

# BRIDGE

Breaching Reservation and Improving Dialogue  
through Generational Exchange





## Préface

Avez-vous déjà constaté dans votre équipe, ou dans votre organisation, que la coopération entre les professionnels les plus jeunes et les plus expérimentés ne se déroulait pas sans heurts ? Cela peut conduire à des incompréhensions entre collègues voir même à des conflits. Mais pourquoi ? Il y a plusieurs réponses. Un aspect qui n'a pas été beaucoup pris en compte dans le travail social et éducatif est la question générationnelle.

Les éducateurs ont des approches très différentes de leur travail, que ce soit avec les jeunes, avec leurs collègues, ou en tant que personnel ou bénévoles d'une organisation. Comment gérer cette situation en tant que jeunes travailleurs ou en tant qu'organisation ?

A cela s'ajoute des tendances démographiques qui révèlent des écarts intergénérationnels :

- La génération des baby-boomers quittera le monde du travail dans les prochains 10 – 15 ans ;
- La part des jeunes sur le marché du travail du social est en baisse. Autrement dit, le secteur du social n'intéresse plus.

Pour relever ces défis, les partenaires ont décidé d'examiner la situation dans son ensemble. Ils ont créé le projet BRIDGE (**B**reaching **R**eservation and **I**mproving **D**ialogue through **G**enerational **E**xchange)<sup>1</sup>, un partenariat stratégique financé par Erasmus+ Jeunesse.

L'objectif de BRIDGE est de promouvoir le dialogue intergénérationnel dans le domaine de la jeunesse et du travail social en :

- Explorant les forces et les différences entre les jeunes travailleurs et les travailleurs plus âgés ;
- Développant le transfert et la gestion des connaissances en ancrant structurellement les résultats de l'apprentissage au sein de l'organisation,
- Formulant des recommandations aux structures politiques et aux autres organisations qui travaillent avec les jeunes.

---

<sup>1</sup> Briser les réserves et améliorer le dialogue par l'échange générationnelle

Les organisations participantes sont : IB (leader du projet, Allemagne), ÖJAB (Autriche), Moissons Nouvelles (France), Gio.Net (Italie), Activa Fondation (Suède) and YES Forum (Allemagne). Toutes ces organisations travaillent avec les jeunes dans le social dans différents domaines.

Durée du projet : mars 2021 à août 2023 (30 mois).

Au cours de la 1<sup>ère</sup> phase du projet, « Construire des liens - Potentiels et outils », nous nous sommes concentrés sur les sujets suivants : Potentiels des juniors et des seniors et apprendre les uns des autres. Dans cette optique, chaque partenaire a formé un groupe de travail avec des juniors (jeunes animateurs) et des seniors (animateurs plus expérimentés) au sein de leur organisation. Les partenaires travaillaient de manière indépendante. Les résultats ont été partagés, échangés et approfondis lors de réunions de partenaires et d'ateliers européens. En outre, nous avons développé un questionnaire en ligne sur les compétences et les méthodes de transfert de connaissances dans les pays participants et recueilli les résultats.

Pour améliorer la qualité de la coopération, il est nécessaire d'identifier comment les connaissances peuvent être partagées entre les générations et comment elles peuvent être ancrées dans les organisations grâce à des méthodes de gestion des connaissances. Avec un questionnaire en ligne, nous avons rassemblé un aperçu des compétences des différentes générations et aussi des méthodes les plus efficaces (informelles ou formelles) pour transférer les connaissances. Dans la 2<sup>ème</sup> partie du projet, nous nous sommes concentrés sur le transfert de connaissances et les méthodes de gestion des connaissances et les avons développées en détail.

La 3<sup>ème</sup> partie du projet a recueilli des recommandations directement de jeunes et des professionnels, les organisations et les dirigeants politiques. Ces recommandations visent à fournir de nouvelles idées pour sensibiliser à l'impact du changement démographique sur le lieu de travail et à améliorer le dialogue intergénérationnel entre les travailleurs juniors et seniors afin de créer un environnement de travail plus inclusif et productif pour tous. Nous visons en outre à combler le fossé entre la politique et la pratique pour un travail social et des jeunes de meilleure qualité.

Dans cette publication, vous trouverez des informations utiles pour traiter des questions intergénérationnelles :

- Comment pouvons-nous sensibiliser à cette question ? Quels sont les potentiels des seniors et des juniors ? (Partie 1, Concept cadre « Construire des liens – Potentiels et outils »)
- Quelles méthodes favorisent le transfert mutuel de compétences entre juniors et seniors ? Quelles méthodes pouvons-nous utiliser pour assurer la gestion des connaissances dans notre organisation ? (Partie 2, Manuel « Renforcer les liens – Transfert et Ancrage »)
- Que peuvent faire les employés pour renforcer le dialogue et la solidarité avec leurs collègues ? Comment les organisations peuvent faire pour améliorer le dialogue intergénérationnel sur leur lieu de travail ? Que peuvent faire les dirigeants politiques pour sensibiliser à l'écart générationnel sur le lieu de travail et pour soutenir les organisations et les employés ? (Partie 3, Recommandations « Combler l'écart – Note d'orientation »)

**Note concernant les annexes :**

.....  
**Afin d'éviter que ce document ne devienne trop volumineux, nous avons décidé de déposer les annexes sur le site web du projet. Vous pouvez accéder aux annexes et les télécharger en utilisant le QR Code à la fin de chaque partie.**

# Introduction

## 1. Evolution démographique

La façon dont nous travaillerons à l'avenir est en train de changer avec 2 grandes tendances à l'origine de cette transformation : un changement dans les entrées et les sorties et l'évolution technologique (Deloitte, 2018). Alors que la génération des baby-boomers arrive à l'âge de la retraite, d'autres développements se produisent simultanément. L'augmentation de l'espérance de vie de la population générale et la volonté des personnes âgées de rester actives professionnellement pendant plus d'années en sont quelques-unes. D'autre part, en raison des faibles taux de natalité au cours des dernières décennies, moins de jeunes devraient entrer sur le marché du travail dans un avenir proche, en particulier dans les pays européens. Ces tendances démographiques exigent des milieux de travail multigénérationnels avec un plus grand mélange de travailleurs de tous âges et de toutes expériences. (2)

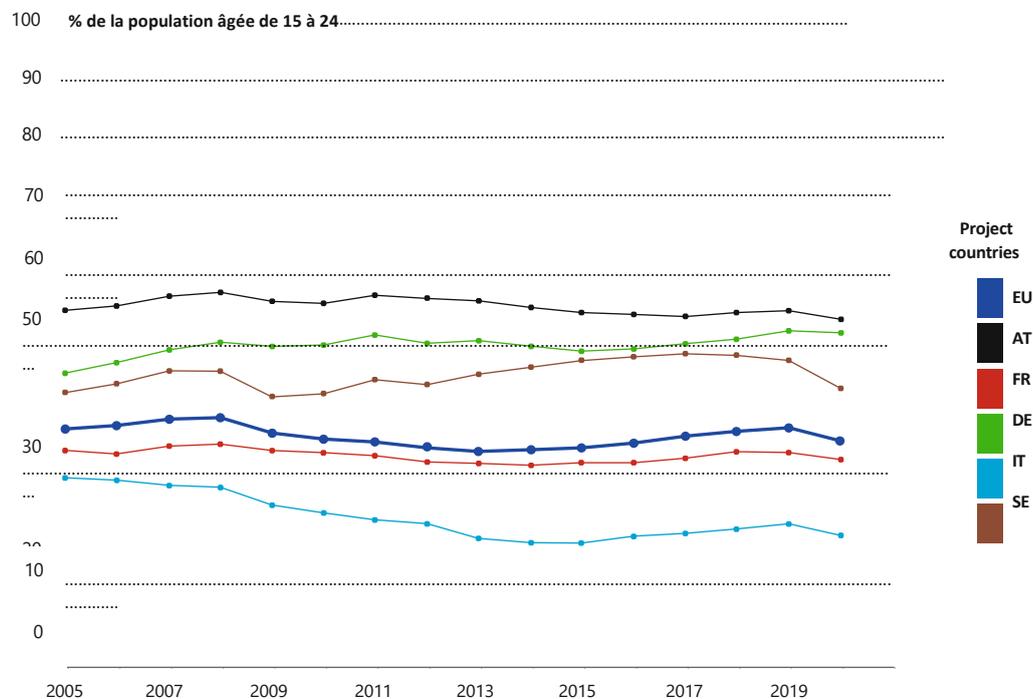
Selon une récente statistique annuelle de l'Union européenne (UE) sur l'emploi basée sur l'enquête communautaire sur les forces de travail (EFT-UE), alors que l'emploi des jeunes (personnes âgées de 15 à 24 ans) a diminué de 33,3 % (2005) à 31,5 % (2020), l'emploi des seniors (personnes âgées de 55 à 64 ans) est passé de 40 % (2005) à 59,6 % (2020). (3)

Les figures 1 et 2 ci-dessous montrent les taux d'emploi des jeunes et des seniors dans l'UE et en Autriche, en Allemagne, en France, en Italie et en Suède, pays partenaires du projet BRIDGE.

Graphique 1 :

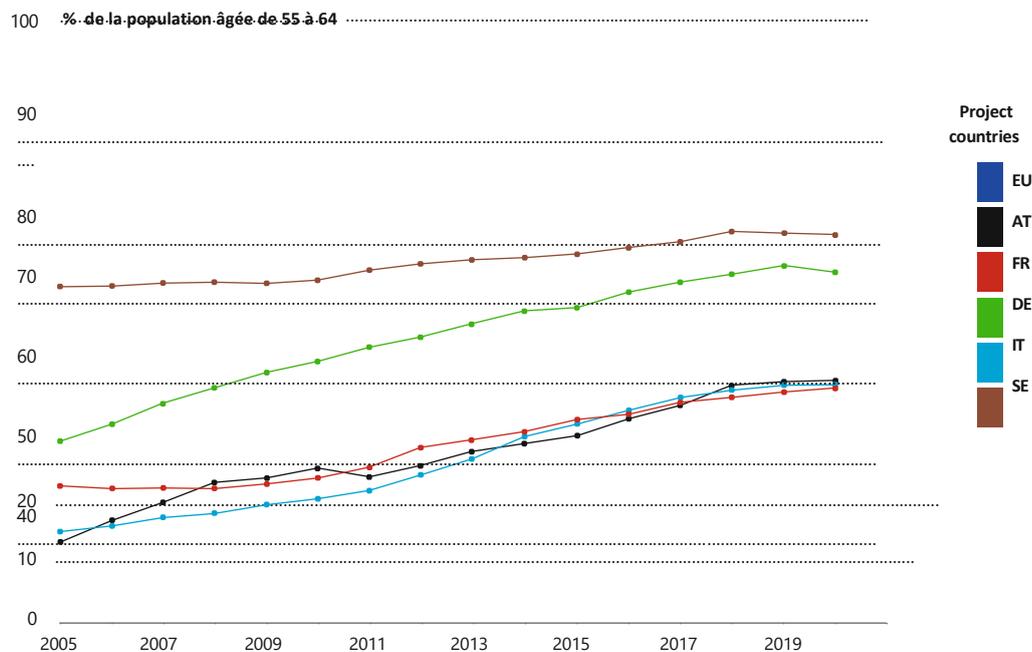
### Emploi des jeunes dans l'UE et les pays partenaires de BRIDGE

Source: Eurostat



Graphique 2:  
**Emploi des seniors dans l'EU et les pays partenaires de BRIDGE**

Source: Eurostat



De même, si l'on prend comme référence l'ensemble de la population active âgée de 15 à 64 ans, la part des jeunes actifs (15-24 ans) et des personnes âgées de 25 à 54 ans a diminué depuis 2005, tandis que la part des seniors (55-64 ans) a augmenté.

Ces données montrent clairement que l'emploi est en hausse pour les seniors et en baisse pour les jeunes en Europe par rapport au passé. Cette tendance indique que les différentes générations continueront à travailler ensemble et qu'il est nécessaire d'améliorer les dialogues intergénérationnels sur le lieu de travail.

<sup>1</sup> <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ce/Documents/about-deloitte/voice-of-the-workforce-in-europe.pdf>

<sup>2</sup> <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/203647/1004071/EU+LFS+DOI+2021v1.pdf>

## 2. Impact sur les organisations socio-éducatives

Qu'est-ce qui nous motive, qu'est-ce qui fait vibrer l'autre génération ? Dans quelle(s) mesure(s) les différences entre les générations jouent-elles un rôle à l'œuvre ? Parce qu'en dehors de l'âge, d'autres facteurs jouent également un rôle important, tels que l'environnement social, politique, économique et écologique dans lequel ils ont grandi ou étudié. Selon les partenaires du projet, le manque de compréhension pourrait entraîner des désaccords au sein des équipes et rendre l'intégration des jeunes travailleurs plus difficile, les amenant à chercher des opportunités ailleurs.

C'est un fait : la génération des baby-boomers prendra sa retraite au cours des prochaines années. Dans leur vie professionnelle, ils ont acquis beaucoup de connaissances et d'expérience. Qu'advient-il de leurs connaissances et de leur expérience ? Est-ce que cela disparaît aussi avec eux ?

Enfin, le manque de travailleurs qualifiés dans les domaines pédagogiques est très présent dans certains pays, comme la France ou l'Allemagne, l'Italie ou la Suède. Les organisations qui s'y trouvent travaillent d'arrache-pied pour trouver du personnel approprié. Parfois, la situation est si extrême que les organisations embauchent même des retraités.

Comment pouvons-nous construire un lien entre les générations pour parvenir à une meilleure communication et coopération et à un transfert réussi de connaissances et d'expériences ?



# BRIDGE

Building Bridges –  
Potentials & Tools

Concept cadre





# Sommaire

## Partie 1

### Construire des liens – Outils & potentiels (Concept cadre)

<b>A) Objectifs</b>	5
<b>B) Concept cadre</b>	5
1. Groupe cible	5
2. Réunions	6
3. Mise en œuvre thématique	6
<b>C) Mise en œuvre</b>	6
1. Entrer dans le sujet	6
2. Objectif 1: Sensibilisation aux questions intergénérationnelles	8
3. Objectif 2: Cartes potentielles	14
4. Objectif 3: Apprendre les uns des autres	15
5. Questionnaire en ligne	19
6. Focus sur l'intégration de nouveaux jeunes animateurs de jeunesse	20
<b>D) Résultat d'apprentissage</b>	22
1. Traiter les uns avec les autres est la clé	22
2. Pas de différences significatives entre les pays	22
3. Similitudes avec le travail international de jeunesse	23
4. BRIDGE comme approche inclusive	23

## Partie 1

### Concept cadre,

### Construire des liens – Outils & Potentiels

# Comment construire un lien entre les générations ?

Les professionnels plus jeunes et plus expérimentés ont des approches et des façons de penser différentes dans leur travail, ce qui peut également entraîner des conflits. Comment pouvons-nous faire face à cela, trouver un moyen de travailler ensemble de manière constructive ? Comment pouvons-nous sensibiliser à cette question ? Quels sont les potentiels des juniors et des seniors ?

Il est conseillé de savoir ce qui intéresse les collègues d'une génération différente et de savoir ce qui le fait réagir comme il le fait.

Toutes les méthodes présentées ont été développées et appliquées dans le cadre du projet BRIDGE. Chaque partenaire a développé et appliqué ses propres méthodes, donc tous les partenaires ont travaillé avec des méthodes différentes.

Dans la partie 1, vous trouverez des méthodes pour :

- Sensibiliser aux forces et faiblesses des deux générations,
- Découvrir les potentiels des deux générations.
- Et visualiser les résultats avec une carte potentielle.

#### **A noter:**

**Ce que nous présentons ici est une sélection de méthodes que nous trouvons intéressantes pour l'ensemble du processus. Après avoir présenté les méthodes, nous vous donnons des exemples de quelques résultats. Ce sont les résultats des méthodes utilisées individuellement et ne doivent pas être généralisés ou compris comme représentatifs. Cela signifie qu'ils ne servent qu'à titre d'exemple, rien de plus. Tous les autres arriveront certainement à des résultats différents.**

Dans ce cadre de travail, nous souhaitons soutenir les organisations qui travaillent avec les jeunes dans les domaines de la jeunesse, du social, de l'éducation et de la formation professionnelle pour traiter ces questions et trouver des moyens de créer un travail de qualité pour toutes les générations. Comment peut-on trouver un bon moyen d'atteindre cet objectif ? La réponse est aussi simple que complexe : en établissant un lien entre les jeunes (juniors) et les « plus âgés », plus expérimentés (seniors).

## A) Objectifs

Si vous souhaitez traiter la question intergénérationnelle et construire un lien entre les générations, nous vous recommandons de définir quelques objectifs.

Le 1er objectif est de sensibiliser les animateurs à la question, car il n'est pas nécessairement évident que la question générationnelle puisse avoir un impact sur le travail des travailleurs sociaux. Pour cela, nous vous suggérons de réfléchir sur les forces et les potentiels des juniors et des seniors en plusieurs étapes. Cela vous fournira un large éventail d'informations et d'idées.

Le 2ème objectif du processus de travail est de regrouper ces résultats et de les visualiser à l'aide d'une carte des connaissances ou carte mentale. Vous trouverez la description de ce qu'est une carte de connaissances à la page 20.

Enfin, nous examinerons le 3ème objectif : améliorer la communication et la coopération entre les générations : Quoi et comment une génération peut-elle apprendre de l'autre ?

Ou brièvement :

- Sensibiliser aux enjeux intergénérationnels
- Avoir un aperçu des potentiels des juniors et des seniors avec une carte de potentiel (connaissances)
- Essayer de gagner les uns des autres.

L'objectif est de construire un lien entre les juniors et les seniors : écouter le point de vue de l'autre génération, le comprendre et être capable d'y faire face. Cela favorise la communication et la coopération entre les travailleurs sociaux et fournit ainsi de bons services aux jeunes pour lesquels ils travaillent ou avec lesquels ils travaillent.

## B) Concept cadre

### 1. Groupe-cible

Pour éviter toute ambiguïté, il est important de définir dès le début ce que signifie « junior » et « senior ». Après de nombreuses discussions, nous sommes convenus de ce qui suit :

- Junior = moins de 10 ans d'expérience dans le domaine du social.
- Senior = plus de 10 ans si expérience dans le domaine du social.

Vous pourriez par exemple former un groupe de travail avec des juniors et des seniors qui travaillent directement avec le groupe cible (jeunes). Il est également très enrichissant de voir participer des cadres ayant une expérience du travail, car ils ont une vue d'ensemble de la structure et des processus de travail de l'organisation.

Il existe différentes possibilités pour composer les groupes de travail :

- Les juniors et les seniors peuvent travailler ensemble dans la même équipe ou la même entreprise– et ils peuvent tout aussi bien ne pas se connaître. Ils peuvent travailler dans le même domaine de travail - ou non.
- Travailler avec des tandems, c'est-à-dire des juniors et des seniors qui travaillent déjà ensemble au quotidien, permet d'aller encore plus loin. En effet, ils peuvent, en plus des réunions du groupe de travail, échanger davantage, réfléchir sur le sujet et leurs expériences tout au long du processus de travail à la lumière de leur collaboration quotidienne. De plus, ils peuvent directement mettre en œuvre leurs expériences car les deux sont sensibilisés au sujet.

La mise en place d'un groupe de travail avec des animateurs de la même équipe peut également permettre un bilan des potentiels de chaque individu et du fonctionnement de chaque équipe.

Toutes les méthodes peuvent être utilisées quelle que soit la composition des groupes de travail.

## 2. Réunions

Des réunions régulières avec le groupe de travail sont préférables. Nous recommandons 5-6 réunions de 2 heures sur une période 6 mois, en fonction des ressources socio-éducatives. Les réunions peuvent se tenir en face à face ou en numérique. Pour éviter de déborder sur d'autres sujets, nous vous recommandons de définir un ordre du jour.

## 3. Mise en oeuvre thématique

Selon la composition du groupe de travail et les objectifs de l'organisation, différentes approches sont possibles, par exemple :

- Approche ouverte avec les juniors et les seniors qui ne travaillent pas dans le même domaine ;
- Des équipes travaillant dans le même domaine ;
- Se concentrer sur un sujet spécifique (par exemple, introduction de nouveaux employés moins expérimentés, page 26)

## C) Mise en oeuvre

Nous recommandons d'utiliser différentes méthodes avec différentes questions et différentes perspectives. Ainsi, vous serez en mesure d'aborder un grand nombre de sujets sous de nombreux angles. Dans ce dossier, vous trouverez une variété de méthodes que nous avons utilisées dans le projet BRIDGE.

### 1. Entrer dans le sujet

#### 1.1 Se préparer en posant les bonnes questions

Tout d'abord, nous vous recommandons de bien préparer le contenu des réunions. Les questions d'orientation suivantes sont utiles :

- Dans quelles situations professionnelles avez-vous connu des différences entre les générations ?

Par exemple juniors et seniors.

- Avez-vous déjà vécu des malentendus liés au travail dus à la génération ?

Par exemple entre collègues plus jeunes et expérimentés.

#### 1.2 Apprendre à se connaître

Que savons-nous ? Une question très générale et large à laquelle il n'est pas facile de répondre. Parce que la connaissance comprend les aptitudes, les connaissances, les qualifications et les compétences personnelles ou sociales.

Méthodes :

À ce stade, l'ensemble des connaissances des participants sur le plan professionnel ou personnel est pris en considération. Cela signifie que la perspective subjective est explicitement demandée.

Vous pouvez sélectionner les sujets suivants :

- Expériences : Qu'est-ce qui m'a façonné, quelles sont mes expériences ?
- Compétences (acquises et apprises) ?
- Capacités (que nous avons) ?
- Objectifs d'apprentissage (facultatif) ?

Processus :

- Chacun réfléchit à ces questions par lui-même
- Les résultats sont discutés en tandems (junior-senior)
- Les résultats sont assemblés et discutés au sein du groupe de travail.

Cette méthode sert d'introduction au sujet. Il ne vise pas à mettre en évidence les différences de connaissances entre les générations. Cependant, il est impératif pour le bon déroulement de la suite. Il est utile de se familiariser avec les connaissances en général et d'où nous les avons obtenues.

Et cela sert aussi à mieux se connaître, à identifier les différences et les similitudes et à échanger à leur sujet. En outre, il est utile que les participants apprennent à s'écouter les uns les autres et à renforcer la compréhension pour l'autre génération. Enfin, cela crée de la confiance dans le groupe de travail. Veuillez garder à l'esprit que cet exercice peut être assez subjectif au lieu d'être objectif ou professionnel.

### Exemple "Apprendre à se connaître"

Expériences		Compétences (appris et acquises)		Capacités (que nous avons)		Objectifs d'apprentissage	
Junior	Senior	Junior	Senior	Junior	Senior	Junior	Senior
GenerationY	Syndicat	Prévention de la radicalisation	Créer un centre	Créativité	Réseautage	Apprendre de la « vieille génération »	Apprendre des juniors
Egalité de traitement des femmes	Club sportif	Language sensible	Différents domaines de travail	Empathie	Empathie	Quand ai-je besoin d'aide ?	Passer le relais, pouvoir faire confiance
Volontariat	Coopération avec la justice	Danser	Créer des synergies	Adaptabilité	Attitude constructive	Renforcer la confiance en soi	Pouvoir s'asseoir

### 1.3 Groupe de connaissances

Il existe différentes approches pour obtenir et regrouper les connaissances des travailleurs sociaux. Voici quelques possibilités :

Connaissances axées sur l'emploi :

- Connaissance
- Attitude
- Pratique

Connaissances axées sur la vie :

- Expériences : Qu'est-ce qui m'a façonné, quelles sont mes expériences ?
- Compétences (acquises et apprises)
- Capacités (que nous avons)
- Objectifs d'apprentissage (facultatif)

Selon l'Organisation mondiale de la santé (OMS), les compétences essentielles à la vie quotidienne sont les suivantes :

- Compétences en matière de communication et de relations interpersonnelles
- Prise de décision et résolution de problèmes
- Pensée créative et pensée critique
- Conscience de soi et empathie (intelligence émotionnelle)
- Assertivité, maîtrise de soi
- Résilience (traiter tous les problèmes comme des opportunités)

Explicite - tacite :

- Une connaissance explicite est une connaissance documentée qui est tangible pour les autres, par exemple sous la forme d'instructions de travail, de processus documentés, de rapports ou de dessins.
- Le terme « connaissance tacite », d'autre part, fait référence à la connaissance qui est souvent appelée connaissance expérientielle.

### 1.4 Apports

Quelle que soit l'approche que vous choisissez, il est intéressant d'organiser un apport externe. Cela peut provenir du domaine du développement organisationnel ou peut être un apport plus scientifique sur le travail social, par exemple sur les connaissances, les compétences, sur la formation des professionnels qui a changé ou sur la structure du travail de jeunesse dans votre pays.

## 2. Objectif 1: Sensibilisation aux questions intergénérationnelles

Quels sont les potentiels ou les forces des juniors et des seniors et quelles connaissances possèdent-ils ? Y a-t-il des différences significatives entre les générations ? Si oui, où et sur quels sujets s'agit-il ? Les méthodes suivantes vous aideront à le savoir.

### 2.1 Forces des juniors et des seniors

À ce stade du processus, l'objectif est de rassembler et de regrouper les forces des deux générations. Les deux générations sont censées répondre aux questions suivantes :

- Quels sont les points forts des Juniors ?
- Quelles sont les points forts des seniors ?

### Méthode 1 : Points forts

Les participants indiquent individuellement les forces perçues des juniors et des seniors, les écrivent sur des post-it et les placent sur une affiche blanche. Dans une étape suivante, les participants tentent de regrouper les forces en « clusters ».

#### Exemple "Forces des juniors et des seniors"

Points forts des juniors	
<b>Numérique</b>	Les compétences numériques, sociabilisation dans un monde numérique
<b>Enthousiasme</b>	Créativité, curiosité, esprit frais, soif de connaissances, prêt à prendre des risques, pas conservateur
<b>Nouveau</b>	Perspectives, sortir des sentiers battus, ouverture d'esprit, ouverture à de nouvelles méthodes, curiosité, créativité, éducation non biaisée et actualisée
<b>Flexibilité</b>	Flexibilité, empathie, regard neuf, familier avec les nouvelles techniques, plus efficace, plus à jour avec les sujets et les méthodes, plus de méthodes différentes
<b>Notion de duo, pair-à-pair</b>	Expériences partagées avec les jeunes, compétences numériques, parler la même langue ou une langue similaire avec les jeunes, plus proche du groupe cible

Forces des seniors	
<b>Expérience</b>	Expérimenté, réflexion à long terme, axé sur les ressources, axé sur les résultats, approche de travail réaliste, sagesse, réseautage, perception de l'autorité, diplomatie, assurance de soi, oser prendre des décisions, être digne de confiance, figures « mère / père » pour les jeunes
<b>Connaissance</b>	Connaissance de leur propre organisation, familiarité avec les structures, le flux de travail, connaissance d'autres organisations
<b>Résilience</b>	Sérénité, détente, conscience de la dynamique du travail, capacité à détecter rapidement les problèmes, capable de faire face à des situations stressantes
<b>Réseautage</b>	Les méthodes, les contacts, la compréhension organisationnelle, la communication téléphonique, le contact personnel sont très importants, la créativité et l'imagination sont importantes
<b>Notion de duo, pair-à-pair</b>	Expériences partagées avec les jeunes, compétences numériques, parler la même langue ou une langue similaire avec les jeunes, plus proche du groupe cible

### Méthode 2: Forces et faiblesses

Chaque participant reçoit un total de 4 post-it de couleurs différentes. Les couleurs font référence aux questions. Les participants ont une minute par post-it, sans échanger avec les autres. Tous les participants répondent à toutes les questions, un post-it par question.

Les quatre questions sont les suivantes :

- Quelles sont les 5 forces des Juniors ?
- Quelles sont les 5 faiblesses des séniors ?
- Quelles sont les 5 forces des séniors ?
- Quelles sont les 5 faiblesses des Juniors ?

Les résultats sont compilés sur un tableau de papier et discutés plus tard.

#### Exemple "Forces et faiblesses des juniors et des séniors"

Forces des juniors	Faiblesses des séniors	Forces des séniors	Faiblesses des juniors
Vision nouvelle	Sévère	Approche réaliste	Académique
Créativité	Arrogant	Empathie	Se plaindre
Motivation	Pas dans la tranche d'âge	Sécurité	Faible confiance en soi
Plus d'énergie	Autoritaire	Expérience	Hésitant
Soif de connaissances	Obstiné	Authenticité	Absent

## 2.2 Quelles sont les différences entre les juniors et les séniors?

Pour approfondir le processus, il est recommandé de différencier les potentiels ou les forces selon les deux perspectives (réflexion sur moi-même et sur l'autre génération). Cette méthode ne fait pas que cela : elle fournit les réponses différenciées selon les perspectives. Cela conduit à un échange plus approfondi entre les participants et à une vue d'ensemble très détaillée.

Nous recommandons deux approches :

- Utilisez la méthode avec des réponses possibles données
- Utilisez la méthode avec des réponses possibles ouvertes.

Les réponses possibles sont données:

Les options de réponse peuvent être obtenues par le groupe de travail lui-même. Différentes options de catégorisation peuvent être trouvées à la page 14. Quelles que soient les réponses possibles données, les étapes de l'exercice restent les mêmes que dans les méthodes expliquées précédemment :

- Chacun réfléchit à ces questions par lui-même
- Les résultats sont discutés en tandems (un junior et un senior)
- Les résultats sont compilés et discutés au sein du groupe de travail.

*Exemple:*

Voici les résultats de notre questionnaire en ligne. On a demandé aux travailleurs sociaux (juniors et seniors) d'évaluer leurs propres compétences de vie essentielles et celles de l'autre génération (selon l'OMS) de « pas du tout » à « complètement ». Avec cette méthode, nous pouvons regrouper les résultats selon les générations, mais aussi selon les perspectives (propre perspective, et comment l'autre génération est vue). Vous trouverez plus d'informations sur le questionnaire en ligne en tant que méthode à la page 25.

Dans les tableaux suivants, les réponses « fortement » et « complètement » ont été rassemblées. Que signifie ce pourcentage ? Par exemple, 67% des Juniors pensent qu'ils sont complètement ou fortement capables en ce qui concerne la « Décision et la résolution de problèmes », alors que seulement 45% des Seniors pensent que les Juniors sont complètement ou fortement capables dans le domaine de la « Décision et résolution de problèmes ».

Points forts des juniors	Point de vue des juniors	Point de vue des seniors
Prise de décision et résolution de problèmes	67%	45%
Affirmation de soi et maîtrise de soi	61%	46%
Résilience	55%	52%
Conscience de soi, empathie	87%	51%
Communication, compétences interpersonnelles	74%	53%
Pensée créative et critique	65%	58%

Points forts des seniors	Point de vue des seniors	Point de vue des juniors
Prise de décisions et résolution de problèmes	85%	67%
Affirmation de soi et maîtrise de soi	77%	68%
Résilience	82%	57%
Conscience de soi, empathie	93%	70%
Communication, compétences interpersonnelles	92%	69%
Pensée créative et critique	81%	61%

*Les réponses ouvertes:*

Sans une option donnée, il est beaucoup plus difficile de répondre à la question : « Quels sont les potentiels des juniors et des seniors ? » Où et comment commencer ? Par exemple, concernant :

- Les connaissances, attitudes et pratiques
- Le niveau de travail avec les jeunes, les collègues et au niveau organisationnel.

Quel que soit l'objectif, les participants peuvent traiter les questions de plusieurs façons :

- Chacun réfléchit à ces questions par lui-même
- Les résultats sont discutés en tandems (un junior et un senior)
- Les résultats sont compilés et discutés au sein du groupe de travail.

Cet exercice permet de mettre en évidence sans juger les différences entre les générations. Et il a aussi :

- Donné un aperçu des potentiels et des différences des deux générations
- Aidé à mieux connaître les potentiels des deux générations.

**Exemple “Potentiels des juniors et des seniors : propre perception et perception de l’autre génération ”**

Juniors		Seniors	
Perception personnelle	Comment ils perçoivent les seniors	Perception personnelle	Comment ils perçoivent les juniors
<b>Au niveau de l’organisation</b>			
Distance par rapport à l’employeur et au travail	Identification avec l’employeur	Identification avec l’employeur	Distancié et critique
Approche informelle de la hiérarchie		Gestion formelle de la hiérarchie	
<b>Niveau de travail</b>			
Pas de routine de travail, les processus de travail sont remis en question	Connaissance du processus de travail	Connaissance de l’organisation, de la structure, du processus de travail	Processus de travail peu connu
Communication numérique	Communication orale	Communication orale	Communication informelle et écrite
Les décisions sont faciles à prendre, peuvent être révisées		Les décisions sont prises après un aperçu des conséquences	
<b>Travailler avec le groupe cible</b>			
Proximité du groupe cible	Distance par rapport au groupe cible	Distance par rapport au groupe cible	Proximité du groupe cible
<b>Equilibre entre vie professionnelle et vie privée</b>			
La vie privée est importante		La vie professionnelle est importante	
<b>Sujets d’actualité de la société</b>			
Facilité de traitement des données personnelles		Traitement prudent des données personnelles	
La diversité (genre) est l’un des sujets de la génération junior		Difficulté à faire face aux changements sociaux	
<b>Autre</b>			
Attitude critique de la génération Y		Approche holistique	

### 3. Objectif 2: Cartes potentielles

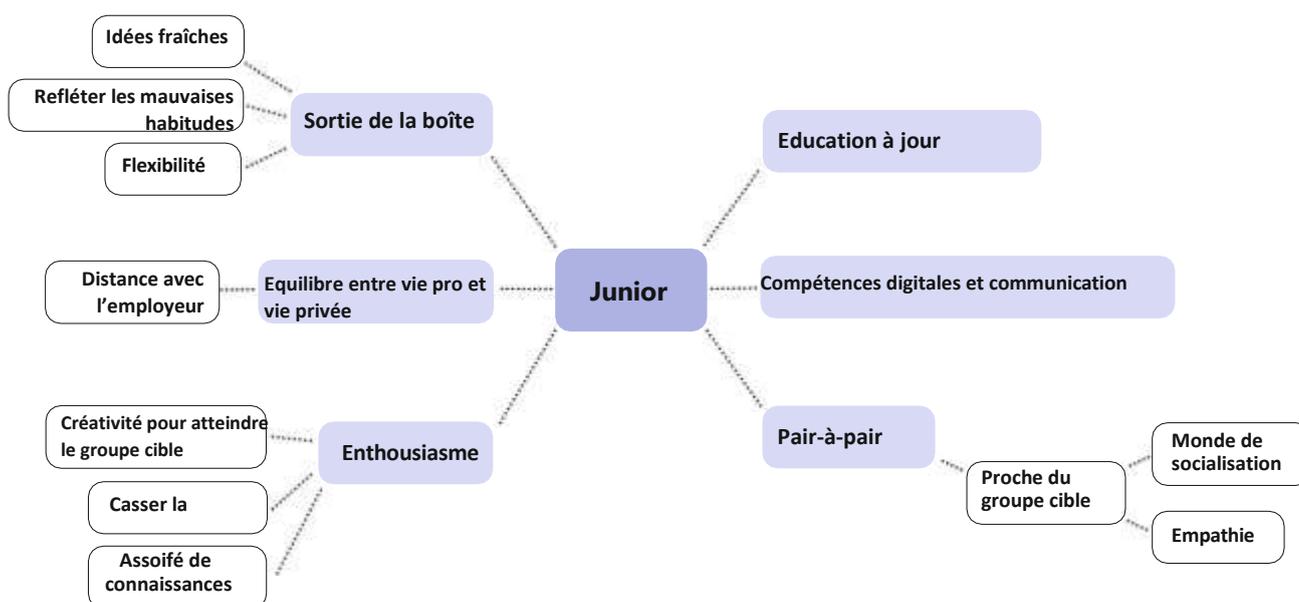
Les cartes potentielles ou cartes de connaissances sont des représentations graphiques des connaissances dans les entreprises. Elles sont utilisées dans la gestion des connaissances ou dans le développement organisationnel et donnent une vue d'ensemble des connaissances d'une organisation. Selon l'Université libre de Berlin, ils sont utilisés « pour la réflexion et le transfert de connaissances, pour l'introduction de nouveaux employés ou pour le développement de spécialistes et de gestionnaires ».(3)

Il n'y a pas UNE carte des connaissances, car elle est adaptée par exemple aux besoins de l'entreprise (ou d'un service, d'une équipe) ou d'un domaine de travail. Nous recommandons fortement de développer différentes cartes, avec des objectifs différents, tels que :

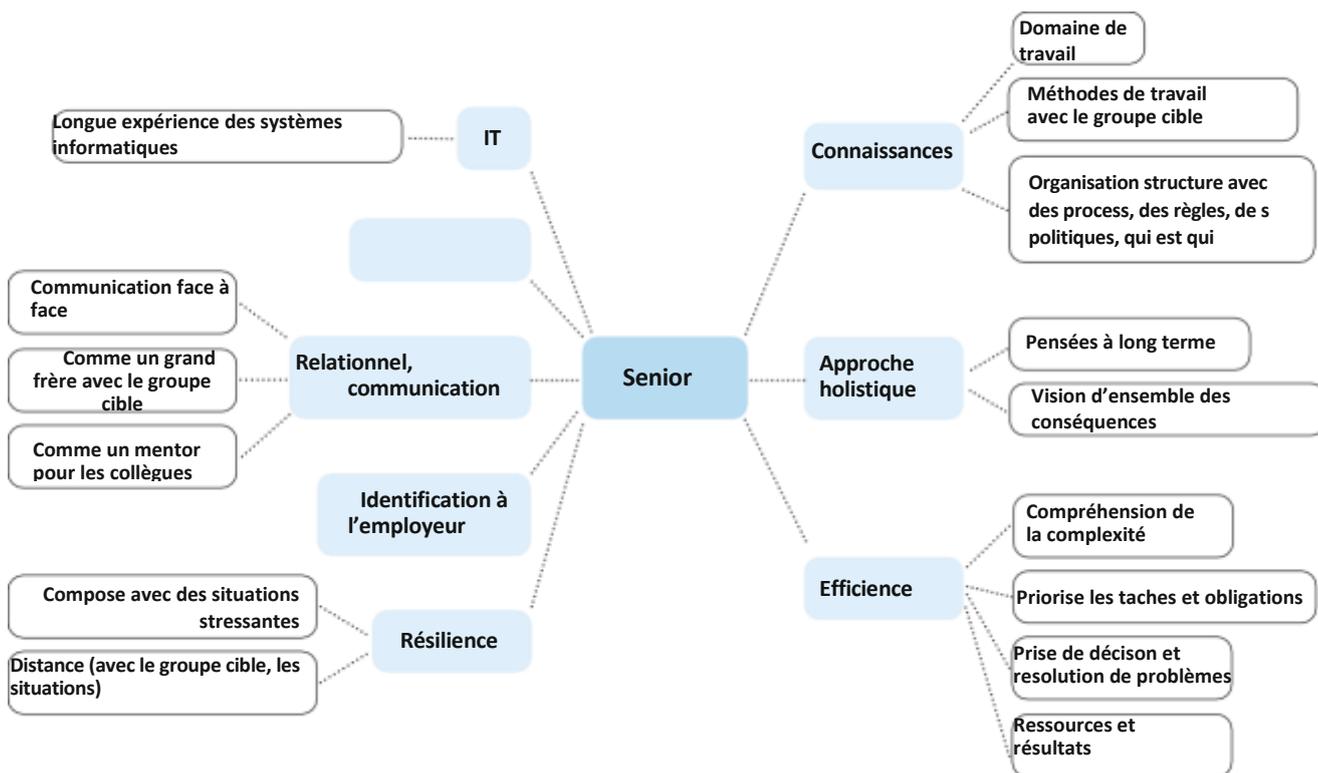
- Juniors, Seniors
- Connaissances, attitudes, pratiques
- Niveau de travail avec le groupe cible, travail avec des collègues ou niveau d'organisation
- Connaissance explicite et tacite.

Les résultats de l'objectif 1 « Sensibilisation aux questions intergénérationnelles » servent de base à l'élaboration d'une carte potentielle.

#### Exemple "Carte potentielle avec l'accent sur les juniors et les seniors"



<sup>3</sup><https://www.fu-berlin.de/sites/abt-1/referate/1c/personalentwicklung/wissen-weitergeben/wissenslandkarten/index.html>



Vous trouverez d'autres exemples avec d'autres axes dans les annexes pages 3-5 :

- Connaissance, attitude, pratique,
- Travailler avec le groupe cible, travailler avec des collègues,
- Compétences (communication).

## 4. Objectif 3: Apprendre les uns des autres

Comme nous l'avons vu, les seniors et les juniors ont des potentiels différents. Comment pouvons-nous construire un lien entre les générations afin qu'elles apprennent les unes des autres, et avec l'autre ? Comment améliorer la coopération et la communication entre les générations pour éviter les malentendus ou les mauvaises humeurs dans les équipes ?

Pour améliorer la coopération, il est utile de savoir :

- Qu'est-ce que j'aimerais apprendre ou partager avec l'autre génération ?
- Comment ce transfert de connaissances peut-il avoir lieu ?
- Niveau de travail avec le groupe cible, travail avec les collègues ou niveau de l'organisation
- Connaissances explicites et tacites

### 4.1 Que pouvons-nous apprendre des autres?

Les questions d'orientation peuvent être :

- Qu'est-ce que je veux apprendre de l'autre génération ?
- Qu'est-ce que je pense qu'il est important de partager avec l'autre génération ?

Les participants peuvent traiter les questions en plusieurs étapes :

- Chacun réfléchit à ces questions par lui-même
- Les résultats sont discutés en tandems (un junior et un senior)
- Les résultats sont compilés et discutés au sein du groupe de travail.

Vous trouverez différentes façons de regrouper les connaissances à la page 14.

**Exemple “Que pouvons-nous apprendre les uns des autres?”**

Juniors		Seniors	
Apprendre des seniors	Partager avec les seniors	Apprendre des juniors	Partager avec les juniors

**Relation avec les employeurs**

Créer des occasions d'identification avec l'employeur	Comprendre la critique des juniors	Permettre plus de distance à l'employeur	Permettre le sens de l'identification avec l'employeur
Apprendre à faire confiance à la relation entre l'employé et l'employeur (fiabilité)	Relation saine, mon employeur n'est pas mon ami	L'employeur n'est pas mon ami, prendre de la distance avec l'employeur	Comprendre, apprécier les raisons de cette relation

**Niveau de travail**

Reconnaître les avantages et le sens des processus, des structures	Autoriser les changements de processus	Permettre et accepter les questions et les critiques	Sécurité grâce aux processus et structures existants
Apprenez à connaître les processus de travail et le flux de travail - > moins d'erreurs	Comprendre pourquoi les processus de travail et le flux de travail sont tels qu'ils sont	Les processus de travail et le processus de flux de travail sont utiles, mais peuvent peut-être être améliorés ; Pour cela, un point de vue neutre est important.	En savoir plus sur l'organisation (structure, processus, connaissances globales)
Communication orale	L'expression informelle n'est pas impolie	L'expression informelle n'est pas impolie	Essayez la communication orale

**Travailler avec le groupe cible**

Réfléchir à mon propre rôle en tant que travailleur social, prendre de la distance avec le groupe cible	Reconnaître et permettre la proximité malgré la distance	Impartialité dans le traitement du groupe cible	Servir de modèle
---	--	---	------------------

## 4.2 Comment pouvons-nous apprendre les uns des autres?

Les juniors et les seniors se complètent dans leur potentiel. Comment peuvent-ils apprendre les uns des autres ? Quelles méthodes sont adaptées au transfert de connaissances ?

En principe, les méthodes de consolidation d'équipe sont tout à fait appropriées. Outre le team building, d'autres méthodes (formelles et informelles) ont un impact positif pour aborder spécifiquement la question « intergénérationnelle ». La différence entre formel et informel n'est pas toujours claire. Pour certains, l'évaluation/feedback peut être informel, mais s'il est utilisé systématiquement par l'organisation, alors il est plus formel. La distinction réside dans le fait qu'il soit intégré dans l'organisation et ses processus de travail.

### Méthode 1 :

Lors d'une séance brainstorming, les participants au groupe de travail ont abordés les sujets suivants :

- Quelles sont les méthodes qui conviennent ?
- Résultats suite aux regroupements des informations selon des méthodes formelles et informelles.

Exemple :

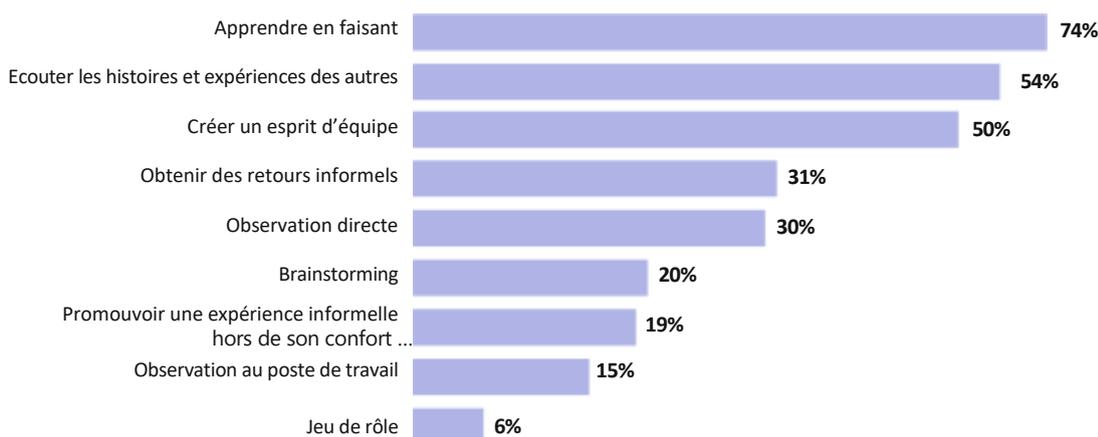
Vous trouverez les résultats du questionnaire en ligne ici.

Les juniors et les seniors ont été interrogés sur les méthodes formelles et informelles les plus efficaces pour transférer des compétences vers et depuis l'autre génération, et on leur a demandé de choisir les 3 méthodes les plus efficaces. Comme les répondants ont choisi plus d'une option, la somme des résultats en pourcentage ne correspond pas à 100 %. Une interprétation des résultats est que 74% des juniors pensent que « l'apprentissage par la pratique » est l'une des méthodes informelles les plus efficaces.

## Méthodes informelles

Graphique 1: Méthodes informelles de transfert de compétences (point de vue de junior)

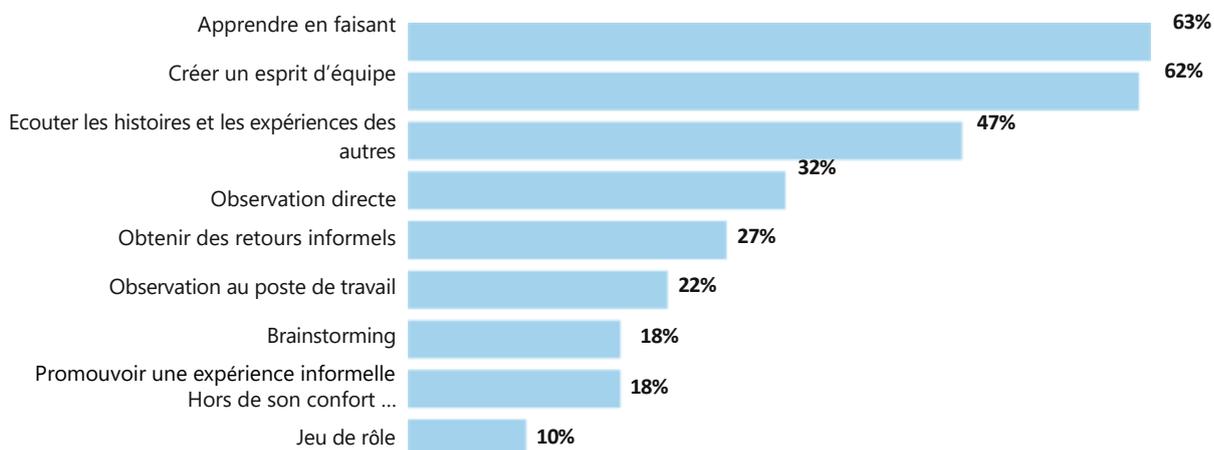
D'après votre expérience, quelles sont les **méthodes informelles** les plus efficaces pour **transférer des compétences à un senior** ? (ou acquérir des compétences auprès de lui)



## Graphique 2 : Méthodes informelles de transfert de compétences (point de vue des seniors)

---

D'après votre expérience, quelles sont les **méthodes informelles** les plus efficaces pour **transférer des compétences à un junior** ? (ou acquérir des compétences auprès de lui)

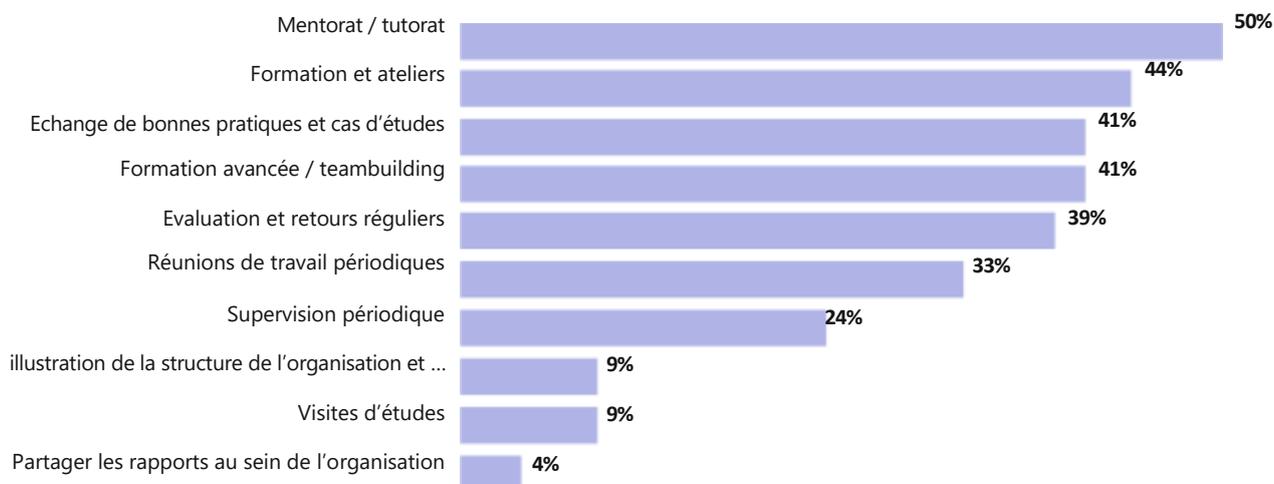


## Méthodes formelles

### Graphique 3 : Méthodes formelles de transfert de compétences (point de vue des juniors)

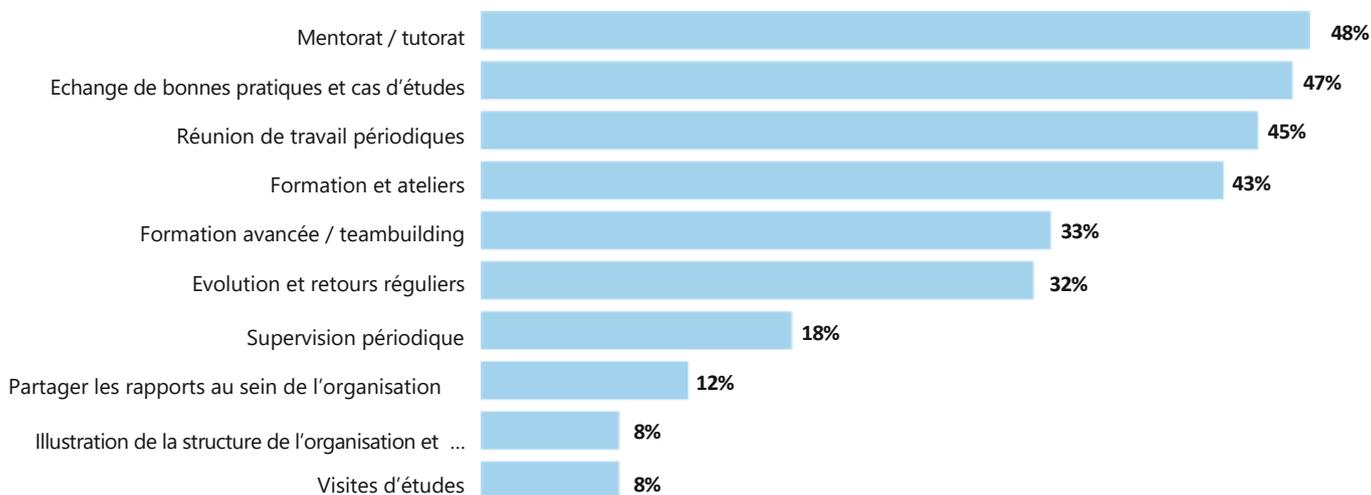
---

D'après votre expérience, quelles sont les **méthodes formelles** les plus efficaces pour **transférer des compétences à un senior** ? (ou acquérir des compétences auprès de lui)



#### Graphiques 4: Méthodes formelles de transfert de compétences (point de vue des séniors)

D'après votre expérience, quelles sont les **méthodes formelles** les plus efficaces pour **transférer des compétences à un junior** ? (ou acquérir des compétences auprès de lui)



Dans le 2<sup>ème</sup> rapport du projet BRIDGE, « Renforcer les liens - Transfère & Ancrage », nous présentons des méthodes de transfert et de gestion des connaissances.

## 5. Questionnaire en ligne

Si vous souhaitez obtenir plus de commentaires des travailleurs sociaux sur cette question afin que les résultats soient plus « fondés sur des preuves » et systématiques, vous pouvez également mener une enquête qualitative et / ou quantitative au sein de votre organisation. Cela vous fournira des informations supplémentaires de la part des professionnels ainsi que des commentaires des travailleurs sociaux qui ne sont pas encore au courant du problème. En outre, vous pouvez comparer ou regrouper les données de manière simple, par exemple par génération (par exemple, les potentiels des Juniors), par perspective (par exemple, les potentiels des Juniors selon les Seniors) ou par élément (potentiels).

Dans le cadre du projet BRIDGE, nous avons mené un questionnaire en ligne. Le questionnaire a été élaboré lors d'un atelier européen avec des juniors et des seniors. Nous avons décidé d'utiliser une méthode quantitative pour analyser les résultats. Pour une approche quantitative systématique et méthodique, le questionnaire a été élaboré en coopération avec un sociologue. Une plus grande expertise était nécessaire pour la mise en œuvre technique, l'enquête étant en ligne, et pour l'analyse des résultats.

Pour ce questionnaire, nous avons deux objectifs :

- Compétences (6 compétences essentielles à la vie courante selon l'Organisation mondiale de la santé - OMS)
- Méthodes de transfert de compétences (formelles et informelles).

Des réponses possibles ont été données. Selon la question, les répondants pouvaient soit attribuer une cote aux compétences (de « pas du tout » à « complètement » plutôt que « ne sait pas ») ou choisir les trois méthodes les plus efficaces pour transférer les compétences. La plupart des résultats de l'analyse sont inclus dans ce cadre à titre d'exemples.

Vous trouverez le questionnaire dans les annexes page 6-12.

### *Exemples de résultats*

Selon notre sondage, les seniors évaluent leurs compétences beaucoup plus positivement qu'ils n'évaluent les compétences des juniors. Donc, du point de vue des seniors, leurs propres compétences sont toutes meilleures que celles des juniors. Cependant, les juniors font la différence entre les compétences et s'évaluent eux-mêmes et ceux des seniors en conséquence. Les juniors évaluent les seniors beaucoup mieux qu'eux-mêmes pour les compétences suivantes : « Prise de décision et résolution de problèmes », « Affirmation de soi, maîtrise de soi » et « Résilience ». D'autre part, ils s'évaluent plus positivement que les seniors pour les compétences suivantes : « Conscience de soi et empathie », « Communication et compétences interpersonnelles » et « Pensée créative et critique ». Cependant, les différences en points de pourcentage ne sont pas très élevées. Vous trouverez les résultats en détail à la page 17.

En ce qui concerne les méthodes **informelles** de transfert de compétences vers et depuis l'autre génération, les deux groupes trouvent que les 3 mêmes méthodes sont les plus efficaces : « Apprendre par la pratique », « Créer un esprit d'équipe » et « Écouter les histoires et les expériences des gens ». Cependant, pour les seniors, « Créer un esprit d'équipe » est plus efficace que « Écouter les histoires et les expériences des gens ».

En ce qui concerne les **méthodes formelles**, les juniors pensent que « Mentoring/tutorat », « Formation et ateliers », « Formation avancée/team building » et « Échange de bonnes pratiques et d'études de cas » sont les plus efficaces. D'autre part, les seniors considèrent que le « mentorat/tutorat », « l'échange de bonnes pratiques et d'études de cas » et les « réunions périodiques du personnel » sont les plus efficaces. Vous trouverez les résultats en détail aux pages 23-25.

## 6. Focus sur l'intégration de nouveaux jeunes animateurs de jeunesse

Lorsque l'on considère les potentiels et les différences entre les juniors et les seniors, on pense également à l'introduction des nouveaux jeunes travailleurs sociaux. Lors de l'intégration, les Juniors apprennent très souvent:

- Les tâches
- L'utilisation du matériel informatique
- Le dépôt de documents
- La protection des données
- Le flux de travail.

Mais qu'en est-il de la façon dont nous voulons travailler ensemble ?

Avec la question intergénérationnelle, on peut se concentrer sur l'intégration des nouveaux jeunes employés.

### 6.1 But de l'intégration

- Améliorer le processus d'introduction de nouveaux employés
- Développer le rôle des mentors

## 6.2 Mise en œuvre

Élaborer un modèle pour l'introduction et le mentorat. Les juniors et les seniors examinent de près les documents actuels de l'organisation et les mettent à jour. Les deux perspectives sont prises en compte :

- Point de vue des séniors : que devrait savoir et apprendre le junior ?
- Point de vue des juniors : qu'est-ce que le junior veut ou a besoin d'apprendre ?

Cela mène à un échange où les juniors et les seniors apprennent les uns des autres et du point de vue des autres générations. On peut également essayer de savoir comment garder les connaissances des Seniors qui prendront bientôt leur retraite.

### Exemple

Un partenaire s'est rendu compte qu'il y avait place à l'amélioration dans la façon dont un nouvel employé est introduit sur le lieu de travail. L'organisation manquait également d'un moyen structuré de conserver la compétence des cadres supérieurs qui sont sur le point de prendre leur retraite au sein de l'organisation.

Au cours d'un atelier, le partenaire a identifié certains domaines avec lesquels travailler :

- Améliorer l'intégration d'un nouvel employé
- Trouver des structures pour le transfert des connaissances et des compétences du personnel senior au personnel arrivant
- Soyez plus attentif aux nouvelles connaissances et compétences qu'un nouvel employé pourrait apporter à l'organisation.

Deux groupes ont travaillé sur ces sujets lors de plusieurs réunions, un cadre supérieur et un membre nouveau du personnel dans chaque groupe, élaborant les documents pour l'introduction et le mentorat. Le mentor soutiendra le nouvel employé dans quatre domaines :

- le rôle
- les tâches
- la structure
- les relations.

Les nouveaux employés ont été invités à partager leurs points de vue concernant le plan d'intégration. Les deux volets, le plan d'intégration et le mentorat, sont ancrés au niveau de la direction. Les documents sont régulièrement vérifiés et adaptés. Dans l'annexe (page 13), vous trouverez le modèle de mentorat.

## D) Résultats d'apprentissage

Le projet BRIDGE a été un processus très excitant pour tous les partenaires et les professionnels impliqués et a beaucoup changé pour les juniors et les seniors. Ils en ont énormément bénéficié, car ils :

- Ont appris à écouter plus attentivement les collègues plus jeunes ou plus âgés et à avoir un regard moins biaisé qu'avant,
- Ont appris à questionner la façon dont on accompagne un jeune,
- Ont appris l'importance d'avoir des mentorats au sein des équipes,
- Ont réalisé une analyse de l'équipe,
- Ont pris conscience de la nécessité d'avoir la direction pour soutenir le processus,
- Ont pris conscience de l'importance de préserver le savoir-faire.

« Le projet Bridge a soulevé la question importante de la préservation des connaissances, de l'expérience et de l'expertise de notre organisation », a déclaré un éducateur impliqué dans le projet. La gestion des connaissances est le thème de la deuxième partie du projet BRIDGE, « Renforcer les liens – Transfert et Ancrage ».

Nous avons beaucoup d'information maintenant. Qu'allons-nous en faire ? La question principale est : Que puis-je faire et déduire avec toutes ces informations pour... ?

- ... le travail avec le groupe cible,
- ... le travail entre collègues,
- ... l'organisation, en tant qu'employés.

Vous trouverez plus d'informations dans un autre rapport du projet BRIDGE « Combler le fossé – Note d'information ».

### 1. Traiter les uns avec les autres est la clé

Au fond, ce que nous avons appris, c'est que stigmatiser une génération ou l'autre n'est pas très bénéfique pour une équipe. Au lieu de cela, il est important que nous nous rencontrions et que nous nous réunissions, comme nous le faisons dans le travail social international, en « construisant un pont ». Cela induit à :

- Échanger des opinions et des expériences afin de comprendre l'autre perspective,
- Trouver une solution ou un compromis.

### 2. Pas de différences significatives entre les pays

Tout au long du processus, nous avons observé qu'il n'y avait pas de différence entre les pays. La « ligne de conflit » se situe entre les juniors et les seniors, peu importe leur origine ou leur expérience de travail. L'enquête en ligne n'a pas apporté de différences significatives et a donc confirmé ces résultats.

Cela peut être lié à un problème en rapport avec la langue, mais cela pourrait tout aussi bien ne pas l'être. Travailler dans ce projet pour tous signifie travailler dans une langue étrangère, tous issus de différents secteurs du travail, travaillant dans différents types d'organisations (locales, régionales, nationales). Il n'est pas toujours facile de préciser clairement ses pensées en détail, surtout lorsque le temps est limité. Il n'est donc pas facile de saisir les différences entre les pays.

### 3. Similitudes avec le travail international de jeunesse

Il est intéressant de noter que nous avons observé qu'il existe de nombreux parallèles. Dans le domaine de la coopération internationale, deux organisations de pays différents, avec des langues, des méthodes de travail différentes, etc. Travailler ensemble et développer des projets ensemble. L'un des principaux défis de la coopération internationale est de comprendre la communication, l'attitude et les actions du partenaire, et de communiquer dans une langue étrangère. Par conséquent, les compétences interculturelles sont d'une grande importance : comprendre et accepter les différences et refléter sa propre identité ou sa propre culture.

Nous trouvons une situation très similaire dans notre projet, la différence étant qu'au lieu de travailler avec un autre pays, nous travaillons avec différentes générations et donc avec des méthodes de travail, des approches, des compétences, des dynamiques, des environnements, des niveaux de connaissances, des attitudes ou des postures différentes, pour n'en citer que quelques-unes. C'est comme deux systèmes qui interagissent l'un avec l'autre dans le sens d'une pratique systémique dans le travail social. La pratique systémique cherche à donner un sens au monde à travers les relations, en se concentrant par exemple sur l'ensemble du système familial (ou amis, collègues...) plutôt que sur les individus.

### 4. BRIDGE comme approche inclusive

Considérer différentes perspectives pour construire des liens a aussi quelque chose d'inclusif et une approche consciente de la diversité. Ce travail est un très bon exemple d'approche inclusive.

La Commission européenne met également l'accent sur ce point avec la stratégie d'inclusion et de diversité, et avec les lignes directrices de mise en œuvre « afin que la différence devienne une source positive d'apprentissage plutôt que la cause d'une concurrence négative et de préjugés ». <sup>2</sup> / <sup>3</sup>

Le lien entre les générations, « nécessite un changement d'attitude pour embrasser la diversité et les différences des gens, au lieu de s'en débarrasser ». <sup>4</sup>

**Vous pouvez accéder et lire les annexes ici:**



.....

---

<sup>2</sup> Erasmus+, Stratégie d'inclusion et de diversité - dans le domaine de la jeunesse, Commission européenne (2014)

<sup>3</sup> Directives de mise en œuvre, Erasmus+ et inclusion dans le corps européen de solidarité et stratégie en matière de diversité, Commission européenne (Version 1 – 29/04/2021)

<sup>4</sup> INCLUSION FIRST, Nationale Inklusions- und Diversitätsstrategie für Erasmus+ und das Europäische Solidaritätskorps, vorgelegt von JUGEND für Europa (2018)



# BRIDGE

Crossing Bridges –  
Transfer & Anchor  
Manual





# Sommaire

## Partie 2 Renforcer les liens – Transfert & Ancrage (Manuel)

<b>A) Introduction</b>	4
<b>B) Projet Bridge</b>	5
<b>C) Définition de la gestion et du transfert de connaissances</b>	5
<b>D) Méthodes de gestion des connaissances</b>	6
1. Référentiel de connaissances	6
2. Normes minimales de qualité dans les domaines de travail	8
3. Mentorat	9
4. La voie du Junior	11
5. Groupe de travail intergénérationnel (junior et senior)	13
6. Mon projet junior	14
<b>E) Méthodes de transfert des connaissances</b>	16
1. Supervision d'équipe	16
2. Séances de formation	17
3. Observation au poste de travail	19
4. Système de jumelage	20
5. Retraites / conférences à huit clos	21
<b>F) Méthodes de gestion et de transfert des connaissances</b>	22
1. Formateurs des animateurs de jeunesse	22
2. Travail intensif sur les relations publiques	24
3. Réunion de convivialité	25
<b>G) Conclusion</b>	26

## Partie 2 - Manuel

### Renforcer les liens – Transfert & Ancrage

# Gestion et transfert des connaissances

Qu'est-ce qui nous fait réagir ? Qu'est-ce qui fait que l'autre génération réagit ? Dans quelle mesure les différences entre les générations jouent un rôle au travail ?

Juniors et seniors ont différents potentiels (cf. Partie 1 développé dans la phase précédente du projet Bridge). Pour améliorer la qualité de coopération, il est nécessaire d'identifier comment les connaissances peuvent être partagées entre les deux générations, et comment cela peut être ancré dans les entreprises à travers la gestion et le transfert de connaissances.

A travers le questionnaire en ligne conduit dans le cadre du projet, les compétences les plus spécifiques des deux générations ont été identifiées, mais aussi les méthodes formelles et informelles les plus appropriées de gestion et de transfert des connaissances ont été collectées.

De plus, les seniors et juniors du secteur social venant de 5 pays se sont réunis lors d'une réunion internationale pour analyser et discuter des méthodes collectées, ce qui a permis d'identifier les plus efficaces, applicables dans toutes/la plupart des organisations concernées.

Ce manuel décrit différentes méthodes de transfert et de gestion des connaissances dans le contexte de l'apprentissage intergénérationnel, mais aussi des méthodes dont les caractéristiques se recoupent - les méthodes de gestion et de transfert des connaissances.

## A) Introduction

Au travail, des personnes différentes se rencontrent - avec des forces, des expériences et des capacités différentes. Ces différences résultent de l'expérience de vie, mais aussi du sexe, de l'âge, de l'éducation ou de l'origine ethnique.

Les tendances démographiques ont également un impact sur le monde du travail, et bientôt les générations plus âgées partiront à la retraite. Avec eux, c'est toute une génération qui partira à la retraite, avec son expérience et ses connaissances précieuses.

Il est évident que les organisations sont plus créatives lorsqu'elles ont des employés d'âges différents qui partagent des informations et apprennent les uns des autres. Il est donc essentiel de mettre en place des systèmes qui exploitent toutes les informations et connaissances pertinentes permettant à toutes les générations de travailler ensemble, de partager leurs connaissances et de favoriser la croissance mutuelle.

Les différentes générations ont des perspectives différentes sur le monde, qu'elles peuvent partager avec les autres générations. Les jeunes sont plus susceptibles de comprendre et d'utiliser les nouvelles technologies et les médias sociaux. En outre, ils sont plus susceptibles de réfléchir de manière créative à la façon dont une organisation peut utiliser les nouvelles technologies et suggérer des changements novateurs. Les générations plus âgées peuvent fournir aux générations plus jeunes des informations précieuses qui peuvent les aider à prendre de meilleures décisions à l'avenir. Par conséquent, l'échange de connaissances entre les générations crée une culture de l'apprentissage tout au long de la vie au sein d'une entreprise.

L'échange de connaissances entre les générations offre aux individus diverses possibilités d'apprendre les uns des autres. Les jeunes générations apprennent de leurs aînés et les aînés essaient de nouvelles compétences. Le transfert de connaissances entre générations aide les groupes ou les individus à explorer les perspectives des autres, à respecter les opinions de chacun et à instaurer la confiance. Il en résulte une main-d'œuvre plus productive et plus innovante.

Ce manuel est conçu pour donner aux responsables et aux équipes du travail de jeunesse des idées sur la manière d'exploiter le potentiel des différentes générations et d'améliorer le processus d'échange de connaissances au sein des organisations. Les méthodes décrites dans ce manuel indiquent également l'effort estimé nécessaire pour les mettre en œuvre (\* - faible ; \*\*\*\*\* - effort élevé).

## B) Projet BRIDGE

Ce manuel a été produit dans le cadre du projet **BRIDGE** (Breaching Reservation and Improving Dialogue through Generational Exchange) financé par Erasmus+.

Le projet se concentre sur la promotion du dialogue intergénérationnel dans le domaine de la jeunesse internationale et du travail social parmi les professionnels. Une attention particulière a également été accordée à l'influence positive mutuelle et à l'apprentissage réciproque, tout en identifiant les forces et les potentiels des jeunes et des seniors professionnels du travail social, dans le but d'utiliser ces forces ensemble et d'ancrer les résultats de l'apprentissage de manière structurelle dans une organisation.

Les méthodes présentées dans le manuel ont été collectées, sélectionnées et élaborées en collaboration avec les partenaires du projet en Allemagne (Internationale Bund, YES Forum), en Suède (Activa), en France (Moissons Nouvelles) et en Italie (Gio.Net), sous la coordination de ÖJAB(Autriche).

## C) Définition de la gestion et du transfert de connaissances

BRIDGE vise à encourager la gestion et le transfert des connaissances dans les organisations du secteur de la jeunesse, et ce manuel présente les méthodes de gestion et de transfert des connaissances. Mais qu'est-ce que la gestion et le transfert des connaissances ?

La **gestion des connaissances (GC)** est l'ensemble des méthodes relatives à la création, au partage, à l'utilisation et à la gestion des connaissances et des informations d'une organisation (1). Il s'agit d'une approche multidisciplinaire visant à atteindre les objectifs de l'organisation en utilisant au mieux les connaissances.

Selon Davenport (2), la gestion des connaissances est le processus de capture, de distribution et d'utilisation efficace des connaissances.

L'objectif principal de la gestion des connaissances est de mettre en relation les personnes qui recherchent des connaissances au sein d'une organisation avec celles qui les détiennent, dans le but ultime d'augmenter le niveau de connaissances global de l'équipe et de l'organisation.

En tant que discipline, la gestion des connaissances reconnaît trois formes fondamentales de connaissances : les connaissances explicites, les connaissances tacites et les connaissances implicites.

*Les connaissances explicites* peuvent être capturées grâce à la documentation et à l'utilisation de bases de données ou de manuels. Ces connaissances peuvent facilement être partagées par le biais de canaux de communication internes, mais aussi dans le cadre d'une conversation en face à face.

.....  
<sup>1</sup> Girard, J.P., & Girard, J.L. (2015). Defining knowledge management: Toward an applied compendium, Online Journal of Applied Knowledge Management. 3(1), 1-20

<sup>2</sup> Davenport, Thomas H. (1994). Saving IT's Soul: Human Centered Information Management, Harvard Business Review, March-April, 72 (2)pp. 119-131.

*Les connaissances tacites*, quant à elles, sont plus difficiles à identifier et à localiser et sont contenues dans la tête des gens, sur la base de leurs expériences, de leurs valeurs et de leur intuition.

Il existe également des *connaissances implicites* - une troisième catégorie de connaissances. Il s'agit d'un type d'information hybride, en ce sens qu'elle peut être codifiée d'une manière différente de la connaissance tacite, mais elle ne l'a pas encore été. Les connaissances implicites peuvent être enseignées, mais elles n'ont pas encore été saisies de la bonne manière.

Le **transfert de connaissances**, quant à lui, est le point de vue selon lequel un expéditeur (la personne qui possède déjà des connaissances) les transmet d'une certaine manière à un destinataire. Par conséquent, le transfert de connaissances décrit souvent un **processus social**. Le transfert de connaissances et la gestion des connaissances se recoupent largement, mais ne sont pas congruents. Le transfert de connaissances est particulièrement important pour les connaissances tacites.

La meilleure façon de garantir le transfert des connaissances entre les générations est d'identifier les lacunes en matière de connaissances et d'élaborer des stratégies pour les combler, ce qui peut être réalisé en mettant en œuvre les différentes méthodes décrites dans ce manuel

## D) Méthodes de gestion des connaissances

### 1. Référentiel de connaissances

Chaque lieu de travail a ses propres procédures, ses contacts ou encore ses processus. Lorsqu'ils prennent un nouveau poste, les employés doivent pouvoir s'orienter facilement - idéalement de manière **autonome**. Un référentiel de connaissances peut être utile à cet égard, car les connaissances et les informations peuvent être consultées de manière centralisée par n'importe qui, à tout moment.

La création d'une base de données centralisée contenant des informations et de la documentation pertinentes contribue grandement à la gestion et à la diffusion des connaissances au sein d'une organisation, en fournissant au personnel subalterne, mais aussi aux cadres supérieurs, des informations et des documents actualisés.

Les informations et les connaissances sélectionnées et stockées sur le lieu de travail sont valables et peuvent également être enregistrées. Un référentiel de connaissances, comme une base de données de connaissances **en ligne ou hors ligne**, permet de stocker des informations importantes, des documents et diverses procédures. Il permet à toute personne disposant de droits d'accès de récupérer les connaissances stockées à tout moment (en ligne, depuis n'importe où) et de tirer parti des connaissances existantes (y compris les tâches ou procédures extraordinaires), et d'assurer une introduction complète des nouveaux employés ou des employés débutants, ou des tâches rares.

<b>Buts et objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informations facilement accessibles pour tout le personnel, en particulier les juniors</li> <li>• Navigation simplifiée dans la base de données</li> <li>• Transparence</li> </ul>
<b>Niveau d'effort</b> ( de * faible à ***** effort élevé)	***
<b>Applicable à (situation)</b>	Processus d'intégration des juniors dans une organisation, où plusieurs départements et membres du personnel ont des tâches conjointes et utiliser quotidiennement du matériel et des ressources identiques ou similaires.
<b>Groupe cible ou personnel recherché</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les seniors sont déjà familiarisés avec le référentiel</li> <li>• Personnel nouvellement embauché dans le processus d'intégration</li> </ul>
<b>Réglage</b> (Durée, fréquence, calendrier, matériels, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Structure et logique conviviales</li> <li>• Vue d'ensemble claire des domaines de connaissances et d'information</li> <li>• Toujours disponible et continu</li> </ul>
<b>Conditions générales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Base de données/référentiel existant</li> <li>• Au moins un membre du personnel responsable des mises à jour régulières et des questions et besoins spécifiques</li> <li>• Personnel formé/familiarisé avec la mise en page</li> <li>• Accessible à tout le personnel</li> <li>• Convivialité</li> </ul>
<b>Exigences</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Référentiel/base de données en ligne</li> <li>• Référentiel physique (si aucune plateforme en ligne n'est disponible)</li> <li>• Vue d'ensemble de toutes les informations et documents standardisés</li> </ul>
<b>(Technique) Equipements</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plate-forme désignée pour stocker les données et les connaissances pertinentes</li> <li>• PC</li> <li>• Compte pour la plateforme choisie</li> <li>• Dossiers/cartes étiquetées (si physiques)</li> </ul>
<b>Préparation</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sélection des connaissances/données à conserver</li> <li>2. Définition d'une structure pour stocker les connaissances (par exemple, structure de dossiers, logique de nommage des données)</li> <li>3. Sélection de l'espace/de la plateforme de stockage (recommandé en ligne)</li> <li>4. Développement de la structure et des modèles pour le stockage et l'affichage des données</li> </ol>
<b>Mise en oeuvre</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Brève introduction pour le personnel à l'utilisation du référentiel, tutoriels explicites</li> <li>2. Création de comptes pour tout le personnel</li> <li>3. Fournir un accès à la plateforme choisie</li> <li>4. Une séance de Faq est souhaitable</li> </ol>
<b>Autres sources (online)</b>	<p><i>Google Drive, Online Wiki ou plates-formes similaires, serveurs internes, wechange, cryptpad, Moodle, Padlet, Nextcloud, Owncloud</i></p> <p><i>REMARQUE : il est nécessaire de tenir compte des réglementations en matière de protection des données du pays lors de l'utilisation de référentiels.</i></p>

## 2. Normes minimales de qualité dans les domaines de travail

Afin d'exécuter les tâches quotidiennes plus efficacement, il est utile d'établir certaines normes qui déterminent le niveau de travail le plus bas à effectuer pour mener à bien une tâche et / ou une opération. Ces normes fournissent au personnel, en particulier aux juniors, les étapes/tâches qui doivent être accomplies pour atteindre le niveau de qualité minimum pour différentes tâches et projets.

Ces normes, telles que les listes de contrôle, les lignes directrices, etc. sont développés par des seniors expérimentés qui ont une connaissance approfondie des exigences et des procédures de l'organisation, et sont stockés dans un référentiel disponible pour toutes les animatrices et tous les animateurs de jeunesse au sein de l'organisation.

<p><b>Buts et objectifs</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer des normes minimales de qualité dans les domaines de travail</li> <li>• Différents formulaires sont possibles, tels que les listes de contrôle, les normes minimales, les normes de qualité, la gestion de la qualité.</li> </ul> <p><b>Valeur ajoutée :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Les juniors, comme les nouveaux employés, trouveront toutes les informations importantes sur les domaines de travail respectifs : formulaires, procédures, directives, interaction avec d'autres domaines, etc.</i></li> <li>• <i>Cette information est développée par des seniors (employés expérimentés) avec leurs connaissances explicites et tacites.</i></li> <li>• <i>L'organisation a une qualité minimale dans tous les projets des domaines d'activité</i></li> <li>• <i>Toutes les informations ou documents importants sont disponibles en un seul endroit (de manière transparente) et sont documentés.</i></li> </ul>
<p><b>Niveau d'efforts</b> (de * faible à ***** effort élevé)</p>	<p>** – ***** cela dépend de la portée</p>
<p><b>Applicable à (situation)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une organisation veut améliorer la qualité des activités</li> <li>• Une organisation souhaite définir des normes de qualité</li> <li>• Matériel : Listes de contrôle, Normes minimales, Normes de qualité, Gestion de la qualité.</li> </ul>
<p><b>Groupe cible ou personnel recherché</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membre sénior de l'équipe en tant que responsable du processus</li> <li>• Les animateurs du domaine de travail définissent ensemble la norme de qualité minimale, le processus de mise en œuvre du domaine de travail</li> </ul>
<p><b>Réglage</b> (Durée, fréquence, calendrier, matériels, etc.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actuel ; L'effort est personnalisable mais doit être régulier et structuré</li> <li>• Une fois par an*</li> </ul> <p><i>*Vérifier si un ajustement est nécessaire ou non en fonction des expériences des animateurs jeunesse</i></p>
<p><b>Conditions générales</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ensemble de tâches récurrentes pouvant être standardisées</li> <li>• Employé senior qui élaborera les normes</li> </ul>

<b>Exigences</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coopération entre les différents niveaux ou services de l'entreprise, entre juniors et seniors</li> <li>• Tous les employés ont accès à des normes minimales dans tous les domaines de travail</li> </ul>
<b>(Technique) Equipement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stockage centralisé : disque, base de données, cloud ou plateforme Web*</li> </ul> <p><i>*L'avantage d'une plateforme web est que vous n'avez qu'une seule interface et que les documents peuvent être liés les uns aux autres.</i></p>
<b>Préparation</b>	<p>Exemple pour un domaine de travail :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Des normes minimales sont élaborées et définies conjointement par les travailleurs sociaux et énoncées dans un document. (Objectifs, préparation, mise en œuvre, évaluation, résultats attendus, interaction avec d'autres domaines...)</li> <li>2. Élaboration d'un questionnaire à l'intention des participants</li> <li>3. Définition des pièces justificatives (lignes directrices, formulaires)</li> <li>4. Conservez la documentation (normes minimales + documents justificatifs) en <b>un seul</b> endroit</li> <li>5. Accorder l'accès à tous les employés</li> <li>6. Rendre obligatoires les normes minimales définies</li> </ol>
<b>Mise en oeuvre</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les travailleurs sociaux effectuent des tâches et des activités selon les normes de qualité minimales</li> <li>2. Les participants remplissent un questionnaire pour donner leur avis sur les normes minimales et leur efficacité</li> <li>3. Les résultats des questionnaires sont évalués par les travailleurs sociaux</li> <li>4. Réunion annuelle des animateurs (juniors et seniors) : Vérifier si un ajustement des normes est nécessaire ou non en fonction des expériences des animateurs de jeunesse</li> <li>5. Audits internes réguliers (tous les 12 ou 24 mois) : normes minimales de qualité prises en compte ou non ?</li> </ol>

### 3. Mentorat

L'intégration dans un nouveau lieu de travail peut être très complexe et difficile. Certaines organisations et certains postes nécessitent plus de temps pour couvrir toutes les informations et tâches qu'une personne nouvellement embauchée doit apprendre et accomplir. Dans de telles situations, un employé senior désigné spécifiquement pour former les juniors sur leurs responsabilités et leurs tâches est crucial. L'employé senior, **le mentor**, guide le junior dans les tâches quotidiennes et est à sa disposition pour toute question ou préoccupation que le junior pourrait avoir. Le mentor est un point de contact clair et assure également une présentation approfondie au personnel actuel.

Un mentorat est particulièrement utile dans le cas de postes de premier échelon dans des organisations.

<b>Buts et objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introduction des juniors sur le lieu de travail</li> <li>• Formation systématique et qualitative</li> <li>• Capturer les connaissances des cadres supérieurs de manière structurée et offrir un contact clair aux employés juniors</li> </ul>
<b>Niveau d'effort</b> ( de * faible à ***** effort élevé)	***
<b>Applicable à (situation)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processus d'intégration au lieu de travail</li> <li>• Postes de premier échelon</li> <li>• L'organisation veut s'assurer d'avoir une main-d'œuvre hautement qualifiée (en fonction de la taille)</li> </ul>
<b>Groupe cible ou personnel recherché</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les cadres supérieurs ou séniors en tant que mentors</li> <li>• Membres du personnel en tant que stagiaires</li> </ul>
<b>Réglage</b> (Durée, fréquence, calendrier, matériels, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2-4 semaines (dépend de la fluctuation au sein d'une organisation)</li> </ul>
<b>Conditions générales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tâches définies du mentor</li> <li>• Horaires de travail réglementé du mentor : le mentor doit être capable de faire son propre travail</li> <li>• Ininterrompu</li> </ul>
<b>Exigences</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membres du personnel sénior disponibles pour mener le mentorat sans affecter les opérations quotidiennes</li> <li>• Gestion efficace du temps : donner aux mentors suffisamment de temps pour le mentorat</li> </ul>
<b>(Technique) Equipements</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plateforme numérique et documentation</li> <li>• PC ou autres outils utilisés au sein de l'organisation</li> <li>• Accès aux comptes et au stockage pertinents</li> <li>• Liste des exigences pour les nouveaux arrivants à remplir au cours de la période d'intégration</li> </ul>
<b>Préparation</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nomination de mentors</li> <li>2. Description des tâches du mentor (peut être combinée avec le référentiel de connaissances, par exemple par l'utilisation d'un manuel pour l'intégration des nouveaux employés)</li> <li>3. Gestion du temps : estimation du temps de travail avec l'introduction/mentorat</li> <li>4. Préparer et mettre à jour tous les documents pertinents</li> </ol>
<b>Mise en oeuvre</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Demandez des mentors intéressés dans le personnel (l'affectation peut être considérée comme un avantage dans les discussions salariales)</li> <li>2. Préparer les mentors à leurs tâches, par exemple distribuer un manuel ou une liste de choses à faire pour des sujets importants. La direction devrait être disponible en tant que groupe de rétroaction pour développer ou soutenir le travail avec le mentorat.</li> <li>3. L'intensité du mentorat sera réduite après les premiers mois d'un nouvel employé. Séances de rétroaction régulières (dans les deux sens) avec le nouvel employé permet une bonne intégration et améliore la qualité du mentorat.</li> </ol>
<b>Autres sources (online)</b>	<i>SharePoint, Groupe Teams, wechange, cryptpad, Moodle, Padlet, Nextcloud, Owncloud</i>

## 4. La voix du Junior

Seule une voix entendue peut faire la différence. Par conséquent, il est important de prêter attention aux différentes perspectives et de permettre aux moins expérimentés d'exprimer leurs pensées. En faisant activement entendre les points de vue sous-représentés (cette méthode peut également être appliquée à d'autres groupes), le respect est vécu et l'interaction appréciative est pratiquée.

Cette méthode vise à donner aux juniors la possibilité de fournir un retour d'information sur les opérations en cours lors de réunions régulières, mais aussi de donner des recommandations, qui devraient être validées. Avec cette méthode, les juniors ont l'occasion d'en apprendre davantage sur l'entreprise tout en ayant une meilleure compréhension du travail de leurs aînés, et aussi des possibilités de mettre en œuvre certaines choses. Cette méthode permet également aux juniors d'apporter de nouvelles idées fraîches à l'organisation.

<p><b>Buts et objectifs</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inclusion</li> <li>• Exprimer le respect et la validation de tout le personnel</li> <li>• Appréciation</li> <li>• Ouverture d'esprit</li> <li>• Sensibiliser à l'importance des différentes perspectives en impliquant les nouveaux employés dans les réunions pour échanger des opinions et leur donner l'occasion d'exprimer leur opinion sur différentes affaires</li> <li>• Donner aux nouveaux employés les moyens de participer activement à leur environnement de travail</li> </ul>
<p><b>Niveau d'effort</b> (de * faible à ***** effort élevé)</p>	<p>**</p>
<p><b>Applicable à (situation)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intégration au nouveau lieu de travail</li> <li>• Impliquer les employés juniors / nouveaux dans le processus des tâches et des opérations quotidiennes</li> <li>• Discussions sur les opérations et les projets quotidiens au sein de l'organisation / problèmes, obstacles et planification</li> </ul> <p><i>*Également applicable à d'autres groupes ou dynamiques inégales</i></p>
<p><b>Groupe cible ou personnel recherché</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Employé junior</li> <li>• Employé senior pour la supervision</li> </ul>
<p><b>Réglage</b> (Durée, fréquence, calendrier, matériels, etc.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'employé junior/nouveau et l'équipe se rencontrent régulièrement lors de réunions d'équipe</li> <li>• 1-2 mois &gt; plus tard se transforme en réunion régulière</li> <li>• Réunion : 1 heure</li> </ul>
<p><b>Conditions générales</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réunions régulières du personnel</li> <li>• Sujets annoncés/ordre du jour de la réunion à des fins de préparation</li> </ul>
<p><b>Exigences</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication respectueuse au sein de l'équipe</li> <li>• Assez de temps pour les réunions</li> <li>• Bonne animation des réunions</li> <li>• Engagement franc, que certaines voix soient entendues</li> </ul>

<b>(Technique) Equipements</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Outils de présentation préparés par les modérateurs</li> <li>• Salle de réunion/bureau</li> </ul>
<b>Préparation</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Préparer le contenu à discuter à l'avance et créer un calendrier de réunion</li> <li>2. Éventuellement créer un ordre du jour et le partager avec l'équipe, afin que les gens puissent ajouter des sujets et se préparer pour la réunion</li> </ol>
<b>Mise en oeuvre</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organisation des réunions (inviter le personnel, y compris juniors)</li> <li>2. Établir l'ordre du jour, y compris les contributions et les commentaires des juniors en tant que domaine obligatoire</li> <li>3. Discuter des commentaires et tenir compte des recommandations fournies par le junior</li> </ol> <p><i>Alternativement, le modérateur peut demander aux gens de contribuer afin d'entendre des avis différents sur un sujet. En même temps, cela peut aussi signifier qu'il faut freiner les autres personnes qui prennent beaucoup de temps de parole et leur faire remarquer qu'elles ont un style d'expression dominant.</i></p>
	<p><b>NOTE :</b> <i>les opinions doivent être validées et il faut s'assurer qu'elles n'affecteront pas l'impression du nouvel arrivant si l'opinion ne correspond pas à celle des modérateurs.</i></p>

## 5. Groupe de travail intergénérationnel (junior et senior)

Travailler avec d'autres générations peut être difficile, car chaque génération est influencée par les systèmes et les programmes qui étaient en vigueur au moment où elle a fait ses études. Par conséquent, tout le monde a appris une façon différente de faire quelque chose correctement. La coopération active de personnes de différentes générations permet d'apprendre les uns des autres à différents niveaux et facettes. En outre, une organisation peut s'attaquer activement aux problèmes qui surviennent en raison du fossé générationnel de ses employés en créant des groupes de travail intergénérationnels.

<b>Buts &amp; objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rassembler des collaborateurs de différentes générations</li> <li>• Identifier les obstacles et les avantages</li> <li>• Renforcer l'esprit d'équipe</li> <li>• Apprendre les uns des autres</li> </ul>
<b>Niveau d'effort</b> (de * faible à ***** effort élevé)	***
<b>Application à (situation)</b>	<p>Deux réglages sont possibles :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Une équipe composée de membres de différents niveaux de travail</li> <li>b. Un groupe de travail dédié aux questions intergénérationnelles au sein de l'entreprise. Le groupe de travail permet d'approfondir chaque situation en intégrant les points de vue des différents professionnels. Cela lui permet d'avancer dans la pratique et d'inclure toutes les connaissances.</li> </ol>
<b>Groupe cible ou personnel recherché</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personnel junior/nouvellement embauché</li> <li>• Séniors</li> </ul>
<b>Réglage</b> (Durée, fréquence, calendrier, matériels, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procédure de travail récurrente</li> </ul>
<b>Conditions générales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Décision de la direction de favoriser les échanges intergénérationnels (mise en place d'un groupe de travail intergénérationnel et prise en compte de la composition par âge dans le processus de recrutement).</li> <li>• Travailler dans l'organisation et la volonté d'être ouvert à l'échange interpersonnel</li> </ul>
<b>Exigences</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vision du terrain</li> <li>• Temps consacré aux échanges intergénérationnels</li> </ul>
<b>(Technique) Equipement</b>	/
<b>Préparation</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identifier la diversité générationnelle au sein du personnel</li> <li>2. Définir l'horaire des réunions</li> <li>3. Identifier les groupes/participants</li> <li>4. définir les sujets de discussion généraux</li> </ol>
<b>Mise en oeuvre</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mise en place d'un groupe de travail intergénérationnel</li> <li>2. Définition de leurs thèmes et tâches</li> <li>3. Réunions régulières et temps dédié à l'échange intergénérationnel exchange</li> </ol>

## 6. Mon projet junior

L'apprentissage par la pratique est considéré comme l'un des moyens les plus efficaces d'apprendre. Donner aux juniors la possibilité d'acquérir une première expérience mettant en œuvre de petits projets pertinents pour l'organisation est un moyen efficace de les intégrer très rapidement dans la routine de travail. La méthode My Junior Project donne aux employés juniors (inexpérimentés) de mettre en place et de mettre en œuvre leur propre projet du début à la fin. Cela favorise l'apprentissage par la pratique et renforce la responsabilité individuelle et l'autonomisation, tandis qu'un membre du personnel sénior a la responsabilité de superviser et de guider le junior.

<b>Buts &amp; objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stimuler la créativité</li> <li>• Apprendre par la pratique</li> <li>• Acquérir une première expérience</li> <li>• Développer le sentiment de responsabilité et d'indépendance</li> <li>• Améliorer l'efficacité du junior</li> </ul>
<b>Niveau d'effort</b> (de * faible à ***** effort élevé)	*****
<b>Application à (situation)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procédure d'intégration d'un membre du personnel junior et/ou lors de la prise en charge des tâches d'un senior</li> </ul>
<b>Groupe cible ou personnel recherché</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membre du personnel junior</li> <li>• Membre du personnel senior</li> </ul>
<b>Réglage</b> (Durée, fréquence, calendrier, matériels, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Temps réaliste</li> <li>• Commencer par de petits projets faciles à gérer recommandés</li> </ul>
<b>Conditions générales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un esprit d'équipe solidaire et confiant</li> <li>• Ouverture aux nouvelles approches et styles introduits par le junior</li> </ul>
<b>Exigences</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vision globale</li> <li>• Temps dédié à l'échange intergénérationnel</li> </ul>
<b>(Technique) Equipements</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Outils pour travailler sur le projet (selon le type : plateforme en ligne ; modèles ; lignes directrices ; échantillons)</li> <li>• PC personnel fourni au junior</li> </ul>
<b>Préparation</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Définir un projet gérable et pourtant intéressant</li> <li>2. Présenter le projet au junior et clarifier les questions</li> <li>3. Fournir des lignes directrices claires</li> <li>4. Créer un modèle de projet pour junior à utiliser             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Fournir également un exemple de projet comme référence</li> </ol> </li> <li>5. Assigner un senior motivé comme superviseur</li> <li>6. Créer une liste de sujets et de tâches possibles             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. En fonction du poste sur lequel le junior travaillera, préparer les domaines pertinents dans lesquels un projet devrait être créé</li> </ol> </li> </ol>

<b>Mise en œuvre</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Initier le junior aux processus du projet<ol style="list-style-type: none"><li>a. Fournir une formation approfondie sur la façon dont le projet doit ressembler et quelles sont les parties cruciales</li><li>b. Définir des échéances ou des jalons</li></ol></li><li>2. Organiser des réunions régulières avec les juniors pour :<ol style="list-style-type: none"><li>a. estimer les progrès</li><li>b. Produire des supports et des retours d'expérience</li></ol></li><li>3. Suivre la finalisation du projet</li><li>4. Discuter du succès du projet et fournir des commentaires sur les améliorations possibles</li></ol>
<b>Autres sources</b> (en ligne)	/

# E) Méthodes de transfert des connaissances

## 1. Supervision d'équipe

Pour rendre les équipes plus efficaces, du temps est nécessaire pour établir et améliorer la coopération en leur sein. Dans la supervision d'équipe, les membres de l'équipe réfléchissent avec un superviseur sur les tâches, les interactions et le développement de leur groupe de travail. Cette forme de supervision, contrairement à la supervision individuelle, intègre la rétroaction en direct des membres de l'équipe.

Cette méthode permet aux différentes générations d'une entreprise de se réunir et de partager leurs expériences tout en abordant les difficultés et les obstacles potentiels découlant du fossé générationnel et en apprenant à les résoudre.

<b>Buts et objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rendre le travail plus efficace</li><li>• accroître la satisfaction des employés en milieu de travail</li><li>• Travailler sur les difficultés et sur des questions spécifiques et résoudre les conflits</li><li>• Faciliter les mises à jour et l'échange d'expériences</li><li>• Former les nouveaux employés de manière informelle</li></ul>
<b>Niveau d'effort</b> (de * faible à ***** effort élevé)	En termes d'organisation : * Lors de l'engagement personnel : *****
<b>Applicable à (situation)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lors du travail avec les jeunes, en particulier lorsqu'une relation avec des personnes défavorisées est en jeu. Très utile s'il est également utilisé dans les écoles</li></ul>
<b>Groupe cible ou personnel recherché</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Formateurs : professionnels et experts hautement expérimentés (p. ex. psychothérapeutes, coachs, superviseurs)</li><li>• Stagiaires : tous les éducateurs, les animateurs socio-éducatif et les professionnels qui ont un rôle à jouer dans la relation avec les clients.</li></ul>
<b>Réglage</b> (Durée, fréquence, calendrier, matériels, etc.)	<ul style="list-style-type: none"><li>• En présence (meilleure option) sur le lieu de travail ou en ligne</li><li>• Idéalement tous les mois et avec un créneau horaire équitable (en fonction de la taille de l'équipe).</li><li>• Il devrait également être possible d'utiliser des séances de supervision plus petites, en cas de conflits, etc. dans certaines parties du groupe</li></ul>
<b>Conditions générales</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Disponibilité du personnel pour assister à la réunion de supervision : cela signifie être capable d'organiser la réunion lorsque les clients sont engagés dans d'autres activités, ou de trouver des bénévoles ou des remplaçants qui peuvent surveiller les jeunes pendant que les éducateurs assistent à la réunion.</li><li>• Le superviseur doit maintenir une attitude détachée envers les membres du travail d'équipe. Tous les participants deviennent eux-mêmes des clients, avec le même rôle !</li></ul>

<b>Exigences</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un superviseur externe et les ressources financières pour cette mesure ;</li> <li>• La formation est organisée sur la base des exigences signalées par les membres de l'équipe, qui ont besoin d'une mise à jour et d'une formation sur des sujets spécifiques.</li> <li>• Disponibilité des participants à se remettre en question et à se confronter.</li> </ul>
<b>(Technique) Equipements</b>	<p>Pour les séances en présence</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• PC et projecteur sont nécessaires.</li> </ul> <p>Pour les sessions en ligne :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des fonctionnalités permettant une participation à distance sont nécessaires. *</li> </ul> <p><i>L'efficacité de la supervision en ligne est moindre, principalement parce qu'il manque les éléments suivants :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Le superviseur ne peut pas sentir l'atmosphère et les émotions des participants</i></li> <li>• <i>la communication non verbale ne peut pas être analysée</i></li> </ul>
<b>Préparation</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Préparation organisationnelle : planning, lieu, invitations, aspects financiers ;</li> <li>2. La préparation à la formation n'est pas nécessaire parce que le groupe peut discuter de manière informelle du problème possible à résoudre ou que la séance est utilisée pour rediscuter d'un problème rencontré la fois précédente, afin de voir si des améliorations ont été apportées.</li> <li>3. Les formateurs préparent généralement du matériel multimédia qui pourrait être utile.</li> </ol>
<b>Mise en oeuvre</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La discussion est la technique de base et le superviseur peut proposer des techniques spécifiques (jeux de rôle, simulations, etc.).</li> <li>2. La formation est généralement structurée comme un atelier pour des sessions interactives de débat et d'échange d'expériences / questions.</li> <li>3. Le formateur peut identifier des « jalons » et émettre des conclusions aux stagiaires lors de la séance suivante.</li> </ol>

## 2. Séances de formation

Le temps et les flux de travail changent constamment. Afin de suivre l'évolution rapide des besoins du marché et de l'organisation, il est nécessaire de collecter des informations et mettre en place des outils pertinents qui aideront les travailleurs sociaux à travailler plus efficacement.

S'assurer que le personnel est à jour avec les tendances les plus récentes, organiser des formations pour le personnel de toutes les générations, ouvre la possibilité d'acquérir de nouvelles connaissances ensemble en équipe. De cette façon, les juniors et les seniors acquerront les mêmes connaissances tout en étant en mesure de se soutenir mutuellement face à des difficultés en temps réel.

Un certificat de présence pourrait être délivré lorsque les participants atteignent 75 % de la fréquentation.

<b>Buts et objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>présenter de nouveaux contenus, outils ou processus pertinents au travail à tout le personnel ;</li> <li>Apprentissage simultané pour le personnel junior et senior</li> <li>échange d'expériences entre le personnel</li> <li>Se soutenir mutuellement au sein des équipes</li> </ul>
<b>Niveau d'effort</b> (de * faible à ***** effort élevé)	<p>***** en termes de concentration et d'attention requise ;</p> <p>***en termes d'organisation</p>
<b>Applicable à (situation)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dans toutes les situations où une relation avec des personnes défavorisées est en jeu, ou si de nouvelles situations apparaissent</li> </ul>
<b>Groupe cible ou personnel recherché</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formateurs : professionnels hautement expérimentés ;</li> <li>Stagiaires : tous les travailleurs sociaux qui ont besoin d'être formés ou initiés à de nouveaux contenus, outils ou processus.</li> </ul>
<b>Réglage</b> (Durée, fréquence, calendrier, matériel, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>En présence (meilleure option) ou en ligne</li> <li>Durée en fonction de la complexité du sujet</li> <li>Diapositives fournies par le formateur ;</li> <li>Publications et articles, sur proposition du formateur.</li> </ul>
<b>Conditions générales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Présence non obligatoire</li> <li>Membres du personnel intéressés</li> <li>Fonds pour organiser des formations et embaucher des experts</li> </ul>
<b>Exigences</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exigences identifiées signalées par les employés, qui ont besoin d'une mise à jour et d'une formation sur des sujets spécifiques</li> <li>Une formation culturelle, théorique et expérientielle est souhaitable pour participer à ces cours de formation, mais aucune n'est exclue s'il y a un intérêt pour le sujet proposé.</li> </ul>
<b>(Technique) Equipements</b>	<p>Pour les séances en présence :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>PC</li> <li>projecteur</li> </ul> <p>Pour les sessions en ligne :</p> <p>Toutes les fonctionnalités permettant la participation à distance sont nécessaires</p>
<b>Préparation</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Préparation organisationnelle : planning, lieu, invitations, aspects financiers</li> <li>Préparation à la formation : le formateur prépare généralement des diapositives, du matériel multimédia et des vidéos qui pourraient être utiles aux stagiaires</li> </ol>
<b>Mise en œuvre</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>La formation est généralement structurée comme un atelier informel, où la théorie est limitée au début pour laisser place à des sessions interactives de débat et d'échange d'expériences / problèmes.</li> </ol>

### 3. Observation au poste de travail

Le travail social avec les jeunes est très complexe et nécessite beaucoup d'expérience et de compétences générales. Cette méthode **permet à l'employé junior de suivre et d'observer de près un employé senior qui remplit le rôle**. Ce type d'apprentissage est généralement utilisé pour intégrer de nouveaux employés dans une organisation ou dans un nouveau rôle.

<b>Buts et objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avoir un aperçu des rôles et des responsabilités des autres membres du personnel et des autres départements.</li> <li>• Réfléchir et apprendre des expériences de vos collègues.</li> <li>• Découvrir comment les autres membres du personnel et les équipes travaillent.</li> <li>• Voir la situation dans son ensemble et comprendre mieux le fonctionnement de l'organisation.</li> <li>• « Testez » les options de carrière possibles.</li> </ul>
<b>Niveau d'effort</b> (de * faible à ***** effort élevé)	**
<b>Applicable à (situation)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lorsqu'un nouvel employé commence</li> <li>• Lorsqu'un employé change de tâches</li> <li>• Formation et nouvelles contributions pour le personnel</li> <li>• Surtout pour le travail avec les clients</li> </ul>
<b>Groupe cible ou personnel recherché</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Junior et senior</li> </ul>
<b>Réglage</b> (Durée, fréquence, calendrier, matériel, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2-4 semaines</li> <li>• au quotidien</li> </ul>
<b>Conditions générales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un employé senior compétent et empathique qui prend le temps d'enseigner au junior les tâches et les structures quotidiennes</li> <li>• Le nouvel employé a la même description de travail ou une description de travail similaire à celle qui lui a été assignée</li> </ul>
<b>Exigences</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• • Ressources humaines et temporelles suffisantes</li> </ul>
<b>(Techniques) Equipement</b>	/
<b>Préparation</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Affectation d'un employé senior pour diriger les juniors</li> <li>2. Liste de sujets/ordre du jour, y compris les situations pertinentes (il est donc important de choisir le temps et les tâches pour le jumelage)</li> <li>3. Définition du rôle et éventuellement des règles pour l'accompagnateur</li> <li>4. Préparer un client auquel une autre personne assistera à une réunion</li> </ol>
<b>Mise en oeuvre</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Réunions régulières, par exemple : préparation de contacts externes pour les réunions avec l'employé et informer le client qu'un junior assistera à la réunion</li> <li>2. Préparer la documentation/réflexion afin de garder une trace des expériences, des échanges et des progrès</li> </ol>

## 4. Système de jumelage

Semblables au mentorat, les systèmes de jumelage impliquent de jumeler des employés nouveaux ou inexpérimentés avec des employés plus expérimentés afin de fournir du soutien, des conseils et de l'amitié. L'objectif est **d'aider l'employé junior à se sentir plus à l'aise et soutenu alors qu'il s'adapte à son nouveau rôle**. Cette méthode assure un processus de gestion et de transfert des connaissances fluide pour l'employé junior en le faisant considérer comme un membre égal de l'organisation.

<b>But et objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transférer les connaissances (explicites et tacites) entre le nouvel employé et le mentor et vice versa</li> <li>• Capturer des connaissances au sein de l'organisation</li> <li>• Aider les nouveaux employés à s'intégrer plus facilement</li> </ul>
<b>Niveau d'effort</b> (de * faible à ***** effort élevé)	***
<b>Applicable à (situation)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processus d'intégration et d'intégration pour le nouveau personnel (junior)</li> </ul>
<b>Groupe cible ou personnel recherché</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Juniors</li> <li>• Séniors</li> </ul>
<b>Réglage</b> (Durée, fréquence, calendrier, matériel, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 - 6 mois (selon l'étendue des tâches et la taille de l'entreprise)</li> <li>• Trousse de bienvenue, informations sur l'organisation, liste des tâches cruciales, lignes directrices</li> </ul>
<b>Conditions générales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressources humaines et financières suffisantes pour créer le jumelage</li> <li>• Rémunération du mentor (congrés, compensation financière, etc.)</li> </ul>
<b>Exigences</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personne très motivée, engagée et compétente</li> <li>• Cours d'introduction pour les seniors et critères sur ce qu'ils devraient enseigner aux juniors</li> </ul>
<b>(Technique) Equipements</b>	/
<b>Préparation</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nomination d'un jumelage approprié</li> <li>2. établir des attentes claires à l'égard du processus ;</li> <li>3. Établir des méthodes pour surveiller les progrès (p. ex. « liste de contrôle »)</li> <li>4. Examiner et évaluer les succès et les obstacles à l'itération et à l'amélioration des futurs systèmes de jumelage</li> </ol>
<b>Mise en oeuvre</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Préparation du binôme assigné</li> <li>2. Rencontre avec le nouvel employé junior</li> <li>3. Suivre les lignes directrices/manuels et méthodes d'intégration des mentors juniors</li> <li>4. Diriger et suivre les progrès globaux</li> </ol> <p>* Le binôme est responsable de la mise en œuvre, par exemple que le nouvel employé puisse suivre ses collègues / copain lors de réunions, de suivis avec les clients, etc.</p> <p>* Inclusion du processus dans la gestion de la qualité - &gt; obligatoire pour tous les membres de l'organisation</p>

## 5. Retraite/conférence à huis clos

Parfois, il est nécessaire de réunir des équipes et des individus de générations différentes afin de répondre aux difficultés qu'ils ont pu rencontrer tout au long de leur travail, mais aussi de proposer des solutions et de mettre en évidence les bonnes pratiques.

L'organisation régulière de conférences fermées pour les collaborateurs de différentes générations leur permet de mieux se connaître, mais aussi de répondre à leurs préoccupations dans un environnement plus décontracté et détendu. Cette méthode garantit une approche sans jugement des préoccupations et des suggestions d'amélioration, tout en tenant compte des besoins de toutes les générations impliquées.

<b>Buts et objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permettre officiellement aux employés d'échanger</li> <li>• Changement de perspective</li> <li>• Rencontrer les collègues plus personnellement</li> <li>• Échange d'expériences</li> <li>• Aborder et discuter des problèmes potentiels</li> </ul>
<b>Niveau d'effort</b> (de * faible à ***** effort élevé)	***
<b>Applicable à (situation)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lorsque l'échange est nécessaire, par exemple en raison d'un problème émergent ou du changement d'orientation dans un projet existant</li> <li>• Mise à jour sur la situation actuelle et la satisfaction au travail</li> </ul>
<b>Groupe cible ou personnel recherché</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tout le personnel (juniors et seniors)</li> </ul>
<b>Réglage</b> (Durée, fréquence, calendrier, matériel, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadre informel dans une pièce (numérique ou physique)</li> <li>• Une fois tous les 3 mois en tant qu'événement d'une journée</li> </ul>
<b>Conditions générales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressources de temps suffisantes pour l'échange</li> <li>• Ouverture à l'échange interpersonnel</li> <li>• Atmosphère informelle permettant de parler librement</li> </ul>
<b>Exigences</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des ressources de temps suffisantes pour cet échange</li> <li>• Inscription préalable au team building</li> </ul>
<b>(Technique) Equipements</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matériel de visualisation (paperboard, papier, post-it, etc.)</li> <li>• PPT (présentation PowerPoint)</li> <li>• Chambre (numérique ou physique)</li> <li>• Si numérique : appareils avec Internet</li> </ul>
<b>Préparation</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Définir le sujet/l'ordre du jour</li> <li>2. Un rapport doit être établi afin de garder une trace des échanges</li> </ol>
<b>Mise en œuvre</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organisation de la réunion : ordre du jour, invitation du personnel, etc.</li> <li>2. Tenue de la réunion</li> <li>3. Préparation d'un rapport pour pouvoir faire référence aux changements ou améliorations lors de la prochaine réunion</li> </ol>

## F) Méthodes de gestion et de transferts des connaissances

### 1. Formation des animateurs de jeunesse

Le travail social exige beaucoup d'expérience accompagnée d'un large éventail de compétences générales dans divers contextes. Pour pouvoir travailler avec les jeunes, les seniors et les moins expérimentés doivent être en mesure de traiter avec différents groupes de jeunes afin d'identifier leurs besoins et d'y répondre efficacement. Les seniors organisent des formations pour les juniors axés sur la facilitation de la formation, la gestion d'événements et les compétences générales requises dans leur futur travail avec les jeunes.

Même si les aînés sont les principaux fournisseurs de connaissances dans ce scénario, et les juniors les bénéficiaires, cela permet également aux aînés d'apprendre de leurs stagiaires. Finalement, les juniors font partie des jeunes ou sont plus proches de ceux-ci, et peuvent fournir des connaissances précieuses et des recommandations que la formation pourrait nécessiter en fonction de leurs propres besoins et expériences.

<b>Buts et objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transfert et gestion efficaces des connaissances</li> <li>• Apprendre en modules de travail</li> </ul>
<b>Niveau d'effort</b> (de * faible à ***** effort élevé)	***
<b>Applicable à (situation)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'organisation organise des formations pour les juniors dans le domaine du travail social de jeunesse.</li> <li>• Les formateurs de la formation sont des travailleurs sociaux de l'organisation (seniors)</li> <li>• Les participants à la formation sont des jeunes actifs dans l'organisation en tant que groupe cible ou en tant que bénévoles (junior).</li> <li>• La formation fait partie de votre propre travail (de jeunesse)</li> </ul>
<b>Groupe cible ou personnel recherché</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formateurs : Jeunes et travailleurs sociaux qualifiés au sein de l'organisation</li> <li>• Participants : fonctionnaires moins expérimentés (nouveaux)</li> </ul>
<b>Réglage</b> (Durée, fréquence, calendrier, matériel, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 semaine (5 jours) tous les 2 ans</li> </ul>
<b>Conditions générales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seniors disponibles pour préparer et animer des formations</li> <li>• Temps dédié aux formations régulières</li> </ul>
<b>Exigences</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentation pour l'organisme (Seniors)</li> <li>• Manuel sur la formation pour les participants (Juniors)</li> </ul>
<b>(Technique) Equipement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MultiMedia</li> </ul>

<p><b>Préparation</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planification de la formation (objectifs, thèmes, méthodes, agenda) en coopération avec les jeunes* <ul style="list-style-type: none"> <li>• motiver les jeunes à y participer</li> </ul> </li> <li>• planification de la logistique (salle de réunion, hébergement si nécessaire)</li> </ul> <p><i>*Le thème « dialogue entre les générations » peut être intégré à la formation.</i></p>
<p><b>Mise en oeuvre</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pendant la formation, l'attitude des formateurs est très importante : je devrais former les jeunes (juniors) et moi (senior) je devrais apprendre des jeunes.</li> <li>• Dialogue, réflexions et évaluations continus entre les formateurs (seniors) et les participants (juniors).</li> </ul>
<p><b>Autres sources (en ligne)</b></p>	<p>À propos de la qualification des volontaires dans le travail de jeunesse en Allemagne : Julia-portal (<a href="https://www.juleica.de/">https://www.juleica.de/</a>)</p>

## 2. Travail intensif sur les relations publiques

Parfois, au travail, les collègues qui travaillent dans différentes équipes manquent de perspicacité dans le travail de l'autre équipe. La raison en est que ces équipes n'ont pas beaucoup de tâches interdépendantes et qui les connecteraient autrement et offriraient une plate-forme d'échange. Cette déconnexion pourrait conduire à l'éloignement sur le lieu de travail.

Afin de créer et de maintenir une relation de travail transparente, mais aussi de favoriser une meilleure compréhension entre collègues, il est utile de mettre en place des plateformes présentant le travail des différents départements et collègues. Cette méthode permet aux animateurs juniors et seniors d'avoir un aperçu de l'importance des tâches effectuées, mais aussi de la façon dont la mise en réseau et la visibilité publique sont cruciales pour une organisation.

<b>Buts et objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accroître la visibilité et la transparence du travail parmi les collègues, pour le public, les jeunes, les dirigeants politiques et les sympathisants</li> <li>• Se renseigner sur le travail et les efforts des autres membres de l'équipe</li> <li>• Promouvoir le dialogue et la compréhension entre les juniors et seniors</li> <li>• Création d'une identité organisationnelle reconnaissable</li> </ul>
<b>Niveau d'effort</b> (de * faible à ***** effort élevé)	***
<b>Applicable à (situation)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La promotion de son propre travail et de celui de l'organisation est nécessaire</li> <li>• Faible niveau de contact entre les différents départements au sein de l'organisation</li> </ul>
<b>Groupe cible ou personnel recherché</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeunes, personnel qualifié, dirigeants politiques, parties prenantes, partenaires, etc..</li> </ul>
<b>Réglage</b> (Durée, fréquence, calendrier, matériel, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présence quotidienne dans les médias numériques et sociaux, active et échange intensif avec les groupes de jeunes sur le travail, articles réguliers dans les journaux</li> </ul>
<b>Conditions générales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivation et temps pour le travail de relations publiques</li> <li>• Y compris les rapports d'activités, qui peuvent être utilisés pour les relations publiques</li> </ul>
<b>Exigences</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experts en relations publiques pour les grandes organisations</li> <li>• Attention et conscience dans le travail avec le public</li> </ul>
<b>(Technique) Equipements</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multimédia</li> </ul>
<b>Préparation</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. créer une stratégie de relations publiques et suivre cette stratégie</li> <li>2. établir de bons contacts avec les journaux, etc.</li> <li>3. Mise en place de ses propres canaux de médias sociaux et d'un site Web pour les employés juniors et seniors</li> <li>4. Mettre à jour ces canaux régulièrement</li> <li>5. En groupe de travail avec les juniors et les seniors pour discuter et évaluer des sujets, des activités, etc.</li> </ol>
<b>Mise en œuvre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mises à jour quotidiennes/hebdomadaires du personnel qualifié et spécifique</li> <li>• Développer un système de Reporting pour les travailleurs sociaux liés au service des relations publiques afin de faciliter les mises à jour régulières sur les activités</li> </ul>

### 3. Réunions de convivialité

**Il est crucial de faire en sorte que les employés se sentent à l'aise sur leur lieu de travail.**

Très souvent, les perceptions des différentes générations au travail peuvent causer de l'éloignement et de l'inconfort, c'est pourquoi il est nécessaire de créer un espace pour surmonter la stigmatisation potentielle et résoudre les différences. L'organisation régulière de réunions de convivialité permet à tous les membres juniors et seniors de se réunir et d'échanger de manière informelle sur leurs tâches quotidiennes dans un environnement plus détendu (par exemple, pauses café communes, repas communs, etc.). Cette méthode simplifie le processus de transfert des connaissances, mais s'attaque également aux barrières de communication en supprimant l'approche parfois trop officielle et renforce l'esprit d'équipe dans l'organisation.

<b>Buts et objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement de l'équipe</li> <li>• Échange de connaissances dans un cadre informel</li> <li>• Partage des ressources</li> <li>• Mieux connaître les collègues</li> </ul>
<b>Niveau d'effort</b> (de * faible à ***** effort élevé)	*
<b>Applicable à (situation)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sous forme quotidienne sous forme de pause-café</li> <li>• sous forme mensuelle sous forme de repas salarié</li> </ul>
<b>Groupe cible ou personnel recherché</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membres du personnel junior et senior (même équipe ou entreprise entière)</li> </ul>
<b>Réglage</b> (Durée, fréquence, calendrier, matériel, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadre informel (environ 2 heures)</li> <li>• fréquence en fonction des besoins</li> <li>• nécessite une réservation et une inscription s'il s'agit d'un événement mensuel (repas, pause-café)</li> <li>• Plateforme de documentation (organisateur)</li> </ul>
<b>Conditions générales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atmosphère détendue</li> <li>• Ressources pour ne pas affecter les opérations quotidiennes</li> </ul>
<b>Exigences</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• une salle avec suffisamment d'espace pour l'équipe, y compris des tables et des chaises</li> <li>• Bonne gestion de l'emploi du temps avec ordre du jour</li> <li>• Communication régulière avec le personnel pour déterminer la nécessité de cette réunion</li> </ul>
<b>(Technique) Equipements</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plate-forme de préférence pour la documentation</li> </ul>
<b>Préparation</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planification efficace d'une date adaptée à tous les membres du personnel (un jour et une heure fixe se sont avérés utiles)</li> <li>2. Un document partagé (accessible à tous) pour recueillir les sujets à discuter pendant la réunion</li> </ol>
<b>Mise en œuvre</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organisation de la réunion (heure, lieu)</li> <li>2. Envoi d'invitations</li> <li>3. Révision régulière des paramètres (date et heure, etc.) en raison de changements d'équipes (départ à la retraite, nouveau départ)</li> <li>4. Documentation et révision des sujets abordés</li> </ol>

## F) Conclusion

L'apprentissage intergénérationnel peut parfois être difficile en raison des nombreuses différences que les générations apportent au travail.

Pour relever ces défis, des organisations de 6 pays ont décidé d'aider à relever ces défis par le biais d'un partenariat stratégique financé par Erasmus+ Jeunesse, avec le projet **BRIDGE (Breaching Reservation and Improving Dialogue through General Exchange)**.

L'échange intergénérationnel de connaissances profite à la fois à l'individu et à l'organisation. En combinant les compétences des employés de différentes générations dans le même domaine, ils sont mieux en mesure de développer leurs compétences et de devenir plus compétitifs. Le processus d'apprentissage de plusieurs générations offre aux organisations de nouvelles perspectives sur diverses questions et aide à acquérir un avantage concurrentiel.

Ce manuel est un recueil de diverses méthodes de transfert et de gestion des connaissances fournies par des travailleurs sociaux travaillant avec les jeunes de différentes générations. Des commentaires sur les méthodes, ainsi que des recommandations d'amélioration, ont été fournis par des entités externes qui ont contribué à la finalisation réussie du manuel.

**Avez-vous examiné la capacité de votre organisation à capter la sagesse de toutes les générations ?**

Si ce n'est pas le cas, envisagez de mettre en œuvre les méthodes décrites dans ce manuel et de créer un environnement de travail qui favorise l'apprentissage tout au long de la vie !

**Tout commence par la communication, le travail d'équipe et l'appréciation de l'autre**

The logo for BRIDGE, featuring the word in a stylized blue font with a white bridge structure crossing through the letters.

Bridging the Gap -  
Policy Brief  
Recommandations







# Sommaire

## Partie 3 Comblers l'écart – Note d'orientation (Recommandations)

<b>A) Introduction</b>	4
<b>B) Recommandations</b>	5
1. Niveau du personnel	5
2. Niveau des organisations	7
3. Niveau des dirigeants politiques	12
<b>C) Conclusion</b>	15
<b>Mentions légales</b>	16

## A) Introduction

Les grandes tendances actuelles qui affectent la société et le lieu de travail sont l'évolution démographique, la numérisation et le changement technologique, le changement climatique et la transition verte, entre autres. Les employés, les organisations et les dirigeants politiques devraient être conscients de ces grandes tendances et développer en priorité des outils et des pratiques appropriés pour tirer parti du potentiel, de l'expérience réussie et des compétences des différentes générations. Dans cette note d'orientation, nous nous concentrerons sur **l'impact du changement démographique sur le lieu de travail et sur l'importance d'améliorer le dialogue intergénérationnel entre collègues ayant des expériences différentes.**

L'objectif du projet **BRIDGE** (Breaching Reservation and Improving Dialogue through Generational Exchange) est de promouvoir et de renforcer le dialogue intergénérationnel dans les organisations de jeunesse et de travail social. Le projet met l'accent sur l'importance d'améliorer le dialogue intergénérationnel entre les jeunes travailleurs juniors et seniors en identifiant leurs forces, leurs connaissances et leurs compétences. Il étudie également des méthodes formelles et informelles efficaces pour transférer les connaissances du personnel supérieur au personnel junior et vice versa. Deux résultats ont été publiés dans le cadre du projet : un concept cadre « Cadre de travail – Potentiels & Outils » et un manuel « Construire des liens – Transfert et Ancrage ».

La note d'orientation Bridging the Gap **s'appuie sur les enseignements du projet BRIDGE, deux résultats publiés précédemment et les deux formations** qui ont eu lieu à Bologne (IT) et Örebro (SE). C'est le résultat des contributions des partenaires du projet qui ont recueilli des recommandations directement auprès de jeunes et de travailleurs sociaux et d'organisations. Ces recommandations visent à fournir de nouvelles idées pour sensibiliser à l'impact du changement démographique sur le lieu de travail et à améliorer le dialogue intergénérationnel entre les travailleurs juniors et seniors afin de créer un environnement de travail plus inclusif et productif pour tous. Nous visons en outre à combler le fossé entre la politique et la pratique pour un travail social et des jeunes de meilleure qualité.

Ainsi, nous formulons des recommandations pour les groupes cibles suivants :

- les travailleurs sociaux (notamment les personnes qui travaillent avec une cible jeune) ;
- les organisations sociales ;
- Dirigeants politiques aux niveaux européen, régional, national et local.

Ces groupes cibles sont cruciaux car la note d'orientation montrera :

- ce que les employés peuvent faire pour renforcer le dialogue et la solidarité avec leurs collègues des autres générations ;
- ce que les organisations peuvent faire pour améliorer le dialogue intergénérationnel sur leur lieu de travail ;
- ce que les dirigeants politiques peuvent faire pour sensibiliser au fossé générationnel sur le lieu de travail et pour soutenir les organisations et les employés.

## B) Recommandations

### 1. Niveau du personnel

Nous proposons des recommandations pour les travailleurs sociaux concernant leur **attitude, leurs connaissances et leur pratique**. Avec ces recommandations, nous visons à fournir des suggestions aux employés sur la façon de mieux ajuster leur attitude envers l'autre génération, comment partager leurs connaissances plus efficacement et quelles méthodes ils peuvent utiliser dans leur pratique.



#### Apprendre les uns des autres

Plus jeunes et moins jeunes peuvent parfois faire face à des défis différents sur le lieu de travail, mais ils ont souvent des luttes et des aspirations communes. Il y a simplement différentes approches pour parvenir à ses objectifs. Ces moyens peuvent différer d'une génération à l'autre ou d'une personne à une autre. Les professionnels **doivent être ouverts à d'autres perspectives et méthodes de travail**. De cette façon, ils peuvent ainsi bénéficier de la **diversité des connaissances et des expériences** pour enrichir leur apprentissage tout en réfléchissant à différentes méthodes de travail. Les collègues doivent faire preuve d'ouverture d'esprit pour comprendre les différents contextes et expériences. La prise en compte de la diversité des origines, des connaissances et des compétences enrichira les équipes au sein des organisations.

**Valoriser le retour d'information constructif** : Les membres du personnel doivent partager leur expérience en soulignant ce qui s'est bien ou mal passé dans leur travail quotidien. C'est important pour ne pas refaire les mêmes erreurs, pour faciliter le travail et pour donner des conseils en vue d'une meilleure efficacité. Prendre en compte le point de vue des autres aiderait à accepter les différences.

Pour les nouveaux collègues comme pour les plus expérimentés, les équipes devraient toujours avoir une culture de l'accueil et veiller à ce que l'atmosphère soit accueillante et amicale. De cette manière, chacun se sentira à l'aise pour partager son point de vue et sera ouvert à l'apprentissage des autres.

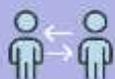


#### Créer des occasions d'échanges informels

La base du dialogue est la reconnaissance de sa propre identité et de sa propre diversité, considérée comme une valeur. Comme mentionné dans le manuel BRIDGE, il est nécessaire de **créer des opportunités de socialisation** et des réunions au sein de l'entreprise : les cadres **informels** (par exemple, les pauses café à encourager et à ne pas stigmatiser) et les cadres **formels** (par exemple, les moments de formation professionnelle transversaux, même non techniques, où la rencontre intergénérationnelle est possible).

Partager différentes expériences dans un environnement plus détendu pourrait favoriser une meilleure compréhension entre collègues à un niveau plus personnel. Il pourrait s'agir de déjeuners d'affaires pour discuter de sujets intergénérationnels ou de malentendus et/ou pour préparer des groupes de discussion intergénérationnels.

*Soyez conscient de la **santé mentale*** : Dans ces réunions informelles, les gens peuvent se sentir plus à l'aise de parler de leur stress ou de leurs problèmes que lors de réunions formelles. Il est important de savoir comment comprendre la santé mentale et le bien-être, en particulier en tant que phénomène post-COVID-19. En savoir plus sur ce qui stresse les employés et dans quel contexte de travail peut permettre de comprendre les problèmes stressants et de reconnaître comment gérer une charge de travail élevée. Les juniors et les seniors peuvent avoir des stratégies différentes pour faire face au stress, ce qui peut causer des malentendus sur le lieu de travail. Cependant, lorsqu'ils sont partagés les uns avec les autres, ces malentendus peuvent facilement être résolus.



## Former des équipes et des tandems intergénérationnels

La coopération avec l'autre génération doit être encouragée au sein des équipes. Le personnel junior et le personnel senior peuvent **former des tandems entre eux et travailler en étroite collaboration**. Par exemple, ils peuvent effectuer leur travail quotidien, participer à des réunions et partir en voyage d'affaires en tant que tandems de juniors et de seniors. Les collègues peuvent ensuite réfléchir ensemble à la coopération en donnant un retour d'expérience constructif. Il s'agit d'une étape cruciale pour **apprendre des expériences des uns et des autres, se suivre dans le travail quotidien et acquérir de vastes compétences**.

Le personnel doit profiter des moments où les travailleurs juniors et seniors sont ensemble **pour échanger des suggestions, des problèmes et des solutions**. Pour les travailleurs juniors en particulier, le fait de partager un problème ou un doute avec un senior peut les aider à mieux identifier les solutions possibles ou à proposer leur point de vue sans craindre de paraître insignifiant ou inapproprié.

*Cartographier les compétences du personnel* : Chacun a des connaissances et des compétences différentes à offrir, surtout lorsqu'il s'agit de générations différentes. Les collègues doivent être conscients de leurs propres connaissances et compétences, ainsi que de celles des autres. Sur la base d'une **cartographie des compétences du personnel**, les collègues peuvent partager leurs connaissances et leurs aptitudes les uns avec les autres. Ils peuvent ainsi bénéficier de l'expertise, de l'expérience professionnelle et de la formation de chacun, ainsi que de compétences supplémentaires en dehors de la profession.



## Mettre en oeuvre l'apprentissage intergénérationnel sur le lieu de travail

L'apprentissage intergénérationnel est l'une des méthodes les plus efficaces pour améliorer la communication et la coopération entre collègues. Il se définit comme **le processus par lequel des personnes de tous âges apprennent ensemble et les unes des autres**. L'apprentissage intergénérationnel se produit lorsque des projets ou des activités sont délibérément planifiés pour inclure un ou plusieurs objectifs et résultats d'apprentissage entre les générations (1). Ce type d'apprentissage peut avoir lieu dans un cadre formel, non formel ou informel, et un ou plusieurs de ses objectifs principaux incluent un **résultat d'apprentissage intergénérationnel**. Une caractéristique importante pour la réussite de l'apprentissage intergénérationnel est la **disponibilité d'une orientation délibérée et systématique pour faciliter le processus**.

.....  
<sup>1</sup> Generations Working Together (n.d.), *Learning through Intergenerational Practice*, Disponible en ligne: <https://bit.ly/44hxbEx>

*Promouvoir le mentorat* : **Le mentorat et le mentorat inversé (2)** sont des éléments importants de l'apprentissage intergénérationnel. La plupart des gens connaissent le concept de mentor au travail. Il s'agit généralement d'un collègue plus expérimenté, souvent plus âgé, qui aide un collègue moins expérimenté, souvent plus jeune, en partageant ses connaissances et son expérience. Lorsque les organisations consacrent des heures de travail au mentorat du personnel junior, les jeunes professionnels bénéficient de l'expérience des employés seniors. Dans le même temps, permettre aux seniors d'agir en tant que mentors peut améliorer leur engagement au sein des équipes et des organisations. Afin de disposer d'une procédure uniforme pour le mentorat au sein d'une organisation, des lignes directrices sont utiles tant pour les mentors que pour les personnes conseillées.

Le mentorat inversé est un autre moyen possible de combler le fossé entre les âges et les générations au sein du personnel. **Les jeunes professionnels ont également beaucoup à apprendre**, en particulier dans le secteur de la jeunesse et du travail social. Les jeunes employés sont plus proches du groupe cible et peuvent partager leurs points de vue avec les seniors tout en travaillant avec et pour les jeunes. Le mentorat inversé et réciproque a souvent été utilisé pour introduire de nouvelles idées, solutions et technologies auprès des seniors. Le mentorat inversé est un exercice de rapprochement entre les générations où la conversation peut aller de l'intégration de nouveaux outils de communication numérique à la discussion sur ce que les jeunes pensent que le monde du travail devrait être.

## 2. Niveau des organisations

Dans un nouveau type de société qui compte moins de jeunes et de jeunes adultes et plus de travailleurs plus âgés, de retraités et de personnes âgées, les entreprises doivent **découvrir de nouvelles façons de tirer parti du potentiel des travailleurs juniors et seniors**. Dans le domaine du travail social et de la jeunesse, cela entraîne des changements majeurs et parfois des défis pour les organisations.

Le monde dans lequel nous travaillons est en train de changer. De nouvelles conditions de travail se développent, avec plus de flexibilité dans les horaires de travail et des modalités de travail à distance. À l'avenir, la tendance pourrait être de travailler quatre jours par semaine au lieu de cinq et/ou d'avoir des pauses plus longues dans la routine de travail pour des activités sportives ou pour des raisons familiales. Avec nos recommandations, nous souhaitons donner de nouvelles idées aux organisations sur la manière dont elles peuvent s'adapter à l'évolution du lieu de travail tout en améliorant le dialogue intergénérationnel entre les membres du personnel.



### Renforcer l'identification entre l'employé, l'équipe Et l'organisation

Dans le cadre du projet BRIDGE, nous avons observé que **l'identification à l'employeur, à l'équipe et au travail diffère en fonction de la génération** et de la durée d'appartenance à l'organisation. Les organisations devraient trouver leur "argument de vente unique" en termes d'objectifs, de groupes cibles, de domaines de travail, à la fois pour leurs services et pour leurs employés. Des méthodes de travail innovantes et flexibles et une culture de gestion ouverte aux contributions peuvent inciter les employés à être plus satisfaits de leur travail et à s'identifier davantage à leur organisation. Il s'agit notamment d'offrir un salaire juste et approprié, un travail à temps plein ou à temps partiel, des modalités de travail mobiles, des horaires de travail flexibles et d'autres avantages. La construction d'une identification avec l'employeur ne devrait **jamais être une voie à sens unique**, mais **nécessite une prise de conscience des différentes approches du travail à travers les générations**. Cela signifie qu'il faut favoriser l'acceptation et l'intégration des méthodes fournies par toutes les générations en fonction des besoins de l'organisation.

.....  
<sup>2</sup> d'un employé junior vers un employé senior

Le grand défi pour les organisations est d'être attrayante pour les jeunes professionnels et de développer un certain "effet magnétique" pour garder les jeunes talents, ce qui est plus facile lorsque les organisations ont une vision et une mission claire. C'est important car sans jeunes professionnels, il ne peut y avoir de dialogue intergénérationnel réussi sur le lieu de travail. Plus que jamais, les organisations doivent faire face aux changements induits par les processus de développement organisationnel. Il s'agit de trouver un équilibre entre le développement de moyens pour répondre aux demandes (par exemple, le temps partiel au lieu du temps plein, des congés plus longs pour la famille, le développement du personnel, les voyages, etc.) tout en continuant à fournir des services de haute qualité.

En raison notamment du manque criant de professionnels qualifiés dans le domaine de la jeunesse et du travail social, ces arrangements profiteraient en retour à l'organisation et maintiendraient le personnel plus engagé. D'autre part, les organisations et le marché du travail sont plus fluctuants, en particulier parmi les jeunes employés (qui sont plus souvent disposés à changer d'employeur). Pour éviter cela, les organisations devraient investir davantage dans la constitution d'équipes, l'enrichissement, la reconnaissance et la prise en compte des liens et des interrelations. Elles ne devraient pas seulement se concentrer sur l'exécution de leurs propres tâches, mais aussi sortir des sentiers battus et s'engager dans des activités transversales.

*Permettre des procédures dans les hiérarchies* : Au cours du projet BRIDGE, nous avons observé que des hiérarchies « horizontales » pouvaient faciliter le travail dans des groupes de travail diversifiés et la coopération entre les différentes générations. Lorsque les organisations veillent à ce que le personnel moins expérimenté et plus expérimenté soit représenté dans les contextes de travail, le dialogue entre les générations peut être facilité et le respect mutuel s'accroît. Les hiérarchies plus fortes peuvent parfois empêcher le personnel d'apprendre les uns des autres (en particulier l'apprentissage des professionnels expérimentés par les plus jeunes), tandis que les hiérarchies plus horizontales peuvent favoriser les échanges et l'ouverture, et conduire à une identification plus forte avec l'organisation. Cela dépend souvent du type d'organisation et des dirigeants si/quand les idées des jeunes professionnels sont les bienvenues. Cela peut également être possible dans les organisations à hiérarchie plus forte si l'équipe et le chef d'équipe accueillent favorablement les idées nouvelles et peuvent trouver des moyens de les intégrer dans la routine de travail.

*Créer des incitations* : Pour les organisations sociales, il n'est souvent pas possible d'offrir aux employés un avantage supplémentaire rémunéré pour leurs réalisations au travail. Les incitations peuvent alors prendre la forme d'avantages non monétaires. Ils permettent d'apprécier le travail des employés et/ou des collègues en leur disant "merci" et en récompensant leur engagement. C'est un moyen de fidéliser le personnel, de créer un lien avec l'organisation, ce qui peut également constituer un avantage concurrentiel. Voici quelques suggestions d'incitations : un billet (entièrement) payé pour les transports publics dans la zone de travail ; une réduction pour les activités sportives comme la salle de sport ; des offres d'apprentissage/de formation continue ; des événements teambuilding ; des invitations occasionnelles à des déjeuners/dîners ; la possibilité de prolonger les voyages d'affaires pendant quelques jours à des fins privées ; un jour de congé pour les anniversaires ; un bon équipement de travail (ordinateur portable, tablette, téléphone mobile, etc.).



## Structurer les procédures d'intégration

Une procédure d'accueil structurée permet de **fixer des normes pour l'accueil des nouveaux employés et leur intégration dans le nouveau lieu de travail**. En ce sens, l'intégration ne se limite pas à la remise des clés, de l'équipement technique, du courrier électronique et des mots de passe. Il s'agit plutôt de mettre les nouveaux employés à l'aise sur le lieu de travail et de les informer sur l'organisation et leurs tâches afin qu'ils puissent **commencer leur travail de manière autonome et en toute confiance**.

Dans le cadre de l'intégration, il convient de **définir des lignes directrices** précises sur la manière dont les nouveaux employés apprennent toutes les **informations nécessaires** et sur la manière dont le personnel expérimenté **partage son expérience**. Les nouveaux employés et les superviseurs doivent pouvoir facilement avoir une vue d'ensemble des **éléments que l'intégration doit contenir** et **qui est la personne responsable de chaque étape**. Même si elles sont de plus courte durée, les formations destinées aux stagiaires doivent également être structurées.

*Assurer une gestion continue du personnel* : Outre les processus structurés d'intégration, une **gestion continue du personnel** est nécessaire et devrait faire partie de la gestion globale de la qualité. Cela signifie qu'il faut procéder à des **évaluations régulières du personnel** (au moins une fois par an) afin de donner un retour d'information aux employés sur leur travail et de recueillir un retour d'information sur les tâches et les organisations. Les employés veulent un environnement dans lequel ils peuvent évoluer et les employeurs ne veulent pas perdre leurs employés expérimentés au profit d'une autre organisation. Si une organisation propose des **"entretiens de maintien dans l'emploi"**, les deux parties y trouveront leur compte. Cette forme de conversation avec un supérieur aide les organisations à comprendre la situation du personnel en ce qui concerne son **engagement, sa motivation et ses projets professionnels**. Les organisations devraient consacrer du temps à la réflexion sur les questions suivantes : Qu'est-ce qui rendrait le travail (plus) satisfaisant pour le personnel ? Qu'est-ce qui pourrait les inciter à quitter l'organisation ? L'objectif doit être d'améliorer l'organisation, le travail quotidien et de recueillir des suggestions sur la **manière d'améliorer les conditions de travail pour tous**.



### Mettre en oeuvre de nouvelles normes de qualité pour le dialogue intergénérationnel

Afin d'aborder correctement le dialogue intergénérationnel dans les organisations, des changements importants pourraient être nécessaires. Cela commence par une gestion qui favorise les échanges dans les deux sens : de haut en bas et de bas en haut. Les **lignes directrices**, les **plans d'action** et les **formations** visant à améliorer le dialogue intergénérationnel peuvent offrir une vue d'ensemble claire des normes et des ressources pour la coopération intergénérationnelle. Grâce à ces outils, les organisations devraient définir et communiquer clairement leurs attentes à l'égard des professionnels seniors et juniors.

Il est nécessaire de se concentrer sur les questions intergénérationnelles en reconnaissant que la question générationnelle est une question transversale comme la diversité. Pour cette raison, des formations devraient être organisées avec les professionnels pour qu'ils soient ouverts au dialogue avec les autres générations et pour favoriser la promotion du transfert de connaissances entre eux.

Les organisations devraient promouvoir **l'acceptation des diverses méthodes** que les différentes générations apportent par la **sensibilisation**, **l'analyse** et la **sélection** de différentes approches de travail efficaces. Cela peut se faire dans le contexte d'équipes intergénérationnelles et/ou lorsque différentes générations travaillent ensemble sur des projets, participent à des formations ou à des événements de renforcement de l'esprit d'équipe. Les **expériences partagées** peuvent alors conduire à un échange de connaissances entre les générations.

Offrir des possibilités **d'échange informel** d'idées et de suggestions entre les membres du personnel peut conduire à des résultats d'apprentissage efficaces et à l'acquisition de compétences non techniques, en particulier en ce qui concerne les aspects comportementaux. Ce type d'échange peut avoir lieu pendant les pauses café ou dans une salle commune, et il devrait être valorisé et rendu possible par les organisations.

Les organisations doivent **adapter leurs rythmes de travail** en raison de la rotation plus importante de la main-d'œuvre et d'autres méthodes de travail. Les procédures de travail sont le plus souvent élaborées par les seniors, c'est-à-dire à partir de leur expérience, de leur point de vue et de leurs méthodes de travail, avec peu de changements au fil du temps. Cependant, la réalité du marché du travail actuel est en constante évolution et n'est plus aussi statique qu'auparavant. Les organisations doivent trouver des moyens innovants d'adapter leurs méthodes de travail à ces changements. Un espace de discussion sûr est essentiel pour un environnement de travail sain où les employeurs et les employés sont très satisfaits de leur travail. Cela peut se faire par le biais du partage des connaissances, de l'utilisation de plateformes de documentation et de la création de données sur les connaissances.

Dans ce contexte, les échanges croisés avec d'autres organisations sur le thème du dialogue intergénérationnel peuvent être très bénéfiques pour apprendre les uns des autres et échanger des bonnes pratiques. Ces échanges avec des professionnels peuvent se concentrer sur les malentendus intergénérationnels et sur la manière de les résoudre. Si une organisation est impliquée dans différents réseaux (dans des groupes de travail locaux et/ou au niveau national ou international), le partage d'expériences et de bonnes pratiques dans ces plateformes peut être une possibilité d'enrichir et de multiplier les méthodes dans sa propre organisation, ce qui peut avoir des effets magnétiques.



## Proposer des stages équitables et de qualité

Sur le marché du travail actuel, les stages sont souvent le premier point d'entrée où les jeunes diplômés acquièrent une expérience pratique. Ces opportunités donnent aux jeunes professionnels la possibilité de s'expérimenter dans les organisations avec le soutien de leurs supérieurs, pour la plupart des collègues plus expérimentés.

Les organisations devraient **encourager les stages** pour les jeunes et les étudiants. Cependant, il arrive que même les stages exigent des étudiants et des jeunes diplômés qu'ils acquièrent une expérience professionnelle tout en n'offrant aucune rémunération ou une rémunération insuffisante pour subvenir à leurs besoins. Cette pratique répandue crée des conditions de travail injustes et aggrave la fracture sociale existante.

C'est pourquoi la **formation des stagiaires devrait être structurée** en termes de durée et de format. Des normes de qualité pour les stages sont nécessaires, avec un plan concret comprenant les résultats de l'apprentissage, le responsable de formation, la routine de travail et les tâches. Ces normes doivent inclure des cycles de retour d'information en prévoyant au moins une réunion d'évaluation au milieu de la période de stage.

Pour que les stages ne soient pas considérés comme de la main-d'œuvre bon marché, les offres doivent être de grande qualité et offrir aux stagiaires une formation et une orientation en cours d'emploi. Ce faisant, les organisations gagnent à attirer et à avoir des stagiaires plus motivés et plus productifs, qui produisent en retour un travail de qualité.

L'intégration et la désinsertion des stagiaires doivent être structurées et prévoir une série d'étapes, qui ne se limitent pas à un simple transfert. En fonction de la taille de l'organisation, il est toujours important que l'ensemble du personnel soit informé de l'arrivée de nouvelles figures au sein de l'effectif, même pour de courtes périodes.



## Structurer les procédures de départ

Avec le départ à la retraite de la génération du baby-boom, un large éventail de connaissances et d'expériences quitte la main-d'œuvre et les organisations. Ces connaissances, expériences et compétences peuvent être conservées au sein d'une organisation en utilisant des méthodes permettant de les gérer et de les transmettre systématiquement et structurellement à d'autres collègues. Non seulement dans le cas des départs à la retraite, mais aussi chaque fois qu'un membre du personnel (expérimenté) quitte une organisation, un "offboarding" structuré est nécessaire. **L'offboarding implique le processus de séparation d'un employé d'une organisation par le biais d'une démission, d'un licenciement ou d'un départ à la retraite.**

Les connaissances tacites peuvent en grande partie être transférées par le biais de l'interaction, mais la difficulté consiste à identifier les connaissances tacites qui doivent être conservées dans les organisations. Le développement des compétences futures se fait en équipe. Lorsqu'un individu a la possibilité de développer ses compétences avec ses collègues, la relation s'approfondit, le sentiment d'appartenance et les conditions du transfert de compétences, en particulier de connaissances tacites, s'améliorent.

Sur le marché du travail actuel, les salariés changent d'emploi plus souvent qu'auparavant, même après de nombreuses années de service, afin d'obtenir de meilleures conditions, un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée ou de nouvelles responsabilités et de nouveaux défis pour leur développement personnel et professionnel. En fonction de l'expérience de l'employé, le personnel sortant devrait prendre le temps d'être un mentor pour les collègues plus jeunes et, idéalement, devrait participer à l'accueil des nouvelles recrues. Les organisations devraient disposer **d'une stratégie et d'une liste de contrôle** pour les processus d'intégration qui garantissent un transfert structuré des connaissances et des tâches. Un processus de désinsertion réussi et structuré ne se concentre pas uniquement sur la personne qui part, mais tient compte des besoins des collègues restants. Dans le contexte des départs à la retraite, une intégration en douceur peut créer d'autres opportunités de collaboration pour les personnes qui partent à la retraite (par exemple, revenir pour guider les nouveaux collègues dans l'organisation ou dans leurs tâches quelques heures par semaine ou plusieurs fois par mois...).



## Se préoccuper de la santé mentale et du bien-être du personnel

Suite à la pandémie de COVID-19, le bien-être émotionnel et la santé mentale des personnes ont été affectés de manière négative, et ce problème est également transgénérationnel. Les jeunes et les travailleurs sociaux ont été confrontés à de nouveaux défis dans leur travail quotidien. D'une part, les professionnels sont de plus en plus confrontés aux problèmes psychologiques et de santé mentale de leurs groupes cibles. D'autre part, les professionnels eux-mêmes ont dû faire face à une charge de travail très élevée pour gérer les différents changements de restrictions, les incertitudes concernant les financements, la peur de perdre leur emploi et l'expérience de la pandémie COVID-19 eux-mêmes et dans leur entourage.

Depuis le début de la pandémie, le secteur social est confronté à une augmentation de la demande de services tels que la réponse aux crises et le soutien nécessaire en matière de santé mentale. À la suite de ces récents développements, les organisations devraient s'efforcer d'améliorer le lieu de travail, de mettre en place des **structures de soutien appropriées** et une **culture du travail autour de la santé mentale et du bien-être** de leurs employés et pour prévenir les épuisements professionnels.

Les éléments clés de la prévention peuvent être la création d'une culture du travail qui évite la surcharge de travail, la création d'emplois durables, un environnement de travail dans lequel les jeunes collègues peuvent s'épanouir sans être dépassés, et des dirigeants/seniors qui jouent un rôle de modèle dans la gestion du stress. Lorsque les dirigeants/seniors gèrent efficacement leur propre charge de stress, ils peuvent soutenir l'organisation et les jeunes collègues.

Une bonne culture de travail est une tâche qui incombe à tous les membres de l'équipe et, en la créant ensemble, il devrait être possible que chaque membre de l'équipe apporte ses propres idées et méthodes. Pour soutenir la résistance au stress et prévenir l'épuisement professionnel, les organisations de travail social ont besoin d'un climat de volonté, d'ouverture et de possibilités d'échanger différentes méthodes et activités anti-stress d'une manière transgénérationnelle.

Grâce à des expériences différentes en matière de gestion des tâches, à la délégation confiante de tâches à des collègues moins expérimentés et à l'acceptation de nouvelles méthodes de travail (par exemple, grâce à des méthodes nouvelles et innovantes), les différentes générations peuvent créer ensemble une bonne atmosphère de travail et en tirer profit.

### 3. Niveau des dirigeants politiques<sup>3</sup>

Comme indiqué dans le **pilier européen des droits sociaux** (EPSR), principe 1 : "toute personne a droit à une éducation, une formation et un apprentissage tout au long de la vie de qualité et inclusifs afin de maintenir et d'acquérir des compétences qui lui permettent de participer pleinement à la société et de gérer avec succès les transitions sur le marché du travail" (Commission européenne, 2018) (4) . L'un des moyens de concrétiser ce principe consiste à jeter un pont entre les générations afin d'améliorer la communication et la coopération et de réussir le transfert de connaissances et d'expériences.

**Sensibiliser à l'importance du dialogue intergénérationnel**

Il n'y a pas de prise de conscience générale du fait que la vie et le travail en commun de différentes générations font partie de la vie quotidienne, et que la reconnaissance mutuelle et la volonté d'apprendre l'un de l'autre sont nécessaires. Les dirigeants politiques devraient sensibiliser à l'importance des lieux de travail multigénérationnels et du dialogue intergénérationnel. Ils devraient reconnaître la valeur du transfert de connaissances et de compétences entre les générations sur le lieu de travail et informer le grand public à ce sujet. Le transfert de connaissances et de compétences devrait être envisagé dans les deux sens et mobiliser le potentiel des jeunes comme des personnes plus âgées.

En soulignant **les raisons pour lesquelles le dialogue intergénérationnel doit être approfondi et se généraliser**, les dirigeants politiques peuvent influencer les organisations et la population en général. Tout au long du projet BRIDGE, nous avons identifié plusieurs facteurs expliquant la nécessité de créer des lieux de travail multigénérationnels et d'améliorer le dialogue intergénérationnel. Il s'agit notamment des éléments suivants :

- L'évolution démographique;
- Les pénuries, les surplus et l'inadéquation des compétences;
- Les efforts de numérisation à l'échelle de l'UE;
- La transition écologique.

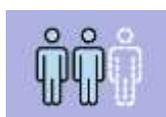
<sup>3</sup> Les recommandations de cette section s'adressent principalement aux décideurs politiques au niveau de l'UE, qui peuvent en retour avoir un impact aux niveaux local, national et régional.

<sup>4</sup> European Commission (2018). *European pillar of social rights*, disponible en ligne: <https://data.europa.eu/doi/10.2792/95934>,

Une autre stratégie efficace de sensibilisation peut consister à **mettre l'accent sur les avantages de l'amélioration du dialogue intergénérationnel** sur le lieu de travail. Comme mentionné tout au long de la note d'information, les avantages importants de l'amélioration du dialogue intergénérationnel sont les suivants :

- promouvoir la cohésion sociale ;
- créer un environnement de travail plus inclusif et non discriminatoire ;
- renforcer l'apprentissage et le partage des compétences dans chaque groupe d'âge ;
- Augmenter de la productivité de tous les travailleurs ;
- Améliorer la satisfaction et la motivation des travailleurs sur le lieu de travail.

Dans ce contexte, les **groupes cibles les plus importants** pour les dirigeants politiques sont les **employeurs**, les **organisations** et les **entreprises**. Ils sont les acteurs les plus influents et les plus puissants lorsqu'il s'agit de créer des environnements de travail inclusifs pour le dialogue intergénérationnel, et ils peuvent en outre attirer l'attention de leurs employés sur le sujet et les sensibiliser.



### Lutter contre la pénurie de travailleurs qualifiés dans le secteur de la jeunesse et de l'action sociale

Les dirigeants politiques devraient **disposer d'un plan d'action clair pour lutter contre la pénurie de travailleurs qualifiés et veiller à ce qu'elle figure en bonne place dans l'agenda politique**. Il s'agit d'une question importante qui touche presque tous les secteurs du marché du travail, en particulier le secteur du travail social dans de nombreux pays européens. D'après les dernières données de l'OCDE, **les pénuries de compétences sont particulièrement fréquentes dans les domaines de la formation et de l'éducation** (OCDE, 2022) (5). En outre, ces pénuries ont continué à augmenter au cours des huit dernières années, ce qui indique un problème structurel d'insuffisance de l'offre. Si l'on considère que les compétences en matière d'éducation et de formation sont parmi les plus importantes pour la jeunesse et le travail social, le secteur manque de jeunes professionnels compétents et qualifiés.

Du point de vue des organisations sociales, il est **nécessaire d'investir davantage dans l'intégration des jeunes professionnels sur le marché du travail**, étant donné que le taux de chômage des jeunes était de 14,5 % dans l'UE en février 2023 (Eurostat, 2023) (6). L'amélioration du dialogue intergénérationnel n'est possible que lorsque les lieux de travail sont multigénérationnels et que les employés représentent diverses cohortes d'âge. En outre, la jeune génération a une valeur unique dans le secteur de la jeunesse et du travail social car elle est plus proche du groupe cible en termes d'âge et de perspectives.

Nous recommandons **d'inciter les jeunes professionnels à postuler à des emplois dans le secteur de la jeunesse et du travail social** et de les motiver à rester en **améliorant le statut de la profession**, notamment par des salaires attrayants et appropriés, de meilleures conditions de travail et des avantages sociaux. Ces améliorations peuvent motiver les travailleurs sociaux et les éducateurs potentiels à choisir cette voie professionnelle. Cette recommandation contribue au premier principe de l'EPSR en promouvant le maintien et le développement des connaissances et des compétences afin d'apporter un meilleur soutien aux jeunes femmes et aux jeunes hommes en situation d'exclusion sociale. Cela peut contribuer à réduire les taux de rotation du personnel, de sorte que les connaissances sont conservées et peuvent être transférées entre le personnel nouveau et le personnel d'encadrement.

<sup>5</sup> OECD (2022), *Skills for Jobs 2022*, disponible en ligne: [https://www.oecdskillsforjobsdatabase.org/data/S4J2022\\_results.pdf](https://www.oecdskillsforjobsdatabase.org/data/S4J2022_results.pdf),

<sup>6</sup> Eurostat (2023), *Unemployment statistics*, disponible en ligne: <https://bit.ly/2CUzvr4>

Ceci, à son tour, peut conduire à une continuité accrue pour le groupe cible des jeunes, lorsqu'il s'agit de soutien et d'orientation.



## Promouvoir la valeur des organisations de jeunesse et de travail social

Nous recommandons de **revaloriser la valeur du travail social et de jeunesse** et le rôle essentiel qu'il joue en soutenant les jeunes et les professionnels dans une grande variété de contextes par l'accompagnement, le mentorat, le renforcement de l'estime de soi et de la confiance en soi. Le travail social est un outil important pour promouvoir l'inclusion de divers groupes défavorisés dans la société, en s'appuyant sur l'intersectionnalité.

Les autorités de financement devraient **soutenir des projets innovants portant davantage sur les questions intergénérationnelles** afin de les traiter dans l'économie sociale. Les questions générationnelles ont un impact sur la vie sociale, sociétale et professionnelle. Cependant, dans le domaine de la jeunesse et du travail social, les organisations disposent souvent de peu de ressources financières pour traiter cette question. Il est donc encore plus difficile de trouver des solutions au niveau organisationnel, de concevoir de nouvelles méthodes et de s'inspirer. **Un soutien financier plus important** permettrait aux organisations de développer des concepts meilleurs et durables susceptibles d'apporter une situation gagnant-gagnant à toutes les parties prenantes et de promouvoir l'appréciation de toutes les générations au sein de la main-d'œuvre et la cohésion sociale.

La valeur de la coopération au sein des équipes devrait être reconnue tant sur le plan financier qu'immatériel. Le renforcement de l'esprit d'équipe et de la coopération peut améliorer la qualité du travail et stimuler la motivation. **C'est pourquoi les ressources nécessaires à la constitution d'équipes efficaces sont cruciales.** Les organisations et les dirigeants politiques doivent compléter leurs efforts respectifs afin d'améliorer les conditions de travail qui influencent inévitablement l'apprentissage, la productivité et la solidarité des travailleurs.



## Offrir des avantages plus nombreux et de meilleure qualité aux générations plus âgées

"Le vieillissement rapide de la population exige une réponse continue et globale de la part des pouvoirs publics pour que les avantages d'une vie plus longue et en meilleure santé se concrétisent pleinement, tout en permettant une amélioration continue des niveaux de vie" (OCDE, 2019 ) (7). Pour relever les défis du vieillissement, les dirigeants politiques devraient offrir aux employés de meilleures incitations et de **meilleurs choix pour travailler à un âge plus avancé.** Avec de meilleures politiques, le vieillissement de la population peut aller de pair avec des vies plus longues et plus épanouissantes, où le travail à un âge avancé dans des emplois de bonne qualité est encouragé et valorisé.

Pour que les compétences correspondent à l'évolution des exigences du marché du travail, les employés doivent améliorer et mettre à jour leurs connaissances et leurs compétences en permanence - non seulement les compétences techniques, mais aussi les compétences non techniques, telles que la communication avec les autres générations, le travail d'équipe et la résolution de problèmes. À cette fin, les dirigeants politiques devraient **améliorer l'accès à l'apprentissage tout au long de la vie et reconnaître les compétences** acquises tout au long de la vie professionnelle.

.....  
<sup>7</sup> OECD (2019), *Working Better with Age*, disponible en ligne: <https://bit.ly/3Hu0V8q>.

Les dirigeants politiques devraient **mettre en place des structures de transition avant et après la retraite**. Tout comme les processus d'intégration, les processus de sortie devraient être accompagnés. Les seniors qui n'ont plus d'emploi devraient se voir **offrir davantage de possibilités** de maintenir leur position sur le marché du travail et dans la société. Ce n'est pas seulement bénéfique pour les travailleurs seniors et les retraités, mais aussi pour les organisations et les jeunes professionnels qui peuvent utiliser les connaissances et l'expérience des seniors en cas de besoin. Compte tenu de la pénurie de travailleurs qualifiés, les connaissances et l'expérience des travailleurs seniors sont d'une grande valeur, même dans des rôles réduits.

À cet égard, les dirigeants politiques devraient soutenir à la fois les organisations et le personnel en promouvant des régimes de retraite flexibles ou partiels. Ces régimes peuvent faciliter la transition entre l'emploi à temps plein et la retraite complète, et prolonger la vie professionnelle des travailleurs seniors (Eurofund, 2016) (8).

## C) Conclusion

Avec le concept-cadre, le manuel et les recommandations produits dans le cadre du projet BRIDGE et rassemblés dans cette publication, nous visons à :

- **Sensibiliser à la nécessité d'améliorer le dialogue intergénérationnel sur le lieu de travail ;**
- **Identifier les potentiels du personnel senior et junior,**
- **Fournir des méthodes de transfert et de gestion des connaissances ;**
- **Présenter des recommandations au personnel, aux organisations et aux dirigeants politiques.**

La Commission européenne a proclamé 2023 « **Année européenne des compétences** », ce qui réaffirme la pertinence et l'importance du projet BRIDGE. L'Année européenne des compétences vise à "donner un nouvel élan à l'apprentissage tout au long de la vie, en donnant aux personnes et aux entreprises les moyens de contribuer aux transitions verte et numérique, en soutenant l'innovation et la compétitivité (9)". Dans le cadre de cette initiative et à d'autres occasions possibles, nous continuerons à promouvoir le projet BRIDGE et ses résultats.

---

<sup>8</sup> Eurofund (2016), *Extending working lives through flexible retirement schemes: Partial retirement*, disponible en ligne: <https://bit.ly/3Bt2srq>.

<sup>9</sup> European Commission (n.d.), *European Year of Skills 2023*, disponible en ligne: <https://bit.ly/3NrB7wF>.



# Mentions légales

## *Editeur:*

Internationaler Bund, Freier Träger der Jugend-, Sozial- und Bildungsarbeit e. V. Department International  
Valentin-Senger-Str. 5, D – 60389 Frankfurt am Main (Germany)  
Registration: Frankfurt am Main, Register of association 5259  
Executive Board: Thiemo Fojkar (Chairman), Karola Becker, Janine Krohe President: Petra Merkel  
[www.internationaler-bund.de](http://www.internationaler-bund.de)

## *Staff éditorial:*

Partie 1 – Construire des liens – Potentiels et outils : IB  
Part 2 – Renforcer les liens – Transfert et ancrage : ÖJAB  
Part 3 – Comblent l'écart – Note d'orientation (Recommandations) YES Forum

*Contribution éditoriale:* Partenaires Bridge

*Responsable de traduction française :* Moissons Nouvelles – Daniel Dose

## *Partenaires du projet:*

IB / Allemagne (Leader du projet), Contact: [Sterenn.Coudray@ib.de](mailto:Sterenn.Coudray@ib.de)  
Activa Foundation / Suède, Contact: [info@activa.se](mailto:info@activa.se)  
Gio.Net / Italie, Contact: [F.Cesaroni@cooss.marche.it](mailto:F.Cesaroni@cooss.marche.it)  
Moissons Nouvelles / France, Contact: [Daniel.Dose@moissonsnouvelles.fr](mailto:Daniel.Dose@moissonsnouvelles.fr)  
ÖJAB / Autriche, Contact: [europe@oejab.at](mailto:europe@oejab.at)  
YES Forum / Allemagne, Contact: [Annett.Wiedermann@yes-forum.eu](mailto:Annett.Wiedermann@yes-forum.eu)

Visitez notre site internet BRIDGE pour plus d'informations : [www.bridge-erasmus.eu](http://www.bridge-erasmus.eu)

## *Consultez nos documents :*

BRIDGE – Préface & Introduction  
Construire des liens – Potentiel et outils (Concept cadre)  
Renforcer les liens – Transfert & Ancrage (Manuel)  
Comblent l'écart – Note d'orientation

*Date de publication:* Mai 2023

Pictures: AdobeStock, iStock · Design: Claudia Ochsenbauer

---

## Clause de non-responsabilité :

"Ce projet a été financé avec le soutien de la Commission européenne. Le contenu de ce manuel reflète uniquement les opinions de l'auteur et la Commission ne peut être tenue responsable de l'utilisation qui pourrait être faite des informations qu'il contient."

Numéro de projet: 2020-3-DE04-KA205-020719



Co-funded by  
the European Union