



AXE 12 : IMPLICATION DES SENIORS

DEVELOPPER LA MOTIVATION ET L'IMPLICATION DES SALARIES

La motivation et l'implication au travail renvoient à des sentiments subjectifs, qui varient donc fortement d'un individu à l'autre. Cependant, des conditions sont propices au fait qu'un salarié se sente impliqué et motivé au travail.

Les conditions de l'implication et de la motivation des seniors ne sont pas différentes de celles des autres individus, certains points de vigilance doivent malgré tout être pris en compte.

Objectif :

Réunir les conditions qui favorisent la motivation et l'implication de vos salariés

Etape 1 : Faire le point sur l'engagement dans le travail des seniors et identifier les risques d'essoufflement professionnel

- Prévoir des entretiens individuels avec les salariés, portant sur leur satisfaction dans le travail de sorte à identifier ce type de risque (entretiens annuels et/ou entretiens de seconde partie de carrière),
- Si une certaine insatisfaction se dégage, en rechercher les causes. Elles peuvent être diverses : manque de perspectives professionnelles, sentiment de non-reconnaissance, sentiment de décalage fort avec les nouvelles générations etc.,
- Partager les éléments du diagnostic au sein de l'entreprise pour contribuer à faire évoluer les représentations qui peuvent exister autour de la « démotivation » des seniors.

Etape 2 : Comment favoriser l'implication et la motivation des salariés, y compris des seniors ?

- L'implication des salariés conditionne généralement leur motivation. Pour développer l'implication des salariés il est possible de :
 - Mettre en place des démarches participatives, de manière à impliquer les salariés aux changements qui sont mis en œuvre dans l'entreprise et qui les concernent.
 - Mettre en place des réunions (d'équipe/de service) où l'information est descendante mais également ascendante, de sorte à favoriser les échanges et l'expression des salariés.
- Favoriser la reconnaissance du travail :
 - Apporter un soutien aux salariés (écoute, soutien technique dans le travail),
 - Identifier et valoriser les acquis de l'expérience (par le biais de bilans de compétences ou de VAE-Validation des Acquis de l'Expérience-par exemple),
 - Pour les seniors, le plafonnement de la rémunération peut avoir un effet démotivant en particulier au niveau symbolique. Différentes formes d'avantages sociaux peuvent être activés en interne (exemples : épargne salariale, compte épargne temps).
- Donner du sens au travail : rappeler, éclairer, mettre en débat l'utilité du travail qui incombe au salarié (réalisé par les managers de proximité) : retours sur le travail réalisé, organisation de temps d'échanges de pratiques etc.
- Favoriser le développement de nouvelles compétences :
 - Donner accès à la formation tout au long de la vie active (les entretiens de seconde partie de carrière peuvent notamment permettre de recueillir les souhaits de formation des seniors),
 - Tenir compte des spécificités des seniors en matière d'apprentissage : possibilité de transférer des compétences déjà présentes, structurer les formations en étapes et passer à une étape seulement si la précédente est acquise etc.
- Utiliser le management comme ressource pour favoriser l'engagement des salariés. Manager en tenant compte des spécificités des seniors :
 - Favoriser des occasions de travail ou d'échange entre des générations différentes de sorte à développer la coopération intergénérationnelle. En se connaissant mieux, les générations seront plus à même d'apprécier ce qu'elles pourront mutuellement s'apporter,
 - Donner de la souplesse temporelle (latitude dans les horaires, le rythme de travail),
 - Développer les collectifs de travail qui ont un rôle protecteur dans la santé physique et mentale
 - Mettre en place une mixité générationnelle dans les équipes,
 - Mettre en place des temps de travail collectif,
 - Piloter les équipes à partir d'objectifs collectifs favorisant les synergies,
 - Préserver des moments de convivialité où les discussions informelles sur le travail peuvent avoir lieu,
 - Assurer un climat de confiance.

Se référer également aux axes :

- Maintien et transmission des compétences (Axe 4),
- Amélioration des conditions de travail au poste (Axe 5),
- Usure professionnelle (Axe 9),
- Solidarité intergénérationnelle (Axe 10).