

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



BITMEDIA (AT)
www.bitmedia.at



ESENIORES (FR)
www.eseniores.eu



INNO MOTIVE (HU)
www.innomotive.hu



FONDO FORMACION EUSKADI (ES)
www.ffeuskadi.net



CITEVE (PT)
www.citeve.pt



FVEM (ES)
www.fvem.es



FYG CONSULTORES (ES)
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/



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 from 02-2017 to 08-2018]				
Auto-évaluation des entreprises			[Progress bar from 02-2018 to 08-2018]		
Développement de modules de formation pour les gestionnaires et les responsables RH	[Progress bar from 02-2017 to 02-2019]				
Développement de modules de formation pour les travailleurs	[Progress bar from 02-2017 to 02-2019]				
Développement d'activités sur le lieu de travail	[Progress bar from 02-2017 to 02-2019]				



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 ;

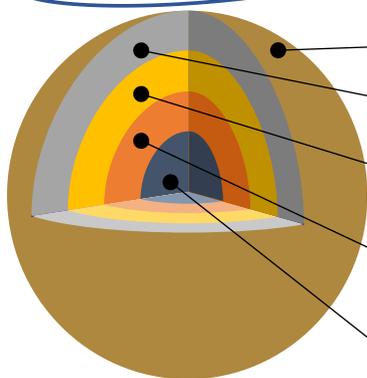
Au niveau individuel

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

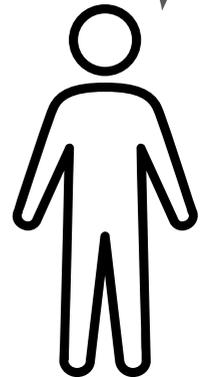
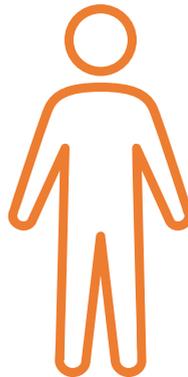
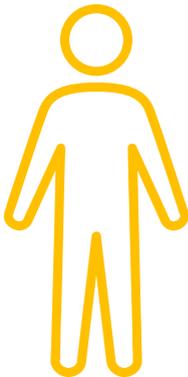
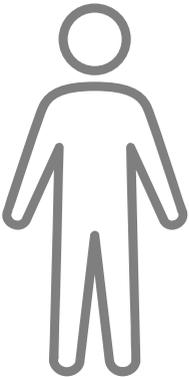
31

ENTRETIENS

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

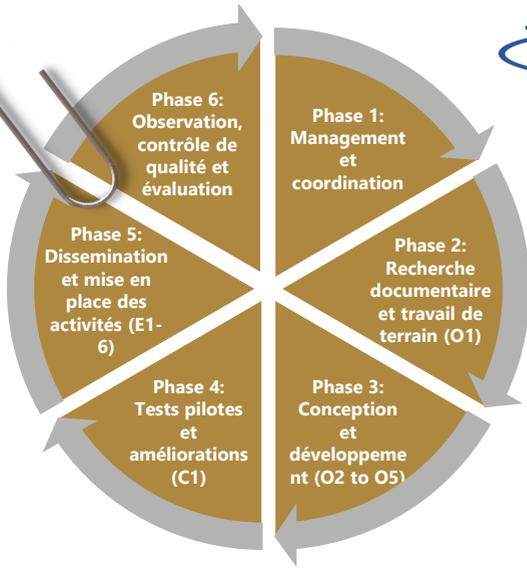
Création d'un catalogue de politiques efficaces et de bonnes pratiques adoptées par différentes organisations afin de relever le défi du vieillissement, d'une force de travail multigénérationnelle et du transfert de connaissances.

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

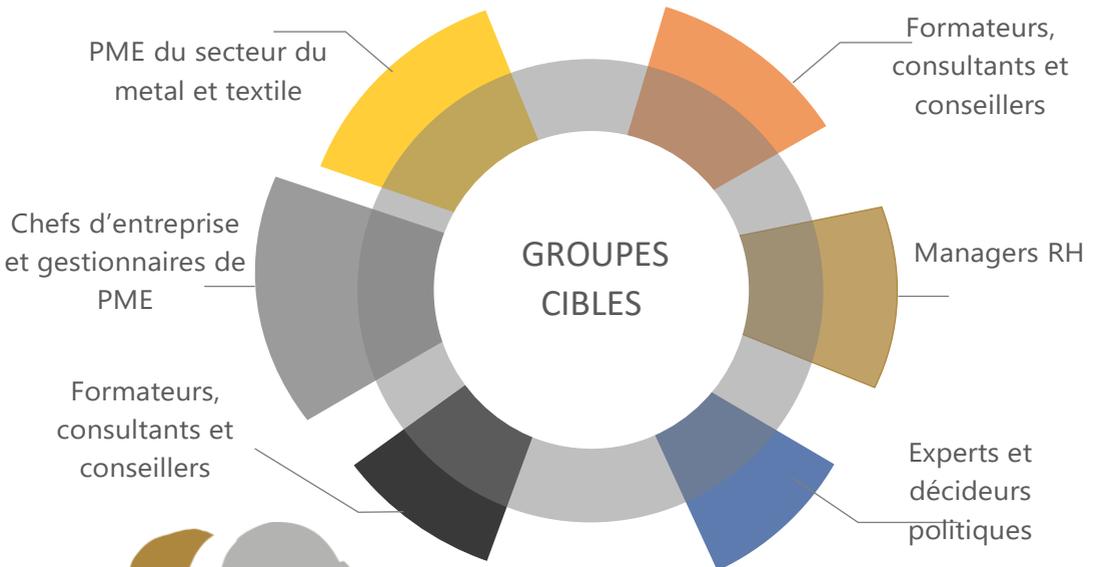
O1 | Etats des lieux, scénarios, conseils et cadre commun pour une stratégie de management multigénérationnel et une approche positive de l'âge

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

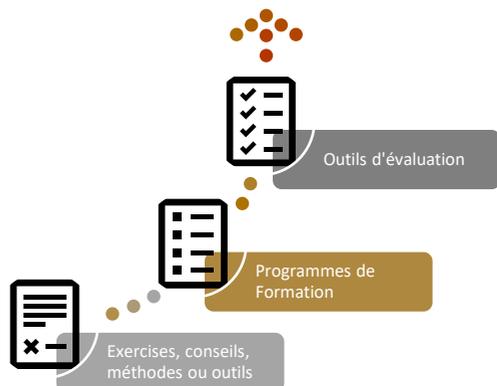
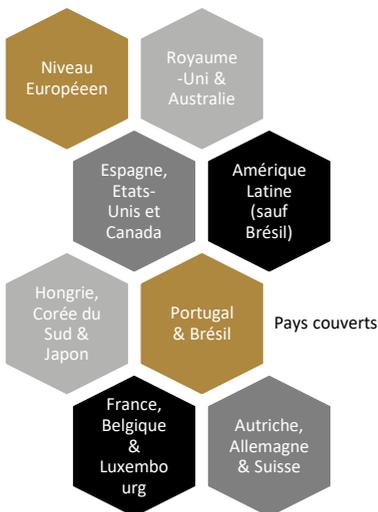
L'identification et la description des sources d'information – font référence à la compilation d' articles, de rapports, de documents cadres , de pratiques et autres sources d'information, et à leur classification selon leur pertinence

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"> - Entretiens; - Enquêtes; - Check-lists. 	<ul style="list-style-type: none"> - Meilleures pratiques ; - Instructions/conseils pratiques ; - Exercices. 	<ul style="list-style-type: none"> - Etudes de cas ; - Dynamiques de groupe ; - Instructions/Conseils pratiques

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



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