

MOTS-CLÉS : DIVERSITÉ GÉNÉRATIONNELLE, INTIMIDATION, RÉOLUTION DE CONFLIT, LEADERSHIP AUTHENTIQUE, COLLABORATION, MENTORAT.

# ACCEPTER LA DIVERSITÉ GÉNÉRATIONNELLE : RÉDUIRE ET GÉRER LES CONFLITS EN MILIEU DE TRAVAIL

**Auteurs :** Shelley André, inf., B.S.Inf., CSP(C), éducatrice en soins périopératoires en salle d'opération pour adultes au Centre des sciences de la santé de Winnipeg (un grand hôpital de soins tertiaires et centre de traumatologie). Shelley a commencé sa carrière d'infirmière en soins périopératoires peu après avoir reçu son diplôme de l'école d'infirmières du Centre des sciences de la santé en 1986. Elle a occupé pendant de nombreuses années le poste d'infirmière périopératoire de soins généraux avant de devenir infirmière-ressource de soins cliniques en traumatologie orthopédique et pour le programme de soins de la colonne vertébrale de l'Office régional de la santé de Winnipeg au Centre des sciences de la santé.

Dans le cadre de ses fonctions actuelles d'éducatrice en soins périopératoires en salle d'opération, Shelley s'adonne à sa passion, soit celle de partager sa vaste expérience et ses connaissances de même que son enthousiasme à enseigner et à guider les infirmières périopératoires vers la réussite. Shelley est membre de Manitoba Operating Room Nurses Association et n'a déclaré aucune affiliation qui pourrait être perçue comme entrant en conflit d'intérêts avec la publication de cet article.

*Manuscrit original soumis en anglais et traduit vers le français par Jocelyne Demers-Owoka, Ideal Translation.*

## RÉSUMÉ

La phrase « Nurses Eat Their Young » (les infirmières mangent leurs jeunes) est une expression qui est bien trop familière au sein de la profession infirmière. Les différences intergénérationnelles peuvent amplifier les tendances préexistantes à mettre les nouvelles infirmières à l'épreuve ou à les orienter en utilisant des « épreuves de force par le feu » dont les infirmières aînées ont fait l'expérience lorsqu'elles commençaient leur carrière<sup>1</sup>. Étant donné la présence de quatre générations dans le milieu du travail, et leurs approches en matière d'éthique de travail extrêmement différentes, il importe de mieux comprendre ces différences et d'apprendre comment travailler ensemble de façon efficace et efficiente. Le fait de valoriser chaque génération pour ses forces et de reconnaître la diversité générationnelle dans le milieu de travail contribuera à

créer un environnement de travail dynamique, riche, stimulant et gratifiant dans lequel toutes les infirmières se sentent valorisées et appuyées par leur équipe. Les infirmières-cadres supérieures et gestionnaires jouent un rôle central dans la création de milieux de travail professionnels qui réussissent à attirer et à retenir le personnel. Cela est réalisable en définissant la culture de l'unité des soins infirmiers, et de l'ensemble de l'organisation, par le biais d'une modélisation du comportement qui communique, à l'ensemble de l'équipe, ce qui constitue un comportement acceptable et adopte une politique de tolérance zéro pour l'intimidation. Un mentorat efficace peut également faciliter une compréhension des différences générationnelles en soins infirmiers, tout en favorisant un apprentissage productif et des relations de travail efficaces.

Dans l'environnement actuel des soins infirmiers cliniques, quatre générations d'infirmières travaillent ensemble, ce qui crée des défis nouveaux et uniques pour les gestionnaires, les éducateurs et les organisations.

---

## INTRODUCTION

Dans l'environnement actuel des soins infirmiers cliniques, quatre générations d'infirmières travaillent ensemble, ce qui crée des défis nouveaux et uniques pour les gestionnaires, les éducateurs et les organisations. Les infirmières de chaque génération (appelées vétérans, génération du baby-boom, génération X et génération Y) ont leurs propres visions du monde, valeurs et idées qui donnent lieu à des points de vue divergents sur l'éthique professionnelle, des attitudes différentes envers l'autorité, ainsi que des attentes variées sur ce qui contribue à un milieu de travail prospère<sup>2</sup>. Ces divergences d'opinions jouent un rôle important dans la création de tensions et de malentendus entre les générations dans le contexte des soins infirmiers cliniques<sup>2</sup>.

Lorsqu'on observe l'ensemble des générations, on note certaines tendances généralisées – ce n'est pas l'intention de l'auteure de supposer qu'il n'y a pas d'exception à la règle. Cependant, ces tendances ont démontré qu'elles s'appliquent à la majorité de ces générations étant donné le partage de leurs expériences.

Les vétérans sont en général assidus au travail, prudents et prêts à se sacrifier pour l'intérêt commun. Ils valorisent la loyauté et espèrent la même chose en retour. La génération du baby-boom est considérée valoriser la collégialité et l'apprentissage permanent. Son éthique de travail se mesure en comptant le nombre d'heures travaillées et elle s'attend à être récompensée pour ses efforts. La génération X souhaite, en général, un environnement de travail positif qui favorise un apprentissage autonome. Elle valorise le contrôle, la souplesse et la liberté au travail. La génération Y est considérée comme étant axée sur les buts et s'attend à être accompagnée et encadrée dans le milieu du travail. Elle valorise le perfectionnement personnel et nécessite une rétroaction sur son rendement. Elle a besoin d'une satisfaction professionnelle, sinon elle ira la chercher ailleurs. Weston<sup>3</sup> suggère que lorsque «

des personnes de différentes générations travaillent étroitement ensemble, des tensions peuvent survenir, car les différentes perspectives générationnelles peuvent causer de mauvaises interprétations et des malentendus ».

La possibilité de conflit intergénérationnel est particulièrement élevée dans un environnement périopératoire. Dans ce milieu de travail exigeant, complexe et stressant, les conflits interpersonnels peuvent survenir entre les infirmières en raison des divergences d'opinions, d'éthique de travail, de valeurs, de croyances, d'intérêts et d'objectifs. Les auteurs Sullivan et Decker<sup>4</sup> mentionnent que le conflit entre les cohortes générationnelles peut causer de l'instabilité au sein du fonctionnement du groupe. Il peut devenir difficile pour les infirmières de travailler ensemble en raison des écarts générationnels. Les infirmières de la même génération ont tendance à se regrouper et à former des cliques. Les membres des anciennes générations s'attendent à être respectés et admirés par les membres des générations plus jeunes, tandis que les infirmières plus jeunes s'attendent à être traitées sur un pied d'égalité<sup>5</sup>.

Le travail d'équipe dans un contexte périopératoire est nécessaire en vue d'obtenir des résultats de haute qualité pour le patient et pour assurer sa sécurité, en plus de réduire l'épuisement professionnel, la pénurie de personnel et d'éviter que les infirmières quittent la profession. Un environnement de travail insatisfaisant entraîne un stress inutile et peut compromettre la sécurité du patient. On suppose que les soins infirmiers sont considérés comme une profession à risque très élevé pour les situations d'intimidation, où l'infirmière expérimentée est plus souvent la coupable et où l'infirmière inexpérimentée est souvent la victime; d'où la référence à la phrase « les infirmières mangent leurs jeunes ». Cette phrase fait référence aux situations où des infirmières plus âgées et expérimentées n'accueillent pas bien les nouvelles diplômées ou parlent de façon désobligeante à propos des générations

autres que la leur. Il s'agit de situations où les idées sont rejetées sur la base de l'âge ou de l'expérience. On croit que cette image perçue de la profession est le résultat d'années de tolérance, au sein du système de soins de santé, de violence entre infirmières ainsi que de la tolérance de la part des infirmières elles-mêmes, ce qui a entraîné un comportement d'intimidation qui a été transmis d'une génération à l'autre<sup>6</sup>. Les milieux périopératoires ayant des cultures qui tolèrent ou normalisent l'intimidation compromettent le travail d'équipe et les relations professionnelles. Il en résulte une difficulté de retenir les nouvelles générations d'infirmières et un risque pour la prestation de soins aux patients qui ne sont pas sécuritaires.

Le présent article vise à explorer des façons de gérer les problèmes liés à la diversité générationnelle dans un contexte clinique par le biais de l'utilisation d'outils, tels que la résolution des conflits et le mentorat. L'article analysera un scénario de conflit dans un contexte périopératoire. L'auteure utilise le modèle du processus conflictuel qui offre un cadre pour examiner comment et pourquoi le conflit se produit, tout en essayant de trouver des stratégies efficaces de résolution des conflits afin de minimiser ou de résoudre la controverse tout en ayant le moins de conséquences négatives que possible<sup>4</sup>.

### **LORSQU'UN CONFLIT SURVIENT... UNE ÉTUDE DE CAS**

Nancy, une ancienne infirmière en soins périopératoires en salle d'opération qui détient plus de vingt-cinq ans d'expérience, est hautement respectée par ses collègues en tant que championne de l'éthique professionnelle, en tant que travailleuse acharnée dans l'intérêt de la profession et pour le bien-être des patients, ainsi que pour sa vaste expérience et ses connaissances approfondies. Julie est une nouvelle diplômée qui est infirmière en soins périopératoires depuis deux ans environ. Elle a envie d'apprendre et vise l'atteinte de buts précis. Julie apprend mieux par le biais d'observations réflexives ainsi que par l'expérience pratique et elle n'a

pas peur de demander des conseils et une rétroaction afin d'améliorer ses compétences. Elle valorise les évaluations authentiques et personnalisées de la part de ses pairs effectuées en fonction de son rendement au travail et les voit comme un moyen de réaliser ses objectifs en matière d'apprentissage et de perfectionnement. En raison de sa curiosité, et de sa tendance à demander des réponses et des résultats rapides, les pairs de Julie l'ont souvent décrite comme étant irrespectueuse envers ses collègues supérieurs et comme un membre de l'équipe qui refuse de collaborer.

Nancy et Julie ont été affectées à la salle de chirurgie générale pour la journée. Un patient devant subir une résection abdomino-périnéale est le premier cas inscrit à l'horaire, lequel commencera à 7 h 30. Julie a conduit au travail toute motivée à l'idée d'apprendre une nouvelle intervention chirurgicale. Elle aime assister lors des laparotomies, mais elle ne l'a pas encore fait pour une intervention aussi complexe. Julie aimerait vraiment avoir l'occasion d'assister lors de cette intervention et d'apprendre une nouvelle compétence. Hier soir, elle a révisé ses notes sur l'intervention et a cherché, sur Internet, de la documentation fondée sur des données probantes, sur des sujets allant des considérations sur les soins périopératoires administrés aux patients au transfert du patient à l'unité de soins postopératoires. Au moment d'entrer dans le stationnement, Julie est prête à commencer sa journée.

Alors que Julie entre dans la salle d'opération à 7 h 15, elle trouve Nancy en train de revoir la configuration pour l'intervention et une infirmière en service interne qui organise la table du fond. Nancy, l'infirmière principale autorisée pour la journée, jette un coup d'œil à l'horloge lorsque Julie entre dans la salle à l'heure exacte du début du quart de travail et est silencieusement irritée. Julie s'avance vers Nancy et lui communique ses attentes pour la journée, y compris sa justification pour vouloir assister lors de la résection abdomino-périnéale. Nancy informe Julie que le chirurgien est très

Image 1.



*Conflit intergénérationnel en salle d'opération.*

difficile et que l'intervention est une tâche ardue pour son niveau d'expérience. Nancy ajoute que tout doit bien se dérouler sinon le chirurgien se fâchera et refusera de collaborer. Nancy suggère qu'afin de s'assurer que tout se passe efficacement, Julie doit continuer d'offrir les services externes et que Nancy pourrait être proche pour l'aider. Julie, devenant exaspérée, lui répond « j'ai déjà travaillé avec des chirurgiens difficiles et ce n'est pas tragique ».

Julie, sans consulter Nancy, se dirige vers la salle d'attente des patients pour effectuer l'évaluation préopératoire du patient et laisse Nancy terminer la configuration de la salle. Lorsque Julie

revient dans la salle d'opération, Nancy et l'infirmière en service interne s'apprêtent à compter les instruments et compresses. Nancy indique à Julie qu'elle peut effectuer le compte pendant qu'elle finit le rassemblement des dispositifs de positionnement requis et qu'elle vérifie la disponibilité du sang. Pendant que Nancy est partie, Julie termine le compte avec l'infirmière en service interne, puis commence à réorganiser la configuration de la salle pour répondre à ses propres attentes. Lorsque Nancy est de retour et qu'elle réalise ce que Julie a fait, elle est outrée et veut la confronter. Elle décide, toutefois, d'attendre jusqu'à ce que le patient soit anesthésié.

Dès que le patient est amené dans la salle, Julie s'empresse de se porter volontaire pour administrer l'anesthésie. Julie demande à Nancy d'aller chercher les deux agrafeuses chirurgicales qui manquent. Nancy, essayant de reprendre le contrôle de la salle d'opération en tant qu'infirmière principale autorisée, ne répond pas à Julie et demeure catégoriquement en place pour aider au début de l'induction de l'anesthésie. Après l'induction, Nancy commence à positionner le patient, alors que Julie reste en bordure de la salle d'opération. Nancy est en colère parce qu'elle fait tout le travail pendant que Julie est debout à observer. Une fois l'intervention en cours, Nancy estime qu'il est nécessaire de parler à Julie au sujet de son comportement qu'elle considère comme non professionnel et indigne d'une infirmière en soins périopératoires. À titre d'infirmière qui assume ses fonctions selon les règles, Nancy n'est pas habituée aux idées et approches de Julie. Celle-ci lui répond qu'elle éprouve du ressentiment pour Nancy parce qu'elle n'a pas confiance en ses aptitudes et qu'elle n'apprécie pas ses contributions en tant que membre estimé de l'équipe. Nancy et Julie ont toutes les deux terminé l'intervention frustrées et en colère.

### **Modèle du processus conflictuel**

Le modèle du processus conflictuel est un cadre suivant un format généralisé

Image 2.



Par : J. Porteous

*Communication du conflit perçu et émotionnel.*

d'étude de conflit. Il permet d'expliquer comment et pourquoi le conflit survient et en dernier ressort, examine des façons de le minimiser ou de le résoudre avec le moins de conséquences négatives que possible<sup>4</sup>. Le conflit et sa résolution suivent un processus particulier qui commence par certaines conditions préexistantes appelées les antécédents.

Les antécédents, notamment les objectifs incompatibles et les divergences de valeurs et de croyances, peuvent pousser une situation vers le conflit. Le conflit perçu ou émotionnel se produit lorsque les parties en question sont influencées par leurs sentiments et perceptions de la situation. Les attitudes conflictuelles apparaissent le

plus souvent lorsque les personnes comprennent mal la perspective, l'intention ou la perception de l'autre personne par rapport à la situation. À ce moment, le conflit peut être résolu, réprimé ou rester non réglé. Les auteurs Sullivan et Decker<sup>4</sup> constatent que la résolution de conflit est atteinte lorsque toutes les personnes s'entendent mutuellement sur une solution et s'engagent à respecter l'entente. Les résultats obtenus sont positifs lorsque les deux parties adoptent de nouvelles attitudes et éprouvent de nouveaux sentiments à l'égard de l'autre et de la situation, et lorsque les deux parties se sentent gagnantes.

### **L'importance des antécédents dans l'étude de cas**

Les auteurs Sullivan et Decker<sup>4</sup> soulignent la corrélation entre les antécédents et l'augmentation des conflits. La diversité générationnelle peut se présenter dans l'environnement de travail sous forme de différences d'attitudes, de croyances et de valeurs. Les cohortes générationnelles possèdent leurs propres traits de personnalité collectifs qui découlent de leurs expériences vécues et des perspectives de leur époque<sup>6</sup>. Étant donné ces traits de comportement uniques, il faut s'attendre à ce que lorsque des personnes de différentes générations travaillent ensemble, des conflits surviennent souvent en raison des malentendus et des fausses interprétations de leurs points de vue, attentes liées au travail et objectifs professionnels divergents<sup>3</sup>.

### **Nancy : génération du baby-boom**

Nancy fait partie de la génération du baby-boom, une importante cohorte générationnelle qui a été influencée par la prospérité économique et les possibilités d'emploi, les grands changements technologiques et les valeurs sociétales axées sur la liberté et la génération du « moi » de l'Après-guerre<sup>3,7</sup>. Nancy a été élevée dans une famille nucléaire traditionnelle, où elle a été adorée par ses parents, sans compter par les écoles et la société en général<sup>3</sup>. La génération du baby-boom est

extrêmement optimiste. Au Canada, les membres de la génération de Nancy ont été influencés par la « Trudeumanie », la montée du nationalisme québécois, la crise d'octobre, les manifestations, le Mouvement de libération des femmes, le programme spatial et la Guerre froide, événements qui ont confirmé leurs croyances selon lesquelles ils avaient le pouvoir de changer le monde<sup>6,7</sup>.

Nancy ressent de l'épanouissement personnel et un sentiment d'estime de soi par rapport à son rendement au travail et à sa profession choisie. Elle valorise la créativité, la prise de risque et le travail autonome; toutefois, sa génération s'est adaptée lentement à la nouvelle ère des technologies de l'information<sup>3,8</sup>. L'auteur Weston<sup>3</sup> a observé à quel point les membres de la génération du baby-boom se méfient généralement de l'idéologie de gestion et sont susceptibles de questionner les autorités en place. Nancy a travaillé dans le même établissement pendant plusieurs années et elle valorise la sécurité d'emploi. Il ne serait pas inhabituel pour Nancy de travailler de longues heures et d'avoir à sacrifier le temps consacré à sa famille et son temps libre. Les membres de la génération du baby-boom sont extrêmement compétitifs en raison de son effectif considérable et, par conséquent, ils sont prêts à faire tout ce qui est nécessaire pour terminer une tâche<sup>6</sup>.

### **Julie : génération Y**

Julie a grandi durant une période de prospérité et avec un accent nouveau sur les valeurs familiales, soulignant l'importance et la protection des enfants, ce qui diffère considérablement des générations précédentes<sup>8</sup>. Étant donné que ses deux parents travaillaient, Julie a vécu une vie très structurée et organisée comprenant la garderie, l'école maternelle et les programmes parascolaires<sup>3</sup>. Puisque les parents de Julie étaient plus âgés et qu'ils ont eu moins d'enfants, ils se sont efforcés d'être impliqués activement dans sa vie quotidienne par le biais du mentorat et de l'apprentissage et en agissant comme défenseurs de son bien-être<sup>3</sup>. Clausing et coll.<sup>6</sup> mentionnent que la génération Y respecte et admire ses

parents et qu'elle associe le fait d'avoir d'étroites relations familiales avec le bonheur et l'établissement d'un refuge contre les difficultés qu'elle peut rencontrer au cours de sa vie. Julie perçoit l'avenir avec optimisme, valorise le travail acharné pour bien accomplir son travail et considère l'apprentissage comme une priorité perpétuelle. Julie est extrêmement à l'aise avec la technologie et n'a jamais vécu sans l'Internet, les téléphones cellulaires et les messages textes, et pour cette raison, elle s'attend à recevoir immédiatement de l'information et une rétroaction<sup>8</sup>.

Julie valorise un environnement de travail collaboratif et positif, axé sur le travail d'équipe, et elle apprécie les initiatives collectives durant l'exécution du travail<sup>6</sup>. Elle fait preuve de compétences multitâches, a envie d'être stimulée et nécessite d'être mise au défi afin d'éviter l'ennui. Elle a l'esprit d'initiative et assume la responsabilité de ses propres réussites et a besoin d'une rétroaction et d'une reconnaissance immédiates ainsi qu'une structure, des conseils et des directives exhaustives pour éviter de faire face à des situations où elle se sentira non préparée et, par conséquent, mal à l'aise<sup>8</sup>. La génération Y n'éprouve typiquement pas de loyauté envers l'organisation pour laquelle elle travaille et changera très probablement d'emploi ou de carrière à maintes reprises au cours de sa vie<sup>6</sup>. Julie s'efforce d'établir un équilibre entre sa vie professionnelle et sa vie familiale et souhaite obtenir une souplesse dans son horaire de travail pour planifier des activités ou des événements imprévus susceptibles de survenir dans sa vie personnelle. Il est très important pour Julie de se faire entendre, et pas seulement d'être vue par ses pairs, et aussi de développer un sentiment d'appartenance parmi ses collègues. Elle maîtrise la technologie, d'où sa curiosité et sa mise en question des présomptions, ce qui peut être perçu, par certaines personnes, comme une rébellion.

### **Comprendre les conflits intergénérationnels**

Nancy et Julie se trouvent toutes les deux dans un conflit perçu lorsqu'elles

Le conflit est un phénomène naturel qui existe au sein de toutes les organisations.

---

prennent pleinement conscience qu'il existe une divergence de perspective entre elles. Le conflit perçu découle des malentendus et de la frustration résultant d'une mauvaise compréhension de la véritable position ou des objectifs de l'autre personne<sup>4</sup>. Le conflit émotionnel, quant à lui, se traduit par la personnalisation ou l'intériorisation des différences entre les parties qui mène au conflit et qui entraîne le stress, l'anxiété et les sentiments négatifs entre Nancy et Julie<sup>4</sup>. Ces sentiments négatifs peuvent mener à la méfiance, l'hostilité et la peur, lesquels se manifestent par des comportements d'agression ouverte, d'apathie ou de repli selon la position de chacune sur le sujet<sup>4</sup>.

Nancy, à qui on a enseigné à respecter et à écouter les personnes plus âgées qu'elle, perçoit les assertions, la soif de connaissances et les conseils de Julie relativement à la délégation des tâches comme de l'impertinence, de l'insubordination et un manque de respect et d'appréciation pour son expérience professionnelle. Infirmière principale de la salle d'opération, elle se sent offensée et dévalorisée dans cette situation. Inversement, comme on a toujours attendu de Julie qu'elle s'exprime et que ses contributions ont toujours été valorisées, Julie est d'avis que dire ce que l'on pense est un moyen important de trouver sa place dans une équipe compétente et unifiée. De plus, elle trouve que Nancy est trop rigide dans sa façon de faire, fermée aux nouvelles idées et axée sur les tâches plutôt que sur les résultats<sup>2</sup>.

Nancy a été contrariée lorsque Julie est entrée dans la salle d'opération à l'heure exacte du changement de quart de travail. Prête à travailler de longues heures, Nancy est d'avis qu'il s'agit pour elle d'une façon de contribuer de manière importante à son rendement au travail et considère que son éthique de travail est meilleure que celle de Julie. Nancy considère que Julie n'est pas fiable, manque de dévouement envers la profession d'infirmière, est naïve, immature, trop assertive et insouciant<sup>2</sup>. Elle perçoit l'assertivité de Julie, démontrée par ses attentes à participer à

la chirurgie, sa décision de changer la disposition de la salle et ses directives aux infirmières principales sur les tâches à accomplir, comme étant de l'excès de confiance par rapport à ses capacités. Qui plus est, Nancy juge difficile d'affronter Julie du fait de son manque d'intérêt à l'égard des autres points de vue et de sa réponse à une infirmière principale estimée comme insolente et défiante.

Julie trouve que Nancy véhicule une attitude pessimiste envers la génération plus jeune et pense qu'en raison de son âge, on n'a pas confiance en ses aptitudes. Elle sent que Nancy la juge paresseuse et sans trop d'ambition et de détermination envers son éthique professionnelle. Julie se voit plutôt très dévouée étant donné les recherches qu'elle a effectuées avant le quart de travail et croit qu'il est justifié de défendre ses valeurs, croyances et objectifs professionnels comme moyen de déterminer la formation et le perfectionnement appropriés.

### **La résolution de problème par la collaboration**

Le conflit est un phénomène naturel qui existe au sein de toutes les organisations. Lorsque le conflit est abordé et géré efficacement, il peut en découler bon nombre de résultats positifs. La gestion des conflits produit de meilleurs résultats lorsque les parties en désaccord peuvent travailler de concert, et parvenir à un accord, pour régler le problème d'elles-mêmes en suivant une démarche qui leur permet de collaborer de façon respectueuse et qui finira par améliorer leur relation<sup>4</sup>. Un leader authentique, cherchant la résolution de conflit par la collaboration et centré sur les résultats équitables, favorise la méthode idéale à utiliser dans la résolution des disputes et des problèmes qui sont importants aux personnes comme Nancy et Julie. Choisir de collaborer pour régler les conflits peut prendre plus de temps et d'énergie, mais les avantages à long terme valent l'effort<sup>4</sup>.

La collaboration permettra à Nancy et Julie de coopérer et de s'efforcer de

Image 3.



*La résolution du conflit est une solution gagnante.*

trouver ensemble une solution répondant aux besoins des deux tout en maintenant une relation productive à long terme. Les auteurs Sullivan et Decker<sup>4</sup> proposent que « l'on parvient vraiment à un consensus lorsque le problème est exploré en profondeur, que les besoins et les objectifs des parties en question sont compris et qu'une solution répondant à ces besoins est convenue ». Une résolution du conflit comportant une solution gagnante pour Nancy et Julie où les valeurs et objectifs de chacune sont respectés favorisera l'enrichissement de leurs connaissances, l'approfondissement de l'entente et du respect mutuel en plus de raffermir leur confiance dans les décisions qu'elles ont prises et de maintenir leur engagement envers leur plan d'action respectif.

Dans le but d'accroître encore plus la collaboration et de préserver l'harmonie en milieu périopératoire, la gestionnaire doit encourager une focalisation sur l'équipe et expliquer à Nancy et Julie que

la coopération et le respect mutuel envers tous les membres de l'équipe en salle d'opération sont essentiels à l'atteinte de résultats positifs pour les patients et à la satisfaction des employés. Parmi les nombreux défis auxquels font face les gestionnaires, il faut éviter les stéréotypes à l'égard des différentes générations, reconnaître les contributions uniques de chaque génération, encourager le respect mutuel pour la diversité générationnelle et miser sur les différences de chaque génération pour améliorer l'esprit d'équipe au travail<sup>4</sup>. Clausing et coll.<sup>6</sup> reconnaissent que lorsque les leaders authentiques encouragent le renforcement de l'esprit d'équipe et l'union parmi les membres de leur personnel, ils bâtissent un environnement favorisant les occasions d'échange d'idées et d'expériences tout en reconnaissant et en appréciant la diversité de perspectives des membres des différentes générations. Attri et coll.<sup>9</sup> suggèrent également que le travail d'équipe encourage la création de liens d'amitié qui solidifient les rapports entre

collègues et éliminent les barrières liées à la perception intergénérationnelle et à l'acceptation.

Dans une situation de résolution de conflit, les gestionnaires peuvent être appelés à agir à titre de médiateur. Le rôle du leader authentique en tant que médiateur dans la gestion de conflit comporte un engagement à soutenir toutes les personnes concernées dans le but d'élargir leur base de pouvoir. Cette base comprend les connaissances, les compétences, l'expertise et l'expérience tirées de leur vie personnelle et de leur pratique professionnelle. En cherchant des solutions élargissant la base de pouvoir des deux personnes, on permet aux parties d'envisager leurs forces, ressources et capacités, et celles de l'autre, comme des outils pour apporter des changements positifs et prendre l'initiative de trouver des façons de réagir et de résoudre le conflit<sup>4</sup>. Cette habilitation rehausse le moral et accroît la productivité tout en permettant d'agir de manière à favoriser les changements nécessaires pour assurer un environnement axé sur le patient.

L'habilitation accroît la capacité de Nancy et Julie à régler leur conflit d'elles-mêmes alors qu'elles établissent de nouvelles façons de communiquer, d'agir et de percevoir la situation. Grâce à l'habilitation, au lieu de se sentir « victimes », Nancy et Julie parviendront à trouver une nouvelle manière de répondre à une situation difficile, tout en préservant ce qu'elles considèrent comme important, en exprimant leurs réserves, perspectives, sentiments et idées d'une façon qui sera écoutée et comprise. En leur permettant de résoudre leur conflit, cette pratique peut transmettre les expériences développementales et améliorer la capacité de chacune à résoudre des situations conflictuelles à l'avenir<sup>4</sup>.

Les infirmières périopératoires de toutes les générations doivent s'entendre et travailler ensemble dans le but non seulement de préserver l'harmonie, mais surtout d'offrir les meilleurs soins aux patients. Une communication efficace entre les membres de l'équipe est cruciale

pour désamorcer tout conflit<sup>4</sup>. Être sensible aux différences et préférences en matière de communication entre les générations peut combler les écarts et aider à élaborer des solutions uniques qui s'accordent avec chaque système de croyances générationnel. Les messages communiqués doivent être bien compris afin de réduire les risques d'erreurs et de malentendus découlant d'une mauvaise communication. En tant que médiatrice, la gestionnaire doit déterminer si Nancy et Julie acceptent de travailler ensemble pour atteindre des buts communs qui seraient acceptables pour tous. Elle a incité Nancy et Julie à discuter de leurs réserves et perceptions du conflit et leur a donné la chance de faire valoir leur point de vue dans un environnement respectueux. Cette démarche a permis à la gestionnaire de mieux saisir la situation et de démontrer aux deux parties son impartialité au conflit. Une fois que chacune a partagé son point de vue, Nancy et Julie ont adopté une approche ouverte et perspicace au conflit et ont compris comment il pourrait être abordé différemment et réglé. En collaborant pour trouver une solution mutuellement satisfaisante, elles découvriront l'engagement de l'autre envers une solution et s'efforceront de construire une relation de travail positive qui les aidera à atteindre la satisfaction personnelle et professionnelle, à réduire le stress et à améliorer la communication interpersonnelle.

Nancy et Julie ont toutes deux admis avoir des styles de travail, des aptitudes à la communication et des approches envers les soins aux patients très différents l'une de l'autre, ce qui a entraîné la détérioration continue de leur relation professionnelle. Elles ont appris que les idées fausses qu'elles s'étaient fait des valeurs et de l'éthique de travail de l'autre se sont avérées une source majeure de friction entre elles ce jour-là et probablement bien d'autres jours aussi<sup>4</sup>. Elles consentent que comprendre et valoriser les différences générationnelles est essentiel pour apaiser le conflit qui existe entre elles. Elles proposent que l'éducatrice des infirmières périoopératoires de leur hôpital aborde le sujet de la diversité

générationnelle avec tous les membres du personnel pendant les séances de sensibilisation hebdomadaires<sup>2</sup>.

Les efforts de sensibilisation à la diversité générationnelle peuvent entamer des conversations sur le sujet entre les collègues, aider à éliminer les croyances et opinions préconçues concernant chaque génération, réduire le risque de conflit en plus d'encourager le respect mutuel entre le personnel de toutes les générations<sup>2</sup>.

Par le biais de discussions ouvertes au sein du groupe, l'équipe périoopératoire peut amorcer le processus d'exploration et de formulation des attentes, de même que l'énumération des stéréotypes et jugements qui existent à l'égard des différentes générations. Les membres peuvent échanger sur leurs besoins et préférences et apprendre les uns des autres, tout en s'appuyant sur les forces de chaque groupe générationnel en reconnaissant le potentiel inhérent d'une équipe périoopératoire formée de plusieurs générations.

### **Le mentorat au profit de la diversité intergénérationnelle**

Le mentorat se révèle une autre stratégie avantageuse pour créer et maintenir une culture organisationnelle saine profitant à tous les membres de l'équipe. La présence de modèles de rôle positifs et de mentors dans l'environnement périoopératoire apporte une valeur et fortifie le lieu de travail en remontant le moral de l'équipe, en permettant le partage des expériences et en créant un lieu de travail où l'intimidation n'est plus tolérée. Le mentorat au sein de l'équipe périoopératoire favorise l'approfondissement des relations en insistant sur le concept selon lequel les différentes générations apportent des atouts distincts, ce qui, par le fait même, réduit la tolérance à l'égard de toute forme de violence horizontale chez les membres de l'équipe<sup>15</sup>.

Le mentorat permet aux infirmières périoopératoires de devenir des leaders authentiques et des modèles de rôle positifs qui démontrent des compétences

Pour élaborer un programme de mentorat efficace dans le milieu périopératoire, il faut des leaders transformationnels qui appuient la culture de mentorat.

---

et des qualités concordant avec une pratique de soins aux patients sécuritaire, compétente et compatissante et une façon d'offrir un environnement de soutien thérapeutique pour les patients, leurs familles et les collègues<sup>10</sup>. L'Association des infirmières et infirmiers du Canada (AIIC)<sup>11</sup> recommande que les infirmières déploient tous les efforts nécessaires pour démontrer de la reconnaissance envers leurs pairs et assument des rôles de mentor dans le but d'offrir une culture caractérisée par l'acceptation en donnant l'exemple de comportements professionnels et respectueux à adopter vis-à-vis des collègues infirmières et des autres professionnels de la santé. Dans sa déclaration du champ d'exercice des soins infirmiers périopératoires, l'Association des infirmières et infirmiers de salle d'opération du Canada (AIISOC)<sup>12</sup> indique que « l'infirmière autorisée en soins périopératoires contribue à promouvoir, soutenir et perfectionner les compétences des autres par le biais du mentorat et du préceptorat auprès des collègues et étudiants. »

Le mentorat établit une relation affective et réciproque où l'infirmière expérimentée enseigne, guide, soutient et sert de modèle de rôle positif à l'infirmière novice. Cette interrelation resserre le lien entre les infirmières et encourage un climat d'acceptation. Le mentorat comporte une relation à la fois affective et transitionnelle dans laquelle les infirmières de différentes générations éprouvent une compassion sincère l'une envers l'autre et un respect mutuel. La communication bidirectionnelle entraîne la réduction des malentendus et des fausses interprétations intergénérationnels en exposant les infirmières aux perspectives et atouts de l'autre génération<sup>2</sup>. De plus, le mentorat produit un environnement de travail sain dans les salles d'opération où le professionnalisme et la collégialité sont encouragés, les comportements d'intimidation sont minimisés, la satisfaction au travail et la rétention des infirmières sont améliorées et le recrutement de personnel infirmier est facilité grâce à la création et à la

continuité d'une culture positive invitante combinant les meilleurs attributs de chaque génération<sup>1,8</sup>.

Pour élaborer un programme de mentorat efficace dans le milieu périopératoire, il faut des leaders transformationnels qui appuient la culture de mentorat. Les leaders authentiques qui reconnaissent et valorisent les différences de points de vue et de valeurs de chaque génération d'infirmières, notamment leur perception de l'environnement de travail, jouent un rôle central pour aider ces générations à mieux se comprendre et s'apprécier<sup>14</sup>. Détenant des connaissances cliniques supérieures et une vaste expérience dans le milieu, Nancy est bien placée pour servir de mentor à Julie. La relation mentorale peut aider Nancy et Julie à bâtir un lien collégial et respectueux facilitant l'échange continu de conseils et leur permettant de discuter efficacement des problèmes sur le lieu de travail et de leurs sentiments à ces égards. Leur jumelage dans une relation mentorale a pour but de limiter la communication hostile, la fatigue émotionnelle et l'épuisement professionnel.

Nancy et Julie commencent par établir une entente concernant les conditions régissant leur relation mentorale. Elles s'entendent pour que l'entente repose sur la confidentialité, le respect, l'honnêteté et une volonté commune d'apprendre. Nancy encourage Julie à être ouverte et honnête au sujet de ses sentiments et réserves et elle espère pouvoir apporter son soutien à Julie et faire preuve d'empathie. Elles conviennent de se rencontrer sur une base mensuelle, ou selon leurs besoins, et de communiquer par l'entremise de rencontres, d'appels cellulaires et de courriels. À mesure que la relation mentorale progresse, Nancy s'efforcera d'offrir à Julie des occasions de mettre à contribution son talent innovateur et son indépendance lorsqu'elle assume de nouvelles tâches dans le cadre de ses fonctions périopératoires. Elle fournira à Julie des rétroactions constructives et des renforcements positifs pendant les discussions régulières ouvertes en plus de

Le conflit est chose courante dans le secteur périopératoire étant donné son environnement unique, complexe et stressant.

---

l'aider à résoudre les situations difficiles. De plus, Nancy peut aider Julie à se sentir valorisée, respectée et la bienvenue sur le lieu de travail tout en acceptant sa façon de démontrer son enthousiasme et son éthique de travail.

Nancy et Julie peuvent toutes les deux apprendre et profiter de leur relation mentorale, ce qui crée une atmosphère de renforcement des rapports d'équipe. Julie peut apprendre à valoriser l'expérience et le professionnalisme de Nancy tout en acquérant des connaissances et découvrant ses perspectives concernant le rendement au travail, les rencontres avec les patients et les sentiments auxquels elle a été confrontée tout au long de sa carrière. Le mentorat de Nancy permettra à Julie de prendre de l'assurance dans ses compétences, lui fournira des occasions de croissance professionnelle et la guidera dans sa carrière. Les bénéfices réciproques du mentorat comprennent que Nancy éprouvera un sentiment de fierté et de satisfaction de pouvoir aider une collègue à bâtir sa carrière et à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. Julie, qui valorise grandement le travail d'équipe et qui aime travailler avec les dernières technologies, peut s'avérer un excellent mentor inversé pour Nancy. Cette dernière peut trouver utile l'expertise technologique de Julie qui servira de ressource dans ce domaine et pourra en démontrer les avantages. Le concept de mentorat inversé peut promouvoir le développement d'un esprit d'équipe solide dans le milieu périopératoire puisqu'il souligne le fait que les différentes générations apportent des atouts distincts sur le lieu de travail<sup>15</sup>.

Les forces que chaque génération apporte sur le lieu de travail peuvent permettre de combler l'écart générationnel dans le milieu périopératoire en créant des situations gagnantes pour toutes les parties concernées de même que pour les patients. Le mentorat dans le domaine des soins périopératoires promeut l'idée que les infirmières périopératoires s'engagent dans l'apprentissage tout au long de leur vie et contribuent

grandement à l'aspect du développement personnel et professionnel de l'ensemble de la profession d'infirmière en partageant leur expertise avec les nouvelles générations.

### CONCLUSION

Le conflit est chose courante dans le secteur périopératoire étant donné son environnement unique, complexe et stressant. La résolution de conflit fait partie intégrante du travail d'équipe et influe sur la sécurité des soins prodigués aux patients, la satisfaction au travail et la rétention des infirmières. Les équipes de direction des soins infirmiers se trouvent aux prises avec un défi ultime, celui de créer un environnement de travail où toutes les générations d'infirmières apprennent à composer avec les points de vue et les valeurs de chacune dans le but de travailler ensemble et de prospérer. Le conflit générationnel doit être abordé, compris et résolu efficacement pour qu'un climat d'ouverture et d'appréciation règne dans le milieu de travail des infirmières.

La résolution de conflit nécessite le respect mutuel, l'écoute active, de bonnes aptitudes à communiquer, l'adhésion au problème et la reconnaissance des différences et de l'aspect émotif du conflit de la part de tous les membres de l'équipe. La collaboration, une stratégie gagnante, se centre sur le commun accord entre les parties qu'elles atteindront leurs objectifs pour parvenir à une résolution positive. Bien que cette démarche requière plus de temps, elle accroît les chances d'apporter un changement durable dans le milieu de travail.

Le mentorat constitue une stratégie efficace qui inspire les différentes générations d'infirmières périopératoires à partager leur expertise avec leurs collègues, à fournir des rétroactions positives et à favoriser un climat de renforcement de l'esprit d'équipe. Établir un programme de mentorat efficace dans le milieu périopératoire améliore les rapports au sein de l'équipe en soulignant le fait que chaque génération d'infirmières apporte des atouts

différents et enrichit la diversité au travail. Il peut réduire et prévenir les conflits et offrir un environnement qui soutient et perfectionne le personnel de l'avenir.

Lorsque les conflits résolus de manière satisfaisante peuvent transcender les problèmes générationnels et devenir un catalyseur de changements positifs, toutes les parties concernées en bénéficient, y compris les patients, une composante importante.

### RÉFÉRENCES

- Dellasega C. When nurses hurt nurses. Indianapolis, IN: Renee Wilmeth; 2011. 76 p.
- Foley V, Myrick F, Yonge O. Generational clashpoints in nursing preceptorship. *J Nurs Educ*. 2012 Oct;51(10):556-562. doi: 10.3928/01484834-20120820-04.
- Weston MJ. Integrating generational perspectives in nursing. *Online J Issues Nurs*. 2006 May;11(2):1-9.
- Sullivan E, Decker P. Handling conflict. In: Sullivan E, Decker P, editors. *Effective leadership and management in nursing*. 7th ed. Upper Saddle River: Pearson; 2009. p. 162-172.
- Weingarten RM. Four generations, one workplace: A gen y-x staff nurse's view of team building in the emergency department. *J Emerg Nurs*. 2009 Jun;35(1):27-30.
- Clausing SL, Kurtz DL, Pendeville J, Walt JL. Generational diversity-the nexters. *AORN J*. 2003 Sept;78(3):373-379.
- Fry B. Guide sur la diversité intergénérationnelle à l'intention du personnel infirmier. [Internet]. Ottawa: Fédération canadienne des syndicats d'infirmières et infirmiers; juin 2011. 44 p. Disponible sur le site : [https://fcsii.ca/wp-content/uploads/2017/07/thriving\\_inside.pdf](https://fcsii.ca/wp-content/uploads/2017/07/thriving_inside.pdf)
- Lavoie-Tremblay M, Leclerc E, Marchionni C, Drevniok U. The needs and expectations of generation y nurses in the workplace. *J Nurses Staff Dev*. 2010 Jan-Feb;26(1):2-8.
- Attri JP, Sandhu GK, Mohan B, Bala N, Sandhu KS, Bansal L. Conflicts in operating rooms: Focus on causes and resolution. *Saudi J Aneasth*. 2015 Oct-Dec;9(4):457-463. doi: 10.4103/1658-354X.159476.
- Frederick D. Bullying, mentoring, and patient care. *AORN J*. 2014 May;99(5):587-593.
- Association des infirmières et infirmiers du Canada (AIIC). La violence et l'intimidation en milieu de travail. [Internet]. [Endroit inconnu]: site Web AIIC: mai 2015. Disponible sur le site : <http://cna-aiic.ca/~media/cna/page-content/pdf-fr/La-violence-et-lintimidation-en-milieu-de-travail-enonce-de-position-commun.pdf>
- Association des infirmières et infirmiers de salles d'opération du Canada (AIISOC). Normes de l'AIISOC pour la pratique des soins infirmiers périopératoires (13e éd.). Association des infirmières et infirmiers de salles d'opération du Canada (AIISOC). Ottawa: 2017.
- Armmer F. An inductive discussion of the interrelationships between nursing shortage, horizontal violence, generational diversity, and healthy work environments. *Adm Sci*. 2017 Sept;7(4):34. doi: 10.3390/admsci7040034
- Sparks AM. Psychological empowerment and job satisfaction between baby boomers and generation x nurses. *J Nurs Manag*. 2012 May;20(4):451-460.
- Sherman RO. Recruiting and retaining generation y perioperative nurses. *AORN J*. 2015 Jan;101(1):138-143.