

# SPARKLING GREY



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

## IO3 – Boîte à outil pour employeurs et employés : Transformer le gris en or

Programme de  
formation

Niveau  
organisationnel

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

Co-funded by  
the European Union



Ce projet a été financé avec le soutien de la Commission européenne. Cette publication [communication] reflète uniquement le point de vue de l'auteur et l'opinion de l'auteur. La Commission ne peut être tenue pour responsable de l'utilisation qui pourrait être faite de l'information qu'il contient. Projet N°.2016-1-PT01-KA204-022-022852





## Partenaires:

	<b>INOVA+</b>	<a href="https://inova.business/">https://inova.business/</a>
	<b>bitmedia</b>	<a href="http://www.bitmedia.at/en/">http://www.bitmedia.at/en/</a>
	<b>E-Seniors</b>	<a href="http://www.eseniors.eu/">http://www.eseniors.eu/</a>
	<b>INNOMOTIVE</b>	<a href="http://www.innomotive.hu/">http://www.innomotive.hu/</a>
	<b>Fondo Formacion Euskadi</b>	<a href="http://www.ffeuskadi.net/">http://www.ffeuskadi.net/</a>
	<b>CITEVE</b>	<a href="http://www.citeve.pt/">http://www.citeve.pt/</a>
	<b>FVEM</b>	<a href="http://www.fvem.es/es/">http://www.fvem.es/es/</a>
	<b>FyG Consultores</b>	<a href="http://www.fygconsultores.com/">http://www.fygconsultores.com/</a>



# Table des matières

<b>1</b>	<b>Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Méthodologie .....</b>	<b>4</b>
<b>2.1</b>	<b>Programme de formation – Cadre.....</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Bibliographie.....</b>	<b>12</b>

## Images

Image 1 –Programme de formation - Cadre.....	4
Image 2 – Programme de formation - Structure .....	6

## Tableaux

Tableau 1 Programme de formation – Niveau organisationnel .....	5
Tableau 2 Programme de formation – Structure des modules.....	6





# 1 Introduction

*La gestion de la main-d'œuvre multi générationnelle est un art en soi. Les jeunes travailleurs veulent avoir un impact rapide, la génération intermédiaire doit croire en la mission et les employés plus âgés n'aiment pas l'ambivalence. A vous de jouer. Eric J. McNulty, 2006*

Les principaux avantages pour les entreprises d'avoir une main-d'œuvre diversifiée sont le partage des connaissances, la diversité de perspectives et points de vue et une meilleure expérience client. Mais l'âge actuel peut aussi poser des défis comme l'absence d'intérêts et de valeurs en commun (CIPD, 2015).

De nos jours, de nombreuses organisations recherchent les bons moyens de gérer une main-d'œuvre multi générationnelle. Les managers se concentrent sur la question du vieillissement des travailleurs dans le cadre du nouveau paradigme des équipes multi générationnelles. La présence de diverses générations au sein d'une équipe peut créer des conflits ouverts et les managers doivent chercher les meilleurs moyens d'anticiper les problèmes potentiels en prenant l'initiative de minimiser les tensions.

Les différentes générations doivent travailler ensemble et les entreprises doivent tenir compte des différences générationnelles pour bien gérer les environnements de travail.

Dans les années à venir, la gestion multi générationnelle sera l'un des grands défis pour toutes les entreprises. Des questions telles que l'augmentation de l'âge de la retraite et de la longévité, ainsi que l'entrée sur le marché du travail de personnes de plus en plus jeunes et qualifiées, conduisent les entreprises à réunir 4 à 5 générations travaillant ensemble.

Selon Helyer et Lee (2012), gérer une main-d'œuvre multi générationnelle est déjà l'un des défis actuels et, malgré cela, il y a encore peu de mesures et de diffusion de bonnes pratiques.

La variété des ressources dans une période où la diversité des connaissances et des compétences est un avantage, les entreprises peuvent utiliser la gestion multi générationnelles comme un moyen de promouvoir la flexibilité, l'adaptabilité et par conséquent l'amélioration des niveaux de compétitivité et d'innovation. Cependant, cela ne peut être accompli que par des procédures et des mécanismes qui favorisent la collaboration, la communication et les relations.

Les changements démographiques ainsi que la globalisation et le développement exponentiel des nouvelles technologies sont autant des défis que de nouvelles opportunités pour les entreprises.





*En 2050, la population mondiale âgée de plus de 60 ans atteindra 2 milliards d'habitants, soit trois fois plus qu'en 2000.*

*Simon Biggs & Irja Haapala, 2015*

Les environnements de travail adaptés aux travailleurs seniors favorisent la santé, le bien-être et la participation des individus au fur et à mesure qu'ils vieillissent.

Un aspect important de la création d'un environnement de travail sain est de promouvoir une culture du travail qui intègre et valorise les travailleurs de tous âges et conditions, y compris les travailleurs seniors. Les lieux de travail adaptés à l'âge sont positifs pour les employeurs, les employés et en général pour la performance de l'entreprise.

Les principales politiques de gestion des RH à l'égard de la main-d'œuvre vieillissante devraient inclure :

- Sensibilisation aux questions liées à l'âge
- Organisation flexible du travail
- Temps de travail flexible
- Diversité (égalité des chances)
- Planification de carrière/promotion professionnelle
- Apprentissage tout au long de la vie
- Conditions de travail adaptées (sécurité et santé)

Les bonnes pratiques en matière d'emploi des travailleurs seniors consistent à lutter contre les obstacles liés à l'âge, directement ou indirectement, à promouvoir la diversité des générations et à créer un environnement dans lequel chaque individu peut réaliser son potentiel sans être désavantagé par son âge.

Walker (2005) considère la diversité des âges comme une composante d'une approche globale de la diversité qui est impérative pour les entreprises. Les avantages de la diversité comprennent l'amélioration de la performance organisationnelle, la motivation du personnel et la stimulation de la pensée créative, l'attraction de travailleurs talentueux, l'amélioration de la réputation de l'entreprise et la réduction de l'absentéisme.

Les entreprises et les travailleurs sont plus proches qu'ils ne le pensent. Les travailleurs sont l'élément le plus dynamique et précieux des entreprises, ils définissent le succès et la compétitivité de celles-ci.

La gestion du capital humain devient indispensable au succès des organisations (Chiavenato, 2004). Par conséquent, il est essentiel pour les entreprises d'être en mesure de saisir, de conserver,





d'appliquer, d'apprendre, de créer et de partager les connaissances et le talent des employés, en particulier ceux qui ont plus d'expérience et qui sont plus âgés. Les personnes, les connaissances, les aptitudes et les compétences sont la base des entreprises (Chiavenato, 2004).





## 2 Méthodologie

Sur la base des résultats de l'étude O1 - État d'avancement, scénarios et lignes directrices pour un cadre commun pour des stratégies de gestion multi générationnelles et adaptées aux besoins des travailleurs seniors - nous avons conçu une boîte à outils pour le niveau organisationnel. La boîte à outils (kit) comprend deux documents principaux :

- ◆ Programme de formation
- ◆ Kit de formation

Le programme de formation est disponible sur la plateforme du projet et comprend une évaluation et un ensemble de matériel et de ressources de formation.

Dans ce document, nous décrivons le programme de formation.

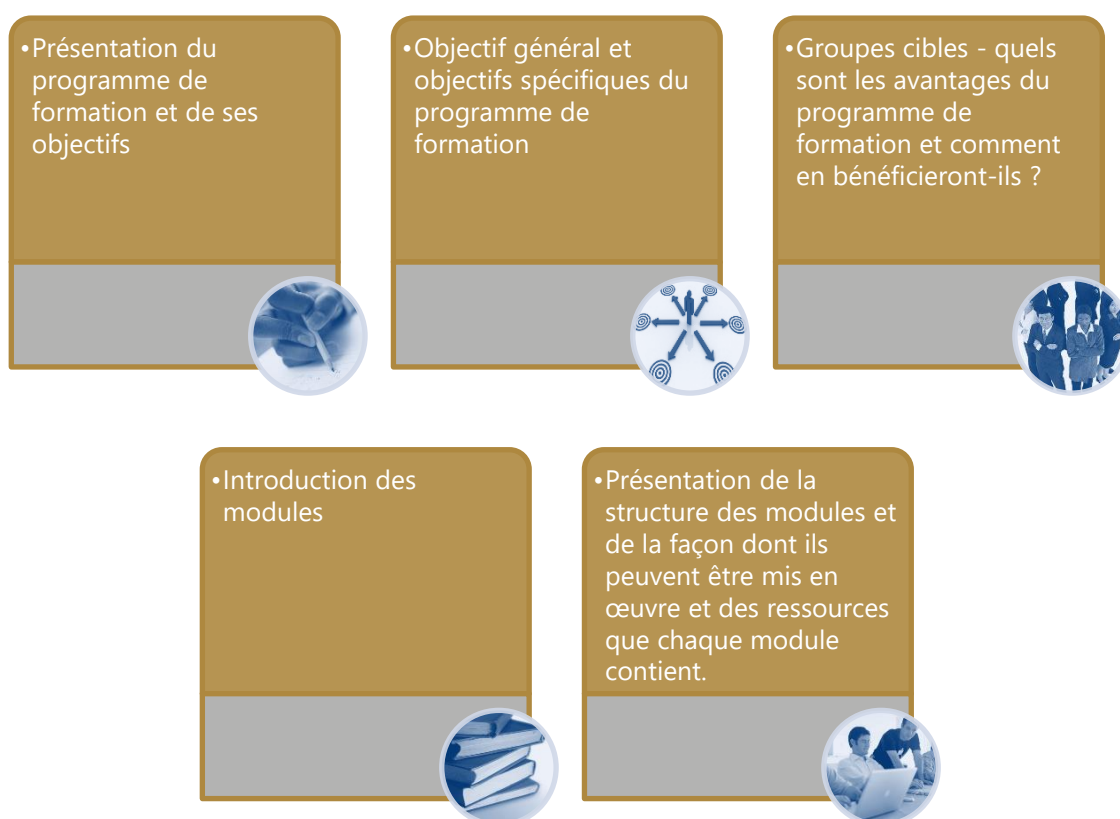


Image 1 – Programme de formation - Cadre





## 2.1 Programme de formation – Cadre

Tableau 1 Programme de formation – Niveau organisationnel

Niveau organisationnel	
<b>Groupe cible</b>	Employeurs (chefs d'entreprises), managers et responsables des ressources humaines.
<b>Objectif général</b>	Favoriser la mise en œuvre de politiques et de pratiques efficaces, adaptées à l'âge et multi générationnelles dans les PME des secteurs de la métallurgie et du textile et prolonger la vie active des travailleurs âgés tout en préparant les processus de retraite au cours desquels le transfert de connaissances et l'apprentissage intergénérationnel sont encouragés.
<b>Objectifs spécifiques</b>	Renforcer la capacité des employeurs, des managers et des professionnels des RH dans les domaines suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Utilisation du potentiel d'une main-d'œuvre multi générationnelle</li> <li>○ Intégration de stratégies qui favorisent un environnement intergénérationnel ;</li> <li>○ Mise en œuvre de plans de formation adaptés au profil des travailleurs seniors ;</li> <li>○ Rétention des travailleurs seniors talentueux et planification graduelle des processus de retraite.</li> </ul>
<b>Calendrier d'implémentation</b>	Concernant les étapes temporelles, la mise en œuvre du kit de formation dépend de la maturité des entreprises, de l'expérience des formateurs et de la complexité des compétences à développer. Le programme de formation est flexible de telle sorte qu'il peut être mis en œuvre sous forme de package ou de modules individuels de manière indépendante. Les modules ont été conçus selon le calendrier suivant : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Séances en face-à-face: 7heures – divisées en deux séances, une au début du module (e.x. 4,5h) une à la fin du module (e.x. 2h);</li> <li>○ Séances à distance (en ligne): 15-20 heures en autoformation</li> </ul>

Le programme de formation a été conçu pour aider les entreprises de l'industrie textile et métallurgique à améliorer/reconcevoir ou à créer des politiques et des procédures qui favorisent la gestion efficace des équipes multi générationnelles.

Le programme de formation est un élément central du projet Sparkling Grey. L'objectif à atteindre est donc de stimuler les participants à atteindre les résultats d'apprentissage prévus. En outre, un





programme de formation devrait encourager l'autoréflexion et donner aux apprenants l'occasion de participer activement et d'apprendre.

Le programme de formation contient les informations suivantes:

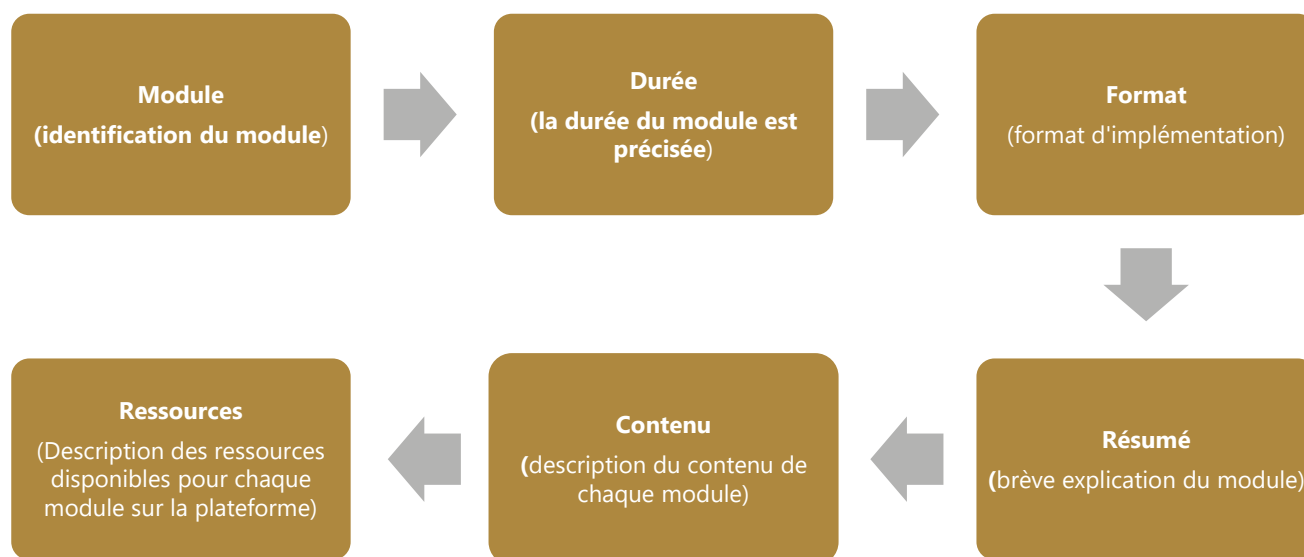


Image 2 – Programme de formation - Structure

Le programme de formation au niveau organisationnel comprend les quatre modules suivants qui visent à promouvoir des stratégies efficaces d'intégration des ressources humaines en fonction de l'âge et des environnements de travail multi générationnels.

Tableau 2 Programme de formation – Structure des modules

MODULE						
N°.1	Attraction et rétention de travailleurs talentueux	Durée				Format
		Face à face	7h	Auto-apprentissage	13h	e-learning
Résumé	<p>La croissance et le développement d'une organisation sont intrinsèquement liés à l'investissement qui est fait dans son capital humain. Les collaborateurs des entreprises se sont distingués comme un différentiel important, apportant d'excellents résultats aux entreprises qui développent des politiques de valorisation des ressources humaines.</p> <p>La valorisation du capital humain est un investissement qui apportera un retour sur investissement à l'organisation à travers les résultats générés par les employés. Cette valorisation prend la forme d'investissements réalisés par les organisations dans des programmes d'attraction de talents, de développement du capital humain et de maintien des collaborateurs.</p> <p>Ce module traite de l'importance des personnes dans les entreprises, l'accent étant mis sur les travailleurs seniors. Il vise à sensibiliser les entreprises à l'attraction et à la rétention des</p>					





	<p>employés talentueux, en expliquant les mécanismes et les procédures pour y arriver, ainsi que les avantages qui y sont associés. Il est non seulement important d'attirer des talents seniors, mais il est également essentiel de retenir les travailleurs seniors et de leur permettre de diffuser leurs connaissances et de mettre leur expérience à contribution. Ici, le processus de socialisation devient déterminant pour garantir la rétention des travailleurs seniors talentueux, mais il est également important de se concentrer sur un ensemble d'avantages sociaux, de mesures de (re)conception de l'emploi et sur des modalités de travail flexibles afin d'accroître la satisfaction et l'engagement des travailleurs.</p>
Contenu	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Introduction <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vieillesse de la main d'œuvre</li> <li>- Stratégies pour l'attraction et la rétention de travailleurs seniors talentueux</li> </ul> </li> <li>◆ Attraction des travailleurs seniors talentueux <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procédures de recrutement adaptées à l'âge <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Techniques de recrutement interne et externe</li> </ul> </li> <li>- Procédures de sélection adaptées à l'âge <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Techniques</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>◆ Rétention de travailleurs seniors talentueux <ul style="list-style-type: none"> <li>- Importance des aspects sociaux pour la rétention des travailleurs seniors: mise en place d'un environnement de travail adapté à l'âge <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Suggestion d'activités sociales répondant aux besoins relationnels des travailleurs</li> </ul> </li> <li>- Les bénéfices d'un environnement de travail adapté à l'âge et l'importance de la coopération intergénérationnelle</li> <li>- Adapting the working environment to senior workers specific needs <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Politiques internes visant à promouvoir un lieu de travail adapté aux travailleurs seniors : définitions et mises en œuvre</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
Ressources	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Liste de présence</li> <li>● Manuel</li> <li>● Présentation PowerPoint</li> <li>● 2 études de cas <ul style="list-style-type: none"> <li>○ BMW: Adapter l'environnement de travail aux seniors - Comment BMW affronte la bombe démographique</li> <li>○ Siemens AS: Mobilité professionnelle et vieillissement des travailleurs</li> </ul> </li> <li>● 7 Ressources pratiques: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Face-à-face (présentiel) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Brise-Glace: Qui est mon partenaire?</li> <li>- Dynamique de groupe: Entretien professionnel</li> <li>- Dynamique de groupe: Communication positive</li> <li>- Dynamique de groupe: Confiance aveugle</li> <li>- Dynamique de groupe: Duos d'accueil</li> </ul> </li> <li>○ Apprentissage à distance (en ligne) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vidéo: The advantages of hiring older workers</li> <li>- Vidéo: 10 Employee retention resolutions</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>● Evaluation de l'apprentissage</li> <li>● Evaluation de la formation</li> </ul>





MODULE						
N°.2	Formation et développement des travailleurs seniors	Duration				Format
		Face à face	7h	Auto-apprentissage	18h	e-learning
<b>Résumé</b>	<p>Dans ce module, vous trouverez des explications, des exemples, des dynamiques, des références et une bibliographie pour aider les chefs d'entreprise de PME, les managers, les responsables des ressources humaines, les formateurs, les consultants et les professionnels de l'orientation, à favoriser la mise en œuvre de politiques et de pratiques efficaces, multigénérationnelles et adaptées aux travailleurs seniors dans les PME des secteurs de la métallurgie et du textile.</p> <p>Dans ce module, il est proposé d'aborder les aspects liés à : Comment valoriser le rôle des travailleurs seniors et encourager leur participation à la formation et à l'apprentissage tout au long de la vie ; en améliorant la sécurité et la santé au travail, par des mesures visant à concilier vie professionnelle, familiale et privée et par des mesures de protection des travailleurs seniors.</p>					
<b>Contenu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Introduction                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bénéfices de la formation pour les entreprises et les travailleurs</li> <li>- Principaux outils et méthodes de formation pour les travailleurs seniors</li> <li>- Différence entre: connaissance, savoir-faire and savoir-être</li> </ul> </li> <li>◆ Comment identifier les besoins de formation                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnostic des besoins de formation</li> <li>- Méthodes et outils pour le diagnostic des besoins de formation</li> </ul> </li> <li>◆ Comment évaluer l'efficacité de la formation                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluation pendant la formation</li> <li>- Types d' évaluation</li> <li>- Techniques et outils pour évaluer l'efficacité de la formation selon les objectifs et les différentes formes d'évaluation</li> <li>- Sélection des indicateurs: le transfert de l'apprentissage sur le lieu de travail et le niveau de satisfaction</li> </ul> </li> <li>◆ Formation informelle:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation informelle sur le lieu de travail;</li> <li>- Les seniors peuvent être des formateurs en mentors en interne</li> </ul> </li> </ul>					
<b>Resources</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Liste de presence</li> <li>● Manuel</li> <li>● Présentation Power Point</li> <li>● 2 Etudes de cas                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Exemple de mentorat KAKO</li> <li>○ Exemple de mentorat American Express</li> </ul> </li> <li>● 4 Ressources Pratiques                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Face à face (présentiel)                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- Brise-Glace: Ascenseur croisé</li> </ul> </li> <li>○ Dynamique de groupe: Photos (pour souligner l'importance de former des équipes, en particulier des équipes de seniors (expérimentés) avec des jeunes (inexpérimentés), de la planification et de la communication). Apprentissage à distance (en ligne)                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rotation de poste</li> <li>- Leçon en un point unique</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>● Evaluation de l'apprentissage</li> <li>● Evaluation de la formation</li> </ul>					





MODULE						
N°3	Prolonger la vie professionnelle	Durée				Format
		Face à face	7h	Auto-apprentissage	18h	e-learning
Résumé	<p>Le module explore les stratégies et les idées qui favorisent le vieillissement actif des travailleurs par la création de conditions et de possibilités pour les travailleurs seniors de rester plus longtemps sur le marché du travail, physiquement et mentalement actifs et en bonne santé. Le module explore les stratégies et les idées qui favorisent les conditions nécessaires pour que chaque travailleur ait une mission compatible avec ses compétences, sa catégorie professionnelle et ses possibilités physiques et psychiques, tout en créant les conditions d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle, familiale et privée.</p> <p>En détail, le module aborde les aspects liés à : comment valoriser le rôle des travailleurs seniors ; comment adapter le travail à la personne via la (re)conception du travail et ainsi améliorer l'expérience professionnelle des travailleurs seniors ; quelles mesures visant à concilier la vie professionnelle, familiale et privée des travailleurs peuvent être mises en œuvre ; quelles politiques et activités peuvent être introduites pour créer un environnement de travail sain pour atteindre le bien-être mental, émotionnel et physique des employés et comment les organisations peuvent permettre aux travailleurs seniors de rester en poste plus longtemps. Enfin, la question des avantages pour les entreprises de prolonger la vie professionnelle des seniors et promouvoir un lieu de travail adapté à l'âge sont également présentés.</p>					
	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Introduction                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vieillesse active</li> <li>- Environnements de travail adaptés à l'âge</li> </ul> </li> <li>◆ Répondre aux besoins des individus et des organisations                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- (Re)conception des postes                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Types de (re) conception des postes</li> <li>■ Processus de (re) conception des postes</li> <li>■ Bénéfices pour les organisations</li> </ul> </li> <li>- Modalités de travail flexible                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Processus d'implémentation des modalités de travail flexibles</li> <li>■ Types de modalités flexibles</li> <li>■ Bénéfices pour les organisations</li> </ul> </li> <li>- Programmes de santé et de bien-être                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bénéfices pour les organisations</li> <li>■ Implémenter un programme de santé et bien-être</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>◆ Favoriser de plus longues carrières                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement professionnel</li> <li>- Bénéfices pour les entreprises de prolonger la vie professionnelle des seniors : bilan</li> </ul> </li> </ul>					
Ressources	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Liste de présence</li> <li>● Manuel</li> <li>● Présentation Power Point</li> <li>● 2 Etudes de cas                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Made in Inox: des initiatives adaptées à l'âge, axées sur la flexibilité du travail et l'amélioration de l'environnement de travail physique.</li> <li>○ Aquacultural FAME(S): de la mémorisation de données à un système d'inventaire de technologie de codes-barres adapté à l'âge.</li> </ul> </li> </ul>					





- 4 Ressources pratiques
  - Face-à-face (présentiel)
    - Brise-Glace: Voyage ABC
    - Dynamique de groupe: Reflexion sur une etude de xas
    - Vidéo: Témoignages
  - Apprentissage à distance (en ligne)
    - Apprendre et jouer – Tests
- Evaluation de l'apprentissage
- Evaluation de la formation

MODULE					
N°.4	Environnement intergénérationnel	Durée			Format
		Face à face	7h	Auto-apprentissage	15h
Résumé	<p>Le module examine de plus près la question de la cohabitation actuelle des différentes générations au sein de la population active : des baby-boomers à la future génération Z. Grâce à ces connaissances, les utilisateurs devraient être en mesure de reconnaître leur propre génération et de mieux comprendre les différences de chaque génération, non seulement en tant que source d'information, mais aussi en tant qu'avantage concurrentiel.</p> <p>Le savoir générationnel peut être un outil intéressant puisqu'il permet aux employeurs et aux responsables RH de renforcer les compétences de chaque génération afin d'accroître leur compétitivité et leur efficacité. En outre, il peut devenir une source d'apprentissage et de connaissances ; un environnement multigénérationnel peut permettre aux employés d'apprendre les uns des autres et d'accroître leurs compétences, améliorant encore plus les perspectives de l'entreprise.</p>				
	<p>Le module explique non seulement les principales différences entre les générations et comment aider les employés à les réaliser, mais aussi les bénéfices qui proviennent d'un environnement multigénérationnel, ainsi que comment favoriser la communication entre différentes générations. On discutera également de la façon d'établir une collaboration entre diverses générations pour atteindre des résultats.</p> <p>Le module couvrira l'importance de la conscience de soi ainsi que la conscience d'appartenance à différentes générations, et comment cette prise de conscience peut apporter une amélioration de l'environnement de travail multigénérationnel. Enfin, plusieurs modes de transfert de connaissances seront étudiés, car c'est l'un des principaux avantages que les entreprises peuvent tirer d'un environnement multigénérationnel : le partage des connaissances et des capacités.</p>				
Contenu	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Introduction                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprendre les différentes générations présentes sur le lieu de travail</li> <li>- Différences générationnelles</li> <li>- Bénéfices d'une à l'œuvre multigénérationnelle</li> </ul> </li> <li>◆ Stratégies de communication                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Communiquer entre différentes générations</li> </ul> </li> <li>◆ Constuire la collaboration                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipes de travail</li> </ul> </li> </ul>				





Ressources	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Construire la conscience de soi                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conscience de génération: à laquelle j'appartiens?</li> <li>- Conscience de génération: coups et blessures</li> <li>- Conscience de génération: savoir ce que vous voulez</li> </ul> </li> <li>◆ Transfert de connaissances                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stratégies pour le transfert de connaissances                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jumelage au travail</li> <li>▪ Communautés de pratique</li> <li>▪ Mentorat</li> </ul> </li> <li>- Mentorat/tutorat entre travailleurs de différentes générations</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Liste de presence</li> <li>● Manuel</li> <li>● Présentation Power Point</li> <li>● 1 Etude de cas                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Un jour au muse</li> </ul> </li> <li>● 6 Ressources Pratiques                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Face à face (présentiel)                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- Brise-Glace: Choisissez un mot</li> <li>- Dynamique de groupe: Voir le côté positif des différences générationnelles</li> <li>- Dynamique de groupe: Comprendre les différentes générations présentes sur le lieu de travail</li> <li>- Création d'une carte de communication</li> <li>- Mural Générationnel</li> </ul> </li> <li>○ Apprentissage à distance (en ligne)                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dynamique de groupe: Comprendre les différentes générations présentes sur le lieu de travail</li> <li>- Création d'une carte de communication</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>● Evaluation de l'apprentissage</li> <li>● Evaluation de la formation</li> </ul>





### 3 Bibliographie

Biggs, S. & Haapala, I. (2015). Age friendly environments. *Journal of Social Work Practice*, vol. 29, No1, 1-3.

CEDEFOP. (2012). *Working and ageing: The benefits of investing in an ageing workforce*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

CIPD. (2015). *Managing an age-diverse workforce: What employers need to know*. UK.

Chiavenato, I. (2004). *Gestão de Pessoas*. Elsevier Publisher, Rio de Janeiro.

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (2006). *A guide to good practice in age management*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Helyer, R., & Lee, D. (2012). *The twenty-first century multiple generation workforce: Overlaps and challenges but also challenges and benefits*. Education + Training.

McNulty, E. (2006). *It's Time to Rethink What You Think You Know About Managing People*. Harvard Management Update, Vol. 11, N. 2. Accessed on 13-03-2017, in <http://hbswk.hbs.edu/archive/5297.html>.

Walker, A. (2005). The emergence of age management in europe. *International Journal of Organisational Behaviour*, Volume 10 (1), 685-697.



# SPARKLING GREY



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

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

Co-funded by  
the European Union



 /facebook.com

Ce projet a été financé avec le soutien de la Commission européenne. Cette publication [communication] reflète uniquement le point de vue de l'auteur et l'opinion de l'auteur. La Commission ne peut être tenue pour responsable de l'utilisation qui pourrait être faite de l'information qu'il contient. Projet N°2016-1-PT01-KA204-022-022852