

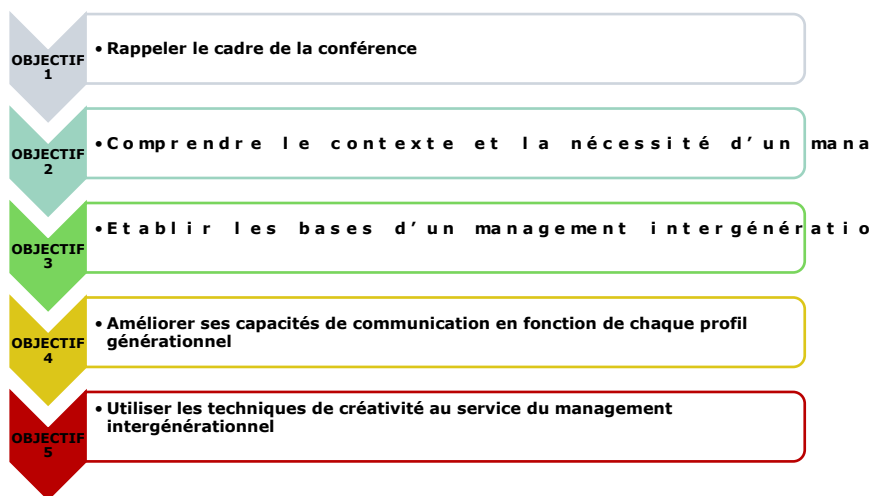


« MANAGEMENT INTERGENERATIONNEL »

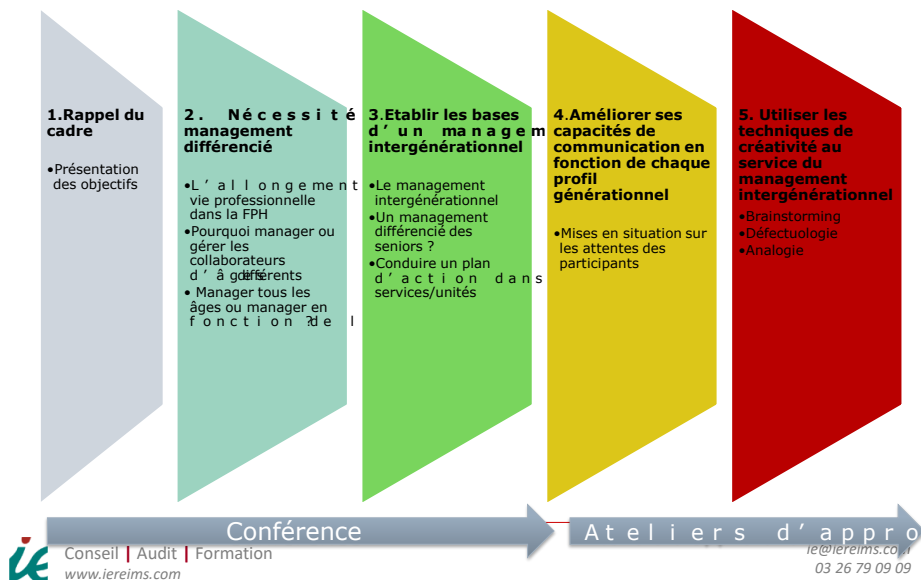
4 avril 2017

CHI Clermont de l

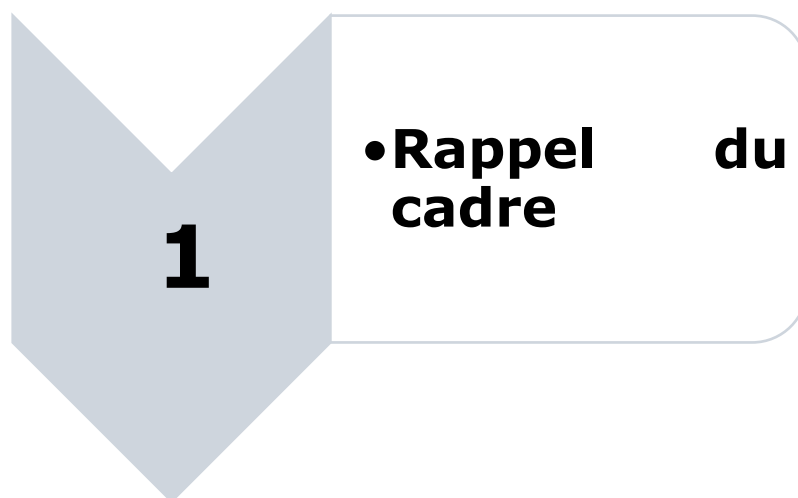
Les objectifs de la conférence



Le Management intergénérationnel



Les étapes



Le cadre de la conférence

- Rappel du cadre de la conférence et des ateliers

Le management intergénérationnel, c ' e s t q u o i

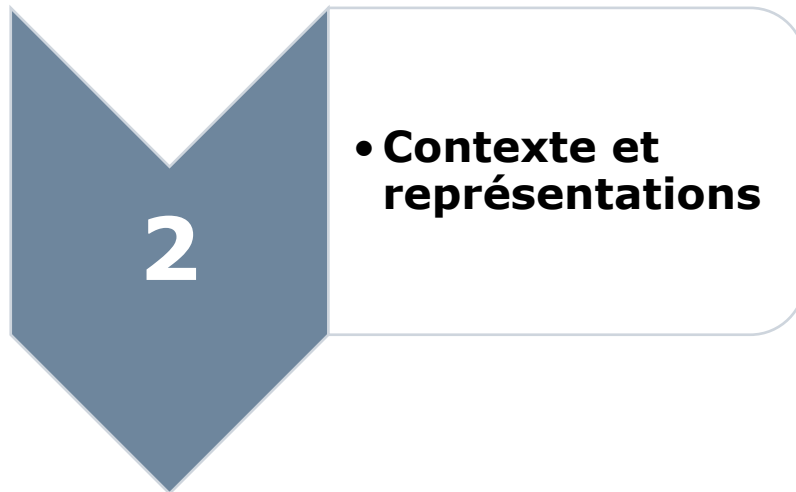
De quoi parle t ' o

- Le management intergénérationnel a pour ambition de confronter **la part de vérité de chaque génération** de manière à créer plus de valeur collective.
- C ' est la faculté de faire travailler ensemble les différentes générations en tirant le meilleur parti de leurs forces.

Les objectifs de la conférence Management intergénérationnel

- Se sensibiliser à une **approche** du **management intergénérationnel**
- Apporter des **connaissances et méthodes** pour aider à la mise en place d ' a c t significatives
- Déclencher une **prise de conscience** sur la nécessité d ' un **management adapté**

Les étapes



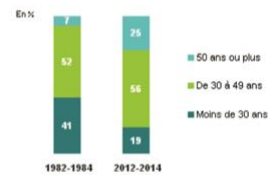
le contexte de l'allion professionnelle

- Une stratégie européenne
- Des politiques publiques et un arsenal législatif et réglementaire
- Les enjeux démographiques globaux et particuliers au secteur
- Les enjeux de la gestion des âges , dont les seniors

Le secteur de la santé

- Santé, action sociale, culturelle et sportive :
 - 2 671 000 personnes (10 % de l'ensemble national), soit 1,35 million de moins en 30 ans.
- En 2014, les femmes occupent 48 % des emplois (41 % en 1980)
 - Neuf infirmiers ou aides-soignants sur dix sont des infirmières ou des aides-soignantes
- Les 50 ans et plus dans l'emploi : 17 % au début des années 80
- Les moins de 30 ans : 19 % (un tiers en 1980)
- La part des seniors a augmenté :
 - 19 à 46 % chez les médecins
 - 7 à 25 % chez les infirmiers et sages-femmes
 - 8 à 25 % dans les professions paramédicales

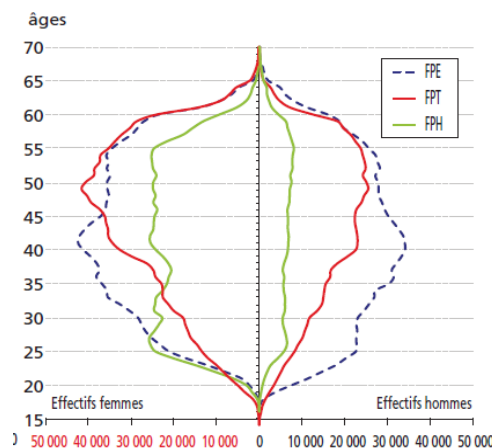
Graphique 3 – Évolution de la structure par âge des infirmiers, sages-femmes



Source : enquêtes Emploi, Insee, moyenne annuelle sur les années 1982 à 1984 et 2012 à 2014, traitement Dares.

DARES Analyses n° 003, janvier 2017

La FPH : un âge moyen



Age moyen des agents de la fonction publique de l'Etat : **42,2 ans**

Age moyen des agents de la fonction publique territoriale : **44,3 ans**

Source : Enquête emploi Insee, 4^{ème} trimestre 2014 DGAFP-DES.

Qu'est que l'âge

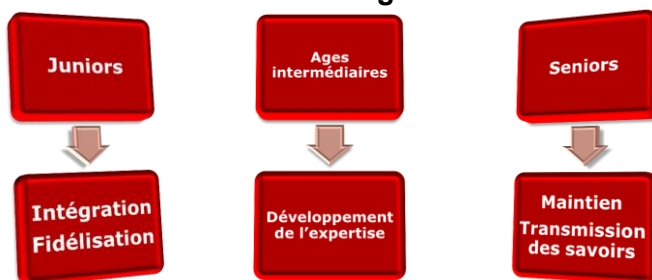
- L'âge ~~est~~ pas une donnée objective qui permet de classer les personnes dans des catégories
- L'âge ~~est~~ un marqueur de temps avec de nombreuses dimensions :
 - Biologique
 - Sociale
 - De vécu personnel
 - Et subjectif
- L'âge ~~est~~ un construit social

Une gestion active des âges

- Objectifs économiques
- Objectifs d'ordre social et lutter contre les discriminations et promouvoir l'égalité de traitement, la justice, l'équité et combattre l'exclusion
- Dégager un environnement dans lequel chaque individu puisse réaliser son potentiel sans être désavantagé par son âge
- Cinq dimensions :
 - recrutement et sortie
 - formation
 - développement et promotion
 - flexibilité dans le travail
 - Ergonomie, système de travail et attitudes et comportements

Les âges au travail

Des problématiques spécifiques en fonction des populations d'âge ?



... et des réflexions communes en

- La construction des parcours professionnels valorisants tout au long de la vie
- La coopération entre les générations

Les enjeux du management intergénérationnel dans la fonction publique

- Favoriser le travail collectif
- Favoriser la cohésion de l'équipe dont les membres peuvent être issus de générations différentes en veillant au bien être de chacun d'eux
- Prendre en compte chaque collaborateur dans sa singularité et être attentif à la diversité des parcours professionnels et des profils
- Éviter les stéréotypes mais prendre en compte les **marqueurs générationnels forts** (habitudes de travail, accès à l'information, rapport à la hiérarchie, etc.)
- Veiller à la bonne insertion des différentes générations au sein du service
- Veiller au développement des compétences tout au long du parcours
- Favoriser des démarches encourageant la complémentarité
- Contribuer au maintien dans l'emploi

Pourquoi manager ou gérer les collaborateurs différents ?

- Le management intergénérationnel est défini comme « l'art de faire vivre et travailler efficacement ensemble des collaborateurs de générations différentes en capitalisant sur leurs différences et sur ce qui les relie »

Marc RAYNAUD



En entreprise

- Les générations différentes adoptent des comportements différents :
 - Chaque génération a sa façon d'exécuter ses tâches
 - Chaque génération conçoit l'autorité différemment
 - Chaque génération a des réactions différentes si ses besoins ne sont pas comblés



Complémentarité

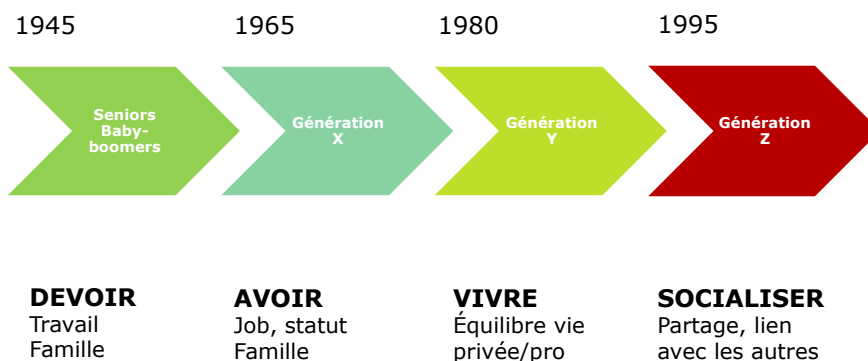


Des stéréotypes ?

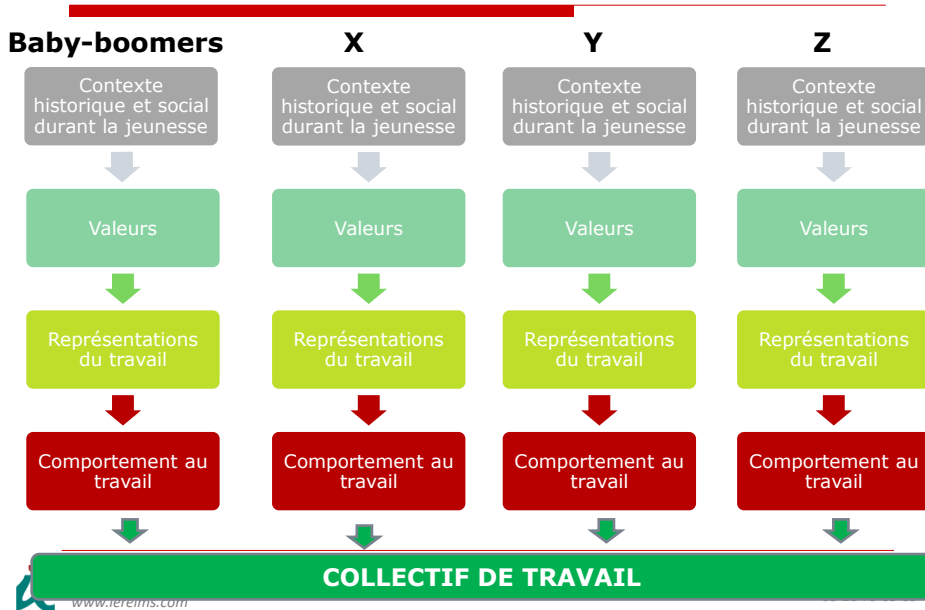
- Les stéréotypes sont des croyances partagées concernant les caractéristiques personnelles et les comportements des membres d'un groupe de personnes.

(Leyens, Yzerbyt et Schadron, 1995)

4 Générations au travail



Travailler ensemble



Des grands moments ...pour l'é

- 16 millions, entre 52 et 65 ans, parents de la génération Y
- 30 Glorieuses, environnement économique favorable
- Elévation du niveau de vie, consommation de masse
- Arrivés jeunes sur le marché du travail à partir des années 60
- Facilité d'insertion professionnelle, plein emploi
- Volonté de réformer le monde : certains ont vécu mai 68
- Valeurs d'optimisme et de confiance, vision positive de l'avenir « peace and love »
- Partent progressivement à la retraite (1/3 en retraite en 2020*)
- Sont « ciblés » par la gestion des âges
- **Génération actuellement au pouvoir**

* Insee



Le management qu'ils ont début de leur vie professionnelle

- Management plutôt bureaucratique, directif
 - Rigueur
 - Respect des règles et procédures

- Puis management stratégique
 - Fonctionnement en mode projet
 - Management par les objectifs

Des grands moments ... pour génération X

- Arrivent à la fin des 30 Glorieuses: entre 1965 et 1980, 11 millions en France (baby-bust)
- Elevés dans un monde sécurisant mais arrivés dans le creux de la vague au moment de la vie active
- Crise de l'emploi et de l'ascenseur social
- Récessions des années 80 et 90, licenciements massifs
- Progrès technologiques: Steve Jobs et le Mac, premiers ordinateurs personnels
- Marché du travail beaucoup plus exigeant
- Augmentation du nombre de femmes sur le marché du travail
- Se sentent victimes des problèmes économiques, désabusés et sceptiques vis-à-vis de l'avancée des organisations
- **Génération qui va prendre le pouvoir**



Le management qu'ils connaissent début de leur vie professionnelle

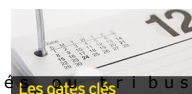
- Management stratégique
 - Fonctionnement en mode projet
 - Management par les objectifs

Des grands moments ...pour génération Y

- 13 millions de personnes, nées entre 1980 et 1995 : 21% de la société française
- N'ont pas connu de guerre directe
- Montée de la violence avec le sentiment d'insécurité au quotidien
- A évolué avec la mondialisation et les technologies de l'information
- Génération instruite et diplômée
- Première génération numérique et « omnisciente »
- Esprit d'appartenance à l'échange (échanges...)
- Intense activité collective mais rapport au collectif différent
- Difficulté à entrer sur le marché de l'emploi (stages, CDD...)

Les 4 I
Individualisme *
Impatience
Interactivité
Interconnexion

* alors qu'ils appartiennent à des communautés tribales



Le management qu'ils (avec les Z)

- Management par projet
- Management collaboratif
 - mobilisation de l'intelligence collective
- Management co-responsable
 - confiance des managers et autonomie des collaborateurs qui ne veulent être jugés que sur leurs résultats

Des grands moments ...pour génération Z

- Appelée aussi génération « C » pour Communiquer, Collaborer et Créer
- Génération « G » pour Générosité
- Net Generation , Digital Natives
- Mais aussi BCPFT*
- A grandi à l'ère du tout numérique, du web 2.0 , des outils collaboratifs et des réseaux virtuels (Facebook, Youtube...), du mp3 et du smartphone
- Appétence -voire addiction -aux outils digitaux
- Très attentive à son image personnelle
- Réactifs et impulsifs dans leur mode de fonctionnement
- Relations plus complexes avec l'environnement
- Remise en cause des « sachants »

* Bon Courage Pour les Faire Travailler



VOS PERCEPTIONS DES 4 GENERATIONS AU TRAVAIL



Conseil | Audit | Formation
www.iereims.com

ie@iereims.com
03 26 79 09 09

Que pensez-vous des Baby-boomers ?

- Qu'est-ce qui, selon vous, les caractérise ?
- Qu'avez-vous le plus ?



Conseil | Audit | Formation
www.iereims.com

ie@iereims.com
03 26 79 09 09

Les baby-boomers

Caractéristiques

- Ils recherchent la réussite professionnelle, sont loyaux envers l'entreprise et parhiésarchie
- ... mais prônent l'autonomie individuelle
- Respect de l'entreprise fournit une carrière
- Garants de la culture
- Respect de l'autorité
- Avancement lent en grim pant les échelons



Les baby-boomers

Caractéristiques

- Ils « méritent »
- Ont l'idée que l'âge donnée défavorable à leur évolution professionnelle
- Veulent se sentir utiles et être autonomes
- Confrontés à la dépendance de leurs parents (4ème âge) et à l'intégration des enfants
- Envisagent leur retrait du marché du travail



Que pensez-vous des X ?

- Qu'est-ce qui, selon vous, les caractérise ?
- Qu'est-ce qui vous le plus ?

La génération X

Caractéristiques

- Souhaite apprendre et se développer
- Ne s'attend pas à dans la même entreprise
- Fait passer la satisfaction au travail avant la loyauté envers l'employeur
- Souhaite supprimer les trop nombreux maillons de la hiérarchie
- Se sent en tenaille entre les Baby-boomers et les Y



La génération X

Caractéristiques

- Eprise de liberté, de changement
- Recherche d'un équilibre entre vie professionnelle et vie privée
- Croit que les promotions devraient se fonder avant tout sur les compétences
- Espère évoluer dans l'entreprise avec les retraites massifs des Baby-boomers
- Souhaite qu'on lui fasse confiance



Que pensez-vous des Y ?

- Qui, selon vous, les caractérise ?
- A quoi le plus ?

La génération Y

Caractéristiques

- Génération « digitale » ou « connectée »
- Y pour Why ?
- Réticence aux règles
- Rapports parfois difficiles avec l'autorité
- Remise en cause des « sachants »
- Désir d'avoir son
- Génération indépendante tout en ayant besoin d'approbation
- Impatiente de progresser



La génération Y

Caractéristiques

- Un horizon de temps raccourci
- Culture de l'instantané
- Exigence du respect de leurs droits
- En quête de sens et de reconnaissance
- Souhaite travailler moins et mieux et n'aime pas qu'on comment travailler
- Cherche un environnement «fun »
- Accorde une grande importance à la convivialité
- Quête du bonheur au travail



Et vous ? Que pensez-vous des Z ?

- Etes-vous concernés par la présence de Z dans vos équipes ?
- Qu'est-ce qui, selon vous, les caractérise ?
- Qu'est-ce qui vous inquiète le plus ?

La génération Z

Caractéristiques

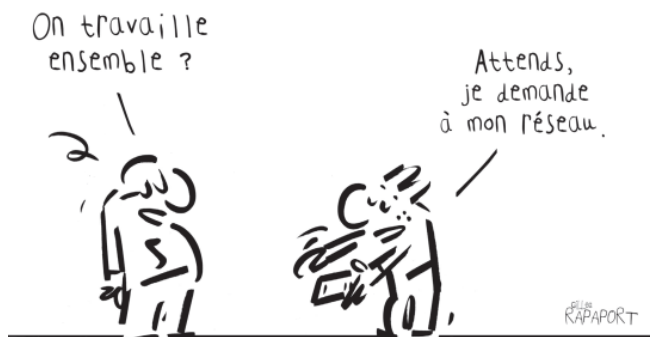
- Ne font pas la différence entre vie privée et vie professionnelle
- Passent des heures sur les réseaux sociaux
- A la fois pragmatiques et sans tabou
- Besoin d'affirmer leurs envies personnelles
- FOMO (*fear of missing out*)
- Grand niveau d'exigence vis à vis du management « *je fais l'honneur à l'entreprise de mettre mes compétences à son service* »
- Voient l'entreprise comme « une jungle » dure et cruelle (étude 2015)



Les principales sources de démotivation *

| Les éléments qui vous démotivent le plus | | Baby-Boomers | X | Y |
|--|---|--------------|------|------|
| L'absence de règles, de déontologie ou de valeur et/ou le non-respect | 4 | 43 % | 35 % | 22 % |
| Le comportement individualiste des autres (mesquineries, jalousies, rivalités) | 2 | 33 % | 26 % | 41 % |
| Le manque de reconnaissance et de succès | 3 | 30 % | 35 % | 35 % |
| Le manque d'efficacité et de valeur dans son travail | 5 | 25 % | 30 % | 45 % |
| Le sentiment d'être | 1 | 31 % | 28 % | 42 % |

Pichault, Pleyers « Pour en finir avec la Génération Y » 2010



Incompréhension ou conflit ?

- [La génération Y en entreprise](#)



Peut-on parler de conflit de générations ?

- 34 % des salariés seraient confrontés à ce type de conflit (Kelly Services 2009)

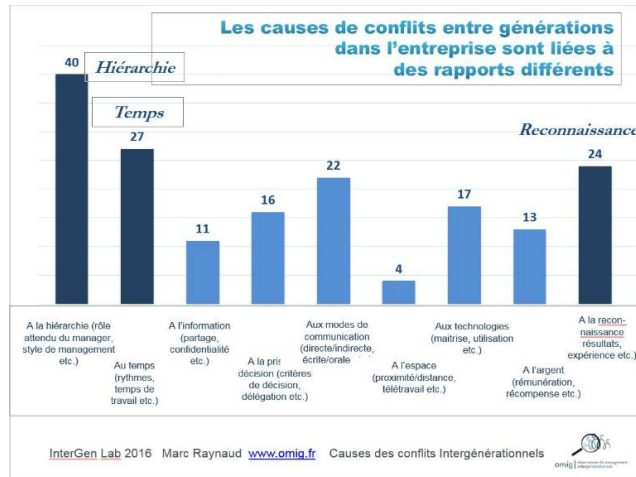
Cependant...

- Les études tendent à relativiser l'importance de **conflit intergénérationnel** :
 - pour peu que les entreprises fassent travailler les différentes générations ensemble. Les tensions entre générations, lorsqu'elles existent, s'exercent plus fréquemment **entre classes d'âges** (jeunes et âges intermédiaires ; âges intermédiaires et « seniors ») plutôt qu'entre groupes d'âges extrêmes
 - « [...] apparaît alors comme une façon d'exposer (ou d'attiser) la **remise en question des statuts respectifs et relatifs, le bouleversement des hiérarchies sociales et symboliques ainsi que le conflit d'organisations qui préside à ces bouleversements** ».

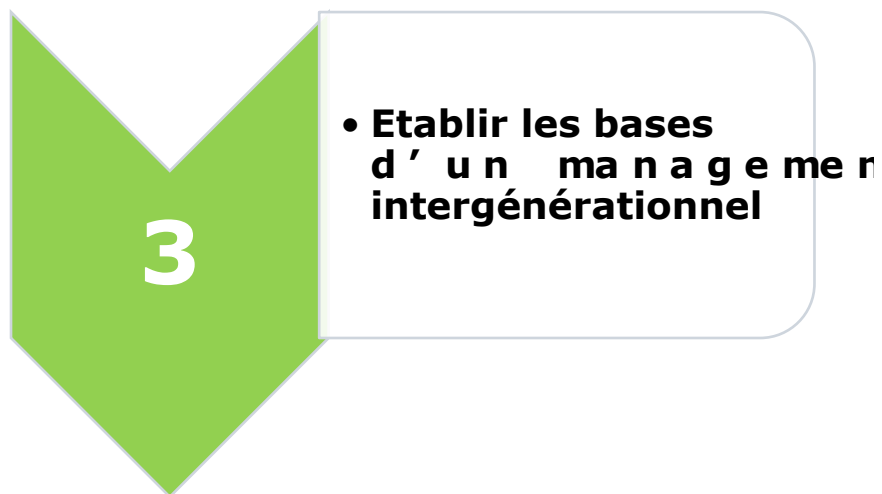
(B Delay, N Flamant, P Lemâttre)



Les causes des conflits entre générations



Les étapes



Les bases

- **Etablir les bases du management intergénérationnel** dans les collectifs de travail (collègues, encadrants)

- **Conduire un plan d'actions dans les services/unités :**
 - Approfondir les pistes d'actions : **renforcer** les relations intergénérationnelles

Du management des générations au management intergénérationnel

L'approche intergénérationnelle questionne



Un management spécifique pour les seniors ?

74 % des responsables RH consultés estiment que le management des seniors dans la Fonction publique est insatisfaisant (et même très insatisfaisant pour 13 %)

Quelques préconisations du Rapport Brindeau

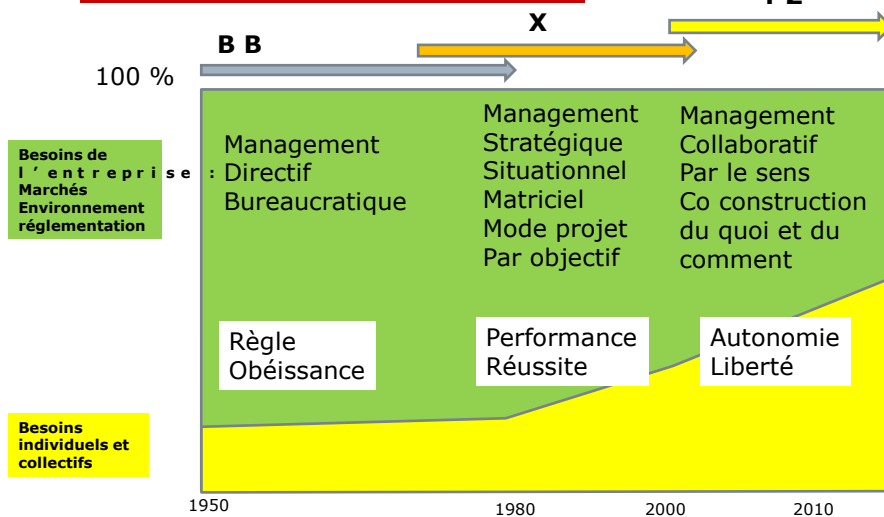
- Améliorer l'information (« passeport individuel de compétences »)
- Faciliter la transition professionnelle sur des emplois à moindre pénibilité en valorisant les compétences acquises et gérer les fins de carrière
- Accompagner l'agent dans l'élaboration et l'évolution de son projet professionnel
- Un entretien de carrière à mi-parcours, à 45 ans
- Agir sur l'organisation du travail et aménager le temps de travail
- Organiser la transmission des savoirs et des compétences

P. Brindeau. Rapport au Premier Ministre . La gestion des âges de la vie dans la Fonction Publique 2012

Une évolution du management

- Évolution de la hiérarchie et du management
 - Déclin du management par l'expérience du modèle de management pyramidal
 - Du management bureaucratique au management collaboratif
 - Un management qui tend à s'individualiser
- L'adaptabilité constitue une nouvelle façon de gagner en efficacité en prenant appui sur les atouts de chaque génération

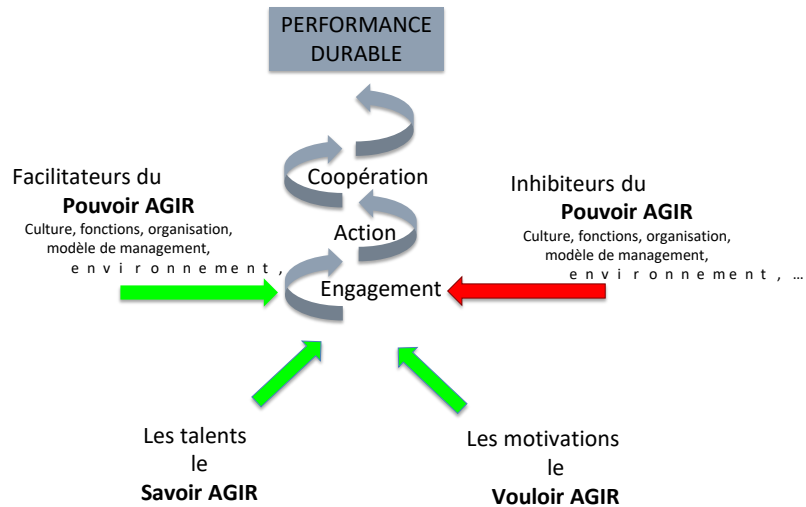
Une évolution du management en lien avec l'évolution sociale



Un modèle en construction

- Qui s'appuie sur les pratiques déjà existantes
- Les leviers d'action des managers restent les mêmes mais doivent de nouveau évoluer :
 - Motivation
 - Organisation
 - Relation

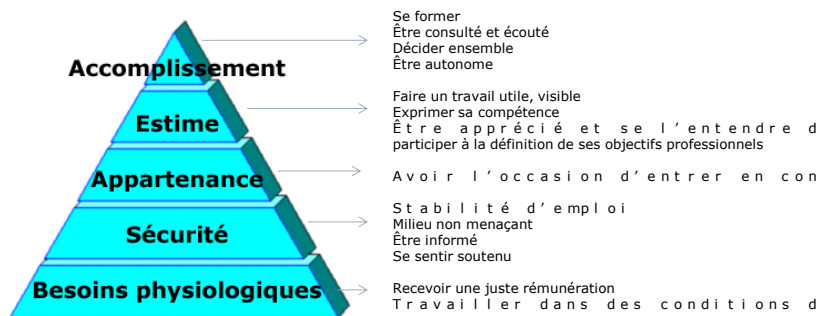
Développer les conditi



Evolution de l'approche

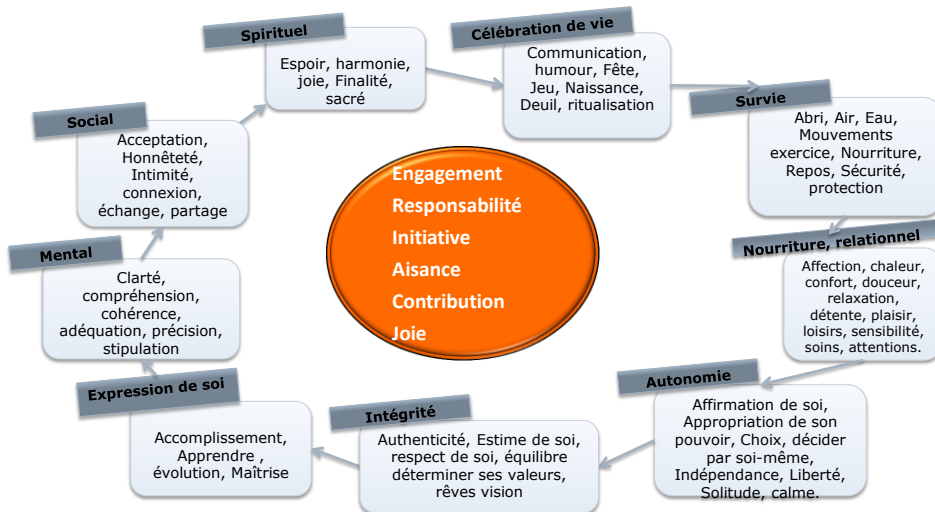
❑ Motiver c' est déjà pas démotiver :

C' est identifier des motifs d' action qui répondent aux besoins des collaborateurs :

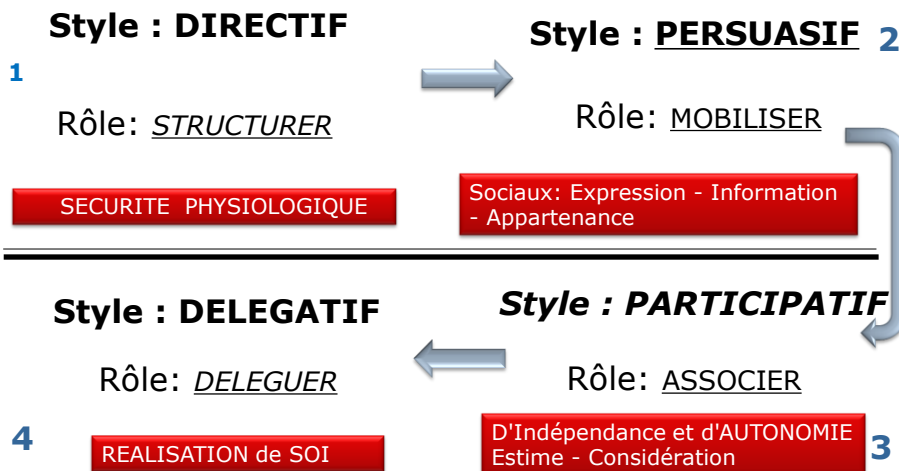


Les besoins selon Maslow

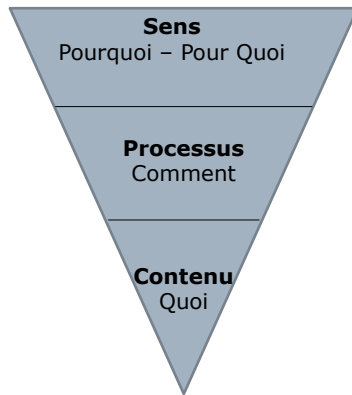
Répondre aux besoins de chacun



Comment doit évoluer le modèle de management situationnel ?



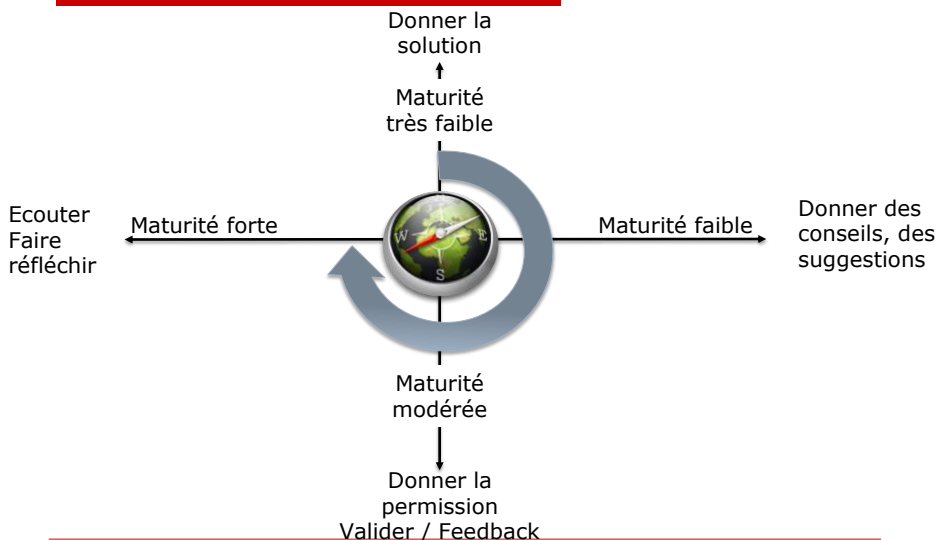
Développer des espaces de co-construction



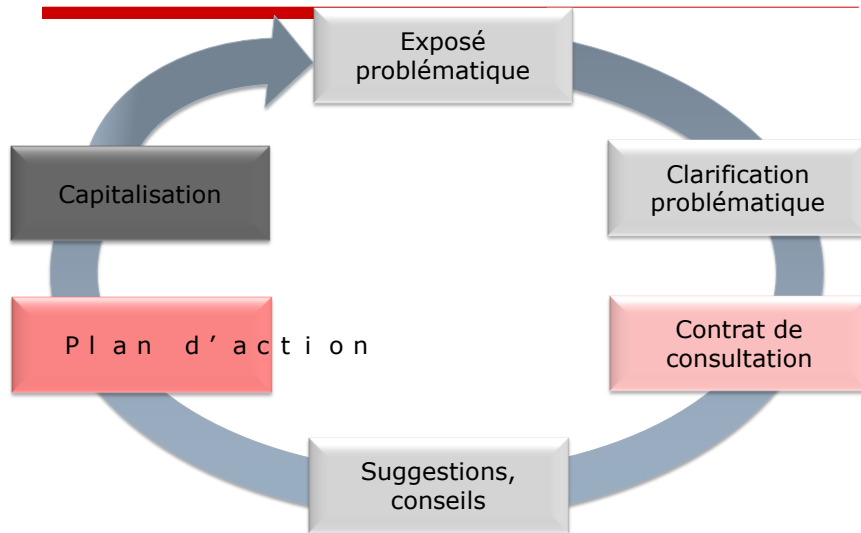
Le manager porte le sens

Le manager met en place les conditions afin de co-construire des contrats individuels et collectifs
Elargir les champs de négociations

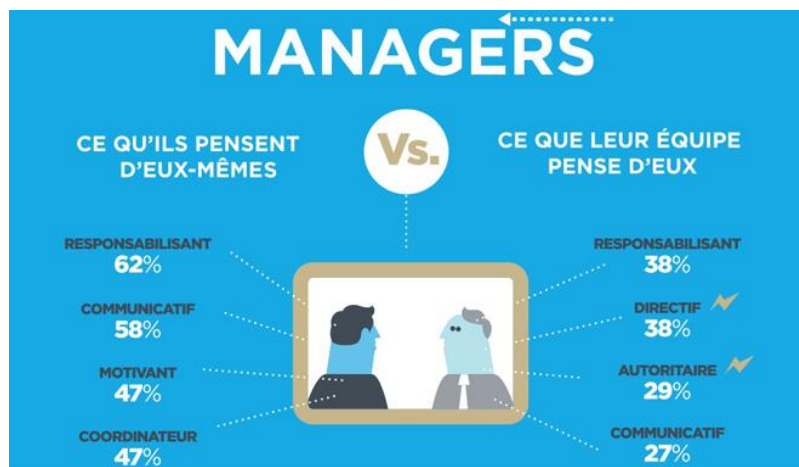
Ajuster sa posture et chercher à développer l'autonomie



Plus qu'imposer, construire

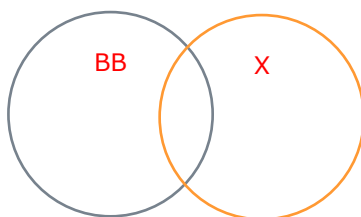


Des perceptions différentes



Enquête Cadre Emploi Février 2017

Pour manager les BB ou les X ?

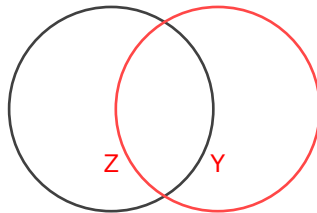


Manager des BB ou des X

Favoriser un management valorisant et générateur de confiance

- Les valoriser : reconnaître leurs compétences et expériences
- Pour les (ré)impliquer dans leur vie professionnelle
- Restaurer la confiance
- Les fidéliser
- Les aider à comprendre le rapport au travail des Y et Z (recherche du bien être)
- Les responsabiliser
- Les orienter vers des missions de transmission des savoirs et savoir-faire
- Les inclure dans les prises de décision
- Organisation du travail réduisant la pénibilité

Pour manager les Y ou les Z ?



Manager des Y ou des Z

Relation

- Les connaître et reconnaître
- feed-back immédiat par rapport professionnel
- Les suivre et les aider à grandir: «coach attitude »
- Les responsabiliser et les fidéliser

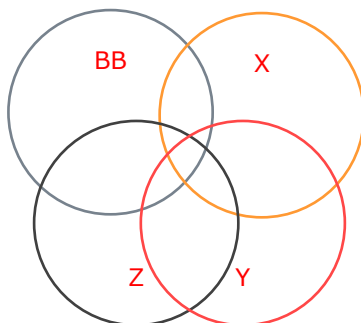
Structure

- Une dynamique projet (+mini projets)
- Un sens à l'action, comprend les impacts possibles
- Une participation, faire avec eux: principe de l'exemplarité

Organisation

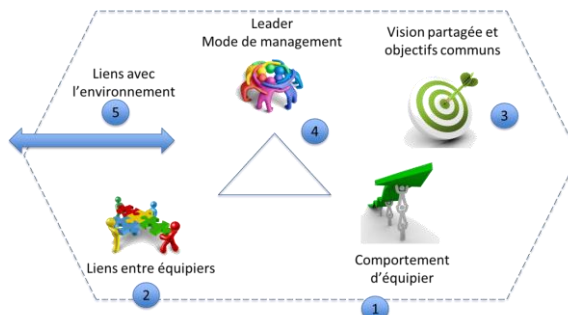
- Les aider à s'insérer dans le long terme
- Un cadre de travail souple, expliquer les règles pour les faire accepter

Manager l'intergénération



Plus que manager les générations, favoriser un management intergénérationnel

- Favoriser un management de proximité, interactif et informel sans négliger le sens du défi et la précision dans les demandes
- Passer du désaccord aux apports réciproques
- Savoir prendre la hauteur suffisante pour analyser objectivement chaque situation



Plus que manager les générations, favoriser un management intergénérationnel

« Valoriser la notion de collectif et la relation de proximité dans des organisations qui ont le sentiment de la réforme » (DGOS 2017)

Quelques pistes pour co-construire la coordination

- Prendre en compte les attentes de chacun et des membres de l'équipe
- Définir en commun le mode de fonctionnement
- Communiquer des informations qui LEUR sont pertinentes
- Expliquer clairement la stratégie
- Fixer des objectifs partagés
- Définir collectivement les priorités
- Echanger et expliquer les contraintes liées
- Partager les points de vue et représentations sur les points de vue



Manager et innover

L'intergénérationnalité est avant tout une question d'inclusion managériale, et donc la porte ouverte à une nouvelle façon de penser et collaborer

- Coacher l'équipe pour encourager les modes collaboratifs
- Donner du sens à l'action
- Développer les échanges de bonnes pratiques au sein de l'équipe
- Promouvoir l'innovation et l'entraide professionnelle
- Créer un environnement propice à l'apprentissage



Agir pour une meilleure qualité de vie au travail

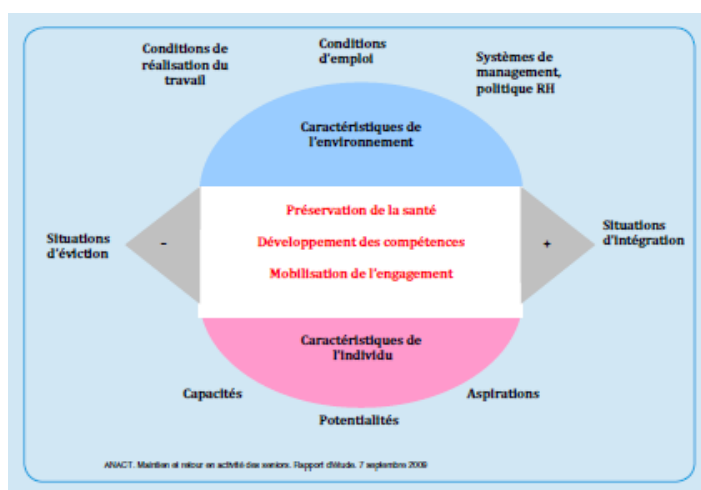
Et lutter contre les facteurs de risques psychosociaux tels que :

- ❑ Le manque d'auto-efficacité dans son travail
 - Absence de marge de manœuvre ou de participation aux décisions, difficulté à développer ses compétences
- ❑ Les rapports sociaux de mauvaise qualité au travail
 - Manque de soutien, défaut de reconnaissance, conflits, harcèlement
- ❑ L'insécurité socio-économique
 - Sentiment d'insécurité, habitudes sur une mauvaise condition de travail ou l'absence d'un métier

* Rapport Gollac

* Stratégie nationale d'amélioration de la qualité de vie au travail - Prendre soin de ceux qui nous soignent-5 décembre 2016

Favoriser la QVT



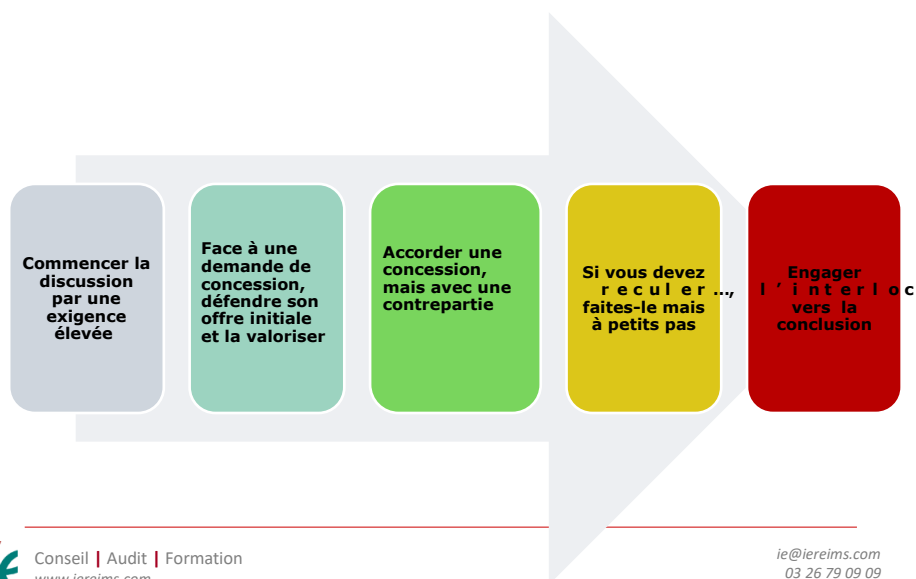


QUELQUES « OUTILS » ...

Négocier les objectifs : SMART

- Spécifique
- Mesurable
- Ambitieux
- Réaliste
- défini dans le Temps

Négocier selon KORDA



Faire preuve d'assertivité

| DESC | Phrases types |
|---|---------------------------|
| Description des faits. On explique à son interlocuteur ce qui se passe. | "Je constate que..." |
| Expression de son sentiment. On explique pourquoi ce comportement nous dérange. | "Je m'inquiète de..." |
| Suggestion d'une solution. On propose une autre façon d'agir. | "Je vous propose de..." |
| Conséquences positives pour tous. On expose les résultats positifs de cette solution. | "Ainsi nous pourrions..." |

Les signes de reconnaissance, Leviers motivationnels profonds de chacun

| Signes de reconnaissance | Positifs | Négatifs |
|--|---|--|
| Signes de reconnaissance conditionnels FAIRE – AVOIR | <i>Bon réflexe d'avoir immédiatement isolé ce patient contagieux</i> <i>Merci d'être si vite</i> | <i>Que s'il pas passé hier? Vous n'avez pas corrigé la transmission à l'équipe</i> |
| Signes de reconnaissance inconditionnels ETRE | <i>J'ai bien travaillé avec toi, tu es toujours de bonne humeur</i> <i>J'ai apprécié ta conscience professionnelle</i> | <i>Vous êtes stupide de prendre autant de risques en ne mettant pas de gants</i> <i>Tu ne sais pas travailler. Tu n'as rien à faire dans mon service... T'es pi</i> |

Conduire un plan d'action dans

- Approfondir les pistes d'actions et renforcer les relations intergénérationnelles
- Choix des thèmes des ateliers de l'après-midi

« Les jeunes sont toujours prêts à donner à leurs aînés le bénéfice de leur inexpérience »
Oscar Wilde

« La nouvelle génération est épouvantable. J'aimerais tellement en faire partie ! »
Oscar Wilde

« C'est la fièvre de la jeunesse qui maintient le reste du monde à la température normale. Quand la jeunesse se refroidit, le reste du monde claque des dents. »
Georges Bernanos

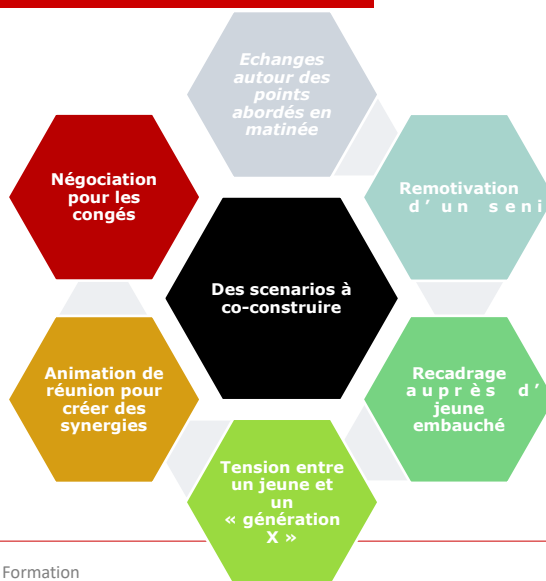
« La vieillesse n'est qu'une certaine idée que les autres se font de vous »
Joseph Rudel-Tessier

Les étapes

4

- Améliorer ses capacités de communication en fonction de chaque profil générationnel

Propositions de thématiques et mises en situation ...



Les étapes

5

- **Utiliser les techniques de créativité au service du management intergénérationnel**

Ateliers créatifs et simulation

BRAINSTORMING

Comment faire pour manager un X ou un Y démotivé ?

DEFECTUOLOGIE

Comment faire pour rater son management intergénérationnel ?

ANALOGIE

Comment faire pour motiver un jeune dauphin à faire un spectacle ?

Atelier : comment faire pour rater son management intergénérationnel ?

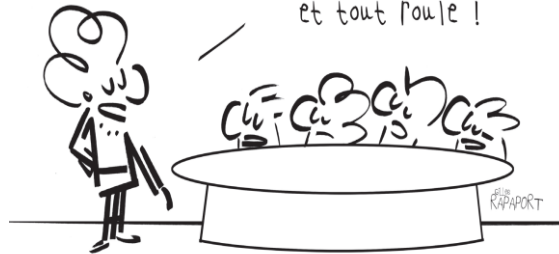
- Former plusieurs groupes de réflexion
- Consigne : trouvez 10 éléments pertinents pour être sûrs de rater votre management intergénérationnel

Atelier : comment motiver un jeune dauphin

- Plusieurs groupes
- Consigne : trouvez 10 éléments pertinents pour motiver un jeune dauphin à faire un spectacle

manager un jeune,
c'est facile.

Tu passes tes consignes
sur Facebook,
et tout poule !



Comment motiver les seniors ?

- Reconnaître l'expérience
- Mettre en place des tutorats
- Donner des missions de formation (crédit, outils...)
- Faire contribuer aux réunions
- Donner des signes : promotion, prime...
- Proposer des perspectives
- Ecouter les envies
- Leur accorder une vraie place
- Reconnaître l'épiphysique
- Accepter un rythme différent
- S'appuyer sur les qualités
- Donner de l'ambition
- Encourager à l'entente de 2^{ème} partie de carrière
- Responsabiliser, mettre en avant



Comment motiver les Y ?

- Accepter qu'ils ne sont pas d'achemés que les nôtres
- Vendre le formalisme qui correspond aux CODES de l'entreprise
- Comprendre et adapter les modes de fonctionnement (créer la rencontre)
- Favoriser les moments de partage, d'échange
- Créer de la synergie
- Parier sur leur jeunesse en faisant confiance
- Utiliser leur connaissance
- Leur confier des missions permettant d'intégrer l'environnement
- Donner des perspectives (cf vivier)
- Créer de la synergie
- Ecouter

