



# PRATIQUES RH

DES MÉTIERS DU PRENDRE  
SOIN

## DOSSIER MANAGEMENT

Maison Métropolitaine d'Insertion pour l'emploi



# MANAGEMENT

Best of you

*Aider les entreprises à agir sur leur management en encourageant la prise de recul sur soi et sur leur organisation pour mieux identifier les ressources personnelles et systémiques disponibles. Cet exercice est essentiel pour optimiser l'efficacité et l'impact à la fois individuel et organisationnel. Au-delà de l'amélioration des pratiques managériales, il s'agit également de développer une vision globale des forces en présence.*

Agir sur son management, c'est prendre du recul sur soi et son organisation pour identifier ses ressources personnelles comme systémiques.

C'est un exercice important pour toute personne ou organisation qui souhaite améliorer son efficacité et son impact.

## LES RESSOURCES PERSONNELLES :

- Quels sont mes compétences et mes talents ?
- Quelles sont mes expériences et mes connaissances ?
- Quelles sont mes valeurs et mes motivations ?

—> *Il est important de ne pas se limiter à ses compétences techniques ou professionnelles, mais de prendre en compte également ses compétences personnelles, telles que la communication, le travail en équipe ou la capacité à résoudre des problèmes.*

## LES RESSOURCES SYSTÉMIQUES :

- Quelles sont les ressources matérielles et financières de mon organisation ?
- Quelles sont les ressources humaines de mon organisation ?
- Quelles sont les ressources relationnelles de mon organisation ?

—> *Il est important de prendre en compte à la fois les ressources tangibles, telles que les infrastructures et les équipements, et les ressources intangibles, telles que le savoir-faire et le réseau des relations.*

Une fois que les ressources personnelles et systémiques ont été identifiées, il est possible de les mettre en relation pour identifier des synergies et des opportunités d'amélioration. Par exemple, une personne ayant des compétences en communication pourrait mettre ses compétences au service de l'organisation pour améliorer la communication interne ou externe. De même, une organisation disposant de ressources financières pourrait investir dans la formation de ses employés pour renforcer leurs compétences.

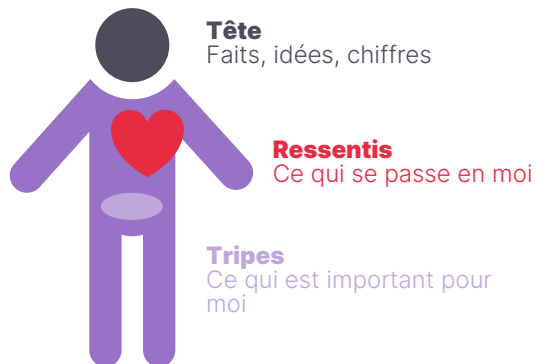
## QUELQUES EXEMPLES DE RESSOURCES PERSONNELLES ET SYSTÉMIQUES :

### Ressources personnelles

- Compétences techniques
- Compétences personnelles
- Expérience
- Connaissances
- Valeurs
- Motivations

### Ressources systémiques

- Ressources matérielles et financières
- Ressources humaines
- Ressources relationnelles



→ *En prenant du recul sur soi et sur son organisation pour identifier les ressources personnelles comme systémiques, il est possible de faire un bilan de ses forces et de ses faiblesses et de mettre en place des actions pour les renforcer.*

**Dans mon périmètre, dans mon champ de responsabilités, qu'ai-je vécu d'important, de significatif ces derniers mois ?**

**Je peux regarder cela aux différents « étages » de ma personne :**

**TÊTE :** ce que j'ai observé, ce à quoi j'ai participé, ce que j'ai mis en oeuvre, réalisé, les projets que j'ai menés, les méthodes que j'ai mises en pratique, les événements que j'ai traversés...

**CŒUR / SENSIBILITÉ :** ce que j'ai aimé, ce qui m'a touché, ce qui a été léger, joyeux ? à l'inverse, ce qui a été plus lourd, plus difficile à vivre ?

**TRIPES / SENS :** ce qui touche à mes valeurs, aspirations, convictions, vision de l'homme, du monde, de l'entreprise. Ce qui avait du sens pour moi ou peut-être moins.

## MIEUX SE CONNAÎTRE POUR MIEUX MANAGER

Un manager qui connaît ses forces et ses faiblesses, ses valeurs et ses motivations, sera en mesure de mieux piloter son équipe et de créer un environnement de travail positif.

### DES DOMAINES POUR MIEUX SE CONNAÎTRE :

#### Ses valeurs et ses motivations :

Quels sont les principes qui sont importants pour moi ? Qu'est-ce qui me motive ?

#### Ses forces et ses faiblesses :

Dans quels domaines suis-je bon ? Dans quels domaines dois-je m'améliorer ?

#### Son style de management :

Quel est mon style de leadership ? Quels sont mes points forts et mes points faibles en tant que manager ?

### DES RESSOURCES POUR MIEUX SE CONNAÎTRE :

#### Les tests de personnalité :

Les tests de personnalité peuvent aider les managers à mieux comprendre leurs traits de caractère, leurs préférences et leurs valeurs.

#### Le coaching :

Le coaching peut aider les managers à explorer leurs forces et leurs faiblesses, et à développer leur style de leadership.

#### La réflexion personnelle :

La réflexion personnelle est un outil puissant pour mieux se connaître. Il s'agit de prendre du temps pour se poser des questions sur soi-même, sur ses valeurs, ses motivations et ses objectifs.

		INDIVIDUEL	COLLECTIF
DYNAMIQUE AUX 4 TERRITOIRES	NIVEAU 1 extérieur visible	mes comportements ma façon d'être mon relationnel ma manière de manager ma manière de décider ma pratique du pouvoir	les modes de décision l'organisation les pratiques, les process les rituels collectifs la communication
	NIVEAU 2 intérieur non visible	mes ressentis mes croyances ma relation à mon égo mes fragilités mes forces et valeurs mes aspirations ma sécurité intérieure	croyances stimulantes et limitantes la mission, les valeurs la raison d'être

## **MIEUX SE CONNAÎTRE PERMET DE :**

- Développer sa confiance en soi
- Prendre de meilleures décisions
- Être plus efficace
- Créer un environnement de travail positif

En conclusion, mieux se connaître est un investissement essentiel pour les managers qui souhaitent améliorer leurs compétences et être plus efficaces dans leur rôle.

## **VERS UNE ORGANISATION «LIBÉRÉE», VIVANTE, DURABLE**

Les organisations libérées, vivantes et durables sont de plus en plus recherchées par les employés, les clients et les investisseurs. Elles offrent un environnement de travail plus stimulant et gratifiant, et elles sont plus susceptibles de réussir à long terme.

### **Les avantages d'une organisation libérée, vivante et durable :**

- Amélioration de la satisfaction des employés
- Augmentation de la productivité
- Amélioration de la créativité et de l'innovation
- Réduction des coûts
- Amélioration de l'image de marque

Il n'y a pas de chemin unique vers une organisation libérée, vivante et durable. Chaque organisation doit trouver ce qui fonctionne le mieux pour elle.

### **Il existe quelques principes généraux qui peuvent être suivis :**

- Construire une culture de confiance
- Décentraliser le pouvoir
- Mettre l'accent sur la collaboration
- Favoriser l'innovation
- Se soucier de l'environnement et des communautés

Le passage à une organisation libérée, vivante et durable est un processus qui demande du temps et des efforts. Cependant, les avantages potentiels sont nombreux.

*Les différences culturelles et de perceptions existent entre les générations et c'est normal.*

*Chacune a ses codes et ses repères qui lui donnent une carte du monde.*

*Nous n'allons donc pas chercher à gommer ces différences : c'est illusoire pas plus que ce n'est souhaitable tant elles sont source d'une grande richesse.*

Comment peut-on réussir la « cuisine intergénérationnelle » ?

- En faisant connaissance avec chaque génération
- En laissant de côté nos stéréotypes
- En remarquant les similitudes au-delà des différences



## Génération (nom féminin)

*« Une génération peut être considérée comme un ensemble d'individus nés au cours de la même période »*

**Mais cela ne suffit pas pour la caractériser !**

*« Des individus ayant en commun une même empreinte historique, matérialisée par des expériences et des influences identiques, et un socle commun de règles institutionnelles gérant leur évolution professionnelle avant, pendant et après leur insertion dans le monde du travail » Grima (2017)*

*« Chaque génération se croit plus intelligente que la précédente et plus sage que la suivante » George Orwell*

### Génération X 1965-1980

*X serait la traduction d'une génération qui doute et qui se cherche. Elle a vécu les évolutions socio-économiques de la fin des Trente Glorieuses.*

### Millenials 1981-1996

*Y ou « Millennials » : entrés dans l'âge adulte au début du 3<sup>ème</sup> millénaire. Le Y ferait aussi référence aux oreillettes des baladeurs.*

### Génération Z 1997 - et après

*Également surnommée les « zoomers » 1<sup>ère</sup> Gen née avec internet grand public puis mobile. L'utilise au quotidien en transmettant ses usages à ses parents.*

## D'OÙ VIENNENT LES GÉNÉRATIONS « MODERNES » ?

**Dans les années 60**, Douglas Mc Gregor professeur au MIT fait le constat : les salariés exprimeraient des attentes différentes vis-à-vis de leur entreprise en fonction de leur génération.

**La Gen X** occupe entre 25 et 30% de la main d'œuvre française en 2023 (Statista 2023).

**La Gen Y** représentera 75% de pop active en 2030 (France Travail).

**44% des salariés de la Gen Z** accordent une importance à la sécurité de l'emploi et à la prise en compte de leur santé mentale (source France Travail).

**70% des chefs d'entreprise** estiment qu'il est difficile d'identifier les aspirations professionnelles de la Gen Z (Ipsos – 06/24).

## HBDI® GRILLE DE LECTURE POUR MIEUX COMPRENDRE LES GÉNÉRATIONS

Le profil HBDI® mesure les styles de pensées. Au-delà des différences (codes, références propres à chaque génération), il permet d'établir un trait d'union naturel via les styles cognitifs.

Les styles de pensées se retrouvent à tout âge et donc dans chaque génération. Ils s'expriment simplement avec des mots différents mais sur le fond, ils se ressemblent, voir ils sont identiques.

Que l'on ait 23 ans ou 57 ans, lorsque nous sommes rationnels, nous apprécions la logique.

## QUELS SONT LES APPORTS DE HBDI® DANS LE MANAGEMENT INTERGÉNÉRATIONNEL ?

- Permettre à chaque GEN d'avoir une clé de lecture et de meilleure compréhension des autres
- Disposer d'un modèle pour nous adapter à chaque GEN : en management, en interaction, mentorat, transmission, prise de décision
- Collaborer malgré nos différences de GEN et de codes (tout comme c'est le cas lorsqu'on ne parle pas la même langue).
- Se retrouver sur l'essentiel : résoudre des situations ensemble au nom du collectif.

# LE PROFIL HBDI®



Le profil HBDI mesure les styles de pensées. Au-delà des différences (codes, références propres à chaque génération), il permet d'établir un trait d'union naturel via les styles cognitifs.

## EXEMPLES DE LECTURE INTER-GÉNÉRATIONNELLES AVEC HBDI®

Attractivité de l'entreprise et fidélisation pour les X, Y et Z

### POUR LES X :

« Je cherche un métier avec une bonne rémunération à la hauteur de mes performances. J'aime une entreprise performante et ambitieuse. J'apprécie de prendre des responsabilités. Je veux évoluer sur la base de mes résultats et de mon expertise »

« Je cherche une entreprise innovante avec une stratégie à long terme. L'entreprise valorise l'initiative. J'ai besoin de voir où l'entreprise veut évoluer. J'apprécie me voir confier de nouveaux projets »

« Je cherche une entreprise qui fournit une sécurité de l'emploi. Je suis attentif à la solidité et la pérennité de l'entreprise. Je voudrais un parcours d'évolution cadré et précis. Je suis sensible aux avantages comme une mutuelle »

« Je recherche une entreprise qui valorise l'humain. Je souhaite des relations de confiance et suis attentif aux relations entre les salariés et le management. Pour rester, je dois m'épanouir en tant que personne. J'aime travailler dans la collaboration »



## POUR LES Y :

« Je suis intéressé par une entreprise qui a des objectifs de croissance. Je suis attiré par des perspectives d'évolution technique pointue et à valeur ajoutée. J'apprécie des feedbacks réguliers sur ma performance. Je suis soucieux de développer mes connaissances »

« Je cherche une entreprise stimulante avec des projets créatifs. J'aime avoir des opportunités de prise d'initiative. Je veux disposer d'une liberté d'expérimentation. J'apprécie d'évoluer rapidement grâce à mes idées et ma vision »

« Je suis attiré par une entreprise qui propose des repères et des processus transparents. J'aime un cadre stable et souple. Je suis soucieux d'avantages qui tiennent compte de ma situation de vie. J'apprécie d'évoluer selon un parcours clair qui reconnaisse mon professionnalisme »

« Je suis attiré par une entreprise favorisant l'inclusion, l'écoute et la coopération. Je cherche une entreprise qui allie valeurs et développement humain. J'attends des feedbacks personnalisés et constructifs. J'apprécie d'être reconnu pour mon implication »

## POUR LES Z :

« Je cherche une entreprise qui privilégie la transparence dans les relations et les résultats. Je suis intéressé par une entreprise hightech qui propose des défis. J'aime recevoir des feedbacks immédiats sur mes résultats. Je souhaite être reconnue pour mes réalisations et mes performances »

« Je suis attiré par des projets innovants et disruptifs. J'apprécie un environnement qui valorise la prise de risques. Je recherche une liberté d'initiative. J'aime une entreprise qui offre des opportunités et des responsabilités »

« Je suis intéressé par une entreprise ayant mis en place des processus solides qui simplifient les choses. J'aime entrer dans un cadre précis et souple à la fois. J'apprécie une structure qui prenne en compte mes besoins d'évolution. J'aime avoir un rôle bien défini et des consignes précises »

« Je recherche une entreprise inclusive qui incarne ses valeurs. Un environnement et un cadre bienveillants sont essentiels pour moi. Je m'épanouis dans un environnement respectueux, humain et à l'écoute. J'aime des relations authentiques et de soutien »

- Repérer les styles de pensées communs aux générations
- Identifier les passerelles entre elles
- Et mettre en place un management intergénérationnel efficace



# MANAGEMENT : LE CHARISME DU LEADER ET SES IMPACTS

Perf'Homme Lyon et Rhône

*Aider les entreprises à comprendre et à développer le charisme de leurs leaders pour augmenter la productivité et la rentabilité grâce à une influence positive et saine.*

## LE CHARISME DU LEADER ET SES IMPACTS

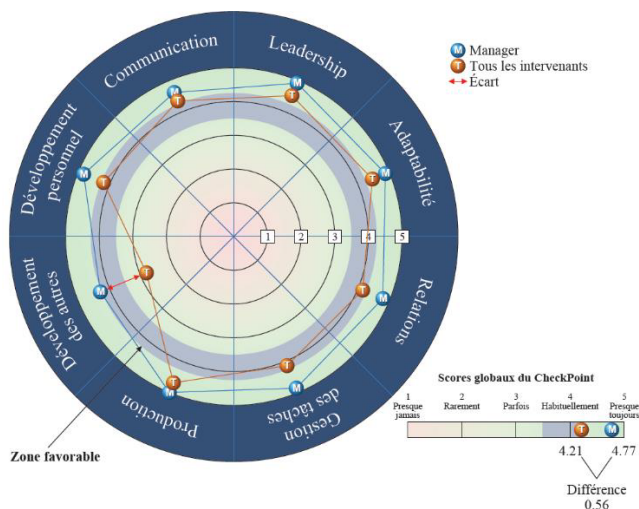
« Comment augmenter la productivité et la rentabilité via une saine influence »

La dernière étude Gallup montre que la France pointe à la 36ème place européenne sur 38 en termes d'engagement, avec 7% de collaborateurs H/F activement engagés dans les organisations.

Le leader charismatique joue un rôle clé dans l'engagement, de l'ordre de 70%

- Finalement, sur quoi repose le charisme ?
- Est-ce que l'on peut l'acquérir ?
- Comment, quelles règles peut-on (s') appliquer ?

Via une étude portant sur 40000 managers-leaders évalués par 400000 collaborateurs via un processus Check Point 360°, 6 comportements essentiels ont été mis en lumière.



Chacun peut apprendre à devenir un leader charismatique en travaillant certains items clefs :

### 1. ÊTRE UN MODÈLE DE POSITIVITÉ

- Faire face à des réalités difficiles
- Embarquer les équipes vers un engagement affectif versus normatif

### 2. COMMUNIQUER EFFICACEMENT

- 40% de ce qui impacte le charisme est généré par une bonne communication
- Un climat de confiance fait émerger les préoccupations du collectif
- Pratiquer un questionnement ouvert, honnête et puissant

### 3. ADAPTER ET RAPPELER VOTRE VISION

- Convertir la vision de l'organisation à une version alignée sur son équipe
- Apprenez à connaître vos collaborateurs, ce qui est important pour eux, pour être en mesure d'adapter votre vision, de sorte que chacun puisse réaliser la sienne

### 4. MIXER ÉNERGIE & ENTHOUSIASME

- Générer des émotions positives chez les autres
- Le puissant lien entre intelligence émotionnelle et le leadership

### 5. RECONNAITRE L'EXCELLENCE CHEZ LES AUTRES

- Comment détecter et verbaliser ce qui fonctionne bien ?
- La force de la reconnaissance positive et la contagion émotionnelle

### 6. LE POUVOIR DE LA CONFIANCE DANS LES AUTRES

- Penser potentiel avant performance
- La posture de leader-coach permettant d'accroître vos attentes et leurs réalisations

## LES TROIS TYPES D'ENGAGEMENT AU TRAVAIL

#### L'ENGAGEMENT AFFECTIF

Un attachement émotionnel  
Le plus efficace

*(Il pousse le collaborateur à se surpasser en donnant de sa personne pour faire plaisir à son manager et faire avancer les choses)*

#### L'ENGAGEMENT DE CONTINUITÉ

Un engagement contraint en quelque sorte

*(On a peur de perdre ou de ne pas retrouver quelque chose. Il peut être efficace mais à court terme)*

#### L'ENGAGEMENT NORMATIF

Celui qui fait rester au travail par obligation morale  
Il mixe sens du devoir et valeurs personnelles

*(Besoins primaires en jeu, comme se nourrir, payer son loyer, qui poussent à cet engagement)*

CHACUN peut apprendre à devenir un leader charismatique.

## LES 6 COMPORTEMENTS ESSENTIELS

- 1 ÊTRE UN MODÈLE DE POSITIVITÉ
- 2 COMMUNIQUER EFFICACEMENT
- 3 ADAPTER VOTRE VISION
- 4 ÊTRE ÉNERGIQUE ET ENTHOUSIASTE
- 5 RECONNAÎTRE L'EXCELLENCE CHEZ LES AUTRES
- 6 UTILISER LE POUVOIR CHARISMATIQUE DE LA CONFIANCE DANS LES AUTRES



# LES FICHES PRATIQUES

Issues des **Clubs RH Métiers du Prendre Soin** animés tous les mois à destination des dirigeants, fonctions RH et managers des structures du prendre soin (SAAD, Etablissements PAPH), ces fiches pratiques ont vocation à rendre accessible les contenus qui y sont travaillés à toute structure du secteur.

Pour chacun des Clubs RH, des intervenants experts viennent échanger avec les professionnels présents sur des thématiques pour lesquelles un besoin a été manifesté.

## CLUB RH : MANAGEMENT



### FABIENNE GIRON, DIRIGEANTE DE BEST OF YOU

Coach professionnelle depuis une douzaine d'années, elle accompagne des dirigeants et des managers désireux d'initier ou de soutenir des pratiques visant à développer la confiance, la responsabilité et l'autonomie dans leurs équipes et leur structure. Il s'agit d'accompagner un changement culturel qui va porter à la fois sur les personnes et sur le système, qui vise la croissance mutuelle des Hommes et de l'organisation. Cela se matérialise par des interventions « sur mesure » co-imaginées et cocrées avec le dirigeant, pour lui, pour son équipe de direction et pour l'ensemble de ses équipes. Elle accompagne des structures de toutes tailles et tous secteurs.

## CLUB RH : MANAGEMENT, LE CHARISME DU LEADER ET SES IMPACTS



### CHRISTOPHE BELLAIGUE, EXPERT EN DÉVELOPPEMENT DU POTENTIEL HUMAIN

Avec plus de 25 ans d'expérience, Christophe Bellaigue, dirigeant de Perf'Homme Lyon et Rhône, est un expert reconnu en développement des approches RH. Son approche, inspirée du «leader jardinier», vise à cultiver un environnement de travail où les talents s'épanouissent. Grâce à des méthodes innovantes, il accompagne les entreprises dans leur transformation et améliore la performance de leurs équipes. Il est spécialisé dans le recrutement prédictif, la stratégie RH, le leadership, l'intelligence émotionnelle, l'accompagnement du changement et l'outplacement.

## CLUB RH : MANAGEMENT INTERGÉNÉRATIONNEL



### FRANCK BAUDOIN, FONDATEUR DE SAFRAN FORMATION

Il accompagne les entreprises dans leurs enjeux de leadership, de cohésion d'équipe et de management intergénérationnel. Franck utilise l'approche systémique reposant sur l'analyse des interactions entre les personnes, les équipes et l'environnement organisationnel. En tenant compte des spécificités culturelles, des enjeux stratégiques et des dynamiques relationnelles, il identifie des leviers clés pour proposer des solutions sur mesure. Formateur et coach, Franck conçoit ses interventions adaptées à chaque client. Il intervient auprès de TPE comme de grands groupes, dans tous les secteurs. Franck est créatif, ouvert et passionné par son métier. Il soutient les RH et les dirigeants à préparer au mieux leurs collaborateurs pour les engager durablement.

#### Voir aussi :

- Fiche Pratique Qualité de vie au Travail
- Fiche Pratique Recrutement et Marque employeur
- Fiche pratique Ecoute Active

### PARTICIPER À UN CLUB RH

Consulter notre calendrier des prochains Club RH Métiers du Prendre Soin sur notre [site internet](#) !

Inscriptions : [vbourgeois@lyonmetropole-mmie.fr](mailto:vbourgeois@lyonmetropole-mmie.fr)