

Les relations intergénérationnelles au sein d'une équipe paramédicale

© Foroladesign20 / stock.adobe.com



La coopération intergénérationnelle au sein d'une équipe est un facteur nécessaire et primordial pour établir une organisation des soins efficace, assurer un transfert de connaissances pertinent et favoriser un climat social serein. Aujourd'hui, quatre générations se côtoient dans la population active. Chacune a des caractéristiques et des attentes particulières vis-à-vis du travail. Comprendre et articuler ces différences, en termes d'interactions, pour en faire une plus-value représente un vrai défi.

© 2020 Elsevier Masson SAS. Tous droits réservés

Mots clés – équipe paramédicale ; intergénérationnalité ; relation ; représentation ; stéréotype

Virginie Havette
Étudiante cadre de santé

IFCS lorrain, tour Marcel-Brot,
1^{er} étage,
1, rue Joseph-Cugnot,
54000 Nancy, France

Une génération n'est pas seulement un groupe d'âges, mais plutôt une communauté d'individus partageant des influences communes, s'appuyant sur des valeurs proches, qui les amèneraient à développer des attitudes et des comportements communs.

L'intergénérationnalité au sein des collectifs de travail est un phénomène d'actualité prégnant, en lien avec les nombreux bouleversements sociétaux et les diverses réformes de ces dernières années. Dans les équipes soignantes, cette diversité générationnelle accroît les différences d'âge entre les plus jeunes et les plus âgés et engendre un sentiment d'incompréhension et d'inégalité.

Les générations au travail

Les contours du concept de génération sont souvent flous et discutés, mais les auteurs s'accordent à distinguer quatre générations cohabitant dans le monde du travail.

Les baby-boomers

La génération des *baby-boomers* (nés entre 1945 et 1959) est le fruit du taux de natalité massif enregistré après la Seconde

Guerre mondiale. Elle évolue dans un contexte de prospérité économique et de plein emploi. Les *baby-boomers* véhiculent des valeurs d'optimisme, d'idéalisme et de confiance, et attachent une grande importance aux titres et aux symboles de reconnaissance, en lien avec leur statut social. Le travail occupe une place centrale dans leur vie : ambition, engagement et travail acharné sont les mots d'ordre afin d'assurer une réussite professionnelle.

La génération X

La génération X (née entre 1960 et 1979) est aussi appelée génération sacrifiée, car elle évolue dans un contexte économique difficile avec l'apparition du chômage de masse. Les individus sont méfiants et prudents ; ils cherchent avant tout à sécuriser leur parcours de vie, notamment au niveau professionnel. Le travail n'est plus une fin en soi et l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle est valorisé.

La génération Y

La génération Y (née entre 1980 et 1995) s'est développée avec la mondialisation, le progrès et les technologies de l'information et de la communication. Elle afflue en nombre sur un marché

du travail où règne le chômage de masse. Ce groupe représentera 75 % de la population active mondiale, d'ici à 2025 [1]. Ses membres se caractérisent par un individualisme marqué, voilà pourquoi ils sont souvent perçus comme trop confiants et auto-centrés. Ils manient l'outil informatique avec habileté, et font preuve d'adaptation au changement. Leur rapport au temps est ancré dans l'immédiateté. Ils possèdent une faible tolérance à la contrainte, n'hésitent pas à critiquer et à se rebeller en remettant en cause le lien hiérarchique. Leur besoin de socialisation est prégnant et ils visent un équilibre entre vie professionnelle et personnelle.

La génération Z

Consécutivement au *baby-boom* des années 2000, la génération Z (née à partir de 1995) commence à atteindre l'âge adulte et arrive depuis peu sur le marché du travail. Ces individus sont nés et ont grandi dans un monde en profonde mutation, dans un contexte économique précaire et un climat de méfiance dominé par des événements tragiques tels que les attentats. Cette génération est connectée en permanence car elle est née dans

Adresse e-mail :
virginiehavette@orange.fr
(V. Havette).

Tableau 1. Regards croisés intergénérationnels (adapté de [1]).

Ce que les jeunes pensent des anciens	Ce que les anciens pensent des jeunes
Ils font preuve d'immobilisme : « Ça fait vingt-cinq ans qu'il occupe le même poste, dans le même service. »* Ils possèdent l'expérience mais éprouvent des difficultés à la partager, à transmettre l'ensemble des savoirs acquis : « Il en garde toujours pour ne pas se faire prendre sa place. » Ils ont des difficultés pour remettre en question leurs méthodes et leurs pratiques : « On entend sans cesse : on a toujours fait comme ça. » Ils sont nostalgiques du passé et ne s'adaptent pas au changement : « Ils prétendent que c'était mieux avant. » Ils semblent blasés, usés : « Ils ne se sentent pas concernés par les changements, car ils n'en voient pas l'utilité à leur âge. » Ils sont incompétents en matière de nouvelles technologies : « Il ne comprend rien au logiciel, il ne clique jamais sur le bon onglet. » Ils n'acceptent pas les conseils des jeunes : « Je ne peux rien lui dire, elle a toujours raison. »	Ils sont peu motivés au travail : « Il n'est jamais à l'heure le matin mais toujours prêt à partir. » Ils ne respectent pas l'autorité, la hiérarchie et ne sont pas suffisamment respectueux des anciens : « Elle me tutoie alors que je pourrais être sa mère. » Ils manquent d'attachement aux valeurs du service public : « De mon temps, on faisait sa carrière à l'hôpital. » Ils sont impulsifs, instables et déloyaux : « Les jeunes quittent l'établissement pour un oui ou pour un non. » Ils ne fonctionnent qu'avec les nouvelles technologies : « Ils ne quittent jamais leur téléphone portable. » Ils sont exigeants, confiants et bavards. Ils sont inégalement formés : « De mon temps on était mieux formés, on ne leur apprend que de la théorie à l'école d'infirmière ! » Ils n'écourent pas les conseils des seniors : « Je lui en avais parlé, je l'avais prévenue mais elle n'a rien voulu entendre. »

*Paroles tirées de l'expérience.

l'ère numérique. Elle ne s'identifie qu'avec et par les réseaux sociaux. Ces individus ont soif d'apprendre, sont ouverts sur le monde et développent un certain hédonisme, c'est-à-dire qu'ils vivent au jour le jour. Ils font preuve d'originalité et de créativité, et fonctionnent sur un mode collaboratif dans la sphère professionnelle et privée.

Les enjeux

- ◆ **Chaque génération possède des caractéristiques,** des attitudes et des comportements spécifiques, qui sont souvent porteurs de représentations différentes par les autres générations. Cela entraîne parfois des difficultés de compréhension et conduit à une catégorisation et à un stéréotypage (tableau 1) [2].
- ◆ **Les membres d'une génération ont souvent une représentation réciproque négative,** ce qui pourrait altérer la communication et les rapports au travail. En termes de management, ces représentations engendrent un défi majeur : arriver à faire travailler ensemble et de manière efficace toutes ces générations.
- ◆ **Les différences d'âge et de représentations entre les individus** au sein des organisations

peuvent mener à des conflits intergénérationnels, définis par François Grima [3] comme « une difficulté à travailler avec des personnes d'une génération différente, voire

L'intégration des différences individuelles fait la valeur ajoutée d'une équipe

une préférence pour travailler avec des personnes de la même génération ». Ces conflits peuvent être sources de tensions, mais suscitent également l'expression et la confrontation d'idées et de points de vue différents, permettant une pratique réflexive et créatrice, afin d'améliorer l'efficacité de l'équipe et, par conséquent, de l'organisation.

Les leviers pour le cadre de santé

Pour favoriser la coopération intergénérationnelle, le cadre de santé doit justement sortir de ce clivage et faciliter la mixité, pour en faire un véritable atout managérial, pilier de l'intelligence collective. L'intégration des différences individuelles, en termes

de représentations et de compétences, fait la valeur ajoutée d'une équipe ; le cadre de santé en facilite l'articulation, grâce à des leviers puissants.

Le tutorat réciproque

Le tutorat réciproque correspond à une transmission des savoirs à double sens d'une génération à une autre, permettant ainsi d'harmoniser les rapports intergénérationnels. C'est un véritable « outil d'échange social qui met à profit l'expertise des deux générations » [4]. Il combine les compétences complémentaires, en créant une synergie bidirectionnelle, évitant ainsi un esprit de confrontation. Il consiste à associer deux professionnels de générations différentes dans une démarche de tutorat, où chacun va apporter des connaissances à l'autre et en recevoir, potentialisant ainsi leur efficacité. Cet outil peut être utilisé pour l'intégration d'un nouvel arrivant dans un service, mais peut également être envisagé dans le tutorat des étudiants, en vue d'améliorer les pratiques professionnelles, ou de répondre à un événement indésirable.

Le groupe projet

Le groupe projet favorise le dialogue, la confrontation des



Les espaces informels, dissociés du milieu professionnel, sont de bons moyens pour lier les générations en renforçant l'esprit d'équipe.

idées et des points de vue de l'ensemble des participants, la réflexion commune, et aboutit à une solution collective pertinente. « *Faire travailler ensemble différentes générations avec des compétences complémentaires sur un projet spécifique, en s'appuyant sur des outils digitaux, favorise la collaboration et l'échange* » [4]. Le groupe projet rompt la routine et fait travailler, de manière consensuelle, différents profils et différents âges dans une perspective commune. Il permet de sortir du quotidien, met en relation les générations de professionnels, implique tous les collaborateurs et valorise le talent de chacun. Dans les établissements de santé, nous pouvons les mettre en œuvre, par exemple, au décours d'une restructuration de service, de la rénovation d'une salle de pause du personnel ou de la réorganisation du local lingerie en complément.

L'espace de communication

Un espace de communication peut être effectif sous forme de réunions de travail régulières, pour la partie formalisée, où chacun peut s'exprimer et écouter les autres sur des

problématiques professionnelles. Les espaces informels, dissociés du milieu professionnel (repas de service, *team building*, etc.), sont également de bons moyens pour lier les générations en renforçant l'esprit d'équipe. En effet, les repas de service, par exemple, incitent à la détente, à une liberté d'expression et à une grande diversité de sujets échangés dans un moment de convivialité et de partage. En entreprise, dans le même état d'esprit, le concept de *team building* est très en vogue. Il a pour optique de resserrer les liens au sein d'un groupe de collaborateurs par l'intermédiaire d'une activité extra-professionnelle, de diverses natures (*escape game*, jeu de construction, chasse au trésor, quiz, etc.). Il est également un levier efficace pour améliorer la communication, désamorcer les conflits, découpler la motivation et l'esprit d'appartenance à une entité. À ce jour, il n'est que peu développé dans le monde hospitalier et plutôt réservé à la sphère privée, mais il reste un outil intéressant sur lequel nous pouvons prendre appui.

Conclusion

Favoriser la communication formelle et informelle entre les

générations permet de faire partager son avis, de connaître celui des autres et assure une meilleure compréhension et acceptation des différences. Ce processus d'expression rapproche les différents acteurs, canalise les conflits et établit un climat de confiance et de solidarité permettant de travailler efficacement et sereinement dans un but commun. La crise sanitaire récente due à l'épidémie de Covid-19 a démontré que l'intelligence collective, les coopérations intergénérationnelles et interdisciplinaires permettent de réaliser de véritables exploits. Sachons capter cette énergie, capitaliser sur cette expérience, garder cet élan à l'esprit. Ce sont nos atouts pour l'avenir. ●

Références

- [1] Deloitte. Big demands and high expectations. The Deloitte Millennial Survey. Janvier 2014. www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-dttl-2014-millennial-survey-report.pdf.
- [2] Chevallard C, Cigan D, Henocq T. Management intergénérationnel : un atout pour les directions des ressources humaines. *Revue hospitalière de France* 2011;(540).
- [3] Grima F. Impact du conflit intergénérationnel sur la relation à l'entreprise et au travail : proposition d'un modèle. *Management et Avenir* 2007;13(3):27-41.
- [4] Akanini A, Bachelard O, Bailly P, et al. Face à la diversité des générations, comment les organisations peuvent-elles favoriser la coopération intergénérationnelle ? *Question(s) de management* 2014;(6):125-49.

Pour en savoir plus

- Lambert J. Management intergénérationnel. Rueil-Malmaison: Lamarre; 2009.
- Ollivier D, Tanguy C. Générations Y et Z. Le grand défi intergénérationnel. Louvain-la-Neuve (Belgique): DeBoeck Supérieur; 2017.