nés avec internet, avec les téléphones dans la main et consomment l'information sur les réseaux sociaux. Grâce à la mondialisation et à l'accès global aux informations, cette génération a un système d'éthique basé sur la responsabilité sociale.

Les personnes de cette génération sont caractérisées par une originalité et une soif d'entreprendre. Elles utilisent la technologie de manière quotidienne pour interagir que ce soit dans le privé ou dans le travail. Elles ont également besoin d'autonomie, de communication, de valeurs, de bien-être et de relations de confiance sur leur lieu de travail.

Bien que cela puisse sembler inattendu, la génération Z présente certaines similitudes avec la génération silencieuse telles qu'une grande lucidité qui pourraient s'expliquer par le rapprochement entre la période de la Grande Dépression des années 1930, de celle vécue après les attentats du 11 septembre 2001 et de la crise économique de 2008.

La dernière génération, la **génération Alpha (après 2010)** se compose d'enfants, élevés par des parents qui peuvent être séparés ou divorcés. Comme la génération Z, ils ont aussi grandi dans le monde du numérique avec téléphone portable, tablette, ordinateur et tout ce qui se rapporte aux écrans tactiles.

D'après McCrindle & Fell (McCrindle & Fell, 2021), cette génération serait vue comme « la clé du futur » car elle grandit avec l'intelligence artificielle dans un milieu où la technologie occupe une place importante et impacte la manière de vivre, ce qui rend leur accès à l'information plus facile («*Génération Alpha*», 2019). Par exemple, auparavant, en

radiothérapie, il existait plusieurs méthodes pour immobiliser l'organe à irradier pendant la délivrance d'une dose de rayonnement. De nos jours, un ordinateur est capable de corréliser les données d'un scanner en temps réel à la radiothérapie pour cibler les organes en tenant compte de leurs déplacements.

Réflexion sur les générations

Comme cité dans le point précédent (Concepts de génération), je vous expose maintenant quelques réflexions ayant évoluées tout au long de la présentation du concept concerné.

Bien que chaque génération mérite une attention particulière, il est important de ne pas considérer chaque génération individuellement comme étant le centre du monde, ni comme étant la seule à constituer une organisation. C'est pourquoi, nous allons pouvoir nous demander : « comment s'organiser et obtenir un climat bienveillant dans un milieu composé de différentes générations ? »

Le terme « intergénérationnel » évoque l'idée de solidarité entre les générations ainsi que celle de la transmission des informations et des connaissances entre celles-ci. Mais comment les faire travailler ensemble ?

Les ententes entre ces générations sont souvent complexes. Effectivement, pour comprendre celles-ci, il est intéressant de se plonger dans l'ouvrage de W. Strauss et N. Howe intitulé « The Fourth Turning » (Strauss & Howe, 1998) pour comprendre leurs similitudes et ce qui leur fait défaut quand elles travaillent ensemble.

Depuis plusieurs années, il existe une rivalité entre toutes ces générations. Par exemple, les turbulences causées par le changement de l'âge légal de la retraite en France. D'après Gravett et Throckmorton (Gravett & Throckmorton, 2007), les conflits entre les plus vieux et les plus jeunes proviennent des valeurs et des exigences au travail. Dans le tableau ci-dessous, est résumé les caractéristiques que chacune de ces générations a des milieux de travail.

Milieu de travail traditionnel	Milieu de travail moderne
• Sécurité provenant de l'institution	• Sécurité provenant de l'intérieur
• Promotions basées sur l'ancienneté	• Promotions basées sur la performance
• Loyauté envers l'organisation	• Loyauté envers l'équipe
• Attendre les ordres	• Défier l'autorité
• Respect basé sur le poste/titre	• Le respect se mérite

Source : Smith (2008) dans Nicholas, 2009 : 49 (traduction libre)

Figure 1 : Comparaison des caractéristiques des milieux de travail traditionnel (génération baby-boomer) et moderne (générations X-Y-Z)

Après avoir recensé une grande quantité d'articles et d'ouvrages, nous constatons qu'il est aujourd'hui indispensable pour toute organisation de connaître les habitudes et la manière de penser des nouvelles générations. Nous pouvons même déjà observer qu'au plus la génération est jeune, et au plus la dimension sociale est essentielle.

Nous pouvons également dégager certains défis quant au monde de la gestion de ces générations. Le premier est de miser sur les forces de chacune des 4 générations pour qu'elles se sentent actrices du succès de l'organisation. Le second est de rassembler ces générations pour qu'elles puissent mieux travailler ensemble et qu'une cohésion de groupe se crée. Le troisième et dernier défi serait de mettre à profit les connaissances des différences intergénérationnelles pour réduire les conséquences négatives telles qu'une mauvaise entente, des malentendus ou des conflits et améliorer la gestion des conflits.

Pour poursuivre cette revue de littérature, voyons à présent le second concept ayant trait à ce mémoire : le concept de management sous l'angle de la diversité générationnelle.

Concepts de management

Pour répondre aux défis précédemment explicités concernant la cohabitation et les implications pour le management, nous avons besoin de discuter du management hospitalier.

L'hôpital, contrairement aux entreprises, est décrit comme une institution de santé dynamique offrant une grande variété de services, avec une multitude de fonctions, différentes catégories professionnelles et relevant un niveau hiérarchique à chacun. Ce système regroupe des valeurs différentes (humanisme, responsabilité, qualité des soins), des pensées, des objectifs, des référentiels différents dans lesquels les relations interpersonnelles, les techniques, les pratiques managériales sont imbriquées au profit d'un objectif commun, à savoir une meilleure coopération et intégration du personnel dans son institution ainsi que des soins de qualité au patient. De ce fait, comme le disait J. Abbad dans son livre, l'hôpital est complexe de par sa structure composée d'une diversité des cultures, mentalités et comportements des acteurs avec laquelle il poursuit ses buts dans un environnement bien spécifique. Mais, également de par ses modalités de gestion notamment avec un mode de fonctionnement et une gestion de l'organisation complexes. ». (Abbad, 2001)

Avec l'évolution du monde, l'hôpital se voit imposer de développer sa gestion et de mieux maîtriser sa performance loin de l'aspect financier, souvent prédominant et attirant les dirigeants. Ces derniers délaisseront les autres aspects tout aussi importants tels que la qualité d'information, la motivation de ses exécutants ou de l'efficacité du management (Katia, Management hospitalier, 2016-2017). C'est pourquoi, le management constitue une opportunité pour mettre en œuvre les outils et les méthodes permettant de réaliser ces objectifs.

Connaissant aussi le caractère complexe de la cohabitation entre générations avec des valeurs et des attentes différentes, nous pouvons nous demander si la gestion des chefs de service est optimale et si celle-ci ne doit pas être améliorée. Dans la présentation des générations, nous avons vu que l'engagement au travail était un facteur important dans un service. Dans les hôpitaux, les équipes sont composées de personnes d'âges divers et d'attitudes différentes pouvant conduire potentiellement à des conflits. De ce fait, l'article de Pierre Huber (Huber & Schubert, 2019) a interrogé plusieurs soignants sur cette problématique des potentielles sources

de conflit et ces derniers se sont aperçus que les générations n'accordaient pas la même importance au travail. De cette façon, l'implication pour une meilleure gestion était de définir un meilleur leadership.

D'autres articles scientifiques sur le thème du climat du milieu de travail en présence des multi-génération ont repéré l'importance de prendre conscience des connaissances de chaque génération pour créer un environnement d'acceptation. Il est également ressorti que les stratégies à préconiser pour améliorer ce climat de travail étaient d'avoir recours à un leadership et à des pratiques qui satisfont toutes les générations. (Carver & Candela, 2008) (Lavoie-Tremblay et al., 2010) (Stevanin et al., 2018)

Pour que la gestion hospitalière soit optimale, nous nous apercevons qu'il est primordial pour le chef de service de prendre un rôle de manager. Ce chapitre commencera donc comme dit précédemment, d'une définition du terme « manager » souvent confondu avec celui de leader et d'autorité. Nous ferons également référence au concept de génération et des potentiels conflits hospitaliers existants. Ensuite, nous développerons les différents types de leadership que peut avoir le manager. Enfin, nous synthétiserons les différentes réflexions que nous pouvons avoir.

Dans un texte de l'Union européenne et sur base d'autres articles internationaux, il est marqué qu'un milieu de travail diversifié par les âges, les sexes, les apparences physiques, les origines, l'éducation et les religions impliquent un danger pour l'obtention d'un environnement sain.

Les chercheurs ont effectué des entretiens individuels pour mettre en évidence les causes des conflits afin de trouver une solution pour y remédier. D'après les personnes interrogées, un conflit survient fréquemment lorsque deux ou plusieurs soignants ont des besoins ou des valeurs différents qui sont considérés comme incompatibles. Par exemple, les plus âgés n'ont pas le même sens de réflexion que les plus jeunes. De même, les plus jeunes n'ont pas encore acquis les mêmes compétences et expériences professionnelles que les plus âgés. Les conflits peuvent également apparaître lorsqu'il y a une mauvaise communication, un système hiérarchique et une dynamique intergénérationnelle.

Suite à ce constat, nous pouvons définir le terme « manager » souvent confondu avec les termes « autorité » et « leader » et cela permettra d'élaborer des manières d'aider le manager sur sa

façon d'agir et de diriger en présence de plusieurs générations afin d'éviter tout problème ou conflit au sein de son service. Mettons en relief les différences de perception des générations face aux différents termes ?

La hiérarchie (*EU-OSHA*, s. d.), synonyme du mot « autorité », est la faculté du destinataire d'être écouté, obéi et dont il fait naître des formes de pouvoir d'imposition légitimes qui seront conférées à celui qui détient l'autorité, la puissance ou une forme de domination envers ses destinataires. (Meurens, 2023)

Le pouvoir, est quant à lui, la capacité d'imposer et/ou d'amener autrui à accomplir sa volonté, son opinion au sein de son organisation. Par exemple, certains voient le pouvoir comme l'usage de la force souvent mal acceptée, se faisant du haut vers le bas de la hiérarchie, du « fort » vers le « faible ». D'autres voient le pouvoir plutôt comme une chose légitime et nécessaire pour imposer leurs points de vue. De ce fait, le pouvoir divise pour mieux régner. C'est-à-dire qu'il donne des ordres et des instructions. Il ne prend pas le temps d'écouter et se prive de la créativité de ses subordonnés.

Le leadership a, de son côté, davantage été accepté car le manager n'était pas vu comme l'autorité seule, dominante et asservissant ses équipes. Il était plutôt vu comme un statut dont sa force vient du bas vers le haut de la hiérarchie et se conférant de l'autorité grâce à la reconnaissance de son équipe. Contrairement au pouvoir, le leader va unifier pour mieux régner. Il va donc écouter, laisser la liberté à la création et souder ses subordonnés afin de renforcer l'adhésion de son équipe. De plus, le leader s'appuie sur des règles, des stratégies managériales pour entraîner son équipe à accomplir des tâches volontairement. (Elbouti, 2019) (ImpactPro, 2017)

De plus, S. Payre souligne dans son article que les managers s'éloignent de plus en plus hiérarchiquement et conclut que nous sommes dans une période de changement où les compétences techniques du management disparaîtront au profit de la gestion et de l'animation des personnes. (Payre, 2014)

De ce fait, C. Desmarais et E. Abord de Chatillon ont redéfini le rôle du manager comme « un rôle de traduction, à la fois langagier et cognitif » permettant de traduire, de formuler ou d'aider

les différents acteurs à comprendre la complexité des situations et à gérer l'ensemble de leurs comportements et attitudes. (Desmarais & Abord de Chatillon, 2010)

Mais, le temps passe et la société évolue. Dès lors, lorsque les soignants arrivent à l'hôpital, ils découvrent des environnements avec des modes de fonctionnement différents, des personnalités et des habitudes différentes. Les activités du personnel soignant et les rôles des managers doivent donc s'adapter rapidement à l'évolution hospitalière et aux nouvelles politiques de santé.

Pour ajouter une complexité supplémentaire à ces changements managériaux, les salariés évoluent aussi que ce soit dû à un facteur de génération ou non. Dans la présentation des générations, nous nous sommes aperçus qu'il existait plusieurs contradictions dans la littérature entre les différences générationnelles, que ce soit dans leurs relations au travail ou dans leurs attentes envers leur manager. Néanmoins, la majorité des auteurs affirment que quelle que soit la génération, les attentes professionnelles sont similaires, à quelques nuances près. Effectivement, pour chaque génération, l'écoute, la reconnaissance, l'autonomie et l'apprentissage sont des caractéristiques importantes. Les baby-boomers, travaillant sous l'autorité du manager, avaient une gestion paternaliste. Avec l'arrivée de la génération X, les travailleurs ont souhaité participer aux prises de décisions et tendre vers une gestion plus participative. Par la suite, les Y attendaient plutôt une gestion transformationnelle recherchant une relation de confiance entre le manager et le personnel soignant afin de collaborer ensemble aux prises de décisions. La génération Z récemment arrivée, qui incarne ses propres valeurs et se distingue par son autonomie, recherche quant à elle un style de management bienveillant.

Entamons donc une réflexion des différents leaderships que peut prendre le manager pour diriger son équipe dans les meilleures conditions possibles.

Typologie de leadership

Comme les générations, le leadership évolue au fur et à mesure des siècles. Au tout début, le fait de manager était une capacité que l'on acquérait dès notre naissance et se basait sur notre personnalité et nos traits de caractère. Ensuite, dans les années 1960, le style de gestion, le contexte et les circonstances rendaient le manager plus efficace. A ce moment-là, nous pouvions

rencontrer plusieurs types de leadership. Ainsi, pour mieux comprendre, notons la différence entre ces catégories.

Le **leadership transactionnel** est défini comme une pratique d'échanges entre le manager et son personnel soignant basées sur les feedbacks, la récompense et l'atteinte des objectifs. Si le soignant répond aux attentes, il est récompensé. A contrario, il est pénalisé. (Leadership transactionnel, 2022)

La deuxième catégorie, le **leadership transformationnel**, est plutôt basé sur des objectifs à moyen et long terme. Il ne s'agit plus d'échanges mais plutôt d'un processus qui engage mutuellement le manager comme un modèle à suivre responsable de son personnel soignant. Son but est donc de motiver son équipe dans le respect et l'équité.

De plus, de prime abord, ce leadership était vu comme opposé au leadership transactionnel. Quelques années plus tard, B. Bass a affirmé qu'un « bon » manager était à la fois transactionnel et transformationnel plaçant alors le transformationnel dans le prolongement du précédent. (Bass & Avolio, 1994)

Aujourd'hui, nous avons appris grâce à la thèse de K. Nelson (Nelson, 2013) et des écrits de Walumbwa (Walumbwa et al., 2008) que le monde change beaucoup dans les domaines de l'organisation, de la technologie et de l'économie. Les personnes qui s'occupent du management et de la gestion, ainsi que les différentes générations de travailleurs (baby-boomers, X et Y), conviennent que le style de leadership transformationnel est très utile pour aider à gérer ces changements. De là, l'idée que nous ne naissons plus leader mais nous le devenons avec le temps. (Morin & Janand, 2019)

En complément, S. Deffayet-Davrout a entrepris une étude sur la réflexivité du leadership. Il a observé deux concepts qu'il explique comme suit. Le premier consiste en une réflexion sur les expériences vécues, la relation et le contexte. Le second est aussi une réflexion basée plutôt sur les attitudes, pensées et croyances que nous pouvons avoir afin de comprendre notre rôle et notre manière d'agir dans le service. De même, S. Stordeur, W.D'Hoore et C. Vandenberghe ont effectué un travail quantitatif à l'aide d'un questionnaire pour examiner les effets des facteurs de stress au travail et du leadership transactionnel et transformationnel des infirmiers en chef sur les niveaux d'épuisement émotionnel de leur personnel. Le résultat de cette

recherche a démontré le lien entre l'épuisement émotionnel et le stress émanant de l'environnement et du leadership actif de la gestion. (Stordeur et al., 2001)

Le dernier leadership appelé **leadership authentique**, comme le précédent, a défini le manager tel un modèle à suivre mais ayant également la capacité d'être à l'écoute, participatif, compréhensif et inspirant confiance. Ce manager a donc un lien permanent avec son personnel soignant et collabore avec eux pour créer un environnement inclusif et collectif. Effectivement, S. Bailey et M. West appellent ce leadership, un **leadership compassionnel**. (Bailey & West, s. d.) Ces deux auteurs mettent l'accent sur l'empathie et le soutien qu'à le manager envers son personnel. Cela permet aux travailleurs de se sentir valorisés et respectés ainsi qu'à optimiser leur potentiel au travail. De plus, toutes ces attitudes du manager vis-à-vis de son personnel conduisent à accroître l'engagement et la motivation de ses travailleurs, d'augmenter le bien-être et par conséquent à assurer des soins de haute qualité.

Il est donc primordial de suivre ce nouveau leadership car S. Trzeciak et A. Mazzarelli ont sorti un article démontrant la preuve scientifique que la compassion est importante afin de résoudre les défauts des autres leadership tels que le stress et l'épuisement émotionnel. (Strahan, 2020) Mais, ce leadership est-il le meilleur pour satisfaire toutes les générations ?

Réflexion sur le management hospitalier

Comme énoncé dans la partie intitulée

Concepts de management, nous allons aborder les différentes réflexions qui ont émergé de ce chapitre. Développer un style de leadership est complexe d'une part, par les réflexions, les compétences et conseils à acquérir mais d'autre part, par la capacité à se remettre en question et à réfléchir aux situations vécues.

Bien évidemment, nous ne vivons pas dans un monde « parfait ». Dans tous les secteurs de notre vie, nous serons confrontés inévitablement à des situations de conflits et de tensions même entre membres d'une même génération. Si ces mécontentements ne sont pas gérés convenablement, alors cela se répercutera sur l'environnement par des conséquences négatives sur le travailleur (perte de confiance et de performance) et sur l'hôpital (baisse de productivité). C'est pourquoi, il est nécessaire de concevoir une gestion de conflits grâce à une communication et à un management adaptés.

De même, les conflits ne sont pas sans conséquence. Si le personnel soignant ne fait pas attention, il risque de se trouver sans cesse dans des positions inconfortables au moindre écart. En effet, pour avoir un environnement de travail stable, il est nécessaire d'établir des règles, de mettre en place un « bon » leadership et de comprendre les attentes de chaque acteur. C'est pourquoi, on recommande aux institutions de consolider leurs équipes en trouvant des solutions qui seront explorées dans la partie pratique du travail.

En conclusion, nous avons d'abord étudié le concept de génération. Il a été défini par de nombreux auteurs, chacun apportant un élément complémentaire aux autres dans un certain contexte économique, culturel, technologique, historique et social, ayant leurs caractéristiques personnelles, leurs vécus et leurs expériences, leurs propres valeurs et cultures. Pour certains théoriciens, ce concept de génération est essentiel pour faire évoluer les organisations de travail en tenant compte des particularités générationnelles et de leurs propres caractéristiques.

Ensuite, nous avons vu le concept de manager. La société évoluant, les organisations de travail étant en plein changement et rendant les rôles des managers complexes, les éloignant de plus en plus du terrain, tout ceci met en évidence l'utilisation d'un leadership bienveillant dans un environnement collectif où chacun puisse comprendre les attentes des autres collègues.

Nous avons mis en évidence différents types de leadership qui correspondaient plus ou moins aux attentes de chacun. Par exemple, le leadership transactionnel répondait plus aux attentes des générations baby-boomer fonctionnant sur une logique de paternalisme et d'échanges, de contrôle, de récompenses pour un travail accompli. Après, nous avons eu le leadership transformationnel qui aurait tendance à répondre aux attentes des générations suivantes (X et Y). Puis, le leadership authentique s'adaptant aux évolutions et au milieu de travail répondant davantage aux attentes de la génération Y. Mais, est-ce que le leadership compassionnel, défini par S. Bailey et M. West, rassemblerait les attentes de toutes ces générations ainsi que les attentes de la nouvelle génération (la Z) sur le lieu de travail pour garantir l'environnement adéquat pour tous ?

Enfin, en entamant ce mémoire, nous étions convaincus que les différentes générations avaient des attitudes et des comportements différents devant les mêmes situations vécues, que les conflits provenaient de leurs différences, et que l'idéal pour résoudre leurs conflits étaient de partager les mêmes pensées. Mais, est-ce toujours le cas sachant que le management et son type de leadership sont également des enjeux face aux conflits ?

Hypothèse et question de recherche

Afin de réaliser une analyse des questionnaires complétés par le personnel soignant, il est nécessaire d'expliquer en priorité ce que nous recherchons.

A l'heure actuelle, nous pouvons déjà supposer, d'après la littérature, que la problématique est complexe et que de nombreux facteurs entrent en ligne de compte : la socialisation, le contexte organisationnel, etc. Effectivement, les relations intergénérationnelles sont complexes et chaque génération se comporte différemment en termes d'attitudes face aux situations du terrain. Sachant également que le management hospitalier requiert un leadership bienveillant et répondant aux différentes attentes de chaque génération, il est aussi important de comprendre que ce concept de management est complexe.

L'objectif de ce travail est donc d'une part, d'analyser les principales causes de conflits éventuels entre les membres du personnel soignant appartenant à des générations différentes au sein des services paramédicaux. D'autre part, il serait intéressant de trouver une solution pour modifier les comportements et les perceptions au sein des équipes. Pour ce faire, nous observerons les perceptions et croyances de chaque génération pour visualiser les incompréhensions existantes entre eux s'il y en a.

J'en arrive à la question de recherche étant « Concernant les relations intergénérationnelles, quelles sont les difficultés rencontrées depuis l'arrivée de la nouvelle génération étant la génération Z sur le marché des soins de santé hospitaliers ? »

Dès lors, mon hypothèse de recherche est : « L'arrivée de la génération Z dans le secteur des soins de santé hospitaliers pourrait engendrer des difficultés dans les relations intergénérationnelles en raison de différences de valeurs, de modes de communication et d'attentes avec les autres générations présentes sur le marché du travail. Ces différences pourraient potentiellement causer des tensions et des incompréhensions, ce qui pourrait avoir un impact négatif sur la qualité des soins et le fonctionnement de l'équipe de soins. Il est possible qu'un style de gestion efficace pour répondre aux attentes des différents groupes d'âge doive être identifié et défini pour favoriser une meilleure cohésion et communication entre les membres de l'équipe. »

Partie 2 : Méthodes

Méthodes

Cette deuxième partie du travail vous décrira le processus méthodologique de cette étude.

Collecte des données

Échantillonnage

Sachant que notre objectif de travail est de retrouver les éventuels problèmes et difficultés que rencontrent les différentes générations entre elles, nous allons travailler sur une méthode quantitative à l'aide d'un questionnaire auto-administré.

Ce questionnaire sera complété par un ensemble de professionnels étant le personnel soignant paramédical des différents services des Cliniques universitaires Saint-Luc à Bruxelles.

En ce qui concerne l'échantillon, il est de l'ordre de 100 questionnaires envoyés afin de garantir une réflexion basée sur un grand nombre d'expériences. En effet, une augmentation de la taille de l'échantillon permet d'accroître la précision des résultats et, par conséquent, de généraliser les résultats de manière plus fiable. L'objectif de cette étude est d'identifier les difficultés et les défis auxquels le personnel soignant est confronté et de trouver des solutions pour améliorer leur collaboration et leur adaptation.

Lieu et période de recherche

Nous avons effectué cette étude aux Cliniques universitaires Saint-Luc à Bruxelles pour une question de compréhension de la langue française. Le questionnaire a été envoyé durant une période d'un mois allant de début février à début mars 2023.

Modalités de contact avec les participants

Pour contacter les participants, je me suis entretenue avec la directrice du département infirmier des Cliniques universitaires Saint-Luc à Bruxelles pour lui demander de distribuer les questionnaires à tout son personnel soignant infirmier des services de gériatrie, de cardiologie, de gastroentérologie et d'imagerie médicale. Le mail envoyé leur demandait de remplir le questionnaire de la façon la plus sincère et précise possible pour m'aider à en retirer les

informations les plus cohérentes. La lettre d'accord de la direction se trouve en annexe voir Lettre d'accord de la direction pour le questionnaire.

Critères de sélection

Les critères de sélection sont répartis entre les critères d'inclusion et d'exclusion. Voici ci-dessous la façon dont nous les avons appliqués :

- Critère d'inclusion
 - Toutes personnes paramédicales actuellement actives dans les services de gériatrie, de cardiologie, de gastroentérologie et d'imagerie médicale au sein des Cliniques universitaires Saint-Luc.
- Critère d'exclusion
 - Tous les stagiaires sont exclus car ils n'ont pas été confrontés à cette étude. En effet, ils n'ont pas la même vision, la même expérience, ni le même contact au sein de l'hôpital et des différents services.

Considérations éthiques

La participation à ce questionnaire reste anonyme et non obligatoire impliquant uniquement le personnel soignant paramédical. Au niveau des données médicales personnelles, celles-ci ne sont pas demandées, ni collectées. C'est pourquoi, nous n'aurons pas besoin d'avoir recours à un comité d'éthique.

Dispositif de collecte

Le questionnaire a été réalisé sur base d'un questionnaire déjà existant étant celui de Teh adapté et utilisé par R. Sinické et de G. Merkys, deux professeurs de l'Université de Lituanie. (Sinické & Merkys, 2007) Nous nous en sommes inspirés, mais nous l'avons modifié pour qu'il puisse répondre à notre question de recherche. Nous avons gardé les affirmations les plus pertinentes auxquelles deux autres parties ont été ajoutées pour détailler et préciser les affirmations. Le questionnaire est donc composé de 3 parties dont la première est constituée de 24 affirmations basées sur les difficultés rencontrées dans le cadre de travail du personnel soignant paramédical dans leur service. La seconde partie est composée de 5 questions à réponses ouvertes et courtes. La troisième partie est, quant à elle, composée de 4 questions socio-démographiques relatives à leur âge et leur année d'ancienneté. Les résultats de ce questionnaire feront l'effet d'une

analyse pour nous permettre de répondre à notre objectif et également discuter de nos hypothèses faites au départ.

Analyse des données

Le traitement des données s'est effectué grâce aux résultats obtenus du questionnaire par le personnel soignant. Chacune de ses questions devait être noté sur une échelle de « Pas du tout d'accord » à « Tout à fait d'accord ». Grâce à leurs choix, cela m'a permis de faire des statistiques en vue de décrire les phénomènes intergénérationnels au sein des services. Notez que R. Sinické a identifié sept facteurs grâce à cette étude (Sinické & Merkys, 2007) :

- Biais organisationnel perçu ;
- Antipathie/hostilité ;
- Éthique de travail ;
- Changement de rapport de force ;
- Insularité/isolement ;
- Changement ;
- Acceptance.

Présentation du questionnaire

Vous retrouverez le questionnaire en annexe (Questionnaire) composé de 3 parties. Cependant, les questions sont formulées pour que chacune d'entre-elles puissent nous dire un élément important sur la problématique de cette étude.

La première partie comprend 24 affirmations et les répondants devaient cocher une des cinq réponses proposées. Ces réponses étaient comprises entre « Pas du tout d'accord » et « Tout à fait d'accord ». Ces affirmations tentaient de recueillir l'avis et les sentiments des répondants face aux différentes sources de conflits au sein de l'équipe et du service à l'hôpital.

La seconde partie consiste à répondre à 5 questions ouvertes à réponses courtes centrées sur les conflits et les différentes solutions à prendre face à ces problèmes.

La troisième partie comprend la fiche signalétique anonyme du personnel soignant : son année de naissance pour connaître sa génération, son sexe, ses années d'ancienneté en tant que personnel soignant et sa date d'entrée dans l'équipe.

En supplément, il est à noter que chaque équipe de soins est unique et que les problèmes entre les générations peuvent varier considérablement. C'est pourquoi, ces questions sont là pour nous aider à comprendre les origines des problèmes et à trouver des solutions constructives pour améliorer les relations au sein de l'équipe de soin.

Résultats

Cette partie présente l'ensemble des résultats obtenus lors de notre collecte de données. Dans cette optique, nous pouvons rappeler que notre sujet vise à étudier les relations intergénérationnelles pouvant générer des conflits potentiels au sein des services paramédicales de gériatrie, de cardiologie, de gastroentérologie et d'imagerie médicale des Cliniques universitaires Saint-Luc à Bruxelles.

Dès lors, nous mettons un aperçu des sujets composant l'échantillon de notre recherche. Ensuite, nous présenterons les résultats et analyses des différentes parties du questionnaire. Enfin, nous terminerons ce travail par une discussion et une conclusion afin de comparer les résultats empiriques avec la littérature.

Description des sujets de l'échantillon

Au total, notre échantillon est composé de soixante-huit participants, dont quarante-six femmes, dix-neuf hommes et une personne d'un genre autre. Deux personnes manquent à l'appel car tous deux n'ont répondu qu'à la première partie du questionnaire.

Parmi ces soixante-six répondants, quatre appartiennent à la génération baby-boomers (entre 1945-1965), treize appartiennent à la génération X (entre 1965-1980), quarante-sept appartiennent à la génération Y (entre 1980-2000) et deux appartiennent à la génération Z (entre 2000-2010). A noter que leurs années d'ancienneté en tant que personnel soignant varie de sept mois à trente-sept ans et que leur date d'arrivée dans l'équipe peut varier de quelques mois (minimum deux mois) à plusieurs années (maximum trente-deux ans).

Les graphiques ci-dessous présentent une synthèse des profils des participants de notre échantillon dont une majorité des personnes ont entre vingt-cinq et cinquante ans.

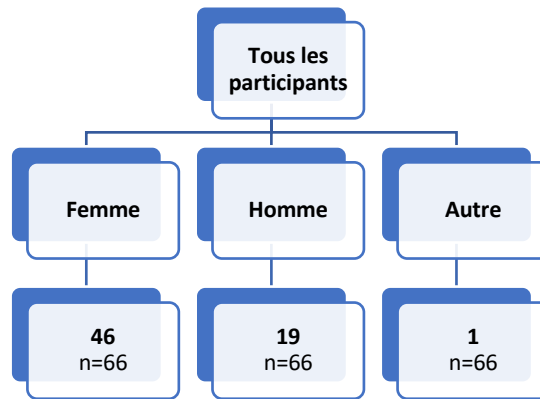


Figure 2 : Caractéristiques des répondants en fonction du genre

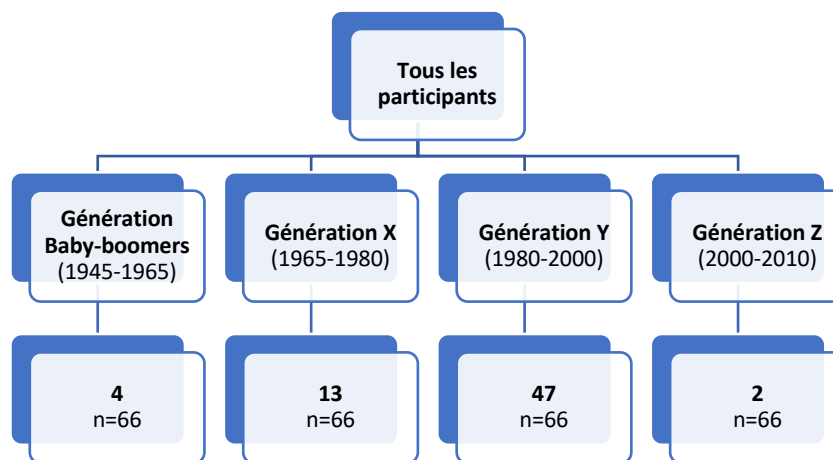


Figure 3 : Caractéristiques des répondants en fonction de la génération

Résultats et analyse de la partie 1 du questionnaire

Dans cette partie du questionnaire, il suffisait de répondre aux différentes affirmations sur une échelle de « Pas du tout d'accord » à « Tout à fait d'accord ».

La Figure 5 : Répartition des différents avis présente donc une synthèse des différents avis et sentiments des participants de notre échantillon face aux différentes sources de conflits au sein de l'équipe et du service à l'hôpital.

Par la suite, sur la Figure 4 : Allocation des affirmations aux différents facteurs, nous avons allouer ces affirmations selon les facteurs de Sinické. Pour ce faire, nous avons réparti de façon appropriée chaque affirmation à sa catégorie de facteurs. Ces derniers comprennent le biais organisationnel perçu, l'antipathie/hostilité, l'éthique de travail, le changement de rapport de force, l'insularité/isolement, le changement et l'acceptation.

Sur les soixante-huit réponses, nous observons que la majorité des répondants sont en accord avec les affirmations. Pour les affirmations (s et t) concernant le facteur insularité/isolement, les résultats sont neutres. Effectivement, les répondants n'ont pas de préférence sur le fait de travailler avec des gens de leur génération et sont donc à l'aise avec l'une ou l'autre génération. Deux affirmations (l et o) concernant le facteur d'éthique de travail et les affirmations (u et v) concernant le facteur de changement et ont, quant à eux, une majorité de désaccord. En effet, ces affirmations disent que chaque génération montre autant d'enthousiasme dans leur travail, qu'il y a peu de différence entre eux et donc que chaque génération s'adapte et accepte le changement de la même manière.

De plus, sur la Figure 6 : Caractéristiques de chaque variable identifiée dans son facteur approprié, nous avons noté la moyenne et l'écart-type de chaque affirmation pour analyser et situer notre échantillon.

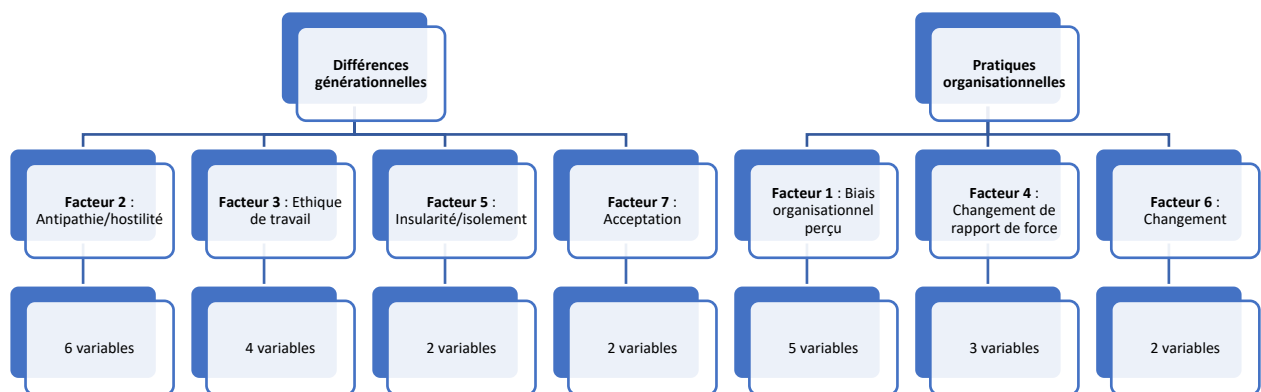


Figure 4 : Allocation des affirmations aux différents facteurs

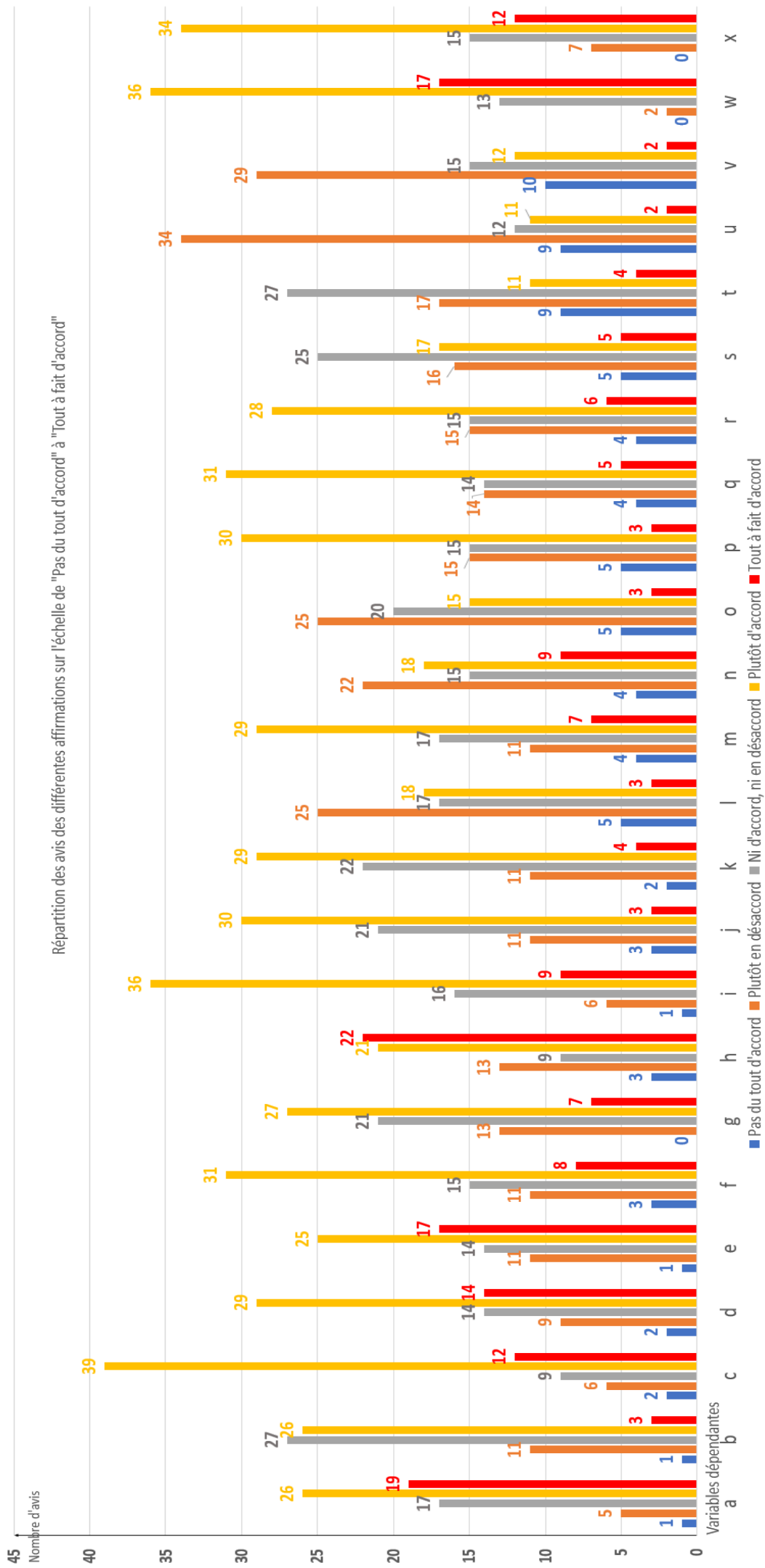


Figure 5 : Répartition des différents avis

Facteurs	Variables/Affirmations	Moyenne et écart-type
1. Biais organisationnel perçu	a) L'organisation devrait créer plus d'ouvertures pour les travailleurs arrivant sur le marché du travail.	$\bar{X} = 3,84$ $s = 0,96$
	b) Mon organisation fournit davantage d'opportunités aux générations autres que la mienne.	$\bar{X} = 3,28$ $s = 0,84$
	c) Mon organisation soutient autant les travailleurs de générations autres que les travailleurs de ma génération.	$\bar{X} = 3,78$ $s = 0,94$
	d) Mon organisation accorde autant d'importance aux travailleurs de générations autres que ma génération.	$\bar{X} = 3,65$ $s = 1,04$
	e) Dans mon organisation, l'âge n'a pas d'importance.	$\bar{X} = 3,68$ $s = 1,06$
2. Antipathie/hostilité	f) Les travailleurs de générations autres que la mienne montrent du respect pour les travailleurs de ma génération.	$\bar{X} = 3,44$ $s = 1,03$
	g) J'ai beaucoup de choses en commun avec les travailleurs de générations autres que la mienne.	$\bar{X} = 3,41$ $s = 0,91$
	h) Ma génération travaille autant que les autres générations.	$\bar{X} = 3,68$ $s = 1,23$
	i) Les travailleurs de générations autres que la mienne ont du respect pour les compétences et l'expérience de ma génération.	$\bar{X} = 3,68$ $s = 0,87$
	j) Les travailleurs de générations autres que la mienne ont une vision positive des travailleurs de ma génération.	$\bar{X} = 3,28$ $s = 0,94$
	k) Les travailleurs de générations autres que la mienne ont du respect pour les valeurs de ma génération.	$\bar{X} = 3,32$ $s = 0,91$

3. Éthique de travail	l) Dans mon organisation, il y a peu de différences entre les générations.	$\bar{X} = 2,84$ $s = 1,04$
	m) Les travailleurs de générations autres que la mienne préfèrent travailler avec des personnes de leur âge.	$\bar{X} = 3,35$ $s = 1,05$
	n) Les travailleurs de générations autres que la mienne sont autant engagés que les travailleurs de ma génération.	$\bar{X} = 3,09$ $s = 1,16$
	o) Les travailleurs de générations autres que la mienne montrent autant d'enthousiasme pour leur travail que ma génération.	$\bar{X} = 2,79$ $s = 1,01$
4. Changement de rapport de force	p) Il y a autant de travailleurs de générations autres que la mienne dans mon organisation.	$\bar{X} = 3,16$ $s = 1,05$
	q) Les travailleurs de générations autres que la mienne ont autant d'influence que ceux de ma génération.	$\bar{X} = 3,28$ $s = 1,06$
	r) Les travailleurs de générations autres que la mienne ont autant de pouvoir que ceux de ma génération.	$\bar{X} = 3,25$ $s = 1,08$
5. Insularité/isolement	s) Je me sens plus à l'aise de travailler avec des gens de ma génération.	$\bar{X} = 3,01$ $s = 1,04$
	t) Je préfère travailler en équipe avec des personnes de ma génération.	$\bar{X} = 2,76$ $s = 1,06$
6. Changement	u) Les changements sont acceptés de manière identique par l'ensemble des générations.	$\bar{X} = 3,75$ $s = 0,86$
	v) Les travailleurs de générations autres que la mienne s'adaptent de la même façon aux changements organisationnels que les travailleurs de ma génération.	$\bar{X} = 3,09$ $s = 1,16$

7. Acceptation	w) Les travailleurs de générations autres que la mienne sont de bons collègues.	$\bar{X} = 4,00$ $s = 0,75$
	x) Les travailleurs de générations autres que la mienne contribuent positivement à mon organisation.	$\bar{X} = 3,75$ $s = 0,86$

Figure 6 : Caractéristiques de chaque variable identifiée dans son facteur approprié

Ce tableau nous montre les résultats sur la perception des travailleurs concernant les relations intergénérationnelles dans leur organisation. Pour chaque affirmation, le tableau présente la moyenne et l'écart-type des réponses des participants sur une échelle allant de 1 à 5. Une moyenne plus élevée indique une réponse plus positive à l'affirmation, tandis qu'un écart-type plus élevé indique une plus grande variabilité des réponses.

Le facteur 1 **biais organisationnel perçu** est mesuré à travers cinq variables, qui comprennent la perception des travailleurs concernant les ouvertures créées par l'organisation pour les travailleurs arrivant sur la marché du travail, les opportunités fournies aux générations autre que la leur, le soutien apporté aux travailleurs de générations autres que la leur, l'importance accordée aux travailleurs de générations autres que la leur et l'absence d'importance de l'âge dans l'organisation. Les résultats montrent que les travailleurs ont une perception positive en général de leur organisation, avec une moyenne élevée pour toutes les variables (entre 3,28 et 3,84) et un écart-type relativement faible (entre 0,84 et 1,06).

Le facteurs 2 **antipathie/hostilité** est mesuré à travers six variables qui évaluent la relation entre les travailleurs de différentes générations, notamment leur respect mutuel, leur similarité, leur charge de travail et leurs compétences. Les résultats montrent une moyenne comprise entre 3,28 et 3,68 et un écart-type entre 0,87 et 1,23. Il est important de souligner que malgré des moyennes plus faibles, les résultats restent dans une plage relativement positive pour cette catégorie.

Le facteur 3 **éthique de travail** est mesuré à travers quatre variables qui examinent les différences entre les générations en matière de travail, notamment leur préférence pour travailler avec des personnes de leur âge, leur engagement et leur enthousiasme. Les résultats montrent une moyenne comprise entre 2,79 et 3,35 et un écart-type entre 1,01 et 1,16. Ces

résultats suggèrent que les travailleurs de cette catégorie ont une perception moins positive de leur organisation. Les moyennes plus faibles indiquent que les travailleurs ont tendance à être moins satisfaits de leur travail et des conditions de travail. Les écarts-types relativement élevés indiquent que les opinions des travailleurs dans cette catégorie sont plus variées, ce qui pourrait être dû à une variété de facteurs tels que des différences dans les rôles et les responsabilités, l'ancienneté dans l'organisation, ou des différences dans la façon dont ils sont traités ou évalués par la direction.

Le facteur 4 **changement de rapport de force** est mesuré à travers trois variables qui examinent l'influence et le pouvoir des travailleurs de différentes générations. Les résultats montrent une moyenne proche de 3 pour toutes les variables, avec une moyenne comprise entre 3,16 et 3,28 et un écart-type entre 1,05 et 1,08. Il semble que les travailleurs dans cette catégorie ont une perception assez neutre de leur organisation, avec des scores moyens assez similaires pour toutes les variables. Cependant, l'écart-type relativement élevé indique qu'il y a une certaine variabilité dans les réponses des travailleurs, ce qui suggère qu'il y a peut-être des différences individuelles dans la façon dont ils perçoivent leur organisation.

Le facteur 5 **insularité/isolement** est mesuré à travers deux variables qui examinent la préférence des travailleurs pour travailler avec des personnes de leur propre génération. Les résultats montrent une moyenne comprise entre 2,76 et 3,01 et un écart-type entre 1,04 et 1,06. Ces résultats suggèrent que les travailleurs de cette catégorie ont une perception plus négative de leur organisation.

Le facteur 6 **changement** est mesuré à travers deux variables qui examinent l'acceptation du changement par les travailleurs de différentes générations. Les résultats montrent une moyenne élevée pour la première variable (3,75), ce qui peut suggérer une perception positive ou une satisfaction élevée chez les travailleurs pour cette dimension spécifique. En revanche, la seconde a une moyenne plus neutre (3,09), ce qui pourrait insinuer une position assez neutre par rapport à cette dimension spécifique.

Le facteur 7 **acceptation** contient deux variables et portent sur la perception des travailleurs à l'égard des collègues de différentes générations au sein de l'organisation. Pour la première variable "Les travailleurs de générations autres que la mienne sont de bons collègues", la moyenne est relativement élevée (4,00), ce qui indique que les travailleurs ont une perception

positive des collègues d'autres générations. L'écart-type est de 0,75, ce qui suggère que les réponses sont assez homogènes et qu'il y a peu de variabilité dans les perceptions des travailleurs. Pour la seconde variable "Les travailleurs de générations autres que la mienne contribuent positivement à mon organisation", la moyenne est également relativement élevée (3,75), ce qui indique que les travailleurs ont une perception positive de la contribution des collègues d'autres générations à l'organisation. Son écart-type est de 0,86, ce qui suggère que les réponses sont également assez homogènes. Dans l'ensemble, les résultats indiquent que les travailleurs ont une perception positive des collègues d'autres générations et de leur contribution à l'organisation.

Suite à ces résultats et grâce à la description des sujets de l'échantillon, avec quatre personnes de génération baby-boomer et deux de la génération Z, il serait également intéressant de comparer les résultats des participants de la génération X avec ceux de la génération Y. En effet, nous avons une majorité de participants dans ces deux catégories.

C'est pourquoi, commençons par regarder si la génération peut désavantager le score moyen étant la moyenne des 24 affirmations. Grâce à ces deux tableaux suivants, nous constatons que les moyennes sont similaires (environ une moyenne 3-3,5) malgré la taille des échantillons qui diffère. Effectivement, la génération Y est 3,5 fois plus grande que la génération X. Nous observons également que l'écart-type est légèrement plus élevé chez la génération Y et donc que le score moyen des affirmations de cette génération est plus dispersé que ceux de la génération X.

En ce qui concerne le test des échantillons indépendants, cela vise à évaluer si les variances des deux groupes sont statistiquement équivalentes. La p-valeur (Sig.) est de 0,191. Étant donné que celle-ci est supérieure à 0,05 (niveau de signification généralement utilisé), il n'y a pas suffisamment de preuves pour rejeter l'hypothèse nulle d'égalité des variances. Cela signifie que les variances des scores entre la génération X et la génération Y sont similaires.

Statistiques de groupe

	Génération de l'individu	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
Score moyen aux affirmations a à x (Score_Moyen=MEAN(a,b,c,d,e,f,g,h,i,j,k,l,m,n,o,p,q,r,s,t,u,v,w,x))	Génération X	13	3,4038	,29775	,08258
	Génération Y	47	3,2881	,41301	,06024

Figure 7 : Résultats du score moyen selon la génération X ou Y

Test des échantillons indépendants											
		Test de Levene sur l'égalité des variances				Test t pour égalité des moyennes				Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		F	Sig.	t	df	Signification p unilatéral	Signification p bilatéral	Différence moyenne	Erreur standard	Inférieur	Supérieur
Score moyen aux épreuves a à x (Score_Moyen=MEAN(a,b,c,d,e,f,g,h,i,j,k,l,m,n,o,p,q,r,s,t,u,v,w,x))	Hypothèse de variances égales	1,751	,191	,942	58	,175	,350	,11573	,12283	-,13014	,36159
	Hypothèse de variances inégales			1,132	26,233	,134	,268	,11573	,10222	-,09430	,32575

Figure 8 : Test des échantillons indépendants (score moyen selon la génération X ou Y)

De plus, grâce au test de Mann-Whitney, nous pourrions comparer les deux échantillons indépendants pour visualiser si oui ou non il existe une différence significative entre eux.

Rangs

	Génération de l'individu	N	Rang moyen :	Somme des rangs
Répartition des affirmations dans le facteur 1 (COMPUTE Facteur1=SUM(a,b,c,d,e))	Génération X	13	35,42	460,50
	Génération Y	47	29,14	1369,50
	Total	60		
Répartition des affirmations dans le facteur 2 (COMPUTE Facteur2=SUM(f,g,h,i,j,k))	Génération X	13	34,54	449,00
	Génération Y	47	29,38	1381,00
	Total	60		
Répartition des affirmations dans le facteur 3 (COMPUTE Facteur3=SUM(l,m,n,o))	Génération X	13	30,77	400,00
	Génération Y	47	30,43	1430,00
	Total	60		
Répartition des affirmations dans le facteur 4 (COMPUTE Facteur4=SUM(p,q,r))	Génération X	13	29,62	385,00
	Génération Y	47	30,74	1445,00
	Total	60		
Répartition des affirmations dans le facteur 5 (COMPUTE Facteur5=SUM(s,t))	Génération X	13	27,92	363,00
	Génération Y	47	31,21	1467,00
	Total	60		
Répartition des affirmations dans le facteur 6 (COMPUTE Facteur6=SUM(u,v))	Génération X	13	38,23	497,00
	Génération Y	47	28,36	1333,00
	Total	60		
Répartition des affirmations dans le facteur 7 (COMPUTE Facteur7=SUM(w,x))	Génération X	13	33,19	431,50
	Génération Y	47	29,76	1398,50
	Total	60		

Figure 9 : Résultats de la répartition des affirmations en facteur 1 à 7 selon la génération X ou Y

Tests statistiques^a

	Répartition des affirmations dans le facteur 1 (COMPUTE Facteur1=SUM(a,b,c,d,e))	Répartition des affirmations dans le facteur 2 (COMPUTE Facteur2=SUM(f,g,h,i,j,k))	Répartition des affirmations dans le facteur 3 (COMPUTE Facteur3=SUM(l,m,n,o))	Répartition des affirmations dans le facteur 4 (COMPUTE Facteur4=SUM(p,q,r))	Répartition des affirmations dans le facteur 5 (COMPUTE Facteur5=SUM(s,t))	Répartition des affirmations dans le facteur 6 (COMPUTE Facteur6=SUM(u,v))	Répartition des affirmations dans le facteur 7 (COMPUTE Facteur7=SUM(w,x))
U de Mann-Whitney	241,500	253,000	302,000	294,000	272,000	205,000	270,500
W de Wilcoxon	1369,500	1381,000	1430,000	385,000	363,000	1333,000	1398,500
Z	-1,159	-,946	-,063	-,209	-,615	-1,846	-,673
Sig. asymptotique (bilatérale)	,246	,344	,949	,835	,538	,065	,501

a. Variable de regroupement : Génération de l'individu

Figure 10 : Tests statistiques des facteurs 1 à 7

La ligne U de Mann-Whitney présente la mesure de l'effet de différence entre les deux groupes (génération X et Y). Les valeurs plus petites indiquent une plus grande différence entre les groupes. De plus, la ligne de la statistique de test Z mesure la différence entre ces générations en termes d'écart-type. Les valeurs négatives indiquent une différence en faveur de la génération X, et les valeurs positives indiquent une différence en faveur de la génération Y. Ainsi, les p-valeurs de la dernière ligne nous indiquent des valeurs supérieures à 0,05 (niveau de signification généralement utilisé), et donc qu'il n'y a pas suffisamment de preuves pour rejeter l'hypothèse nulle que les générations X et Y ont des distributions équivalentes.

En supplément, d'autres résultats peuvent être visualisés dans les annexes Valeurs SPSS Supplémentaires si cela vous intéresse. Vous pourrez observer le même test de Mann-Whitney, par contre, cela se portera sur les 24 affirmations. De ces résultats-là, nous verrons que l'affirmation 2 « Mon organisation fournit davantage d'opportunités aux générations autres que la mienne » et l'affirmation 22 « Les travailleurs de générations autres que la mienne s'adaptent de la même façon aux changements organisationnels que les travailleurs de ma génération » sont les deux seuls à avoir une p-valeur (Sig.) inférieure à 0,05 avec 0,036 et 0,028. En résumé, les deux tests réalisés ne montrent pas de différences statistiquement significatives entre les deux générations X et Y excepté les deux affirmations notifiées. Il y a donc 2/24 soit 0,08 compatible avec une erreur de type 1.

Résultats et analyse de la partie 2 du questionnaire

Dans la seconde partie du questionnaire, cinq questions ouvertes à réponses courtes étaient posées et centrées sur les conflits.

En ce qui concerne la première question « Avez-vous déjà vécu des conflits intergénérationnels au sein de votre équipe de soins ? », nous nous apercevons que le résultat est identique. C'est-à-dire que 50% ont déjà vécu des conflits intergénérationnels et que 50% n'ont jamais été confrontés à des conflits intergénérationnels. Néanmoins, il ne faut pas oublier qu'il manque deux réponses car nous n'avons que soixante-six réponses sur les soixante-huit. Mais, cela n'aura sans doute pas réellement d'impact sur les résultats.

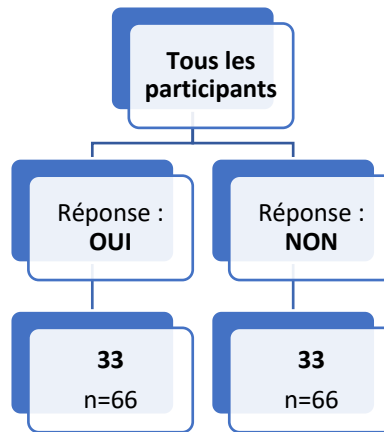


Figure 11 : Résultats des expériences des répondants face aux conflits intergénérationnels

En ce qui concerne la deuxième question « Comment réagissez-vous face à un conflit intergénérationnel ? », il en est ressorti des résultats variés et reflétant les différentes personnalités et expériences de chacun.

Selon les personnes interrogées, 34% préconisent une approche basée sur la communication et le dialogue. 23% essaient de comprendre les points de vue de chaque partie ainsi que de mettre les choses à plat et de discuter calmement pour résoudre le problème. 9% préfèrent éviter les conflits et 7% cherchent à trouver des points d'accord pour calmer la situation. De plus, certains conseillent de prendre du recul et de parler à des personnes de la même génération pour avoir un autre point de vue, tandis que d'autres suggèrent de faire appel à une personne "tampon" ou à un arbitre pour entendre les avis de chacun.

Dans l'ensemble, les réponses soulignent l'importance de la communication et du respect mutuel (7%) pour résoudre les conflits intergénérationnels. Les personnes sont invitées à écouter attentivement chaque intervenant (5%), à prendre en compte les différences de perception et d'expérience et à essayer de trouver un terrain d'entente pour résoudre le problème. Enfin, certains conseillent de faire appel à la hiérarchie ou aux syndicats si les discussions ne mènent pas à une solution satisfaisante (7%).

Comment le personnel soignant réagit-il face à un conflit intergénérationnel ?

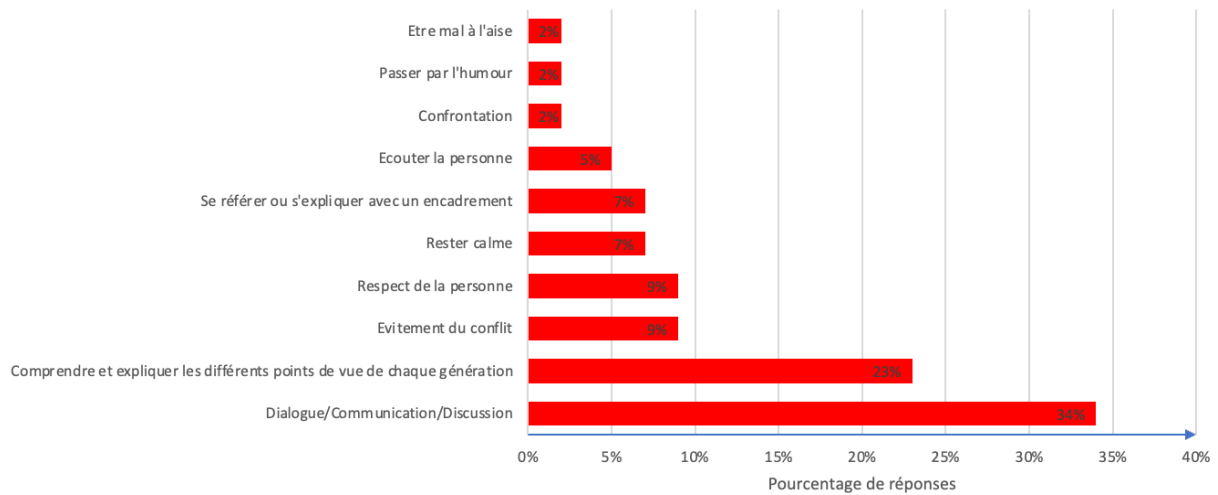


Figure 12 : Vue d'ensemble des comportements des répondants face à un conflit intergénérationnel

Ces éléments répondent à la troisième question « Selon vous, quelles sont les principales causes de conflits intergénérationnels au sein de l'équipe de soins ? ». Effectivement, ils font référence à différents facteurs qui peuvent contribuer à des conflits intergénérationnels dans le milieu professionnel, tels que les différences de valeurs (17%) avec par exemple les expériences, les technologies, les attentes en matière de travail et les valeurs professionnelles. Il faut tout même savoir que le questionnaire ne nous a pas permis de savoir quelles étaient ces différences. Comme le disait un participant dans un commentaire du questionnaire : « Les générations plus âgées peuvent préférer des méthodes traditionnelles de travail et accorder plus d'importance à la stabilité de l'emploi, tandis que les plus jeunes générations peuvent être plus à l'aise avec les technologies et valoriser un équilibre entre vie professionnelle et vie privée ». Les facteurs font également référence aux différences de perception de l'importance du travail, de méthodes de travail et d'organisation (9%), de niveau d'implication et d'investissement dans le travail (15%), de communication, d'expérience (18%), d'éducation (3%) et de formation (18%), de mentalité, de résistance au changement (8%), de recherche de pouvoir, de préjugés, d'inégalités (1,5%), de centres d'intérêt et de priorités (14%), de respect et de conscience professionnelle. Un manque de compréhension (4,5%), de respect et de communication entre les générations (4,5%), ainsi qu'à une difficulté à s'adapter aux nouvelles technologies, méthodes de travail et protocoles peuvent s'ajouter à ces facteurs.

Quelles sont les principales causes de conflits intergénérationnels pour le personnel soignant ?

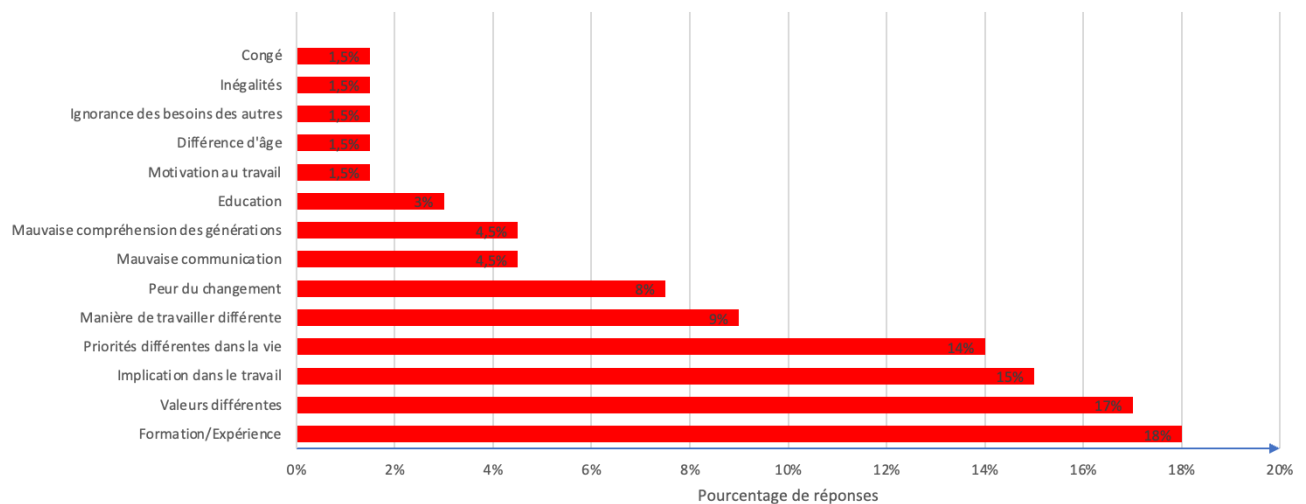


Figure 13 : Vue d'ensemble des principales causes de conflits intergénérationnels

La question suivante « Avez-vous des suggestions pour prévenir les conflits intergénérationnels, s'il y en a, au sein de l'équipe de soins ? » permet aux personnels soignants de réfléchir aux différentes solutions que nous pourrions mettre en place pour prévenir les conflits intergénérationnels. Les réponses suggèrent une préoccupation commune pour la communication (24%), le respect mutuel (12%), l'équité (10%) et la collaboration dans une équipe intergénérationnelle (12%). Il est clair que la formation continue (10%) est considérée comme importante pour maintenir tous les membres de l'équipe au même niveau de compétence. Certaines réponses ont également suggéré des solutions pratiques telles que la création de groupes de travail mixtes en termes d'âge (12%) et l'établissement de règles de fonctionnement claires. En fin de compte, les réponses soulignent l'importance de la compréhension et du respect mutuel entre les membres de l'équipe, quelle que soit leur génération, afin d'assurer une cohésion et une collaboration efficaces pour fournir les meilleurs soins possibles aux patients.

Selon le personnel soignant, comment prévenir les conflits intergénérationnels ?



Figure 14 : Vue d'ensemble des principales solutions pour prévenir un conflit intergénérationnel

Enfin, les réponses de la cinquième et dernière question soulignent l'importance de la diversité des générations dans une équipe (7%) et les avantages que cela peut apporter. Les réponses mettent en avant les avantages de l'expérience des précédentes générations (36%) et de la nouveauté et de la créativité des plus jeunes (7%). Les différentes compétences et expériences peuvent être combinées pour renforcer l'ensemble de l'équipe et améliorer les résultats. Les réponses soulignent également l'importance de l'ouverture d'esprit (4%) et du partage des connaissances et des expériences (25%). Enfin, les réponses montrent aussi qu'une minorité des répondants aiment travailler ensemble en harmonie (2%), en s'adaptant aux différences de chaque génération (1%) et en tirant profit de ces différences pour atteindre des objectifs communs.

Les avantages de travailler dans une équipe multigénérationnelle

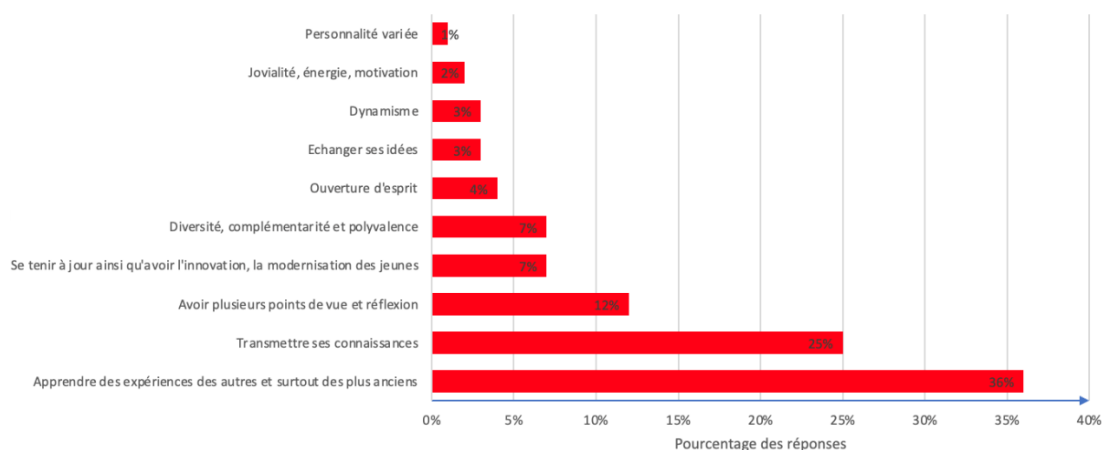


Figure 15 : Vue d'ensemble des avantages de travailler dans une équipe multigénérationnelle

Discussion

Synthèse des résultats

Lors de l'analyse du questionnaire, nous avons présenté la composition de notre échantillon se composant de soixante-huit participants, dont deux personnes manquent à l'appel pour la première partie du questionnaire.

Parmi ces soixante-six répondants, quarante-six femmes, dix-neuf hommes et une personne d'un genre autre ont répondu. De plus, ces personnes sont réparties en fonction de leur âge : quatre appartiennent à la génération baby-boomers (entre 1945-1965), treize appartiennent à la génération X (entre 1965-1980), quarante-sept appartiennent à la génération Y (entre 1980-2000) et deux appartiennent à la génération Z (entre 2000-2010).

Sachant que la majorité des répondants font partie des générations X et Y, nous avons également étudié la partie 1 du questionnaire en se focalisant uniquement sur les générations X et Y.

Après la présentation de l'échantillon, nous avons distingué 3 catégories.

La première fait référence à ce que propose l'organisation. Les résultats montrent que les travailleurs ont une perception généralement positive de leur organisation en ce qui concerne le facteur 1 du biais organisationnel perçu en termes d'ouverture, d'opportunités et de soutien envers les travailleurs de différentes générations. En effet, la majorité des répondants sont d'accord pour affirmer que l'organisation soutient tout son personnel soignant de la même manière peu importe la génération. Aussi, elle accorde une importance identique à tous les travailleurs. Par contre, chacun est d'accord pour dire que l'organisation devrait créer plus d'ouvertures pour les nouveaux travailleurs arrivant sur le marché du travail. Les variables mesurées indiquent que les travailleurs sont satisfaits des opportunités qui leur sont offertes et perçoivent leur organisation comme équitable en termes de traitement des différentes générations. Cependant, il est important de noter que les résultats ne permettent pas de conclure que toutes les générations sont également satisfaites de leur traitement dans l'organisation.

La deuxième et la troisième catégorie font, quant à elles, référence à ce que le personnel soignant pense. Ainsi, la deuxième catégorie prend en compte les éléments concordants et la troisième les éléments en désaccord.

Les travailleurs ont une perception relativement positive du facteur 2 d'antipathie/hostilité, bien que les moyennes soient légèrement plus basses que pour le facteur 1, ce qui pourrait être attribué à des différences de conditions de travail, de rémunération, de possibilités de carrière ou de relations avec les collègues et les supérieurs hiérarchiques. Effectivement, la majorité a répondu que chaque travailleur de génération autre que la leur est un bon collègue car ils contribuent tous positivement à l'organisation. De plus, chaque travailleur respecte les autres travailleurs, leurs expériences et compétences ainsi que leurs valeurs. Ils ont donc une vision positive des travailleurs autres que leur génération. Ils disent même qu'ils ont beaucoup de choses en commun les uns avec les autres. Il en est également ressorti que chacun était engagé de la même manière, travaillé autant et avait une influence, un pouvoir et une répartition des générations identiques.

Cependant, les résultats indiquent également que les travailleurs ont une perception moins positive de leur organisation en ce qui concerne les facteurs 3 d'éthique de travail, 5 d'insularité/isolément et 6 de changement, avec des moyennes plus faibles et des écarts-types relativement élevés, ce qui suggère que les opinions des travailleurs dans ces catégories sont plus variées. D'autre part, la provenance des opinions divergentes des travailleurs provenant principalement des jeunes par rapport aux travailleurs plus âgés, ou inversement, n'est pas clair car cette distinction n'a pas été examinée dans les résultats. Cela souligne la nécessité pour la direction de porter une attention particulière à ces dimensions pour améliorer la satisfaction des travailleurs, notamment en identifiant les domaines qui nécessitent des améliorations spécifiques, tels que les préférences des travailleurs pour travailler avec des personnes de leur propre génération, leur acceptation du changement et leur perception de l'éthique de travail dans l'organisation.

A ces résultats, nous pouvons ajouter les principales difficultés identifiées dans nos résultats telles que les différences de valeurs, de perceptions, d'expérience, d'éducation, de formation, de mentalité, de préjugés et d'intérêts entre les générations. Pour gérer ces difficultés au quotidien, les répondants mettent en avant la communication, le respect mutuel, l'équité et la collaboration au sein de l'équipe intergénérationnelle, avec certains prônant une approche basée sur le

dialogue et la compréhension des points de vue de chaque partie. D'autres suggèrent de prendre du recul et de parler à des personnes de la même génération pour obtenir un autre point de vue, ou de faire appel à un médiateur neutre. Les réponses soulignent également l'importance de la formation continue pour maintenir tous les membres de l'équipe au même niveau de compétence. D'autres suggestions sont la création de groupes de travail mixtes en termes d'âge et l'établissement de règles de fonctionnement claires.

En fin de compte, nos résultats mettent en évidence l'importance de la compréhension et du respect mutuel entre les membres de l'équipe, indépendamment de leur génération, pour favoriser une cohésion et une collaboration efficaces afin de fournir les meilleurs soins possibles aux patients. La diversité des générations au sein de notre équipe est également perçue comme une richesse, offrant des perspectives différentes et des opportunités d'apprentissage mutuel. Il est essentiel de prendre en compte les différences intergénérationnelles dans le milieu de travail et de promouvoir des pratiques de gestion inclusives pour résoudre les conflits existants afin de favoriser un environnement de travail harmonieux et propice à la qualité des soins.

Forces et limites de la recherche

Au sujet de la méthodologie, plusieurs limites peuvent être relevées.

Tout d'abord, l'échantillon n'est pas très grand avec seulement soixante-huit participants, ce qui peut limiter la généralisation des résultats à la population entière et donc affecter la représentativité des résultats. Pour avoir des résultats fiables et concrets, il serait intéressant d'étendre l'étude sur une zone géographique plus large, en s'intéressant à plusieurs hôpitaux. Cela permettrait d'avoir un échantillon plus grand avec un panel de participants plus varié.

Des résultats différents pourraient être obtenus si l'échantillon était différent en termes de taille, de composition ou d'autres caractéristiques telles qu'une méthode qualitative pouvant aider à la récolte des données. Effectivement, un questionnaire fermé est une limite en soi, beaucoup de résultats peuvent donc être difficiles à interpréter. De plus, les résultats ne tiennent pas compte des différences culturelles comme par exemple les différences d'attitudes envers leur travail, les différences de niveaux de compétences technologiques,... pouvant avoir une influence

importante sur la perception des relations intergénérationnelles dans l'organisation. Les résultats peuvent donc ne pas être généralisables à d'autres contextes culturels.

Ensuite, le biais de genre est également présent dans l'échantillon, avec une surreprésentation des femmes par rapport aux hommes (quarante-six femmes contre dix-neuf hommes), ce qui peut affecter les résultats de l'étude car les femmes et les hommes peuvent avoir des opinions différentes sur certaines questions. Mais, cette représentation peut également provenir de la proportion « naturelle » présente des métiers de soins à l'hôpital.

De même, le biais d'âge est présent car la majorité des participants ont entre vingt-cinq et cinquante ans, ce qui peut limiter la généralisation des résultats à d'autres groupes d'âge. Effectivement, les générations Z et les baby-boomers ne sont représentées que par deux et quatre participants, respectivement, ce qui peut limiter la compréhension des différences générationnelles. Il serait donc intéressant d'étendre l'étude pour inclure un maximum de personnes de générations différentes.

En outre, le biais d'ancienneté et d'arrivée dans l'équipe sont également visibles. En effet, les participants ont des antécédents différents en termes d'ancienneté et d'arrivée dans l'équipe, ce qui peut affecter leurs réponses aux questions. Par exemple, les personnes ayant une plus grande expérience peuvent avoir des opinions différentes de celles ayant moins d'expérience.

Par la suite, cette étude présente des biais démographiques et des différences entre les types d'hôpitaux interrogés. Effectivement, les Cliniques universitaires Saint-Luc peuvent peut-être avoir un personnel plus jeune ou plus vieillissant que d'autres communes. De plus, interroger différents services à l'hôpital introduit un biais dans la collecte des données en raison des responsabilités, des perspectives et des expertises distinctes de chaque service. Les Cliniques universitaires Saint-Luc, en particulier, se distinguent des hôpitaux généraux en raison de leur statut universitaire et des avantages qui en découlent, tels que le financement et la communication.

Les affirmations ont été notées sur une échelle de « Pas du tout d'accord » à « Tout à fait d'accord », ce qui peut avoir un effet sur les réponses des participants et introduire un biais linguistique. Par exemple, certaines personnes peuvent être plus enclines à répondre positivement à une affirmation qu'à répondre négativement à la même affirmation formulée

différemment. De même, le « reverse coding » permet de garder le sujet éveillé et peut introduire un biais de réponse en lui-même. Les participants peuvent se sentir confus ou frustrés lorsque les questions sont inversées, ce qui peut entraîner des réponses incohérentes ou inexactes, en particulier pour les personnes ayant des niveaux d'éducation et de littératie différents.

Une autre limite est liée à la sélection des personnes qui est basée sur le volontariat, ce qui peut entraîner des biais dans la composition de l'échantillon. Les personnes ayant déjà vécu des conflits peuvent être plus enclines à y répondre, de même que les personnes plus extraverties ou ayant plus de temps. Cela peut donc introduire des catégories de personnes biaisées. Il serait aussi préférable de travailler avec une méthode basée sur la sélection aléatoire.

Enfin, les réponses sont basées sur l'auto déclaration, ce qui peut introduire des biais de désirabilité sociale, c'est-à-dire que les répondants peuvent donner des réponses qu'ils pensent être socialement acceptables plutôt que leur opinion réelle. Par exemple, il est possible que les participants aient choisi la réponse qui semblait la plus favorable ou acceptable socialement plutôt que la réponse qui correspondait réellement à leurs avis. Les résultats peuvent donc ne pas refléter avec précision les opinions des participants. De plus, on peut ajouter une dernière limite étant celle de mon vécu sur le terrain. Étant jeune et ayant déjà un peu travaillé en tant que jobiste à l'hôpital, mon contenu peut-être biaisé. Le fait d'avoir vécu soit des conflits, soit des bonnes relations peuvent influencer ma manière d'écrire. En somme, il est important de prendre en compte ces limites lors de l'analyse des résultats de l'étude et de les interpréter avec prudence.

Conclusion

L'objectif de notre étude était de retrouver les éventuels problèmes et difficultés que rencontrent les différentes générations, basés sur les sept facteurs de Sinické dans la littérature : 1) le biais organisationnel perçu, 2) l'antipathie/hostilité, 3) l'éthique de travail, 4) le changement de rapport de force, 5) l'insularité/isolement, 6) le changement et 7) l'acceptation. Ensuite, nous voulions observer comment ces conflits pouvaient se manifester dans les relations au travail et trouver une solution pour modifier les comportements des membres d'une équipe intergénérationnelle. Dans cette optique, nous avons défini une question de recherche permettant de traduire cet objectif : « Concernant les relations intergénérationnelles, quelles sont les difficultés rencontrées depuis l'arrivée de la nouvelle génération étant la génération Z sur le marché des soins de santé hospitaliers ? »

Dès lors, mon hypothèse de recherche était : « L'arrivée de la génération Z dans le secteur des soins de santé hospitaliers pourrait engendrer des difficultés dans les relations intergénérationnelles en raison de différences de valeurs, de modes de communication et d'attentes avec les autres générations présentes sur le marché du travail. Ces différences pourraient potentiellement causer des tensions et des incompréhensions, ce qui pourrait avoir un impact négatif sur la qualité des soins et le fonctionnement de l'équipe de soins. Il est possible qu'un style de gestion efficace pour répondre aux attentes des différents groupes d'âge doive être identifié et défini pour favoriser une meilleure cohésion et communication entre les membres de l'équipe. »

Grâce à la première partie de l'étude étant d'éclairer les différences intergénérationnelles basées sur des facteurs prédéfinis, nos premiers résultats ne nous ont pas permis d'infirmer ou de confirmer si ces différences étaient sources de conflits potentiels entre les générations baby-boomers, X, Y et Z. C'est pourquoi, nous avons par la suite, étudié plus particulièrement la génération X avec la génération Y.

A la lumière de nos résultats empiriques, nous avons constaté que les conflits ne semblaient pas être problématiques et fréquents. Par contre, il est essentiel pour les organisations de comprendre et de prendre en compte les besoins, les préférences et les perceptions des travailleurs de différentes générations afin de favoriser un environnement de travail inclusif et

satisfaisant pour tous les employés. Les résultats de cette étude peuvent servir de base pour guider les décisions de gestion et les interventions visant à améliorer la satisfaction et l'engagement des travailleurs de toutes les générations dans l'organisation.

Mentionnons que nos résultats empiriques mettent aussi en évidence que les scores moyens des affirmations sont similaires entre la génération X et la génération Y, malgré une différence de taille d'échantillon. De même, le test de Mann-Whitney ne révèle pas de différences statistiquement significatives entre les deux générations. Il n'y a donc pas suffisamment de preuves pour conclure qu'il existe des différences significatives dans les perceptions des affirmations entre la génération X et la génération Y. Cependant, il serait intéressant de poursuivre les recherches en augmentant le nombre de participants et en comparant les résultats avec d'autres générations pour obtenir une vision plus complète des différences potentielles dans les perceptions des affirmations entre différentes générations.

Malgré ses apports, notre recherche comporte également ses limites. Parmi celles que nous avons notées, voici les principales. Premièrement, l'objectif de cette recherche visait à analyser les différences intergénérationnelles possibles. De là, nous n'avons pas pris en compte la génération baby-boomer et la génération Z au vu de leur très faible nombre. Nous avons dès lors obtenu une étude se faisant uniquement sur deux générations (X et Y). De plus, la reformulation des affirmations nommée « reverse coding » peut engendrer de la confusion ou de la frustration lors des réponses. D'ailleurs, un autre biais possible est celui de la désirabilité sociale. Il est possible que les participants aient choisi la réponse qui semblait la plus favorable ou acceptable socialement plutôt que la réponse qui correspondait réellement à leurs avis.

Finalement, sachant que c'est un mémoire recherche, nous ne pouvons pas généraliser nos résultats. En ce sens, il serait intéressant d'approfondir cette étude à partir d'un échantillon plus grand et avec des équipes comportant un mélange de toutes les générations, afin de valider si les résultats empiriques de cette étude sont applicables ou non. De même, il serait intéressant d'étudier plus spécifiquement les solutions apportées par les managers pour contrer les conflits intergénérationnels existants dans une équipe comportant plusieurs générations.

En conclusion, il est crucial de se préparer aux défis potentiels liés aux relations intergénérationnelles dans le contexte de l'arrivée de la génération Z dans le secteur de soins de santé hospitaliers, et de mettre en place des stratégies de gestion adaptées pour favoriser une

collaboration harmonieuse entre les différentes générations présentes sur la marché du travail. Heureusement, les résultats obtenus dans cette étude semblent nous permettre de conclure qu'il n'y a pas de problèmes particuliers de conflits de génération dans cet hôpital bruxellois.

Bibliographie

- Abbad, J. (2001). *Organisation et management hospitalier : Mieux gérer les ressources humaines à l'hôpital*. Berger-Levrault.
- Assaidi, A., Kizaba, G., & Guilluy-Sulikashvili, N. (2015). Générations Baby-Boomers, X et Y : Les barrières entrepreneuriales des entrepreneurs dans le Nord de la France: *Gestion 2000*, Volume 32(4), 83-106. <https://doi.org/10.3917/g2000.324.0083>
- Attias-Donfut, C., Daveau, P., & Baillauquès, S. (2004). Génération. *Recherche & formation*, 45(1), 101-113. <https://doi.org/10.3406/refor.2004.1895>
- Bailey, S., & West, M. (s. d.). Un leadership compassionnel pour des soins de haute qualité | Risques & qualité. Consulté 2 mars 2023, à l'adresse <https://www.risqual.net/publication-scientifique/un-leadership-compassionnel-pour-des-soins-de-haute-qualite>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Éds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Blavier, P. (2010). La notion de génération en histoire: Regards croisés sur l'économie, n° 7(1), 44-46. <https://doi.org/10.3917/rce.007.0044>
- Carver, L., & Candela, L. (2008). Attaining organizational commitment across different generations of nurses. *Journal of Nursing Management*, 16(8), 984-991. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2008.00911.x>
- Dejoux, C., & Wechtler, H. (2011). Diversité générationnelle : Implications, principes et outils de management: *Management & Avenir*, n° 43(3), 227-238. <https://doi.org/10.3917/mav.043.0227>
- Desmarais, C., & Abord de Chatillon, E. (2010). Le rôle de traduction du manager. Entre allégeance et résistance. *Revue française de gestion*, 36(205), 71-88. <https://doi.org/10.3166/rfg.205.71-88>
- Earle, V., Myrick, F., & Yonge, O. (2011). Preceptorship in the intergenerational context : An integrative review of the literature. *Nurse Education Today*, 31(1), 82-87. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2010.04.002>
- Elbouti, M. (2019, avril 9). De la différence entre « leadership » et « pouvoir ». *Le Monde arabe*. <https://lemonde-arabe.fr/09/04/2019/de-la-difference-entre-leadership-et-pouvoir/>
- Foley, V., Myrick, F., & Yonge, O. (2013). Intergenerational conflict in nursing preceptorship. *Nurse Education Today*, 33(9), 1003-1007. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2012.07.019>

- «Génération Alpha» : Tout ce que vous devez savoir sur les enfants des milléniaux. (2019, décembre 5). HuffPost. https://www.huffpost.com/archive/qc/entry/generation-alpha-tout-que-vous-devez-savoir-sur-les-enfants-des-millenniaux_qc_5de821b1e4b0913e6f8a605e
- Gravett, L., & Throckmorton, R. (2007). Bridging the generation gap : How to get radio babies, boomers, Gen Xers, and Gen Yers to work together and achieve more. Career Press.
- Havette, V. (2020). Les relations intergénérationnelles au sein d'une équipe paramédicale. *L'Aide-Soignante*, 34(220), 27-29. <https://doi.org/10.1016/j.aidsoi.2020.08.019>
- Huber, P., & Schubert, H. (2019). Attitudes about work engagement of different generations—A cross-sectional study with nurses and supervisors. *Journal of Nursing Management*, 27(7), 1341-1350. <https://doi.org/10.1111/jonm.12805>
- ImpactPro. (2017, juillet 26). Apprendre la différence entre leadership et autorité. Impact Pro. <https://fareschmait.ca/quelle-est-la-difference-entre-leadership-et-autorite/>
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration Employees : Strategies for Effective Management: The Health Care Manager, 19(1), 65-76. <https://doi.org/10.1097/00126450-200019010-00011>
- Lavoie-Tremblay, M., Paquet, M., Duchesne, M.-A., Santo, A., Gavrancic, A., Courcy, F., & Gagnon, S. (2010). Retaining Nurses and Other Hospital Workers : An Intergenerational Perspective of the Work Climate: Intergenerational Perspective and Work Climate. *Journal of Nursing Scholarship*, 42(4), 414-422. <https://doi.org/10.1111/j.1547-5069.2010.01370.x>
- McCrinkle, M., & Fell, A. (2021). Generation alpha : Understanding our children and helping them thrive. *Headline*.
- Meurens, P. (2023, Mars). *WFSP2260 : Management humain et comportement organisationnel*. Récupéré sur Moodle UCL: https://moodle.uclouvain.be/pluginfile.php/132405/mod_resource/content/5/WFSP2260%20-%20Leadership%200323%20%28p%29.pdf
- Moré, A., & Demeure, B. (2017). Dimensions sociales des conflits interpersonnels. *Topique*, 141(4), 51. <https://doi.org/10.3917/top.141.0051>
- Morin, G., & Janand, A. (2019). La fabrique du leadership : Quel rôle pour la mobilité interne ? *Revue de gestion des ressources humaines*, N°112(2), 21. <https://doi.org/10.3917/grhu.112.0021>
- Pare, G. (2002). Génération Internet : La prochaine grande génération.

- Pauget, B., & Dammak, A. (2012). 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(1), 25-33. <https://doi.org/10.3917/pos.431.0025>
- Pauget, B., & Dammak, A. (2015). Les jeunes générations dans l'entreprise : L'exemple de l'hôpital... *Regards*, N°48(2), 185. <https://doi.org/10.3917/regar.048.0185>
- Payre, S. (2014). Quand la qualité du management contribue au développement du stress : Analyse des défauts de la fonction hiérarchique et des pratiques d'encadrement: *Recherches en Sciences de Gestion*, N° 100(1), 173-191. <https://doi.org/10.3917/resg.100.0173>
- Sinickè, R., & Merkys, G. (2007). A cross-cultural validation of the Intergenerational Tension Questionnaire : The Case of Lithuania. ISSN 1392-0758 *Social Sciences*.
- Stevanin, S., Palese, A., Bressan, V., Vehviläinen-Julkunen, K., & Kvist, T. (2018). Workplace-related generational characteristics of nurses : A mixed-method systematic review. *Journal of Advanced Nursing*, 74(6), 1245-1263. <https://doi.org/10.1111/jan.13538>
- Stordeur, S., D'Hoore, W., & Vandenberghe, C. (2001). Leadership, organizational stress, and emotional exhaustion among hospital nursing staff. *Journal of Advanced Nursing*, 35(4), 533-542. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2001.01885.x>
- Strahan, E. (2020). Compassionomics : The Revolutionary Scientific Evidence That Caring Makes a Difference. *Family Medicine*, 52(6), 454-455. <https://doi.org/10.22454/FamMed.2020.543600>
- Strauss, W., & Howe, N. (1998). *The fourth turning : An American prophecy* (First trade paperback edition). Broadway Books.
- Vallin, C. (2020, août 2). Hiérarchie et autorité (2/4) : La domination selon Weber – Penser les métiers de l'éducation nationale. <https://collaborer.site.ac-lille.fr/hierarchie-et-domination-selon-weber/>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership : Development and Validation of a Theory-Based Measure†. *Journal of Management*, 34(1), 89-126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Yeung, D. Y., Isaacowitz, D. M., Lam, W. W. Y., Ye, J., & Leung, C. L. K. (2021). Age Differences in Visual Attention and Responses to Intergenerational and Non-intergenerational Workplace Conflicts. *Frontiers in Psychology*, 12, 604717. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.604717>

Annexes

Questionnaire

Partie I

Il vous suffit de répondre aux 24 affirmations sur une échelle de "Tout à fait d'accord" à "Pas du tout d'accord".

Sachant que le terme "Génération" est défini comme un groupe d'individus vivant à la même période, dans un certain contexte économique, culturel et historique et partageant des influences communes, s'appuyant sur des valeurs proches pour en développer des comportements communs.

Nous en distinguons 4 dans le secteur hospitalier paramédical : les baby-boomers (nés entre 1945 et 1965), les X (nés entre 1965 et 1980), les Y (nés entre 1980 2000), les Z (nés entre 2000 et 2010).

1. Les travailleurs de générations autres que la mienne sont de bons collègues.

- Tout à fait d'accord** **D'accord** **Neutre** **Pas d'accord** **Pas du tout d'accord**

2. Les travailleurs de générations autres que la mienne contribuent positivement à mon organisation.

- Tout à fait d'accord** **D'accord** **Neutre** **Pas d'accord** **Pas du tout d'accord**

3. Mon organisation fournit davantage d'opportunités aux générations autres que la mienne.

- Tout à fait d'accord** **D'accord** **Neutre** **Pas d'accord** **Pas du tout d'accord**

4. *L'organisation devrait créer plus d'ouvertures pour les travailleurs arrivant sur la marché du travail.*

- Tout à fait d'accord* *D'accord* *Neutre* *Pas d'accord* *Pas du tout d'accord*

5. *Mon organisation soutient autant les travailleurs de générations autres que les travailleurs de ma génération.*

- Tout à fait d'accord* *D'accord* *Neutre* *Pas d'accord* *Pas du tout d'accord*

6. *Mon organisation accorde autant d'importance aux travailleurs de générations autres que ma génération.*

- Tout à fait d'accord* *D'accord* *Neutre* *Pas d'accord* *Pas du tout d'accord*

7. *Dans mon organisation, l'âge n'a pas d'importance.*

- Tout à fait d'accord* *D'accord* *Neutre* *Pas d'accord* *Pas du tout d'accord*

8. *Les travailleurs de générations autres que la mienne montrent du respect pour les travailleurs de ma génération.*

- Tout à fait d'accord* *D'accord* *Neutre* *Pas d'accord* *Pas du tout d'accord*

9. *Les travailleurs de générations autres que la mienne ont du respect pour les compétences et l'expérience de ma génération.*

- Tout à fait d'accord* *D'accord* *Neutre* *Pas d'accord* *Pas du tout d'accord*

10. *Les travailleurs de générations autres que la mienne ont une vision positive des travailleurs de ma génération.*

- Tout à fait d'accord* *D'accord* *Neutre* *Pas d'accord* *Pas du tout d'accord*

11. *J'ai beaucoup de choses en commun avec les travailleurs de générations autres que la mienne.*

- Tout à fait d'accord* *D'accord* *Neutre* *Pas d'accord* *Pas du tout d'accord*

12. *Les travailleurs de générations autres que la mienne ont du respect pour les valeurs de ma génération.*

- Tout à fait d'accord* *D'accord* *Neutre* *Pas d'accord* *Pas du tout d'accord*

13. *Les travailleurs de générations autres que la mienne préfèrent travailler avec des personnes de leur âge.*

- Tout à fait d'accord* *D'accord* *Neutre* *Pas d'accord* *Pas du tout d'accord*

14. Je me sens plus à l'aise de travailler avec des gens de ma génération.

- Tout à fait d'accord* *D'accord* *Neutre* *Pas d'accord* *Pas du tout d'accord*

15. Je préfère travailler en équipe avec des personnes de ma génération.

- Tout à fait d'accord* *D'accord* *Neutre* *Pas d'accord* *Pas du tout d'accord*

16. Ma génération travaille autant que les autres générations.

- Tout à fait d'accord* *D'accord* *Neutre* *Pas d'accord* *Pas du tout d'accord*

17. Les travailleurs de générations autres que la mienne sont autant engagés que les travailleurs de ma génération.

- Tout à fait d'accord* *D'accord* *Neutre* *Pas d'accord* *Pas du tout d'accord*

18. Les travailleurs de générations autres que la mienne montrent autant d'enthousiasme pour leur travail que ma génération.

- Tout à fait d'accord* *D'accord* *Neutre* *Pas d'accord* *Pas du tout d'accord*

19. Dans mon organisation, il y a peu de différences entre les générations.

- Tout à fait d'accord* *D'accord* *Neutre* *Pas d'accord* *Pas du tout d'accord*

20. *Les changements sont acceptés de manière identique par l'ensemble des générations.*

- Tout à fait d'accord* *D'accord* *Neutre* *Pas d'accord* *Pas du tout d'accord*

21. *Les travailleurs de générations autres que la mienne s'adaptent de la même façon aux changements organisationnels que les travailleurs de ma génération*

- Tout à fait d'accord* *D'accord* *Neutre* *Pas d'accord* *Pas du tout d'accord*

22. *Il y a autant de travailleurs de générations autres que la mienne dans mon organisation.*

- Tout à fait d'accord* *D'accord* *Neutre* *Pas d'accord* *Pas du tout d'accord*

23. *Les travailleurs de générations autres que la mienne ont autant d'influence que ceux de ma génération.*

- Tout à fait d'accord* *D'accord* *Neutre* *Pas d'accord* *Pas du tout d'accord*

24. *Les travailleurs de générations autres que la mienne ont autant de pouvoir que ceux de ma génération.*

- Tout à fait d'accord* *D'accord* *Neutre* *Pas d'accord* *Pas du tout d'accord*

Partie 2

1. Avez-vous déjà vécu des conflits intergénérationnels au sein de votre équipe de soins ?

- Oui**
- Non**

2. Comment réagissez-vous face à un conflit intergénérationnel ?

3. Selon vous, quelles sont les principales causes des conflits intergénérationnels au sein de l'équipe de soins ?

4. Avez-vous des suggestions pour prévenir les conflits intergénérationnels, s'il y en a, au sein de l'équipe de soins ?

5. Quels sont les avantages de travailler dans une équipe multigénérationnelle ?

Partie 3

1. En quelle année êtes-vous né(e) ?

<input type="radio"/> Entre 1945-1965	<input type="radio"/> Entre 1965- 1980	<input type="radio"/> Entre 1980- 2000	<input type="radio"/> Entre 2000- 2010
--	---	---	---

2. Quel est votre genre ?

<input type="radio"/> Femme	<input type="radio"/> Homme	<input type="radio"/> Autre
------------------------------------	------------------------------------	------------------------------------

3. Combien d'années d'ancienneté avez-vous en tant que personnel soignant ?

Années d'ancienneté :

4. Depuis quand êtes-vous dans l'équipe ?

Date d'arrivée :

Lettre d'accord de la direction pour le questionnaire

De: Agnes Boël <agnes.boel@student.uclouvain.be>

Objet: Demande d'envoi du questionnaire mémoire

Date: 20 janvier 2023 à 10:55:33 UTC+1

À: "thomas.kirchgesner@saintluc.uclouvain.be" <thomas.kirchgesner@saintluc.uclouvain.be>

Bonjour Monsieur Kirchgesner,

Je suis Agnès Boël, étudiante en dernière année du Master en Santé Publique à l'Université Catholique de Louvain.

Dans le cadre de mon mémoire, j'étudie "les relations intergénérationnelles et le management hospitalier" au sein du personnel soignant paramédical.

Ayant fait mes stages de Technologue en Imagerie Médicale chez vous, je me suis permise de vous demander si vous seriez d'accord d'envoyer mon questionnaire à tout votre personnel soignant paramédical (infirmiers et technologues) pour que je puisse récolter des résultats ? Cela m'aidera beaucoup pour finaliser mon mémoire.

Ce questionnaire en question est un questionnaire en ligne dont je vous envoie le lien ci-dessous si vous voulez y jeter un œil :

https://qfreeaccountssjc1.az1.qualtrics.com/jfe/form/SV_4NMN0s3eHDJIiKi

Il a déjà été accepté par Madame Durbecq, chef du département infirmier, pour l'envoi de ce questionnaire dans 3 de ses unités de soins.

Pouvez-vous me dire si, de votre côté, vous acceptez l'envoi de celui-ci dans votre service ?

Dans l'attente d'une réponse favorable,

Merci d'avance,

Agnès Boël

(Master 2 SP)



DE SPIEGELEIRE Xavier <xavier.despiegeleire@saintluc.uclouvain.be>

À : Agnes Boël; KIRCHGESNER Thomas <thomas.kirchgesner@saintluc.uclouvain.be>



Ven 27/01/2023 12:12

Bonjour Mme Boël,

J'ai envoyé le questionnaire à nos équipes.

Belle journée à vous.

Xavier de Spiegeleire

Coordinateur des Infirmiers et Technologues en Imagerie Médicale.

Avenue Hippocrate 10

1200 Bruxelles

Tél : +32 2 764 29 03

xavier.despiegeleire@uclouvain.be

...

De : WABLE Nadia <nadia.wable@saintluc.uclouvain.be>

Envoyé : jeudi 2 février 2023 11:05

À : HEYNDRICKX Marie-Christine <marie-christine.heyndrickx@saintluc.uclouvain.be>; HODY Laurence <laurence.hody@saintluc.uclouvain.be>; GOFFIN Sabine <sabine.goffin@saintluc.uclouvain.be>; NGALULA TSHIBOYI MAKABU Wivine <wivine.ngalula@saintluc.uclouvain.be>

Cc : Agnes Boël <agnes.boel@student.uclouvain.be>

Objet : Enquête sur l'intergénérationnel

Bonjour,

Pourriez-vous transmettre le lien de cette petite enquête sur les générations à votre équipe ? Nous aidons Agnes qui est en Master de SP à l'UCL : https://qfreeaccounts1.az1.qualtrics.com/jfe/form/SV_4NMN0s3eHDJIKI

Merci beaucoup pour votre participation et belle journée,

Nadia

Cellule IPEH

Nadia Wable- Infirmière Partenaire Ecole Hôpital

Manoëlle Linard- Collaboratrice RH

Service formation et développement des compétences

Ressources humaines- Département infirmier

+ 32 2 764 25 03

ipeh@saintluc.uclouvain.be

Avenue Hippocrate, 10 - 1200 Bruxelles



Suivez-nous sur [f](#) [@](#) [in](#) [t](#) [v](#)

Soutenez Saint-Luc, rendez-vous sur fondationsaintluc.be

Affirmations selon les générations

	Rangs			
	Génération de l'individu	N	Rang moyen :	Somme des rangs
Toutes les réponses à l'affirmation 1 (noté de 1 à 5)	Génération X	13	31,96	415,50
	Génération Y	47	30,10	1414,50
	Total	60		
Toutes les réponses à l'affirmation 2 (noté de 1 à 5)	Génération X	13	38,92	506,00
	Génération Y	47	28,17	1324,00
	Total	60		
Toutes les réponses à l'affirmation 3 (noté de 1 à 5)	Génération X	13	29,27	380,50
	Génération Y	47	30,84	1449,50
	Total	60		
Toutes les réponses à l'affirmation 4 (noté de 1 à 5)	Génération X	13	31,92	415,00
	Génération Y	47	30,11	1415,00
	Total	60		
Toutes les réponses à l'affirmation 5 (noté de 1 à 5)	Génération X	13	30,54	397,00
	Génération Y	47	30,49	1433,00
	Total	60		
Toutes les réponses à l'affirmation 6 (noté de 1 à 5)	Génération X	13	36,23	471,00
	Génération Y	47	28,91	1359,00
	Total	60		
Toutes les réponses à l'affirmation 7 (noté de 1 à 5)	Génération X	13	29,54	384,00
	Génération Y	47	30,77	1446,00
	Total	60		
Toutes les réponses à l'affirmation 8 (noté de 1 à 5)	Génération X	13	29,46	383,00
	Génération Y	47	30,79	1447,00
	Total	60		
Toutes les réponses à l'affirmation 9 (noté de 1 à 5)	Génération X	13	36,08	469,00
	Génération Y	47	28,96	1361,00
	Total	60		
Toutes les réponses à l'affirmation 10 (noté de 1 à 5)	Génération X	13	33,73	438,50
	Génération Y	47	29,61	1391,50
	Total	60		
Toutes les réponses à l'affirmation 11 (noté de 1 à 5)	Génération X	13	29,92	389,00
	Génération Y	47	30,66	1441,00
	Total	60		

Toutes les réponses à l'affirmation 12 (noté de 1 à 5)	Génération X	13	32,04	416,50
	Génération Y	47	30,07	1413,50
	Total	60		
Toutes les réponses à l'affirmation 13 (noté de 1 à 5)	Génération X	13	26,65	346,50
	Génération Y	47	31,56	1483,50
	Total	60		
Toutes les réponses à l'affirmation 14 (noté de 1 à 5)	Génération X	13	29,38	382,00
	Génération Y	47	30,81	1448,00
	Total	60		
Toutes les réponses à l'affirmation 15 (noté de 1 à 5)	Génération X	13	33,46	435,00
	Génération Y	47	29,68	1395,00
	Total	60		
Toutes les réponses à l'affirmation 16 (noté de 1 à 5)	Génération X	13	34,54	449,00
	Génération Y	47	29,38	1381,00
	Total	60		
Toutes les réponses à l'affirmation 17 (noté de 1 à 5)	Génération X	13	24,27	315,50
	Génération Y	47	32,22	1514,50
	Total	60		
Toutes les réponses à l'affirmation 18 (noté de 1 à 5)	Génération X	13	30,81	400,50
	Génération Y	47	30,41	1429,50
	Total	60		
Toutes les réponses à l'affirmation 19 (noté de 1 à 5)	Génération X	13	29,23	380,00
	Génération Y	47	30,85	1450,00
	Total	60		
Toutes les réponses à l'affirmation 20 (noté de 1 à 5)	Génération X	13	27,81	361,50
	Génération Y	47	31,24	1468,50
	Total	60		
Toutes les réponses à l'affirmation 21 (noté de 1 à 5)	Génération X	13	34,92	454,00
	Génération Y	47	29,28	1376,00
	Total	60		
Toutes les réponses à l'affirmation 22 (noté de 1 à 5)	Génération X	13	39,42	512,50
	Génération Y	47	28,03	1317,50
	Total	60		
Toutes les réponses à l'affirmation 23 (noté de 1 à 5)	Génération X	13	34,27	445,50
	Génération Y	47	29,46	1384,50
	Total	60		
Toutes les réponses à l'affirmation 24 (noté de 1 à 5)	Génération X	13	31,58	410,50
	Génération Y	47	30,20	1419,50
	Total	60		

Tests statistiques^a

	Toutes les réponses à l'affirmation 1 (noté de 1 à 5)	Toutes les réponses à l'affirmation 2 (noté de 1 à 5)	Toutes les réponses à l'affirmation 3 (noté de 1 à 5)	Toutes les réponses à l'affirmation 4 (noté de 1 à 5)	Toutes les réponses à l'affirmation 5 (noté de 1 à 5)	Toutes les réponses à l'affirmation 6 (noté de 1 à 5)	Toutes les réponses à l'affirmation 7 (noté de 1 à 5)	Toutes les réponses à l'affirmation 8 (noté de 1 à 5)	Toutes les réponses à l'affirmation 9 (noté de 1 à 5)
U de Mann-Whitney	286,500	196,000	289,500	287,000	305,000	231,000	293,000	292,000	233,000
W de Wilcoxon	1414,500	1324,000	380,500	1415,000	1433,000	1359,000	384,000	383,000	1361,000
Z	-,359	-2,100	-,322	-,350	-,009	-1,423	-,237	-,252	-1,424
Sig. asymptotique (bilatérale)	,719	,036	,747	,727	,993	,155	,813	,801	,154

a. Variable de regroupement : Génération de l'individu

Toutes les réponses à l'affirmation 10 (noté de 1 à 5)	Toutes les réponses à l'affirmation 11 (noté de 1 à 5)	Toutes les réponses à l'affirmation 12 (noté de 1 à 5)	Toutes les réponses à l'affirmation 13 (noté de 1 à 5)	Toutes les réponses à l'affirmation 14 (noté de 1 à 5)	Toutes les réponses à l'affirmation 15 (noté de 1 à 5)	Toutes les réponses à l'affirmation 16 (noté de 1 à 5)	Toutes les réponses à l'affirmation 17 (noté de 1 à 5)	Toutes les réponses à l'affirmation 18 (noté de 1 à 5)	Toutes les réponses à l'affirmation 19 (noté de 1 à 5)	Toutes les réponses à l'affirmation 20 (noté de 1 à 5)
263,500	298,000	285,500	255,500	291,000	267,000	253,000	224,500	301,500	289,000	270,500
1391,500	389,000	1413,500	346,500	382,000	1395,000	1381,000	315,500	1429,500	380,000	361,500
-,804	-,143	-,376	-,948	-,269	-,722	-,995	-1,549	-,075	-,308	-,660
,421	,887	,707	,343	,788	,470	,320	,121	,940	,758	,509

Toutes les réponses à l'affirmation 21 (noté de 1 à 5)	Toutes les réponses à l'affirmation 22 (noté de 1 à 5)	Toutes les réponses à l'affirmation 23 (noté de 1 à 5)	Toutes les réponses à l'affirmation 24 (noté de 1 à 5)
248,000	189,500	256,500	291,500
1376,000	1317,500	1384,500	1419,500
-1,118	-2,202	-,982	-,275
,264	,028	,326	,783

