

Webinaire

Les leviers d'action pour favoriser un management Intergénérationnel

16/03/2023

Pôle SQVT – Younes Benhjab et Magali Ollier





Intervenant.es

Younes Benhjab & Magali Ollier

Chef.fes de projets
Pôle Santé et Qualité de Vie au Travail

01

Les fonctionnalités du webinaire

» Les fonctionnalités du webinaire



Webinaire
enregistré



Micros
coupés

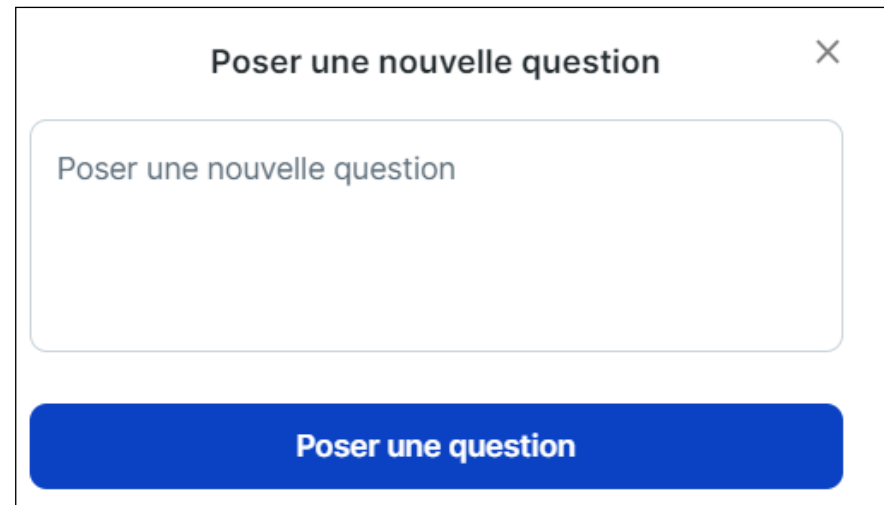
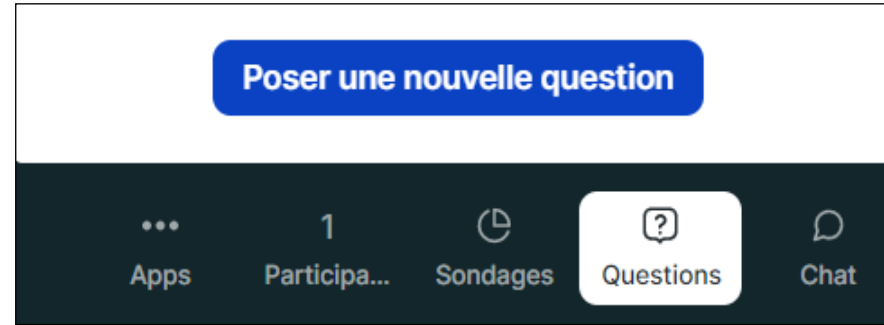


N'hésitez pas à poser
vos questions

➤ Des zones de textes pour vos questions et remarques

Onglet Questions

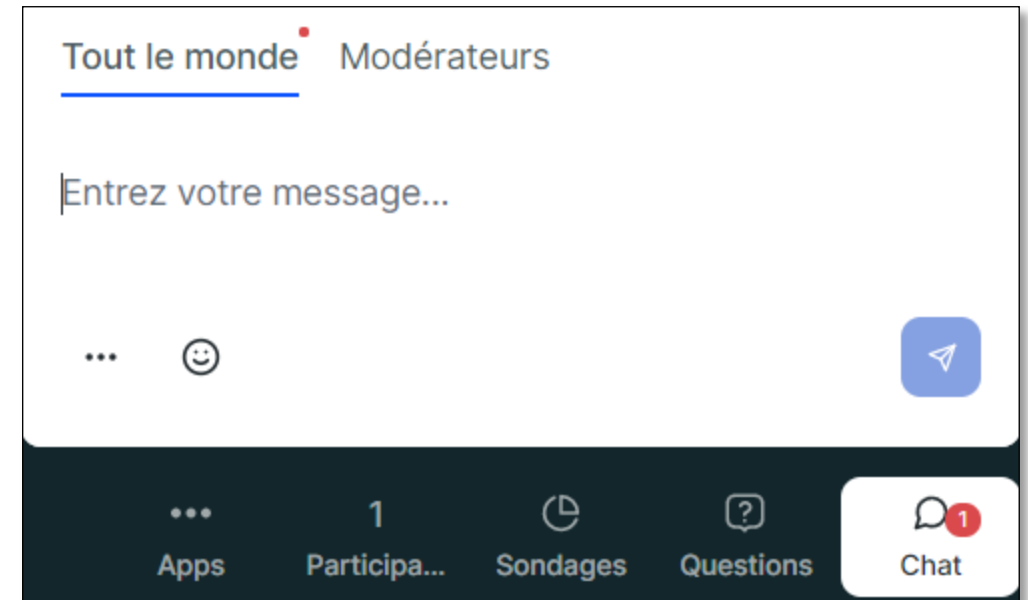
- Pour poser vos questions aux animateurs.trices
- Les questions seront traitées en fin de webinaire
- Possibilité de soutenir une question avec la fonction +1



➤ Des zones de textes pour vos questions et remarques

Onglet Chat

- Espace de discussion libre entre participants
- Réponses aux questions ouvertes posées par les animateurs.trices



➤ Répondre aux Quizz ou Sondages

- Onglet « Sondages »
- Sélectionnez votre/vos réponse(s) dans la liste proposée et cliquez sur « Soumettre le vote »

Sondages

Trier par **Date de publication (la + récente)** ▾

Cette présentation vous a-t-elle permis de mieux vous projeter dans la gestion de votre budget ?

Oui, beaucoup

Oui, un peu

Non, pas vraiment

Soumettre le vote il y a quelques secon... 



Le programme du Webinaire

➤ Programme du webinaire

➤ **Elements de repères** sur les nouveaux rapports au travail

➤ **S'appuyer sur quelques données chiffrées** pour comprendre les enjeux du management intergénérationnel

➤ **Présenter des pratiques** mises en oeuvre au sein des structures de l'ESS



Le Management inter-générationnel : de quoi parle-t-on?

» Eléments de repères

« Le management intergénérationnel passe par le fait de favoriser la coopération entre générations et d'adapter l'organisation aux différentes générations pour que chacun puisse s'y développer et s'y épanouir. »



Pensez-vous que les jeunes générations travaillent :

- Plus que leurs aînées
- Moins que leurs aînées
- Comme leurs aînées

C04

Rapport au travail : Quelques données chiffrées - Enjeux pour l'encadrement

➤ La place du travail pour les salariés – Retour sur quelques résultats d'enquêtes

- En 30 ans, un **effondrement de la proportion de salariés** en activité qui affirment que la place du travail dans la vie est **“très importante”**

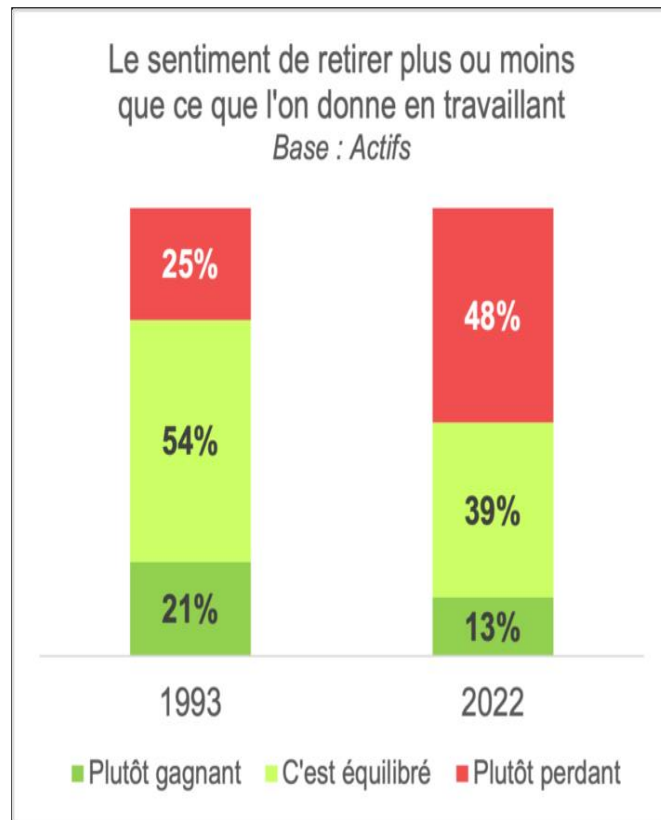
1990	60% des salariés		
2021	24 % des salariés		
2022	21% des salariés	21% des 18-24 ans	23% des 50-65 ans

➤ La place du travail pour les salariés – Résultats d'enquêtes

- Une **defiance** envers l'emploi – un sentiment “d'un contrat social de travail” dégradé

Des actifs deux fois plus nombreux à se sentir perdants dans leur rapport au travail

Une perception partagée par les classes d'âge et les différentes catégories professionnelles



➤ La place du travail pour les salariés – Résultats d'enquêtes

- **77%** des salariés estiment **faire plus que ce qui est attendu d'eux**
- *Un attachement massif des français à leur métier*
78 % des salariés estiment que si leur métier venait à disparaître, il en résulterait une perte importante pour eux
- Un sentiment **de baisse de motivation dans trois cas :**
 - En **situation de pénibilités**
 - Manque de **reconnaissance**
 - Difficulté à **se projeter**

➤ La place du travail pour les salariés – Résultats d'enquêtes

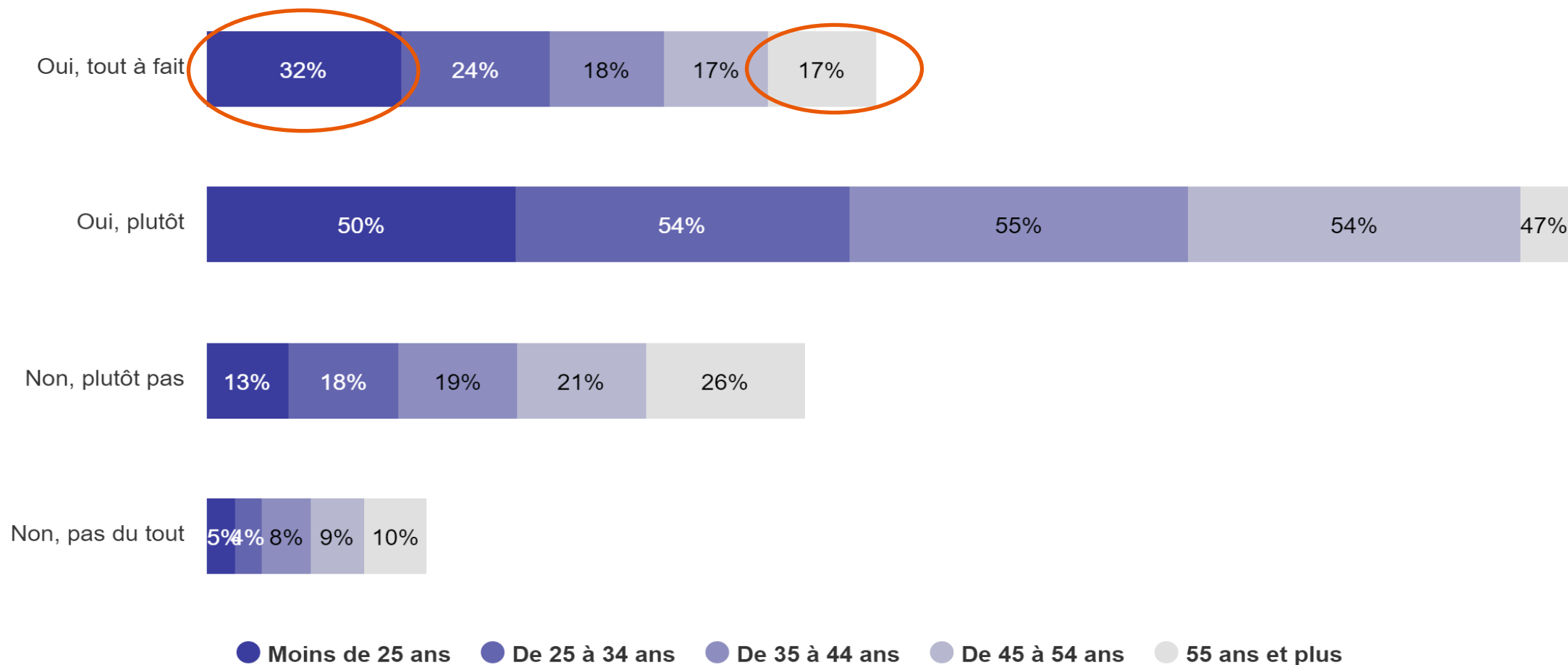
- Pour autant, en 2022 , **84% des salariés** considèrent que leur travail est “**important**” (86% en 2021)

- Des attentes à l'égard de **plusieurs dimensions du travail** :
 - la **finalité** de l'activité
 - une **autonomie** dans la manière de l'organiser
 - un **équilibre** dans les temps sociaux



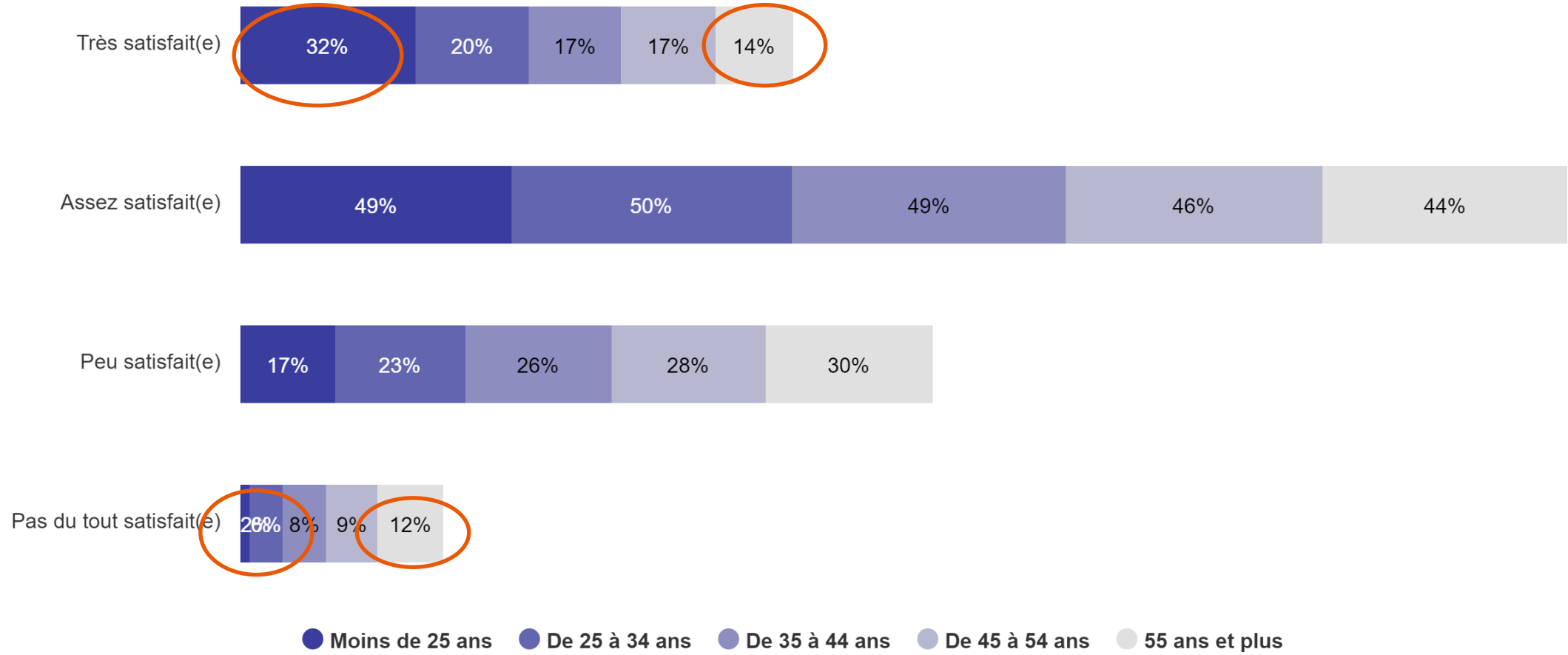
Et dans l'ESS - Sur le sentiment d'équilibre entre vie privée et pro

Je trouve un bon équilibre entre ma vie privée et ma vie professionnelle.



Et dans l'ESS – Sur mes possibilités d'expression

Globalement, concernant mes possibilités d'expression sur mon travail et son organisme, je suis...





Et dans l'ESS – La note de Qualité de Vie au Travail

Note de la QVT par tranche d'âge





Temps d'échange avec les participants

Quels sont, selon vous, les actions à engager pour favoriser un management intergénérationnel?



Les modalités de recrutement et d'intégration des nouveaux arrivants

Principes et étapes

L'accompagnement à la prise de poste passe nécessairement par :

1. **Annoncer** l'arrivée du nouvel arrivant en interne
2. Remettre un **livret d'accueil**
3. **Préparer** le poste de travail
4. **Visite** des locaux et **présentation** aux collègues
5. Mettre en place un **parrainage**
6. Proposer un **parcours d'intégration**

7. Favoriser les interactions
8. Inscrire **le suivi** dans la durée

➤ Modalités de recrutement et d'intégration des nouveaux – Un exemple dans l'ESS

Dans une MAS – Maison d'accueil Spécialisée

- Une fondation de 290 salariés
- 6 établissements dont une MAS
- 59 salariés (AMP, AS, IDE, etc.) pour 42 résidents répartis en 4 unités (dont 2 unités polyhandicapés et 2 unités d'autistes)

Trois dimensions travaillées par l'équipe de la MAS pour favoriser l'intégration des nouvelles/nouveaux embauché.es :

- Des critères d'embauche définis collectivement (profils, appétence, etc.)
- Un temps d'accompagnement (en binôme)
- Un suivi et une évaluation des missions réalisées par les nouveaux/nouvelles embauché.es par l'équipe pour réajuster si nécessaire par le CDS



Des formes d'organisation favorisant l'autonomie et l'investissement dans le travail

*« L'autonomie au travail consiste en la possibilité pour le salarié **de participer à la conduite de sa vie professionnelle*** »*

Définition proposée par le Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail (Gollac et Bodier)

Le « Pouvoir d'agir » comme « **un processus par lequel des personnes accèdent ensemble ou séparément à une plus grande possibilité d'agir sur ce qui est important pour elles-mêmes, leurs proches ou le collectif auquel elles s'identifient** ».

Yann Le Bossé, Sortir de l'impuissance. Invitation à soutenir le développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités, Québec, éditions Ardis, 2015

Des choix d'organisation d'un travail collectif et transverse

Une volonté institutionnelle de favoriser et soutenir l'autonomie et le développement professionnel

Les salariés expriment bénéficier d'une large autonomie dans leur travail

- ✓ Chaque service s'organise pour structurer son activité et le suivi des projets personnalisés
- ✓ Les professionnels sont responsabilisés dans les procédures de préadmission des personnes, dans l'organisation de l'accompagnement des malades, dans l'animation et la vie des ateliers
- ✓ Ils sont impliqués dans les choix structurants de la vie de l'établissement, via les réunions collectives et les commissions
- ✓ Les personnels administratifs, l'agent de service sont impliqués dans la vie de l'établissement et les choix collectifs afférents

Un soutien professionnel et social de la direction et de personnes ressources (psychologue, psychiatre)

- ✓ L'implication active du psychologue auprès des services aide à penser et structurer l'activité
- ✓ Le management est jugé participatif et favorable à l'expression des salariés sur les difficultés rencontrées
- ✓ Les temps collectifs permettent également de développer les ressources collectives



Les professionnels font état d'un travail d'équipe précieux et solide



Adopter une posture managériale de « *facilitateur* »

» Adopter une posture managériale de « *facilitateur* »

Pourquoi adopter cette nouvelle posture de facilitateur?



➤ Adopter une posture managériale de « *facilitateur* »

Les fondamentaux et pré-requis

- Appliquer le principe de subsidiarité (implication des salariés et décisions au plus prêt du terrain)
 - ✓ *Mettre en place des EDT*

- Créer **les conditions de l'auto-direction, de l'auto-motivation** des membres de son équipe
 - ✓ Répondre aux **3 besoins psychologiques** de tout individu
 - ❖ Compétence
 - ❖ Appartenance
 - ❖ Autonomie

- Créer un **environnement d'égalité intrinsèque**
 - ✓ Mettre en place les piliers d'une **justice organisationnelle** (distributive, procédurale, relationnelle)

- Développer / acquérir une nouvelle posture et des comportements vis-à-vis du savoir et du pouvoir
 - ✓ Savoir Fédérer - Favoriser les échanges – Savoir Lâcher-prise du contrôle, etc.
 - ✓ Passer du contrôle à la confiance
 - ✓ Passer du « faire » au « laisser-faire »
 - ✓ *Passer du manager « qui dit » au manager « qui écoute »*

- Permettre la compréhension et l'appropriation de la vision / orientation associative
 - ✓ Partager les informations depuis les entretiens d'embauche aux actions quotidiennes

➤ Adopter une posture managériale de « *facilitateur* »

1- Accompagner la transformation des nouveaux « *facilitateurs* » par une formation ou un accompagnement sur le long terme (supervision)

- ❖ *Exemple de formation : « Comment passer d'encadrant à coach ? »*
- ❖ *Travailler sur « Qu'est-ce que le pouvoir et l'autorité ? »*
- ❖ *Comment changer son rapport aux intervenant.es de terrain ?*

2- Engager une réflexion institutionnelle sur le « *A quoi je sers ?* »

3- Construire des espaces d'échanges entre encadrants (et entre dirigeants) pour partager les expériences et **construire** de nouvelles pratiques managériales

- ❖ *Lever les situations d'isolement*
- ❖ *Sortir pour s'en sortir (Un encadrant isolé est un encadrant en danger)*

4- S'appuyer sur des « **experts** », des ressources externes et les leviers internes existants (salariés leaders, compétences déjà acquises des encadrants, la connaissance des bénéficiaires, l'implication des directions) mais aussi le réseau UNA, la CARSAT – ANACT – Le Collectif « *L'humain d'abord* », etc.



A vos questions



Des ressources pour aller plus loin

➤ L'accompagnement du pôle SQVT- Harmonie Mutuelle ESS

Fiches pratiques, guides et référentiels



webinaires



Services et accompagnement sur-mesure

- **Diagnostic RPS**
- **Accompagnement aux démarches de prévention**
- **Clubs Prévention régionaux**
- **Séminaire de sensibilisation Intra (RPS, TMS, QVT, DUERP)**
- **Atelier d'appui au pilotage et/ou à l'encadrement de proximité**

Et plus encore via le site www.chorum.fr

Une adresse où nous joindre : SQVT-ESS@harmonie-mutuelle.fr

➤ L'accompagnement du pôle SQVT- Harmonie Mutuelle ESS



Découvrez les résultats lors notre direct sur internet.
Pour vous inscrire : [Cliquez sur l'image !](#)

➤ Nos webinaires SQVCT – 2023

➤ « Etude des impacts humains dans la conduite des changements »

➤ 25 mai 2023

➤ « Le DUERP : ce qui a changé depuis la loi du 2 août 2021 ? »

➤ 15 juin 2023

➤ « Quelles évolutions en matière de prévention des risques avec la loi santé ? »

➤ 28 septembre 2023

➤ « La fracture numérique, un risque de désinsertion professionnelle pas comme les autres ? »

➤ 12 octobre 2023

➤ « Pilotage des démarches QVT au niveau des sièges et pilotage niveaux établissements »

➤ 16 novembre 2023

Merci de votre participation

Harmonie Mutuelle, mutuelle soumise aux dispositions du livre II du Code de la mutualité, immatriculée au répertoire Sirene sous le numéro Siren 538 518 473. Numéro LEI 969500JLU5ZH89G4TD57. Siège social : 143, rue Blomet - 75015 Paris.

