

# Groupes Cibles

Les PME du secteur du métal et du textile  
Les chefs d'entreprises / gestionnaires de PME  
Les formateurs, consultants et conseillers  
Les managers Ressources Humaines  
Les travailleurs seniors  
Les experts et décideurs politiques

Find us on  <https://www.facebook.com/SparklinGrey/>

# Consortium



INOVA+ (PT)  
[www.inovamais.eu](http://www.inovamais.eu)



BITMEDIA (AT)  
[www.bitmedia.at](http://www.bitmedia.at)



ESENIORES (FR)  
[www.eseniores.eu](http://www.eseniores.eu)



INNO MOTIVE (HU)  
[www.innomotive.hu](http://www.innomotive.hu)



FONDO FORMACION EUSKADI (ES)  
[www.ffeuskadi.net](http://www.ffeuskadi.net)



CITEVE (PT)  
[www.citeve.pt](http://www.citeve.pt)



FVEM (ES)  
[www.fvem.es](http://www.fvem.es)



FyG CONSULTORES (ES)  
[www.fygconsultores.com](http://www.fygconsultores.com)

Co-funded by  
the European Union



Ce projet a été financé avec l'appui de la Commission Européenne. Cette publication n'engage que ses auteurs, la Commission ne peut être rendue responsable de l'usage fait des informations continues dans ce document. Projet N°. : 2016-1-PT01-KA204-022852

# SPARKLING GREY



Turning silver into gold through management strategies that effectively address an ageing and multi-generational workforce

## Brochure

Etats des lieux, scénarios, conseils et cadre commun pour une stratégie de management multigénérationnelle et une approche positive de l'âge



[www.facebook.com/SparklinGrey/](http://www.facebook.com/SparklinGrey/)



[www.sparkling-grey.eu](http://www.sparkling-grey.eu)

Co-funded by  
the European Union



Ce projet a été financé avec l'appui de la Commission Européenne. Cette publication n'engage que ses auteurs, la Commission ne peut être rendue responsable de l'usage fait des informations continues dans ce document.  
Projet N°.: 2016-1-PT01-KA204-022852









## Conclusions

- ✓ **Priorité pour les managers et RH :** rétention et transfert de connaissances ;
- ✓ **Priorité pour les travailleurs :** rétention et transfert de connaissances et environnement intergénérationnel ;
- ✓ **Priorité pour les formateurs, consultants et conseillers :** rétention et transfert de connaissances
- ✓ **Très pertinent pour les entreprises :** rétention de travailleurs seniors compétents;
- ✓ **Très pertinent pour les travailleurs :** rétention de travailleurs seniors compétents, options de travail flexibles, planification de la retraite, prolongation de la vie active



Prochaines activités du projet	02-2017	08-2017	02-2018	08-2018	02-2019
Développement d'un outil d'évaluation et de formation en ligne	[Progress bar: 02-2017 to 08-2018]				
Auto-évaluation des entreprises	[Progress bar: 02-2018 to 08-2018]				
Développement de modules de formation pour les gestionnaires et les responsables RH	[Progress bar: 02-2017 to 08-2018]				
Développement de modules de formation pour les travailleurs	[Progress bar: 02-2017 to 08-2018]				
Développement d'activités sur le lieu de travail	[Progress bar: 02-2017 to 08-2018]				



Turning silver into gold through management strategies that effectively address an ageing and multi-generational workforce



## Table des matières

### **Le Projet** 03

### **Méthodologie** 04

- Recherche documentaire 05
- Travail de terrain 06
- Consensus 07

### **Résultats** 08

- Recherche documentaire 09
- Travail de terrain 10
- Consensus 11

### **Conclusions** 12



Turning silver into gold through management strategies that effectively address an ageing and multi-generational workforce



## Le Projet

### DEFIS POUR LES TRAVAILLEURS SENIORS

#### Au niveau de système

Âge d'éligibilité à la retraite ; préjugés ; manque de suivi et d'opportunités d'apprentissage tout au long de la vie ; etc

#### Au niveau organisationnel

Manque d'orientation et de politiques RH dédiées ; manque d'information ; réseau limité ;

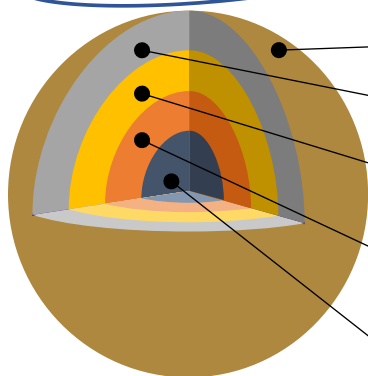
#### Au niveau individuel

Compétences obsolètes ; capacité limitée de s'adapter aux changements ; etc.

Les Etats Membres ont été appelés à combattre deux importantes faiblesses structurelles : le **vieillissement et le chômage**, surtout chez les séniors. Malgré les efforts, les travailleurs âgés affrontent toujours des obstacles qui entravent leur employabilité ou la gestion de leur retraite.

**SPARKLING GREY –  
Transformer le métal  
en or à travers les  
stratégies de  
management**

### LES OBJECTIFS DU PROJET



Sensibiliser au potentiel des travailleurs séniors



Améliorer les stratégies de gestion du vieillissement dans les PME du textile et du métal



Faire de l'apprentissage tout au long de la vie une réalité pour les travailleurs séniors



Développer des outils innovateurs pour favoriser la création d'un environnement de travail convivial pour tous



Augmenter les opportunités de développement professionnel et renforcer la coopération



Turning silver into gold through management strategies that effectively address an ageing and multi-generational workforce



## Conclusions

Les entreprises devraient implémenter des initiatives pour positiver l'âge dans l'environnement de travail à différents niveaux : au niveau du **recrutement**, de la **formation du personnel**, de la **conception des tâches** et de l'**apprentissage** de compétences. Il est conseillé de réfléchir à l'instauration de **conditions de travail plus flexibles** ; à un accompagnement adéquat lors de la **planification de la retraite** et à l'implémentation de **politiques neutres vis-à-vis de l'âge**. Cependant, ces politiques sont souvent minimisées par les entreprises.

Nous avons constaté que les employeurs gérant des équipes multigénérationnelles ne comprennent souvent pas comment le faire efficacement. Ceci est peut-être dû à un manque de connaissances démographiques existantes dans diverses organisations européennes.



Les travailleurs seniors valorisent les aspects sociaux de leur travail tels que le respect, la reconnaissance et la collaboration avec les autres. Ils préfèrent l'apprentissage informel à l'apprentissage formel dans le parcours professionnel.



Turning silver into gold through management strategies that effectively address an ageing and multi-generational workforce



## Résultats Consensus

33

QUESTIONNAIRES DELPHI – TOUR 1

*Guidelines/  
Recommendations  
for Policy-Makers*

22

QUESTIONNAIRES DELPHI – TOUR 2

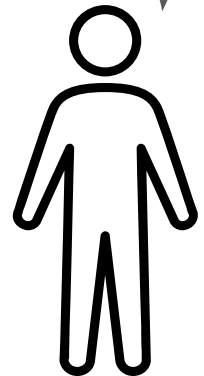
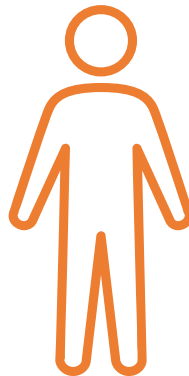
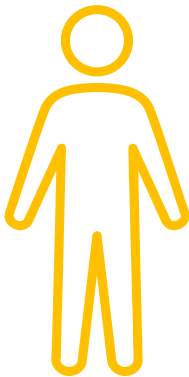
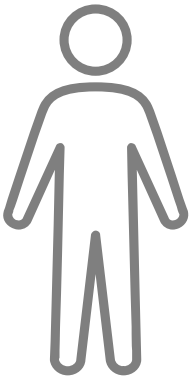
31

ENTRETIENS

Développement et opérationnalisation de mécanismes financiers (sensibilisation, formation, mentoring) envers différents groupes cibles.

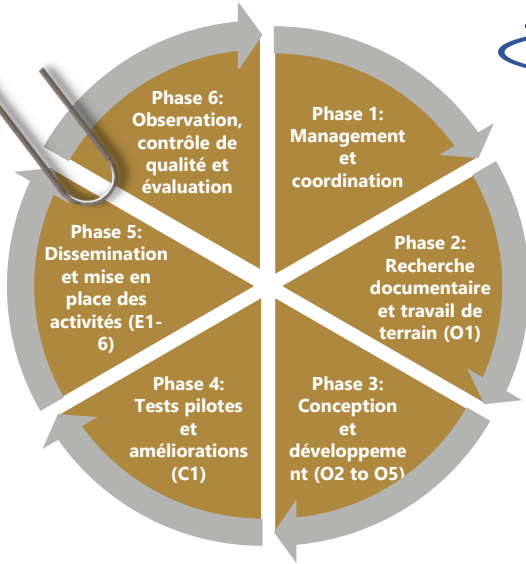
Création d'un catalogue de politiques efficaces et de bonnes pratiques adoptées par différentes organisations afin de relever le défi du vieillissement, d'une force de travail multigénérationnelle et du transfert de connaissances.

Implémentation d'actions et de campagnes de sensibilisation afin d'encourager les travailleurs et les entreprises à adhérer à un changement de paradigme pour répondre plus efficacement aux défis émergents.



Turning silver into gold through management strategies that effectively address an ageing and multi-generational workforce

## Méthodologie



### Résultats du Projet

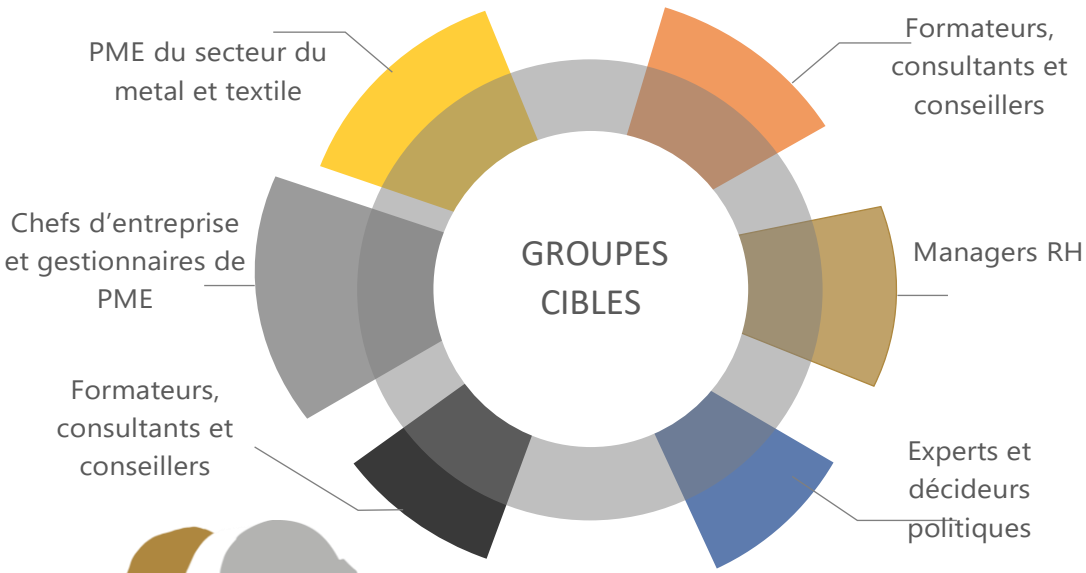
O1 | Etats des lieux, scénarios, conseils et cadre commun pour une stratégie de management multigénérationnel et une approche positive de l'âge

O2 | Outils d'évaluation des stratégies de gestion de l'âge et des équipes multigénérationnelles

O3 | Transformer le métal en or: boîtes à outil pour les employeurs et les travailleurs

O4 | Guide d'activités (sur place) pour un environnement de travail multigénérationnel et convivial pour tous

O5 | Pack Sparkling Grey Former-les-Formateurs



Turning silver into gold through management strategies that effectively address an ageing and multi-generational workforce



## Méthodologie Recherche documentaire

### Recherche

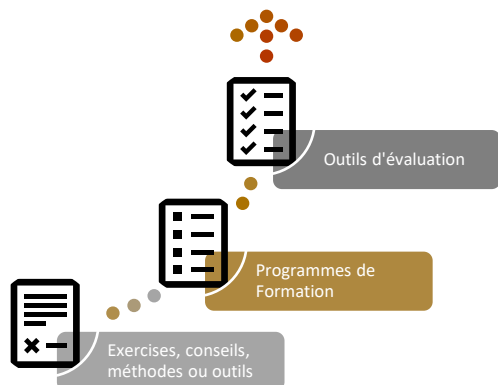
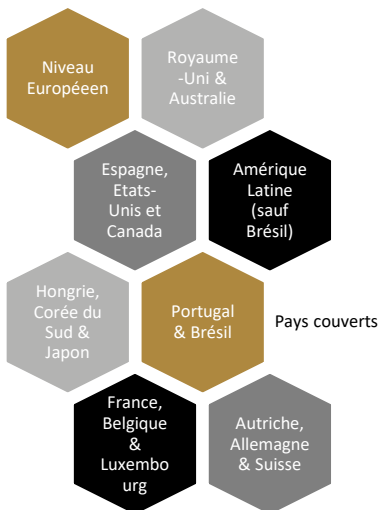
L'identification et la description des sources d'information – font référence à la compilation d' articles, de rapports, de documents cadres , de pratiques et autres sources d'information, et à leur classification selon leur pertinence

### Documentation

La description des constats sur les sujets de recherche – fait référence à la mise à disposition de détails sur les concepts, outils d'évaluation ainsi que des exemples de programmes de formation, d'exercices, de méthodes, de conseils et autres outils.

### Key concepts

- ✓ vision positive de l'âge;
- ✓ Multigénérationnel; !!!!
- ✓ travailleurs seniors;
- ✓ apprentissage intergénérationnel;
- ✓ vieillissement actif;
- ✓ attraction/rétention de talents;
- ✓ rétention/transfert de connaissances;
- ✓ prolonger la vie active/préparer la retraite



Turning silver into gold through management strategies that effectively address an ageing and multi-generational workforce



## Résultats Travail de terrain

ELEMENTS POUR LE DEVELOPEMENT DES RESSOURCES	OUTILS D'EVALUATION	GUIDES, MANUELS ET BOITES A OUTILS	PROGRAMMES DE FORMATION
FORMAT	online & offline.	online & offline.	online & offline.
DUREE	Court/Spécialisé (entre 10 et 30 minutes).	Très court/Spécialisé (moins de 20 pages).	Court/Spécialisé (entre 3 et 10 jours).
METHODES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entretiens;</li> <li>- Enquêtes;</li> <li>- Check-lists.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meilleures pratiques ;</li> <li>- Instructions/conseils pratiques ;</li> <li>- Exercices.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etudes de cas ;</li> <li>- Dynamiques de groupe ;</li> <li>- Instructions/Conseils pratiques</li> </ul>

**Interviews with employers'/employees' representative organizations**



**Recommendations:** Les gouvernements devraient stimuler et diffuser ces pratiques auprès des employeurs en les sensibilisant sur leurs nombreux bénéfices. Actuellement, la mentalité des PME se focalise plus sur les opérations de routine que sur les ressources humaines. Cependant, certaines entreprises commencent à adopter des pratiques (mentorat, équipes mixtes) pour développer l'apprentissage intergénérationnel et le transfert de connaissances.

**Défis à venir:** l'efficacité du transfert de connaissances vers les nouvelles générations est faible quand la retraite du travailleur sénior n'est pas planifiée et quand le secteur d'activité est moins attractif pour les jeunes générations. Les procédures formelles et protocoles sont confinés aux entreprises les plus grandes pendant que les PME ne stimulent le transfert de connaissances qu'au moment où le travailleur quitte son poste. Les entreprises font un usage accru des technologies digitales pour attirer les jeunes. Or, les travailleurs séniors doivent encore acquérir des compétences et se requalifier pour faire faces aux nouvelles demandes de l'Industrie 4.0.



Turning silver into gold through management strategies that effectively address an ageing and multi-generational workforce



## Résultats Travail de Terrain

SUJETS CLES POUR LE DEVELOPPEMENT DE RESSOURCES	MANAGERS, EMPLOYEURS, MANAGERS RH	FORMATEURS, CONSULTANTS/ CONSEILLERS PROFESSIONNELS	TRAVAILLEURS 
OUTILS D'ÉVALUATION	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rétention de talents parmi les travailleurs séniors ;</li> <li>2. Equipes multigénérationnelles</li> <li>3. Mentorat et tutorat pour les nouveaux employés ;</li> <li>4. Exemples de transfert/rétention de connaissance efficaces parmi les travailleurs de différents âges.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formation &amp; développement pour les travailleurs séniors ;</li> <li>2. Rétention de talents ;</li> <li>3. Equipes multigénérationnelles ;</li> <li>4. Mentorat et tutorat pour les nouveaux employés.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rétention de talents parmi les travailleurs séniors ;</li> <li>2. Formation &amp; développement pour les travailleurs séniors ;</li> <li>3. Equipes multigénérationnelles ;</li> <li>4. Exemples de transfert/rétention de connaissance efficaces parmi les travailleurs de différents âges.</li> </ol>
GUIDES, MANUELS ET BOITES A OUTILS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rétention de talents parmi les travailleurs séniors ;</li> <li>2. Equipes multigénérationnelles ;</li> <li>3. Mentorat et tutorat pour les nouveaux employés ;</li> <li>4. Options de travail flexible afin de prolonger la durée d'emploi des travailleurs séniors</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rétention de talents parmi les travailleurs séniors ;</li> <li>2. Equipes multigénérationnelles ;</li> <li>3. Mentorat et tutorat pour les nouveaux employés ;</li> <li>4. Formation &amp; développement pour les travailleurs séniors ;</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rétention de talents parmi les travailleurs séniors ;</li> <li>2. Formation développement pour les travailleurs séniors ;</li> <li>3. Equipes multigénérationnelles ;</li> <li>4. Mentorat et tutorat pour les nouveaux employés ;</li> </ol>
PROGRAMMES DE FORMATION	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Equipes multigénérationnelles et mentorat ;</li> <li>2. Rétention de talents parmi les travailleurs séniors ;</li> <li>3. Mentorat et tutorat pour les nouveaux employés ;</li> <li>4. Exemples de transfert/rétention de connaissance efficaces parmi les travailleurs de différents âges.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Exemples de transfert/rétention de connaissance efficaces parmi les travailleurs de différents âges ;</li> <li>2. Rétention de talents parmi les travailleurs séniors ; mentorat</li> <li>3. Descriptions de poste adaptées aux séniors ;</li> <li>4. Equipes multigénérationnelles</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rétention de talents parmi les travailleurs séniors ;</li> <li>2. Formation &amp; développement pour les séniors ;</li> <li>3. Equipes multigénérationnelles et mentorat ;</li> <li>4. Recrutement de séniors &amp; plans de carrière</li> </ol>



Turning silver into gold through management strategies that effectively address an ageing and multi-generational workforce



## Méthodologie Travail de terrain



### QUESTIONNAIRES

- ✓ Employeurs, Managers, Managers RH
- ✓ Formateurs, Consultants, Conseillers
- ✓ Travailleurs



### ENTRETIENS

- ✓ Employeurs/employés organisations de représentation



### CONSENSUS

- ✓ Experts RH:  
Questionnaires Delphi
- ✓ Décideurs politiques:  
entretiens structurés



Visions,  
scenarios and  
strategies

Validation avec  
les experts

Guide pour une  
stratégie de  
management  
multi-  
générationnel

Validation avec  
les décideurs  
politiques



Turning silver into gold through management strategies that effectively address an ageing and multi-generational workforce



## Méthodologie Consensus

01

- ↓ Identification de facteurs pertinents
- ↓ Création d'une matrice
- ↓ Mise à disposition d'exemples pour les partenaires
- ↓ Elaboration de scénarios possibles, visions et stratégies

VISIONS, SCENARIOS ET  
STRATEGIES

02

- ↓ Constitution d'un panel d'experts
- ↓ Outils de support pour la technique Delphi
- ↓ Premier tour du questionnaire
- ↓ Second tour du questionnaire
- ↓ Bilan commun des possible scénarios, visions et stratégies

VALIDATION AVEC LES  
EXPERTS

03

- ↓ Développement de l'ébauche du guide « conseils et cadre commun pour une stratégie de management multigénérationnelle et une approche positive de l'âge »

GUIDE

04

- ↓ Elaboration d'outils pour la consultation avec les décideurs politiques
- ↓ Mise en place d'un groupe de validation
- ↓ Implémentation d'entretiens
- ↓ Rapport "Scénarios et conseils"

VALIDATION AVEC LES  
DECIDEURS POLITIQUES



Turning silver into gold through management strategies that effectively address an ageing and multi-generational workforce

## Résultats Recherche documentaire




### Age-friendly

C'est un environnement de travail qui met en avant le respect mutuel et l'inclusion. C'est fournir un support compréhensif aux employés de tout âge à travers l'utilisation d'une combinaison de politiques, de procédures et de structures afin d'éliminer les obstacles qui ségréguent les groupes d'âge. C'est encourager la participation des employés indépendamment de leur âge.

Les travailleurs seniors sont des travailleurs de plus de 45 ans qui se trouvent dans leurs dernières années de carrière, et donc, qui ont un savoir considérable sur un certain métier ou un certain sujet pratique

L'apprentissage intergénérationnel fait référence à l'échange de connaissances entre deux générations sur un sujet précis.


Le transfert de connaissances a lieu quand les connaissances, les idées et les expériences sont partagées entre la source et le destinataire.



15  
Méthodes  
d'Evaluation

20  
Programmes de  
Formation

58  
Exercices, Conseils,  
Méthodes, Outils



Turning silver into gold through management strategies that effectively address an ageing and multi-generational workforce